



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**INFLUENCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL
CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES-**

FILIAL NORTE

PRESENTADA POR

LIZZIE AYLETT MONTENEGRO PALACIOS

ASESORA

DELIA MUÑOZ MUÑOZ

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ESTADO, GOBIERNO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

SECCIÓN DE POSGRADO.

**INFLUENCIA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL CLIMA
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD SAN
MARTÍN DE PORRES- FILIAL NORTE**

TESIS PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

EN SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

PRESENTADA POR:

LIZZIE AYLETT MONTENEGRO PALACIOS.

ASESORA:

MG. DELIA MUÑOZ MUÑOZ

ESTADO, GOBIERNO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

Lima Perú

2021

DEDICATORIA

A Dios por sobre toda las cosas, por guiar mi camino, para poder realizar todo lo que me propongo.

A mis padres, mi tía y a mi pequeño Amir, por ser la motivación en mis días y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater Universidad de San Martín de Porres y mi perenne agradecimiento a su Director Universitario Ing. Carlos Armando Mecha Carmona, por su apoyo y confianza para el desarrollo de la presente investigación; asimismo por los años laborados en ésta prestigiosa universidad.

A mi asesora Mg. Delia Muñoz Muñoz, por su apoyo y guía en la culminación de los objetivos propuestos.

Un especial agradecimiento al Dr. Marco A. Arbulú Ballesteros, por su esmerada dedicación, motivación y apoyo; por compartir sus enseñanzas y experiencias académicas.

Y todas aquellas personas especiales, que me dan el aliento constante para cosechar mis logros profesionales.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
1.1.1. Antecedentes nacionales	17
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	19
1.2. Bases teóricas	19
1.2.1 Resolución de conflictos.....	23
1.2.1.1 Conflicto.....	23
1.2.1.2 Negociación.....	25
1.2.1.3 Los estilos de negociación	25
1.2.1.4 Actores del conflicto.....	26
1.2.1.5 Modelo de Técnicas de resolución de conflictos según Thomas-Kilmann (TKI) (1974)	26
1.2.2 Clima organizacional	31
1.2.2.1 Medición del clima organizacional	32
1.2.2.2 Dimensiones del clima organizacional según Acero et al. (1999)	33
1.2.2.3 Importancia del clima organizacional.....	37

1.3. Definición de los términos básicos	37
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	39
2.1. Formulación de hipótesis generales y específicas	39
2.1.1. Hipótesis general	39
2.1.2. Hipótesis específicas	39
2.2. Variables y definición operacional	39
2.2.1. Variable independiente: Resolución de conflictos (Variable 1).....	39
2.2.3. Variable dependiente: Clima organizacional (Variable 2)	41
2.2.4 Operacionalización de la variable clima organizacional	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	43
3.1 Diseño metodológico.....	43
3.2 Diseño muestral	43
3.2.1. Población.....	43
3.2.2. Muestra	43
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.4 Técnica estadísticas para el procesamiento de la información	44
3.5 Aspectos éticos.....	45
4.1 Resultados descriptivos	46
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
FUENTES DE INFORMACIÓN	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estilos de Resolución de conflictos que predomina en la Institución	46
Tabla 2	Análisis de correlación de Técnicas de resolución de Conflictos y Clima organizacional	58
Tabla 3	Influencia de las Técnicas de resolución de conflictos en el Clima organizacional	59
Tabla 4	Intensidad de la influencia de las Técnicas de resolución de conflictos en el Clima organizacional	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Predominancia de estilos de Resolución de conflictos	47
Figura 2. Análisis del nivel de Clima organizacional	49
Figura 3. Nivel de Relaciones interpersonales	50
Figura 4. Nivel de Estilo de dirección	51
Figura 5. Nivel de Sentido de pertenencia	52
Figura 6. Nivel de Disponibilidad de recursos	53
Figura 7. Nivel de Estabilidad	54
Figura 8. Nivel de Claridad y coherencia en la dirección	55
Figura 9. Nivel de Valores colectivos	56
Figura 10. Nivel de Retribución	57

RESUMEN

El propósito de la investigación es analizar el impacto que pudieran tener las técnicas de resolución de conflictos en el clima laboral del personal administrativo de la universidad San Martín de Porres Filial, de allí que el objetivo general de este trabajo fue determinar si la resolución de conflictos influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte. Para ello se hizo uso de un enfoque cuantitativo y un nivel explicativo con un diseño no experimental. Se puso en aplicación el instrumento de Kilmann (2006) para de esta manera medir el estilo predominante de resolución de conflictos y el instrumento de Acero et. al. (1999) para medir el clima laboral. Se halló predominancia del estilo Transigente mientras que el clima laboral se percibió en niveles bajos. Asimismo, se encontró relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral, así como influencia en las dimensiones de los estilos colaborativo y de complacencia, siendo que el estilo colaborativo fortalecía el clima laboral mientras que el de complacencia lo debilitaba, lo que resultó de interés en el presente estudio pues permite el abordaje de estrategias de mejora.

Palabras clave: resolución de conflictos, clima laboral, estilos de negociación

ABSTRACT

The purpose of the investigation is to analyze the impact that conflict resolution techniques could have on the work environment of the administrative staff of the San Martín de Porres Branch University, hence the general objective of this work was to determine whether conflict resolution it influences the organizational climate of the administrative staff of the San Martín de Porres University - North Branch. For this, a quantitative approach and an explanatory level were used with a non-experimental design. The instrument of Killman (2006) was implemented to measure the predominant style of conflict resolution and the instrument of Acero et. to the. (1999) to measure the work environment. A predominance of the Transigent style was found, while the work environment was perceived at low levels. Likewise, a relationship was found between conflict resolution and the work environment, as well as an influence on the dimensions of the collaborative and complacency styles, being that the collaborative style strengthened the work environment while the complacency weakened it, which resulted from interest in the present study because it allows the approach of improvement strategies.

Keywords: conflict resolution, work environment, negotiation styles

INTRODUCCIÓN

El conflicto es una parte inseparable de la vida de las personas y no se puede evitar entre personas. Las personas, los partidos políticos, las organizaciones, los grupos y los países tienen sus propios objetivos, por lo que se esfuerzan por lograr estos objetivos de una forma u otra. Por lo tanto, cuando las personas se comunican entre sí para lograr sus metas planificadas, sus relaciones y deseos pueden verse afectados y volverse inconsistentes (Abdul, Yaser, & Yahya, 2017).

Ante lo mencionado anteriormente, la negociación es esencialmente el proceso que tiene lugar dentro de la resolución de conflictos y guía el acuerdo que da como resultado el objetivo ya sea la paz o una mejor comprensión. Dentro de este contexto, las habilidades de negociación implican la capacidad de dialogar con éxito. Si bien la mediación podría considerarse como el proceso de proporcionar intervención entre las partes en conflicto para promover la reconciliación, la solución o el compromiso (Yusuf e Ibrahim, 2019).

Como afirma Salacuse (citado por Zavala, 2019), las prácticas de negociación se diferencian una cultura de otra. La cultura atribuye el "estilo de negociación", es decir la manera en que las personas de diversas culturas se orientan en las actividades de negociación. Es así como la cultura establece la forma en que ellas perciben y se acercan al proceso de negociación.

Parrado, Rodríguez y Calderón (2018) enfatizaron que todos los países de Latinoamérica tienen la misma manera de negociar (integrativo, distributivo y ambos). Perú mantiene un estilo integrativo (66.1), los negociadores mantienen una cultura

igualitaria pues, ambas partes ceden y sus peticiones son cumplidas. Argentina también, emplea un estilo integrativo mientras que los negociadores mexicanos son distributivos porque precisan una necesidad de sentir que se ganó mucho más que la contraparte en una negociación.

Por otro lado, Maldonado (2019) afirma que mantener un clima organizacional positivo favorece el desempeño laboral. Una encuesta realizada por la consultora Tinypulse reveló los trabajadores esperan que su ambiente de trabajo sea de felicidad y para ello buscan un líder que los guíe e instruya, y sobre todo que entienda sus diferencias y los ayude a adaptarse a la cultura organizacional. El resultado no indica que las recompensas económicas no importen, en realidad si importan, pero las estadísticas muestran que son los factores interpersonales y los relacionados con el clima organizacional los que juegan un rol trascendental en el compromiso y satisfacción del trabajador.

Según Oni-Ojo, Osibanjo & Salau, (2016) las universidades en Nigeria han estado plagadas de varios conflictos internos y externos ocasionando que las metas y objetivos de las instituciones sean contraproducentes, por ejemplo la demanda de reintegro de los profesores despedidos, faltas de pago por asignaciones que llevaron a huelgas, la no adhesión de algunos profesores a la huelga lo que provocó agresiones físicas, la necesidad de una mayor financiación de las universidades, etc.

Esto se puede ver en el pobre desempeño de la institución en las clasificaciones mundiales, ya que las universidades nigerianas ya han aparecido entre las 1000 mejores universidades del mundo. Esto puede deberse a una serie de conflictos que afectan a la universidad. Estos factores obvios indican que las universidades son

propensas a conflictos debido a factores de diversidad, por lo que no se pueden evitar. El conflicto es un problema importante que afecta no solo el rendimiento también, el clima organizacional entre otras variables.

Las agencias gubernamentales sufren de conflictos que afectan su desempeño y productividad, es por eso que es necesario buscar soluciones y estrategias adecuadas para resolver y gestionar dichos conflictos; como agencia gubernamental, la Universidad de Sana'a ha experimentado una serie de conflictos y debe ser adecuadamente manejada (Abdul, Yaser, & Yahya, 2017).

En la metrópolis de Sokoto, también se halló similares conflictos en las instituciones terciarias o técnicas, aquellas que imparten las denominadas "carreras cortas. Algunos de los conflictos se centraron en su personalidad, estilos administrativos, normas de oposición, desacuerdo, fricción entre dos o más partes, protestas, manifestaciones, agresiones y otras formas destructivas; siendo necesario generar algunas recomendaciones para alcanzar los objetivos organizativos de las instituciones pues, la resolución de conflictos no era adecuado (Yusuf e Ibrahim, 2019).

En la Universidad de San Martín de Porres en su Filial Norte, en conversación personal con la Responsable del Área de Recursos Humanos de la Filial Chiclayo, se refirió que el personal administrativo de la Universidad, ante cualquier inconveniente en los procesos, son los encargados de dar solución al conflicto que se presente. Si bien es cierto, existen varios métodos comunes para reducir el conflicto dentro de una organización, se ha observado diversas dificultades al momento de dar una solución pues, suelen evadir un problema, responder agresiva o pasivamente dejando de lado, la cooperación o la integración.

En las universidades, uno de los problemas clave es que la implementación de resolución de conflictos no se considera una técnica importante para reducir los conflictos en la organización y esto, repercute en el clima organizacional pues, las relaciones intergrupales se han deteriorado, las personas no se sienten valoradas ni reconocidas. Perciben un entorno donde solo los líderes deciden, además, mencionan que no hay recursos necesarios para facilitar las actividades. Es por ello, la importancia de descubrir el estilo o técnica más adecuada para que la universidad genere estrategias comprometedoras e integradoras y evite estrategias dominantes y obligatorias. El propósito de todos estos esfuerzos es lograr la confianza mutua y brindar información proporcionando comentarios seguros y libremente aceptados, creando así un ambiente organizacional. Por lo tanto, el personal sentirá que los conflictos finalmente se resolverán.

Por lo tanto, surgió una pregunta de investigación: ¿Influye la resolución de conflictos en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte?

Asimismo, el objetivo general propuesto por el estudio es: Determinar si la resolución de conflictos influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte, del cual ha surgido los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar la técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal administrativo.
2. Determinar el nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo.

3. Determinar si las técnicas de resolución de conflictos se relacionan con el clima organizacional del personal administrativo.
4. Determinar si las técnicas de resolución de conflictos colaborar, competir, transigir, complacer y evadir influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.

La tesis tiene un enfoque cuantitativo, es explicativo en cuanto al nivel de diseño metodológico, el cual es de tipo Aplicada. La población está determinada por trabajadores administrativos de la USMP Filial Norte.

Por otro lado, la importancia de la investigación está basada en los siguientes puntos:

Si no existe una gestión adecuada en la organización, se seguirán produciendo conflictos de cualquier tipo, lo que puede ser perjudicial para la organización al perder algo o eventualmente debilitar el sentido de competencia entre ellos. Sarit (2009) mencionó que para resolver el conflicto, se requiere conocimiento, planificación, oportunidad y la búsqueda de la oportunidad adecuada. Por lo tanto, el dialogar sobre las experiencias y apreciaciones con otros colegas para buscar un método de resolución que sea aceptable para la sociedad es una necesidad.

Por otro lado, el clima organizacional tiene índole relativamente duradera que experimentan los empleados e influye en su comportamiento y basándose en sus percepciones colectivas (Madhukar & Sharma, 2017). Entonces, que pasaría si no existiera un estilo adecuado de resolución de conflictos en la empresa, qué tanto afectaría al clima organizacional. Las soluciones creativas a los problemas

internacionales pueden desarrollar una verdadera armonía entre las personas y aclarar cuestiones en beneficio de los miembros y las organizaciones (Schermerhorn et al., 2000).

Para esto es necesario identificar cuáles son las posibles causas y disconformidades en los procedimientos que se vienen realizando en la Universidad y como el servicio puede venir afectándose por el clima organizacional o conflictos en la comunicación; por lo que aplicando la metodología para la solución de conflictos organizacionales se disminuyan éstos y sirva como mejora ante futuros periodos. Contribuye a que la universidad evalúe que estilo de resolución de conflictos mejora el clima organizacional para superar dificultades internas. Considerando que los estilos más favorables son el colaborativo o cooperativo porque ayuda a que los colaboradores trabajen de manera optimista, se apoyen entre todos, sepan orientarse y logren metas o resultados favorables para el futuro.

Este aporte se alcanza con la aplicación de los conocimientos adquiridos en los años de estudio de la carrera de Administración, la misma que con los cambios que vive nuestra sociedad se enfrenta a nuevos entornos y quienes optan por la especialidad deben estar preparados para cumplir con los requerimientos de la sociedad.

El Capítulo I Describe y explica el marco teórico de la investigación y señala precedentes de ámbito nacional e internacional que tratan temas similares. En las bases teóricas se brindan los conceptos de las variables y se hablan de las dimensiones de la resolución de conflictos y clima organizacional. Este capítulo

termina con las definiciones de los términos básicos necesarios para esta investigación.

En el Capítulo II, se exponen supuestos generales, supuestos específicos, variables (variables dependientes y variables independientes), sus definiciones conceptuales y la Operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, Metodología de la investigación, se pone énfasis el nivel, tipo y diseño de la investigación. Luego se señala a que población y muestra estuvo enfocada. El capítulo termina con una presentación de técnicas que se emplearon para la recolección de datos.

En los capítulos 4 y 5, se presentan y discuten los resultados. La investigación finalmente llegó a conclusiones y recomendaciones fundamentales.

Además, se detallan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. Antecedentes nacionales

Suarez (2018) en su tesis *“Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa María Parado de Bellido – Yanacancha - Pasco 2018”* evaluó la relación entre las variables mencionadas anteriormente. Fue un estudio cuantitativo y se emplearon los cuestionarios para la recolección de información a 73 colaboradores. Se concluye que el personal percibió un clima organizacional positivo. Es decir, es un entorno democrático, con buenas relaciones interpersonales, clima de confianza, existe el sentido de pertenencia, cuentan con los recursos necesarios para cumplir sus funciones, existe claridad en las metas y suelen apoyarse entre todos.

Garrido (2018) en su tesis *“Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias administrativas y recursos humanos de la universidad de San Martín de Porres de la sede de lima”*. Determinó la posibilidad que el clima organizacional influya o afecta en el desempeño del personal administrativo, fue un estudio relacional y se emplearon dos cuestionarios a 33 administrativos. Se concluyó que el 42 % del personal perciben que valoran la labor que desempeñan (relaciones interpersonales), manifestando que su jefe origina un entorno de confianza en un 45 % (estilo de dirección). Solo un 12 % manifestó que en muy pocas ocasiones existe un buen

clima organizacional proveniente de los directivos. Además, las dimensiones del clima organizacional (EDCO) contribuyen a un mejor desempeño.

Sebastian (2017) en su tesis *“La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima”* determinó el nivel de relación entre las variables mencionadas y para ello, la muestra estuvo conformada por 105 colaboradores. En los resultados se encontró que el 80% de los trabajadores mencionaron que utilizan en rango medio sus estilos de solución de conflictos. Es esencial identificar y descubrir los patrones que sumen al manejo de los problemas, es por ello que se debe realizar talleres de integración para mejorar las relaciones interpersonales e intercambiar las experiencias de cada uno, logrando así conocer las técnicas de resolución de conflictos.

Maucaylle (2017) en su tesis *“Relación entre la inteligencia emocional y el conflicto laboral en el personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, región Apurímac, 2017”* encuestó a 62 personas que realizaban funciones administrativas. Tuvo como finalidad identificar la relación entre inteligencia emocional y el conflicto laboral en el personal administrativo concluyendo que, se debe prestar atención a las relaciones interpersonales, sociales, compromiso, colaboración y trabajo en equipo para cumplir con las metas y hacer frente a las dificultades que se presentan en el entorno laboral.

Ordinola (2015) en su trabajo *“El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura”* describió el clima en la

organización y que dimensiones tienen efecto en ellos. Los cuestionarios se aplicaron a 58 trabajadores y fue un estudio relacional. Se concluyó que el clima organización se percibió de regular a bueno, sin embargo, se debe mejorar en el reconocimiento que reciben por parte del personal pues fue calificado muy bajo. También, se debe mejorar el respeto, la comunicación y el funcionamiento de la dirección.

1.1.2. Antecedentes internacionales

Yusuf e Ibrahim (2019) en su artículo "*Estrategias de manejo de conflictos y efectividad administrativa entre las instituciones terciarias en la metrópoli de Sokoto*" examinaron las estrategias de gestión de conflictos y la eficacia administrativa en las instituciones terciarias de la metrópoli de Sokoto. La investigación utiliza un diseño de investigación de encuestas que utiliza cuestionarios como herramientas para recopilar datos. La población incluye ocho instituciones de educación superior en la región. En los cuatro colegios y universidades, se seleccionó como entrevistados una muestra de 168 trabajadores. La investigación por un lado establece una relación importante entre diálogo, capacidad, prevención y comunicación y eficacia administrativa. Se recomienda que los colegios y universidades institucionalicen el diálogo como una estrategia de manejo de conflictos, porque los miembros del equipo pueden desarrollar habilidades a través del diálogo, pensar y aceptar las diferencias juntos, para evitar crisis y mejorar el desempeño.

Igbinoba et al. (2019) en su investigación "*Gestión de conflictos en el lugar de trabajo y productividad administrativa del personal de universidades públicas*

dirigidas a las ICT seleccionadas” evaluaron las principales estrategias de gestión de conflictos que puede influir en la productividad del personal en las universidades públicas seleccionadas. El estudio adoptó un diseño de investigación de encuesta mediante la recopilación de datos de tres universidades públicas en tres estados, que representan el suroeste de Nigeria: Oyo, Lagos y Ogun. Las estrategias para manejar conflictos tienen efectos en su productividad administrativa en muchos casos. Este estudio concluyó que, en comparación con una parte dominante, una parte comprometedora dejaría ir más fácilmente pero no tanto como lo haría una parte complaciente. Además, una parte comprometedora se centraría directamente en un problema más que una parte evasiva, pero no lleva a cabo investigaciones profundas tanto como una parte integrante. De acuerdo con las recomendaciones, los líderes universitarios pueden adoptar estrategias alternativas para resolver las disputas universitarias, de manera que se resuelvan sistemáticamente las huelgas en curso, porque los remedios habituales no son suficientes.

Guevara (2018) en su investigación *“Clima organizacional- Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”* describió las percepciones de los colaboradores relacionadas al clima organizacional y su efecto en la satisfacción en el entorno laboral. Se utilizó un cuestionario a 45 catedráticos, 16 administrativos y 12 trabajadores de apoyo, el cuestionario evalúa relaciones interpersonales, liderazgo, conflictos, trabajo en equipo, etc. La autora concluyó que la empresa debe prestar atención a los conflictos y reconocimientos. No existe una forma adecuada de resolver los problemas y no saben recompensar a los colaboradores. Además, respecto a las relaciones interpersonales, se rescató que la institución debe generar espacios para establecer lazos entre el personal con el

propósito de potencializar la empatía. Por otro lado, la empresa se caracteriza por ser autoritario pues, las decisiones son tomadas por orden de jerarquía, no se reconocen los aciertos y no valoran a los trabajadores.

Ajai (2018) en su estudio "*Evaluación de estrategias de manejo de conflictos en escuelas públicas secundarias en el estado de Delta, Nigeria*" evaluó las estrategias de gestión de conflictos en los trabajadores de las escuelas secundarias públicas en el estado de Delta, Nigeria. El cuestionario se utilizó como herramienta clave de recopilación de datos y se realizó un análisis de datos porcentuales simple. La investigación muestra que las principales causas de conflicto son las relaciones interpersonales, la comunicación y el salario. Se encontró que el área más afectada por el conflicto en la administración de la escuela secundaria era la administración financiera y el personal estudiantil. El estudio también encontró que las estrategias de resolución más efectivas fueron la confrontación, el compromiso, la creación de un comité, el flujo libre de comunicación entre los miembros del personal, el mantenimiento adecuado del registro escolar y el diálogo. Se recomienda iniciar talleres obligatorios con el fin de mejorar sus conocimientos en gestión financiera, estrategias de resolución de conflictos para situaciones de conflicto particulares y límites de autoridad.

Apipalakul y Kummoon (2017) en su investigación "*Los efectos del clima organizacional para la gestión de conflictos*" investigaron la relación y los efectos del clima organizacional para la gestión de conflictos entre el personal. Un total de 155 de colaboradores participaron de una encuesta en este estudio descriptivo. La conclusión es que la puntuación media oscila entre 3,50 y 4,14. Esto muestra que los cinco métodos de gestión de conflictos se han practicado correctamente. Esto

indica que las prácticas de manejo de conflictos más frecuentes están siendo comprometidas (= 3.50, SD = 0.65). Luego viene la competencia (= 3.35, SD = 0.58), tolerancia (= 3.20, SD = 0.61) y evitación (= 3.20, SD = 0.57). El estilo de gestión de conflictos que se practicaba con menos frecuencia era confrontante (= 4.14, DE = 0.66). En cuanto al ambiente organizacional general, se encuentra en un nivel promedio (= 3.32, DT = 0.60). Por otro lado, los efectos de la correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el manejo de conflictos de los trabajadores mostraron una relación significativa ($p < 0.01$), con una fuerza de asociación que varía de "bajo a moderado" y "moderado a sustancial" y positivo.

Okoli, Okeke y Nuel-Okoli (2017) en su estudio "*Gestión de conflictos y compromiso de los empleados entre Personal académico en universidades públicas del sudeste de Nigeria*" determinaron la clase de relación que existe entre la gestión de conflictos y el compromiso de los empleados entre el personal académico en determinadas Universidades públicas en el sureste. Se empleó una encuesta de diseño de investigación, el cuestionario fue el instrumento aplicado para de recopilar datos y establecer que el tamaño de la muestra fue de 210. Existe una correlación positiva significativa entre el estilo de integración y el compromiso de los empleados con un coeficiente de correlación de 902 ($r = .902 < .05$). Se concluyó, por lo tanto, que el estilo adoptado en la gestión de conflictos y el nivel emocional de las personas involucradas tiene un efecto sobre la rapidez y el buen manejo del conflicto. Secuela de esto, se recomendó entre otras cosas que el personal académico de las universidades estudiadas siempre debe tener en cuenta el sentimiento de los demás al resolver el conflicto, las personas en conflicto deben ser de mente abierta y listas para escuchar a la otra persona a fin de tome la mejor decisión posible y racional

mientras maneja el conflicto y que las emociones deben mantenerse bajo control y reguladas para ser sensibles a ciertos problemas.

Badaraco (2017) en su tesis *“Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”* midió la influencia de las técnicas de resolución de conflictos en el clima organizacional en la universidad. Fue un estudio mixto, la muestra se conformó por 60 personas y se emplearon dos instrumentos Thomas-Kilman y EDCO. Se concluye que las técnicas contribuyen a la optimización del clima organizacional en la universidad. Es decir, cuando las personas buscan soluciones, acuerdos logran resolver problemas en cualquier entorno, generan cultura de paz, existen ambientes democráticos, las personas se muestran participativas, etc.

Salazar (2015) en su tesis *“Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de la empresa regional de agua potable Arenillas Huaquillas”* refirió que los estilos de negociación determinan la gestión del talento humano y el liderazgo empresarial de una persona. El comportamiento de los trabajadores está influenciado por el estilo de negociación con el que se desempeña su jefe inmediato. Se concluye que el estilo de negociador más adecuado para la organización es el colaborativo o cooperativo por su capacidad para entusiasmar, orientar a las personas y presentar propuestas creativas.

1.2. Bases teóricas

1.2.1 Resolución de conflictos

1.2.1.1 Conflicto

El conflicto se ha definido de diferentes formas. La más común de estas definiciones es que el conflicto se ve como una desigualdad de intereses. Los reclamos actuales de las partes en una situación de conflicto se consideran incompatibles (Pruit y Kim, 2004). De manera similar, Wallenstein (2007) define el conflicto como una condición social en la que al menos dos participantes (partes) tienen dificultades para adquirir simultáneamente un conjunto escaso de recursos disponibles. El conflicto puede describirse como toda forma de oposición, desacuerdo, fricción entre dos o más partes, y se manifiesta en forma de discusiones, protestas, manifestaciones, agresiones y otros comportamientos destructivos. Estas son situaciones comunes en las organizaciones de hoy. Diferencias en opiniones e intereses de los grupos individuales en las instituciones educativas pueden constituir un conflicto entre el personal y la dirección, así como los estudiantes y la autoridad educativa, de ahí que la gestión y el personal de las universidades a veces se involucran en situaciones de conflicto que resultan en quejas, o en huelgas, afectando a la administración universitaria y consecuentemente reduciendo la productividad (Adeyemi & Ademilua, 2012).

El conflicto es el centro de la negociación. En lo que respecta a la negociación, los conflictos no son necesariamente disputas o diferencias reales. Suficiente información sobre los deseos de la otra parte o las opiniones de la otra parte sobre el evento para causar un conflicto. Este fenómeno se refleja en el inicio de cada negociación. (Miller, 2014).

Cuando existen diferencias entre las actividades de las dos partes, se producen conflictos (Nicholson, 1995). Además, cuando dos o más partes tienen diferencias

obvias o reales en valores, expectativas, procesos o resultados (Ting-Toomey, 2001), y las preocupaciones de las dos parecen ser incompatibles.

1.2.1.2 Negociación

Heiba (1984) explicó que la negociación tiene dos elementos: intereses comunes y cuestiones conflictivas.

La idea de la negociación es utilizar los intereses comunes de ambas partes para negociar sobre temas de actualidad. Roloff (1992) cree que dado que la negociación se lleva a cabo cuando dos o más partes deben llegar a una decisión conjunta pero tienen opiniones diferentes (es decir, tienen conflictos a nivel ideológico), la negociación es una especie de El foco de la forma especial de comunicación es la falta de acuerdo y un acuerdo conjunto.

En algunos casos, incluso un solo elemento (comportamiento o interés) puede causar un conflicto, por ejemplo, cuando las partes se comportan como si estuvieran en un conflicto pero en realidad tienen intereses compatibles (Miller, 2014).

1.2.1.3 Los estilos de negociación

Para Lussier (2011) el liderazgo contribuye a determinar los estilos de negociar de las personas. Es decir, la manera como el líder de la organización comunica las ideas y sus discípulos reaccionan ante estas. La conducta de los colaboradores está influenciada por el estilo de negociación que emplea sus líderes.

Koontz (2003) conceptuó los estilos como el arte de influir en otros sujetos para que de manera voluntaria y entusiasta se propongan lograr las metas del equipo,

consideró también, que el estilo efectivo es aquel que se dirige a entender qué motiva a la persona en función a las tareas que efectúan a diario.

Ruíz (2008) todo líder tiene habilidades, en otras palabras debe aprender a ser un excelente negociante para superar los problemas y evitar los perjuicios

En 1970 Thomas Kilmann, según las prioridades por los fines individuales y el interés por las relaciones interpersonales estableció los cinco estilos de manejo de conflictos.

Según Kilmann y Thomas (1977), los individuos dentro de las organizaciones también intentan satisfacer las necesidades de los demás ocupando el continuo de cooperación y no cooperación. Para el gerente, debe evaluar individualmente la situación y determinar dónde ocupar el continuo. Demasiada cooperación puede hacer que la organización pierda el enfoque en objetivos importantes, y altos niveles de falta de cooperación pueden dañar las relaciones interpersonales. Kilmann y Thomas (1977), todos, directores o maestros, siguen estos dos continuos hacia cinco posibles modos de comportamiento de manejo de conflictos.

Estos cinco comportamientos son competencia, colaboración, compromiso, evitación y adaptación. Thomas y Kilman creen que, en las circunstancias adecuadas, cualquiera de los cinco comportamientos de gestión de conflictos puede ser eficaz.

1.2.1.4 Actores del conflicto

Los participantes en el conflicto son las personas o grupos involucrados, es decir, la unidad humana que podemos imaginar; por ejemplo: una persona, un grupo de amigos, una clase, etc.

Por otro lado, la escena del conflicto no solo se refleja en el protagonista o personaje principal, sino también en otras personas o actores que incluso tienen una influencia significativa en el conflicto. Es por eso que en la mayoría de los conflictos interpersonales, encontraremos personas que afectan directa o indirectamente a las personas, afectando así la dirección y el resultado del proceso del conflicto.

Por otro lado, considere que las personas en conflicto tienen intereses, necesidades y opiniones personales sobre temas que motivan y orientan sus acciones.

El autor también nos señaló que la aparición de nuevos participantes y nuevos requisitos crea un entorno diferente, cambiando así la estructura de la relación entre las partes en conflicto, Lederach y Chupp (1995).

1.2.1.5 Modelo de Técnicas de resolución de conflictos según Thomas-Kilmann (TKI) (1974)

Thomas (2007) resume su investigación en una serie de preguntas de autoevaluación diseñadas para ayudar a las personas a probar su tendencia a utilizar conductas de gestión de conflictos. Estas preguntas están destinadas a ser utilizadas después de que el individuo haya completado la herramienta Thomas Kilman (2007, 1974). Este ejercicio revela las tendencias de manejo de conflictos de los participantes. Los puntajes de cada participante en los cinco comportamientos de manejo de conflictos varían de mayor a menor

- **El estilo competitivo**

Este estilo es asertivo y poco cooperativo. El individuo busca continuamente sus propias preocupaciones a expensas de la otra persona. Este es un modo orientado al poder, en este caso la gente usará cualquier poder que parezca apropiado para

ganarse su lugar. "Defiende tus derechos", defiende una posición cuando crees que esa posición es correcta o simplemente intenta ganar. Según Raykova, Semerdjieva y Tornyova (2020) este tipo de estilo es en el que se encuentran intentos individuales de satisfacer sus propios intereses sin tener en cuenta la posición de la otra parte.

Cuando las personas demuestran un alto nivel de preocupación por sus propios intereses y un bajo nivel de preocupación por los intereses de los demás en un conflicto, se dice que están utilizando un estilo dominante de gestión de conflictos. Los comportamientos que se observan con este estilo son contundentes, poco cooperativos y directos. Algunos ejemplos de comportamientos asociados con este estilo son la crítica y las acusaciones, las preguntas agresivas, la negación de la responsabilidad personal, la culpa a la otra persona y las amenazas (Patel, 2012).

Se recomienda competir solo cuando se encuentre en una posición poderosa o cuando necesite atender una llamada en caso de una situación de emergencia. Si ocupa una posición inferior, se puede intentar competir siempre que sabes que tienes razón. A esto se le llama coraje de convicción (Adkoli & Pawar, 2018).

- **El estilo complaciente:**

Cuando el estilo de manejo de conflictos demuestra una baja nivel de preocupación por los intereses personales y un alto nivel de preocupación por los intereses de los demás, el estilo resultante se llama complaciente o suavizante. Este estilo de conflicto suele ser utilizado por personas que valoran la armonía y tienden a anteponer las necesidades de los demás a las propias (Gross & Guerrero, 2000).

Este estilo es poco asertivo y cooperativo, lo contrario de competir. Cuando se acomoda, un individuo descuida las preocupaciones de él mismo, para satisfacer

las de otra persona. Existe un elemento de sacrificio personal en obedecer a la orden de otra persona o ceder al punto de vista cuando uno prefiere no hacerlo.

Los comportamientos que comúnmente se ven con el estilo complaciente incluyen ignorar las necesidades personales por el bien del otro o por el bien de la relación, permitir que la otra persona tome decisiones, ceder la posición de uno o ceder ante la otra parte (Patel, 2012).

- **El estilo que evita:**

Este estilo se caracteriza por ser poco asertivo y poco cooperativo. Los individuos no buscan inmediatamente la atención de ellos mismos o de los demás. Aquí, el individuo no resolvió el conflicto. Los evasores evitan los problemas diplomáticamente, posponen el problema para un mejor momento o simplemente salen de una situación amenazante.

Es la falta de voluntad para cooperar y falta de deseo de satisfacer los propios intereses, que se expresa en una retirada pasiva o una supresión activa del problema en una situación de conflicto (Raykova, Semerdjieva & Tornyova, 2020).

Evitar es una especie de "escapismo", recurrir a la huida en lugar de la lucha. Evitar tiene alguna ventaja cuando estás en una posición más baja, te falta confianza o no sabes cómo lidiar con la situación. Al evitarlo, puede ganar algo de tiempo y contraatacar más tarde, cuando desarrolle confianza. Evitar el conflicto no es una buena opción porque mantiene los problemas en suspenso y causa malestar entre las dos partes en conflicto (Adkoli & Pawar, 2018).

- **El estilo colaborativo**

Este estilo es tanto independiente como cooperativo, que es lo opuesto a la evitación. La cooperación implica intentar encontrar con otra persona una solución

que cumpla plenamente las preocupaciones de ambas personas. Esto significa investigar un problema para determinar las preocupaciones potenciales de dos personas y encontrar alternativas que satisfagan ambas preocupaciones. En este estilo la persona tiene un intento de desarrollar una solución para satisfacer los intereses de ambas partes (Raykova, Semerdjieva & Tornyova, 2020).

La colaboración es el mejor modo de resolución de conflictos que implica una estrategia integral de construcción de un equipo, con un alto nivel de confianza entre todos los miembros. Este estilo es adecuado cuando la persona tiene tiempo, recursos y energía para abordar los posibles obstáculos. Será lógico pensar en el estilo de colaboración mientras se construye una nueva organización con un enfoque en su misión y visión. Una persona con un estilo colaborador es esencialmente la que tiene una visión a largo plazo, trabaja clandestinamente y forma un equipo que produce un alto rendimiento (Adkoli & Pawar, 2018).

Este estilo es útil cuando necesita reunir una variedad de puntos de vista para obtener la mejor solución; cuando ha habido conflictos previos en el grupo; o cuando la situación es demasiado importante para una simple compensación (Adkoli & Pawar, 2018).

- **El estilo comprometido (transigente):**

Este estilo se encuentra entre la asertividad y la cooperación. El propósito es encontrar alguna solución conveniente y a la vez aceptable que pueda satisfacer de forma parcial a los dos lados. Cae en la parte media entre competir y complacer. El compromiso ofrece no solo competencia, sino también deficiencias. Del mismo modo, resuelve el problema de forma más directa que con base en el estilo de evitación, pero no estudia el problema con tanta profundidad como en el estilo

colaborativo. El compromiso puede significar dividir la diferencia, negociar ofertas o buscar un término medio rápido.

El compromiso ocurre generalmente cuando dos personas son iguales poderoso y desesperado por ganar el juego. La única salida es llegar a una fórmula de compromiso (50/50 fórmula), en la que cada uno recibe la debida participación. Una vez más, el compromiso es una buena estrategia para encontrar una solución temporal y no una solución ideal. En la mayoría de los casos de competencia entre rivales iguales, se lleva a cabo una negociación y acuerdan mutuamente compartir los beneficios. A menudo, la fórmula de compromiso está mediada por una tercera persona que es respetada y neutral (Adkoli & Pawar, 2018).



Figura 1. Estilos de negociación de Thomas Kilmann (1974)

1.2.2 Clima organizacional

Describir las características de la empresa es diferente a otras empresas, son relativamente permanentes. Tener una influencia en el comportamiento del trabajador. (Acero et al. 1999).

La atmósfera organizacional se define como las políticas, prácticas y procedimientos seguidos por los empleados cuando son recompensados, apoyados y esperados, así como la apreciación común y el significado de los comportamientos que observan. (Ostroff et al. 2003).

La percepción puede referirse a la forma de ver la supervisión, las políticas, prácticas, procedimientos y entornos laborales de la organización. Se basa en un concepto multidimensional que conlleva a que se afirme que el clima de una organización está conformado por un grupo de propiedades o características del entorno laboral interno, observadas de forma directa o indirecta por los colaboradores de una empresa, que interviene en el comportamiento del colaborador (Martínez, 2001).

El ambiente organizacional es la naturaleza del ambiente de trabajo o ambiente psicológico en la organización que sienten los empleados o miembros de la organización y puede considerarse que afecta las actitudes y comportamientos de los empleados hacia su trabajo. Como dijo Amundson (Martini & Rostiana, 2003), refleja el ambiente organizacional de las condiciones internas de la organización, porque este ambiente solo puede ser percibido por los miembros que confirman la organización. (Sudarno & Priyono, 2016).

1.2.2.1 Medición del clima organizacional

La medición del clima busca identificar los componentes de lo malo y lo bueno (Lavanya, 2011):

Las áreas de interacción a medida son:

- ✓ Entorno externo: interfaz organizativa con él.
- ✓ Liderazgo / misión organizacional
- ✓ Estructura organizacional / sistemas
- ✓ Organización y usted
- ✓ Prácticas de gestión
- ✓ Trabajo - compañeros de trabajo / equipos / supervisor
- ✓ Auto - en el trabajo - su rol, desarrollo, oportunidades, motivación, compromiso,
- ✓ estrés
- ✓ Auto - trabajo externo - cómo el trabajo afecta tu vida (bueno / malo) - y viceversa.

1.2.2.2 Dimensiones del clima organizacional según Acero et al. (1999)

- Relaciones interpersonales

En 1994, Argyle descubrió que las situaciones sociales entre dos o más individuos se denominan como relaciones interpersonales. Las "relaciones humanas" se pueden aplicar ampliamente a la sociedad, así como a las organizaciones. Se requiere una relación humana para las capacitaciones y sus necesidades, resolviendo conflictos de gestión y cultura laboral. De esta manera, las relaciones humanas crean rentabilidad, buenos contactos entre las personas y competitividad en el entorno laboral.

Es la impresión del entorno laboral que inicia de las interacciones entre los individuos dentro de la organización. Se refiere a que los trabajadores se apoyan entre si y mantienen relaciones saludables y corteses. Saben reconocer el valor de cada compañero de trabajo. Esta dimensión describe características de interacciones interpersonales, comportamientos grupales, confianza de los compañeros de trabajo, apoyo grupal y cohesión grupal (Acero et al., 1999).

- **Estilo de dirección**

Los jefes o superiores suelen dejar que su personal participe o aporte ideas. Además, apoyan o valoran a sus trabajadores (Acero et al., 1999).

El ambiente de la organización depende en cierta medida del estilo de liderazgo conceptualizado como autoritario y participativo. En un ambiente participativo, los gerentes pueden promover la toma de decisiones en equipo, el espíritu de equipo, las relaciones de apoyo y los objetivos elevados. En un entorno autoritario, los gerentes se enfrentan al estado y al poder; los subordinados deben obedecer ciegamente y la lealtad personal. Las felicitaciones profundizan la vanidad de la persona objetivo y la necesidad de poder, por lo que la gente piensa que, en este caso, es más probable que las felicitaciones tengan éxito. Diferentes entornos de comunicación conducirán a diferentes comportamientos, que juegan un papel importante en la resolución de conflictos. (Ansari, & Kapoor, 1987).

- **Sentido de pertenencia**

Es el orgullo que siente el colaborador de pertenecer a la organización. Se mide por su compromiso y cumplimiento de actividades (Acero et al., 1999).

Las personas que se han comprometido a mejorar la eficiencia del trabajo son los activos de la organización. Otro criterio que deben recordar los reclutadores es la capacidad del individuo para integrarse en la empresa, es decir, un individuo que se siente "como en casa" en el lugar de trabajo. Es importante tener un sentido de orgullo y pertenencia a la organización en la que trabaja. (Fernández & Raja, 2016).

- **Retribución**

La compensación es una forma de premios de compensación otorgados a los empleados como remuneración por la contribución que hacen a la organización. Son los beneficios y el sueldo que reciben los colaboradores de la empresa y que influye en el clima organizacional (Acero et al., 1999). Es necesario estimular el entusiasmo del colaborador, es decir, la voluntad de trabajar, el estímulo y el comportamiento de alguien, para medir adecuadamente las responsabilidades a través de los siguientes indicadores: obtener recompensas, establecer cooperación, respeto en el entorno laboral, autorrealización y realización. (Sudarno & Priyono, 2016).

- **Disponibilidad de recursos**

Los trabajadores obtienen la información necesaria así como, los aparatos o equipos importantes para realizar sus tareas (Acero et al.1999).

- **Estabilidad**

Este es el nivel en el que los empleados ven una atribución clara en la organización y se dan cuenta de que las personas son detenidas o despedidas con justicia en este nivel. (Acero et al., 1999).

- **Claridad y coherencia en la dirección.**

Este es un aspecto resaltante del desarrollo y progreso de la empresa. Los objetivos y planes en todas las áreas deben ser claros y coherentes (Acero et al., 1999).

- **Valores colectivos**

Los valores tienen una influencia importante en el comportamiento organizacional. El valor es una creencia relativamente estable de que ciertos patrones de comportamiento (valores de instrumentos) o estados finales (valores terminales) son deseables. Afectan las elecciones de comportamiento porque las personas están motivadas para ser coherentes con esas cosas valiosas. (Grojean et al., 2004).

Los siguientes valores deben predominar en la empresa: cooperación, responsabilidad y respeto (Acero et al., 1999). La falta de valor finalmente llevó a la desaparición de algunas de las empresas más grandes y aparentemente más exitosas del mundo. Además, crea una atmósfera de sanciones contra el comportamiento moralmente sospechoso a través de las acciones directas del líder y produce la influencia del líder en la organización. (Grojean et al., 2004).

1.2.2.3 Importancia del clima organizacional

El comportamiento de los individuos de muchas formas se ve afectado. El clima organizacional proporciona una plataforma útil para comprender las características de las organizaciones como estabilidad, creatividad, innovación, comunicación y efectividad. El ambiente organizacional es una manifestación de la disposición de los miembros que pertenecen a la organización hacia ella misma. Las organizaciones tienden a atraer y retener a personas adecuadas para su clima, por lo que su modelo continúa al menos hasta cierto punto.

Un cambio en el clima organizacional será suficiente para lograr un patrón de comportamiento en las personas de la organización. Si el cambio en el clima es incongruente con el sistema perceptivo del individuo en la organización, puede surgir cierta resistencia por parte de las personas en las organizaciones (Lavanya, 2011).

1.3. Definición de los términos básicos

El clima: Es una alusión que describe la atmósfera y lo que se sentía real en ellos que los asociados con la organización para permitir que las personas reaccionen de diversas maneras a la organización (Sudarno & Priyono, 2016).

Clima organizacional: Es una clave importante que determina la vida de una organización (Sudarno & Priyono, 2016).

Conflicto: Hay tensiones personales y emocionales en la organización (a diferencia de los conflictos entre ideas). Cuando el nivel de conflicto es alto, los grupos y los solteros no se gustan, el clima puede caracterizarse por la "guerra", las tramas y las trampas son elementos comunes en la vida organizacional. Hay

chismes y calumnias. En el caso contrario, la gente se comporta con mayor madurez. Tienen percepción psicológica y control de impulsos.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de hipótesis generales y específicas

2.1.1. Hipótesis general

Existe influencia de la resolución de conflictos en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte

2.1.2. Hipótesis específicas

1. La técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal administrativo es la competencia.
2. El nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo es bajo.
3. Las técnicas de resolución de conflictos se relacionan el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.
4. Las técnicas de resolución de conflictos evitar, complacer, colaborar, transigir y ceder influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.

2.2. Variables y definición operacional

Las variables de la presente investigación son dos:

2.2.1. Variable independiente: Resolución de conflictos (Variable 1)

Conceptualización de la variable resolución de conflictos

Thomas y Kilmann, según las prioridades por los fines individuales y el interés por las relaciones interpersonales estableció los cinco estilos de manejo de

conflictos (1970). Las técnicas de resolución de conflictos son las propias tendencias con respecto al uso de conductas de manejo de conflictos.

2.2.2 Operacionalización de la variable resolución de conflictos

Se ha elaborado en base de la teoría de Kilmann a partir de cinco dimensiones conceptuales: Competencia, Colaboración, Compromiso, Evasión y Acomodo; para cada una se elaboró sus respectivos indicadores e ítems con una escala ordinal, se aplicó el cuestionario como instrumento, organizándolas operativamente en una matriz, la cual se presenta a continuación:

Tabla 01. *Matriz de Operacionalización de la variable Resolución de conflictos*

Dimensiones	Indicador
Resolución de conflictos	
Competencia	Disputa- Forzar resultados
Colaboración	Cooperación- Resolución de problemas
Compromiso	Compartir
Evasión	Evitar- retractarse
Acomodo	Alivio

Fuente: Basado en Kilmann (1974)

2.2.3. Variable dependiente: Clima organizacional (Variable 2)

Conceptualización de la variable clima organizacional

Es el conjunto de particularidades que describen una empresa y que se diferencian de otras empresas, son de permanencia relativa en el tiempo; y tienen efecto en las conductas de los trabajadores (Acero et al. 1999).

2.2.4 Operacionalización de la variable clima organizacional

Ha sido trabajada sobre la escala de clima organizacional (EDCO) para cada una se elaboró sus respectivos indicadores e ítems con una escala ordinal, se aplicó el cuestionario como instrumento, organizándolas operativamente en una matriz, la cual se presenta a continuación: (Tabla 02).

Tabla 02:

Matriz de Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicador
Relaciones interpersonales	Relación intergrupual Niveles jerárquicos
Estilo de dirección	Democrático Burocrático Autocrático
Sentido de pertenencia	Integración Autopercepción
Retribución	Recompensa Castigo
Disponibilidad de recursos	Adaptabilidad Oportunidad
Estabilidad	Permanencia Aceptabilidad
Claridad y coherencia en la dirección	Oportunidad Pertinencia Adecuación
Valores colectivos	Cooperación Colaboración

Fuente: Acero et al. (1999).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Se propone un estudio cuantitativo, contando con un estudio sistemático, empírico y reflexivo en base a supuestas relaciones existentes entre variables, permitiendo generalizar los resultados de manera amplia a través de magnitudes y formas de conteo. Por ende, el proceso de comparación se hace más fácil con otras investigaciones similares.

3.2 Diseño muestral

3.2.1. Población

La población está determinada por trabajadores administrativos coordinadores, asistentes de coordinación, responsables de oficinas y trámites documentarios de la USMP Filial Norte de las diferentes facultades, siendo ellos en número de 60.

3.2.2. Muestra

Por el número reducido de la población estudiada no se considera cálculo de muestra ni muestreo en tanto se abordará a la población total.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la recolección de datos se utilizan técnicas especializadas de investigación bibliográfica, como libros, revistas profesionales y artículos.

Por otro lado, se utilizó el test de Killman como instrumento para poder determinar el estilo de negociación que posee cada tasador ante un conflicto. Consisten en 30 enunciados de 6 dimensiones que describen posibles comportamientos en respuesta a las diferencias. Para cada par de oraciones, debes

marcar con un círculo la A o la B que corresponda a la oración más típica de tu comportamiento.

También, se utilizó una encuesta para conocer opiniones sobre el entorno laboral de los mismos. La Escala de clima laboral (Acero et. al, 1999) que contiene 40 preguntas dividido en 8 dimensiones. Se empleó una escala Likert del 1 al 5, siendo que algunas preguntas se han recodificado en tanto la connotación que presentaban era negativa.

El período de aplicación del test y la encuesta fue en el lapso de los meses de Junio y Julio del año 2020, dado que esta investigación se realizó en un momento específico, el proyecto se convirtió en una encuesta transversal.

La recolección de datos fue llevada a cabo de manera virtual por las condiciones actuales, siendo que para ello se le envió a la muestra considerada en el estudio un formulario que pudiera ser llenado y devuelto de la misma manera.

Análisis de confiabilidad del instrumento de Clima

Al someter el instrumento al análisis de fiabilidad, se encontró un valor del Coeficiente Alfa de Cronbach de 0,983, lo que permitió determinar que su confiabilidad es Muy elevada (DeVellis, 2003).

3.4 Técnica estadísticas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de Kilman y la encuesta de Acero et. al de los cuales después de recoger al información se efectuará el registro utilizando Microsoft Excel y el programa SPSS, permite organizar los resultados a través de tablas y gráficos

estadísticos, y realizar análisis de correlación sobre las variables del estudio, para finalmente determinar el impacto mediante el uso de los distintos modelos de regresión lineal múltiple.

3.5 Aspectos éticos

No existieron preferencias o prejuicios personales, no existió riesgo en la recolección de datos, porque los sujetos fueron informados.

Antes de convertirse en participantes, se les explicó el tema de investigación y se respetó la confidencialidad de los participantes. Posteriormente, se presentaron los datos obtenidos de manera honesta y transparente.

Se protegió la identidad del colaborador, porque no se ha considerado datos personales del encuestado como apellidos y nombres.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Objetivo específico 1: Identificar la técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal administrativo.

La valoración del estilo predominante en Resolución de conflictos propuesta por el autor del cuestionario refiere que el estilo que predomina debe mostrar una calificación que lo sitúe por encima del percentil 75, por lo cual se establece los siguientes valores en cada estilo que indicarán su alta valoración en el mismo.

Tabla 1

Estilos de Resolución de conflictos que predomina en la Institución

Estilos de Resolución de conflictos	Puntuación en el Percentil 75
Competir	≥ 7.5
Colaborar	≥ 9
Transigir	≥ 8.5
Evadir	≥ 7.5
Complacer	≥ 6.5

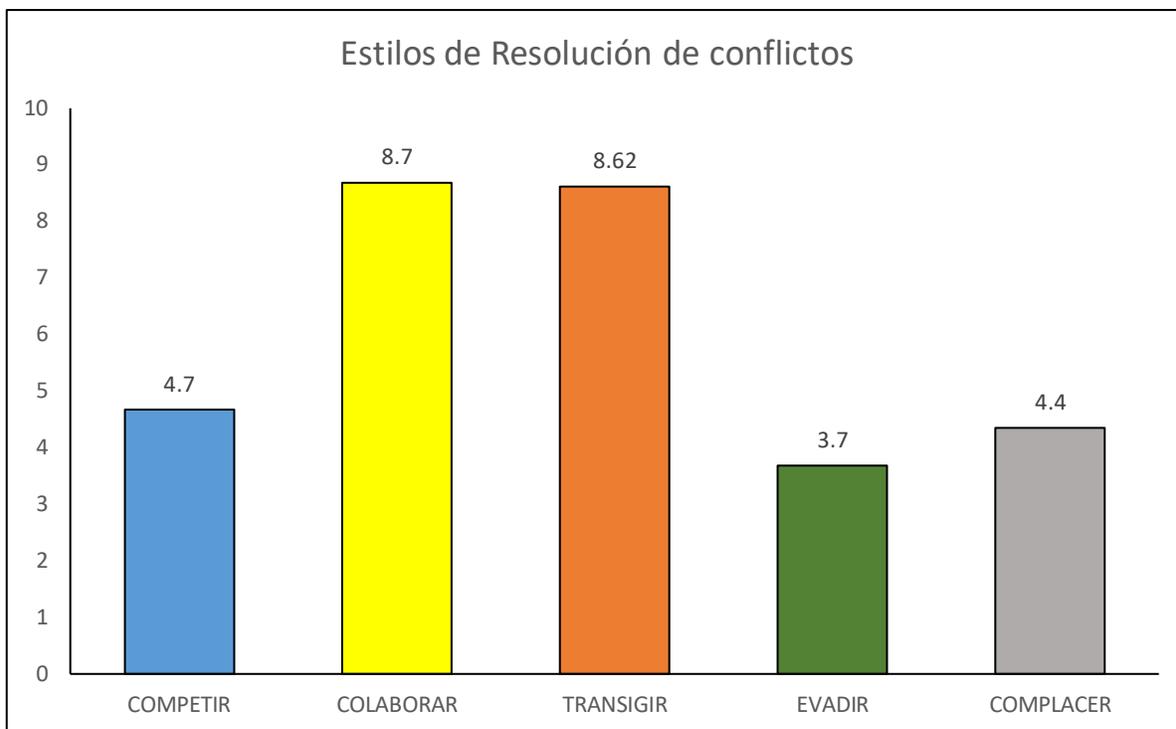


Figura 1. Predominancia de estilos de Resolución de conflictos

La valoración dada por los colaboradores mostró claramente que el estilo percibido en el manejo de conflictos es el de Transigir o Comprometer, ello implica un punto intermedio entre afirmación y cooperación. Esta percepción de los trabajadores se traduce en el hecho de considerar que el objetivo en situaciones de conflicto es hallar alguna solución correcta y aceptable que pueda satisfacer parcialmente a ambas partes. De manera similar, cuando se compromete, las personas enfrentan el problema más directamente que cuando lo evitan, pero no exploran el problema tan profundamente como cuando trabajan juntas. El compromiso puede significar desacuerdo, intercambio de concesiones o buscar un término medio rápido.

Objetivo específico 2: Determinar el nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo.

Para determinar si el puntaje de la organización está entre alto, medio o bajo, el método es el siguiente: entre el puntaje mínimo y el puntaje máximo posible (40 y 200), se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y partiendo del puntaje más bajo, agregue los resultados obtenidos de la siguiente manera:

- Nivel bajo: de 40 a 93 puntos.
- Promedio: 94 a 147 puntos
- Nivel alto: La puntuación se sitúa entre 148 y 200.

Subescalas: en EDCO, la subescala se utiliza para evaluar La puntuación del clima organizacional es la siguiente:

- Nivel Bajo: De 5 a 11 puntos.
- Promedio: De 12 a 18 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 19 y 25.

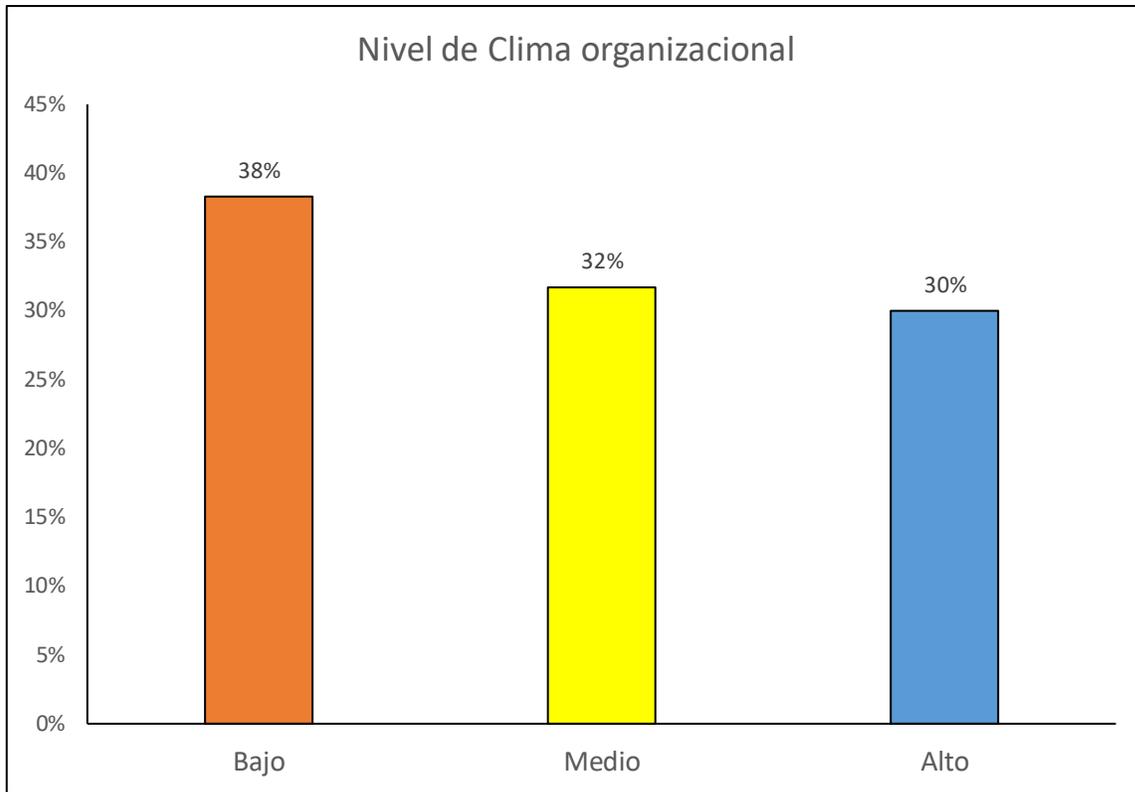


Figura 2. Análisis del nivel de Clima organizacional

Se pudo resolver que el nivel del clima organizacional que se encontró predominando es el nivel bajo con un 38% de los colaboradores que lo califican en ese nivel, mientras que porcentajes similares se encuentran en el nivel medio, 32% y el nivel alto, 30%.

Para una comprensión más detallada de los aspectos que llevan a esta puntuación se efectuó un análisis dentro de cada dimensión.

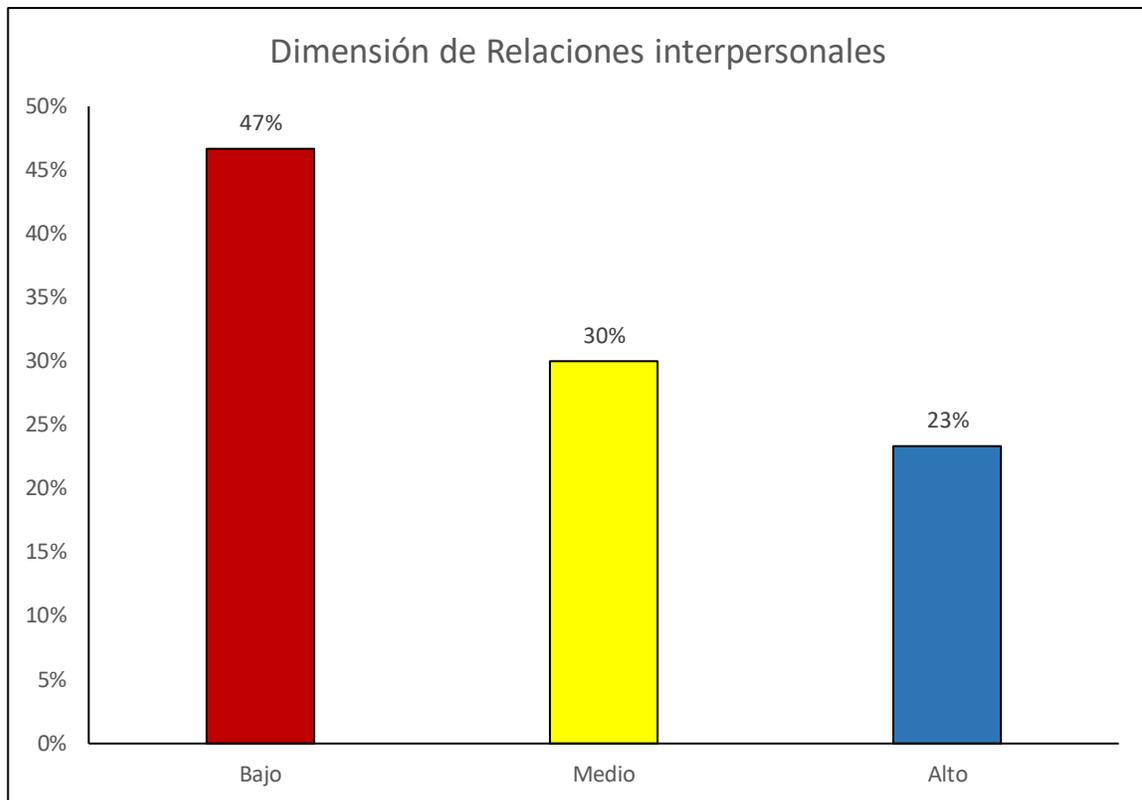


Figura 3. Nivel de Relaciones interpersonales

Se pudo observar que la dimensión de Relaciones interpersonales tuvo una calificación baja en el mayor porcentaje de colaboradores, mostrando con ello que el nivel en que los empleados se apoyan entre ellos y sus relaciones son pobres, esto muestra una clara evidencia de dificultades halladas en la interacción con sus pares o compañeros de trabajo.

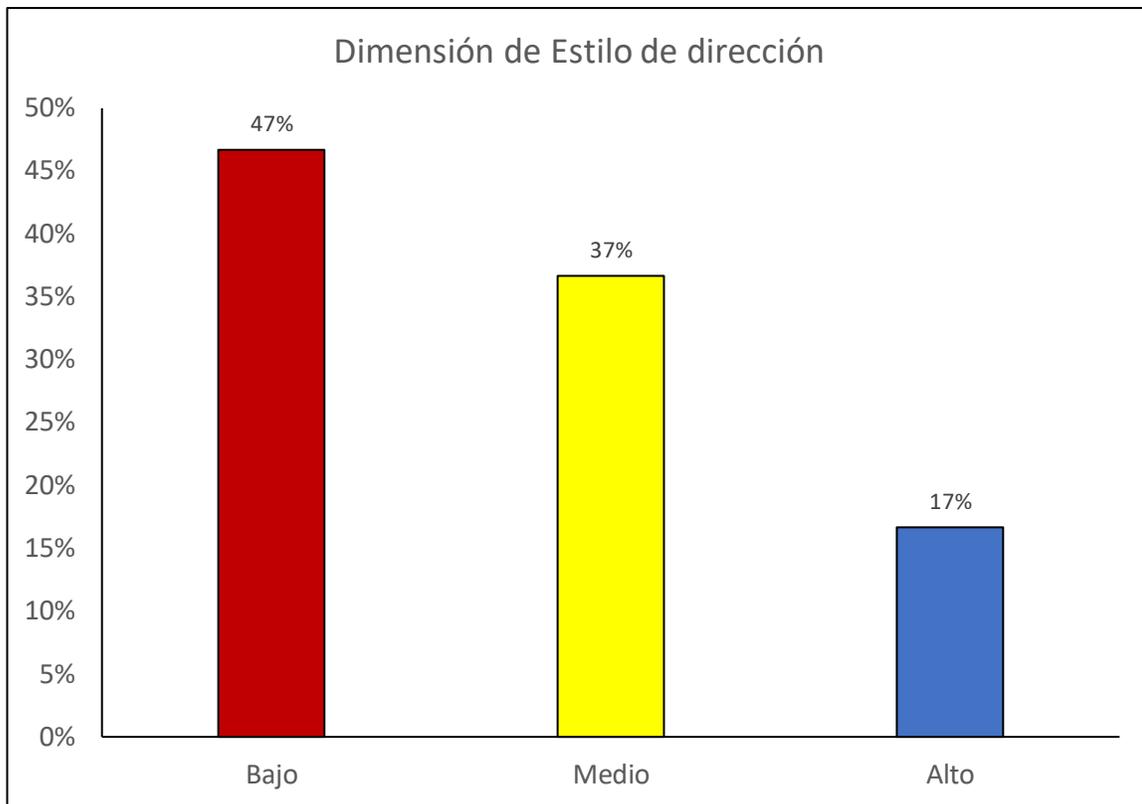


Figura 4. Nivel de Estilo de dirección

El estudio de la dimensión de "estilo de dirección" indica que el nivel de apoyo, aliento y participación del jefe a los colegas es menor entre la mayoría de los empleados, demuestra que el responsable de cada unidad carece de apoyo y motivación.

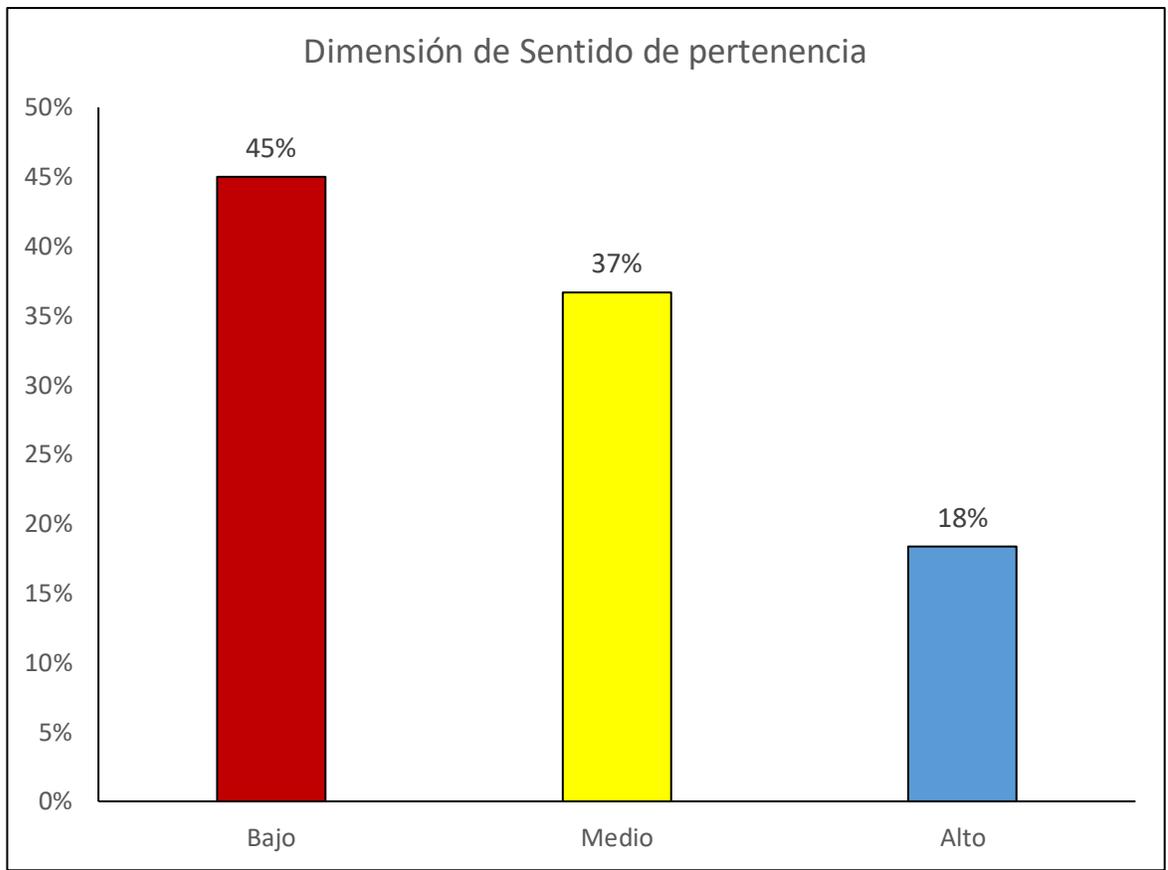


Figura 5. Nivel de Sentido de pertenencia

En cuanto a la dimensión Sentido de pertenencia, descubrimos que el grado de orgullo de estar conectado con la organización y el compromiso y responsabilidad relacionados con los objetivos presentes y planificación de la empresa eran bajos, porque el 45% de los socios los evaluaba de esta forma.

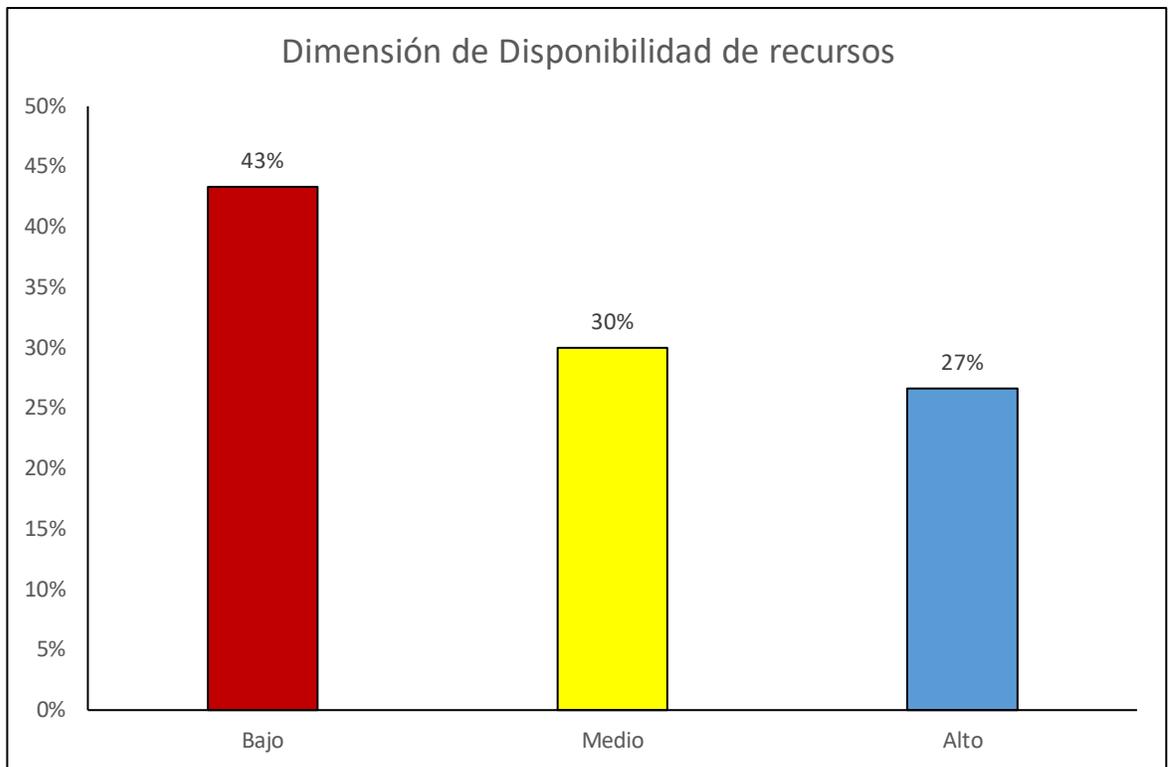


Figura 6. Nivel de Disponibilidad de recursos

Al analizar la dimensión Disponibilidad de recursos se encontró que la calificación dada también fue mayoritariamente baja, con lo cual se pudo observar que el personal refiere sufrir de falta de información y de equipos que le permitan hacer mejor su trabajo, así como también del aporte que se requiere de otras personas y oficinas para poder realizar sus labores.

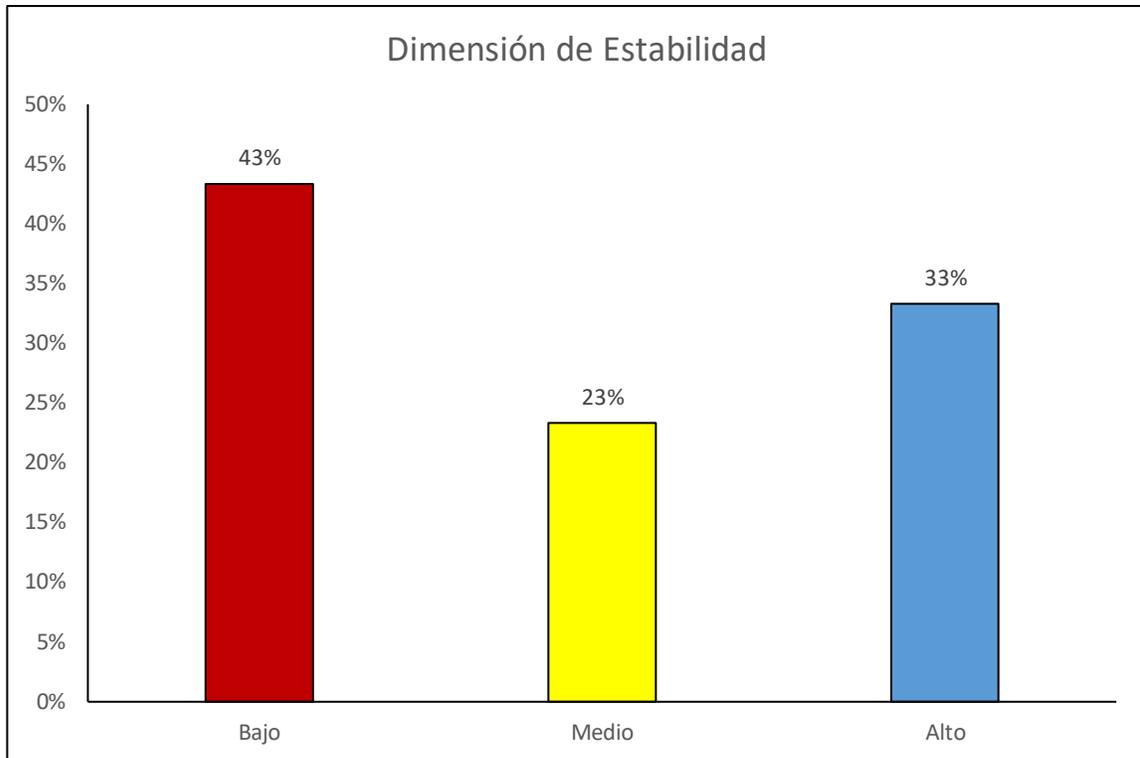


Figura 7. Nivel de Estabilidad

La dimensión de Estabilidad también dio muestra de una baja calificación por parte del personal, evidenciando su percepción de que los colaboradores consideran que se puede tomar decisiones respecto a los trabajadores que permanecen dentro de la empresa y al que es retirado de ella en los que no se aplique elementos justos.

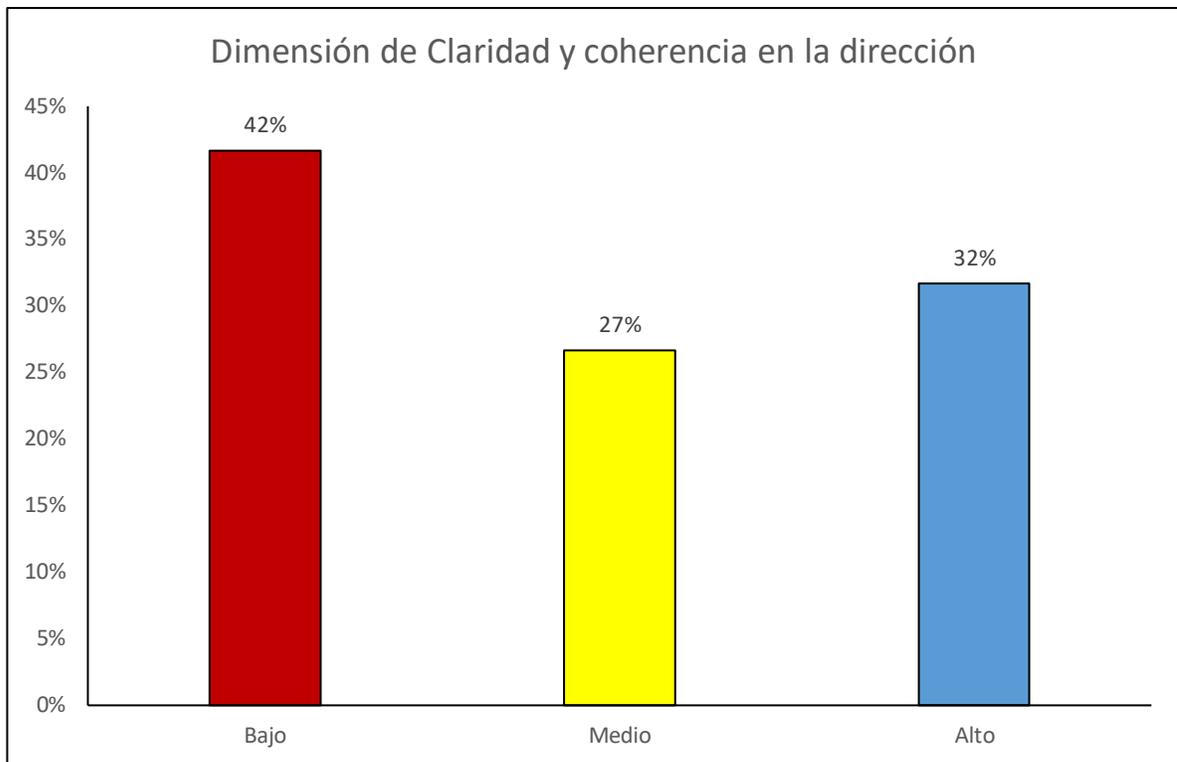


Figura 8. Nivel de Claridad y coherencia en la dirección

En la dimensión Claridad y coherencia en la dirección, se pudo observar que el personal percibe que no se tiene claras las metas de cada área con lo cual no guardan consistencia con lo que desea la alta dirección y sus políticas a nivel de empresa.

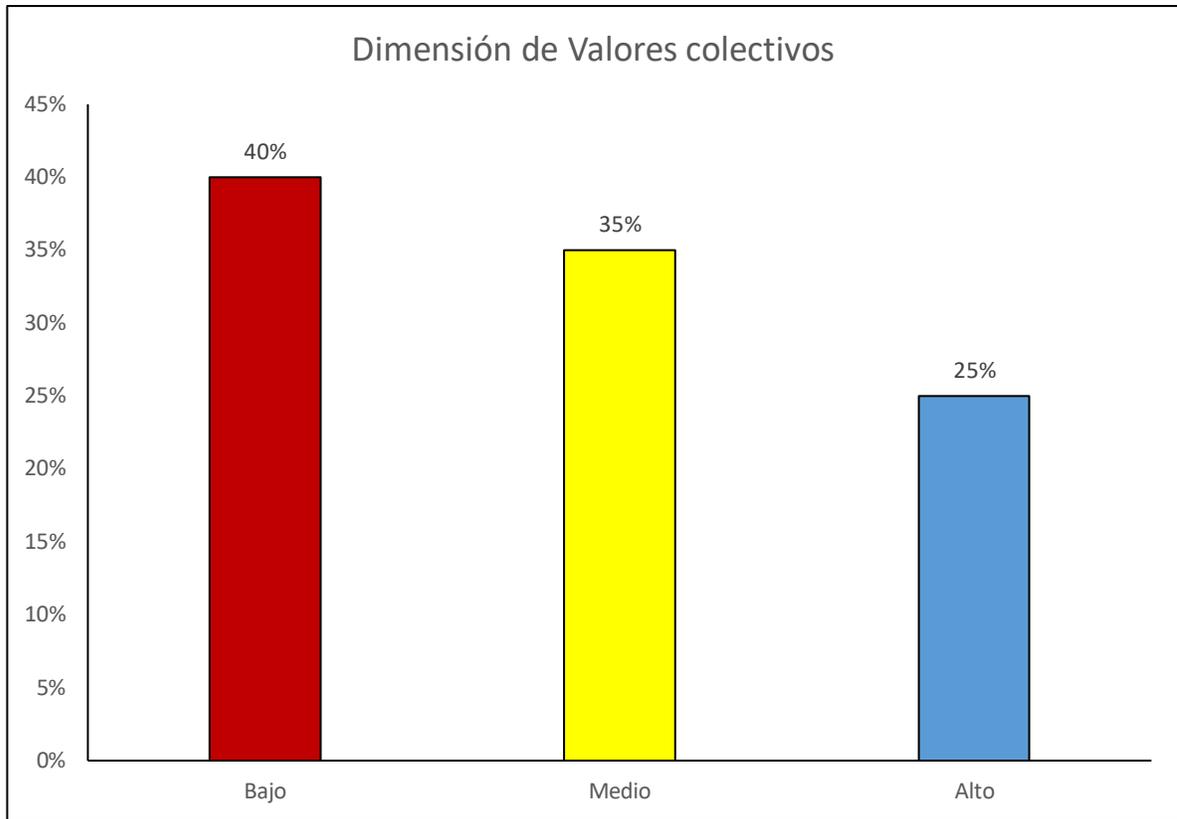


Figura 9. Nivel de Valores colectivos

En cuanto a la dimensión de Valores colectivos se halló que la valoración baja mostró que el personal mayoritariamente percibe que falta a nivel interno aspectos de relacionados con la cooperación, responsabilidad y respeto dentro de la organización.

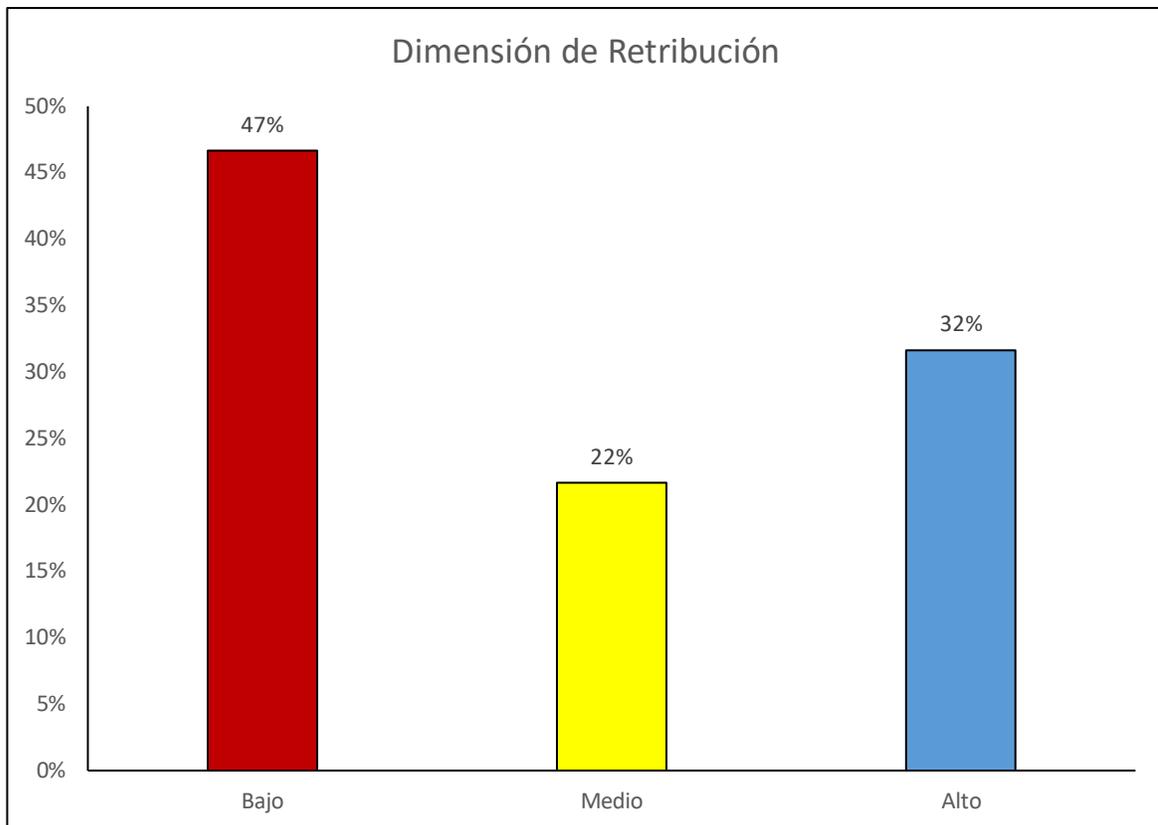


Figura 10. Nivel de Retribución

Finalmente, al analizar la dimensión de Retribución se encontró que también hubo una baja calificación en el personal, dando una clara muestra de percibir que no hay retribución e ingresos laborales justos.

Objetivo específico 3: Determinar si las técnicas de resolución de conflictos se relacionan con el clima organizacional del personal administrativo.

El análisis de la correlación de las técnicas de resolución de conflictos y el clima organizacional arrojó los siguientes resultados.

Tabla 2

Análisis de correlación de Técnicas de resolución de Conflictos y Clima organizacional

	Dimensiones de Técnicas de resolución de conflictos		Clima organizacional
Rho de Spearman	Competir	Coefficiente de correlación	-,068
		Sig. (bilateral)	,607
		N	60
	Colaborar	Coefficiente de correlación	,511**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60
	Transigir	Coefficiente de correlación	,120
Sig. (bilateral)		,360	
N		60	
Evadir	Coefficiente de correlación	-,087	
	Sig. (bilateral)	,510	
	N	60	
Complacer	Coefficiente de correlación	-,406**	
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	60	
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	
	Sig. (bilateral)	.	
	N	60	

Se pudo establecer la relación significativa entre el uso de una Técnica Colaborativa para resolver conflictos con el Clima organizacional, siendo esta relación moderada ($r=0.511$) y positiva, lo que refiere que el uso de este tipo de técnicas favorece el clima de la organización. Por otro lado, se halló que el uso de Técnicas de Complacer está relacionada moderada ($r=-0.406$) y negativamente con el clima organizacional, lo que indicó que el uso de este tipo de técnicas tiene un efecto negativo en el clima de la organización.

Objetivo específico 4: Determinar si las técnicas de resolución de conflictos influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.

Tabla 3

Influencia de las Técnicas de resolución de conflictos en el Clima organizacional

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25148,099	4	6287,025	7,718	,000 ^b
	Residuo	44804,885	55	814,634		
	Total	69952,983	59			

a. Variable dependiente: CLIMA_ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), COMPLACER, COLABORAR, COMPETIR, TRANSIGIR, EVADIR

Ante el análisis de la influencia de las Técnicas de resolución de conflictos utilizadas en la universidad San Martín de Porres Filial Chiclayo en el Clima organizacional, se pudo determinar en la Tabla 3 que el modelo en el que se utilizan las 5 dimensiones de las Técnicas para resolver conflictos es significativo (Sig.=0.000).

Tabla 4

Intensidad de la influencia de las Técnicas de resolución de conflictos en el Clima organizacional

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-6,746	63,276		-,107	,915
	COMPETIR	-1,185	3,111	-,048	-,381	,705
	COLABORAR	11,696	3,135	,470	3,731	,000
	TRANSIGIR	6,692	3,333	,256	2,008	,050
	COMPLACER	-7,685	3,219	-,299	-2,387	,020
	EVADIR	-1,063	3,058	-,061	-,487	,254

a. Variable dependiente: CLIMA_ORGANIZACIONAL

Del mismo modo, se pudo apreciar en la Tabla 4, que no todas las dimensiones de Técnicas de resolución de conflictos mostraron influir en el Clima organizacional, de hecho, solamente dos dimensiones dieron muestra de tener un efecto significativo. Una de ellas es la Técnica de Colaborar (Sig.=0.000), la cual dio evidencia de un efecto positivo (B=0.470), es decir ante el uso de esta Técnica se espera un efecto positivo o de mejora en el Clima de la organización. No obstante, la Técnica de Complacer también fue significativa (Sig.=0.020), ésta tuvo un efecto negativo en el Clima de la organización (B=-0.299).

Estos hallazgos fueron convenientes en tanto un jefe que adopte un estilo colaborativo buscará un efecto ganar-ganar tratando de encontrar una solución con la que ambas partes estén satisfechas.. Por su parte, un estilo complaciente requiere de un sacrificio no deseable en una de las partes, en este caso la directiva que genera efectos negativos en el clima de la organización toda vez que se percibe la falta de compromiso

de los directivos para hallar soluciones en las que involucre al personal como parte activa de las alternativas de solución.

Resumen de hipótesis

Hipótesis	Conclusión	Decisión
1. Existe influencia de la resolución de conflictos en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.	Se encontró evidencia a favor esta hipótesis, concluyendo que las técnicas de resolución de conflictos influyen significativamente en el clima de la organización.	Aceptar
2. La técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal administrativo es la competencia.	Los hallazgos mostraron que la técnica de resolución de conflictos que predomina en el personal administrativo es el de Compromiso.	Rechazar
3. El nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo es bajo.	Se encontró que el 38% del personal administrativo percibe un nivel bajo en el clima de la organización.	Aceptar
4a. La técnica de resolución de conflictos evitar influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.	No se halló evidencia que indique un efecto de la técnica evitar en el clima organizacional.	Rechazar
4b. La técnica de resolución de conflictos complacer influye en el clima organizacional del personal	Se halló evidencia que mostró influencia de la técnica complacer en el clima organizacional.	Aceptar

administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.		
4c. La técnica de resolución de conflictos colaborar influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.	Se halló evidencia que mostró influencia de la técnica colaborar en el clima organizacional.	Aceptar
4d. La técnica de resolución de conflictos transigir o comprometer influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.	No se halló evidencia que indique un efecto de la técnica transigir o comprometer en el clima organizacional	Rechazar
4e. La técnica de resolución de conflictos competir influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte.	No se halló evidencia que indique un efecto de la técnica transigir o comprometer en el clima organizacional	Rechazar

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Al analizar la técnica de resolución de conflictos predominante en los trabajadores administrativos de la universidad es la de Transigir o Compromiso, siendo que esta técnica establece un punto medio entre las demás técnicas, estos hallazgos guardan relación con los hallados por (Ajaj , 2018; Apipalakul y Kummoon, 2017), quienes los consideraron para situaciones de conflicto particulares en los que establecía límites de autoridad.

Por otro lado, se halló que el nivel de clima laboral es bajo, siendo esta la calificación en todas sus dimensiones, evidenciando pobres relaciones interpersonales, bajo apoyo de jefes. Del mismo modo el poco sentido de pertenencia a la empresa y el hecho de considerar que no se cuenta con los medios para realizar mejor el trabajo juega un papel esencial en esa pobre valoración dada, siendo justamente la falta de reconocimientos y los problemas en las relaciones entre compañeros y jefes lo que genera esta valoración (Guevara, 2018).

En cuanto a la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral se halló que las dimensiones Colaborar y Complacer de las técnicas de resolución de conflictos se hallaron correlacionadas con el clima organizacional, siendo la correlación positiva con el estilo colaborativo y negativa con el estilo de complacencia. Estos hallazgos reafirman lo encontrado por Badaraco (2017), quien estableció que mientras las personas busquen soluciones y acuerdos se logran resolver problemas en cualquier entorno.

Finalmente, en cuanto a la influencia de la resolución de conflictos en el clima laboral, se encontró que los estilos colaborativos y el de complacer influyen en el clima laboral, siendo que el estilo colaborativo fortalece el clima laboral mientras que el de complacencia lo debilita. Es así que el estilo negociador más adecuado es el colaborativo pues logra motivar a la persona a participar de manera más activa en la organización (Salazar, 2015).

CONCLUSIONES

En la exploración de la técnica de resolución de conflictos que prima en los trabajadores administrativos de la universidad, se halló que es el estilo de Compromiso o Transigencia, siendo un estilo que por definición busca que ambas partes ganen y por tanto si es necesario deban ceder en algunos aspectos, una ventaja de esta técnica estriba en el hecho de lograr medianamente la satisfacción de ambas partes pero deja la desventaja de no abordar con profundidad el meollo del problema lo que puede significar más adelante que éste vuelva a presentarse.

En cuanto al clima laboral se halló bajos niveles en la percepción de los trabajadores administrativos, siendo que todas sus dimensiones refirieron esta pobre calificación, lo que da una idea que aspectos como estabilidad, relaciones interpersonales, el hecho de disponer de recursos, la estabilidad de la persona en su puesto de trabajo, el hecho de los directivos sean coherentes con lo definido en la misión de esta y los valores compartidos valorados en un nivel bajo, este resultado deja una clara evidencia de los aspectos de clima laboral que deben ser analizados con más detalle para establecer estrategias que permitan la mejora de cada elemento.

Se pudo probar la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral de manera significativa en sus dimensiones Colaborar y Complacer, siendo que la relación fue positiva en tanto se estile una técnica colaborativa mientras que fue negativa cuando se utiliza el estilo de complacencia.

Para terminar, se estableció que la resolución de conflictos influye de manera significativa en el clima laboral, identificando que el estilo de colaboración es el que permite la mejora del clima laboral y el estilo de complacencia lo desgasta.

RECOMENDACIONES

Dado que se encontró que el estilo de Compromiso o Transigencia es el que predomina en la institución de estudio a nivel del personal administrativo, se sugiere adoptar estilos que permitan resolver los problemas desde sus causas, y para ello se recomienda el estilo colaborativo siendo que este estilo implica la intención genuina de encontrar una solución que brinde una plena satisfacción a ambas partes, analizando con profundidad el problema.

Por el hecho de que encontró niveles bajos en la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral en la institución, y dado que todas las dimensiones mostraron una baja calificación, se recomienda efectuar un análisis más profundo de este concepto en la universidad, de modo que pueda comprenderse de manera más clara las razones que llevan a esta percepción.

En referencia al hallazgo de relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral para las dimensiones Colaborar y Complacer, y dado que se encontró que la relación fue positiva ante la adopción de una técnica colaborativa, se recomienda imprimir este estilo en la universidad, formando o capacitando a los encargados de cada área en este tema.

Para concluir, y en tanto se halló influencia de la resolución de conflictos en el clima laboral, siendo el estilo colaborativo el que impacta de manera favorable en la percepción del clima laboral, se sugiere fortalecer este estilo en la institución verificando si se logra el objetivo de la mejora en este.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abdul, F.; Yaser, S. & Yahya, G. (2017). The Relationship Between Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Case of Sana'a University. *American Journal of Science and Technology*. 4(4), 49-66.
- Adkoli, B. & Pawar, S. (2018). Conflict Management Strategies – Implications for Health Professions Education. *SBV Journal of Basic, Clinical and Applied Health Science*, 2, 132-138.
- Acero, Y. et al. (1999). *Escala de clima organizacional (edco)*. Fundación universitaria Konrad Lorenz. Bogotá.
- Adeyemi, T. O. & Ademilua, S. O. (2012). Conflict management strategies and administrative effectiveness in Nigeria universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(3), 368-378
- Ajai, A. (2018). Assessment of conflict management strategies in public secondary schools in Delta State, Nigeria. *International Journal of Research Studies in Management*, 1, 99-115
- Apipalakul, C. & Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216 – 1222.
- Ansari, M. & Kapoor, A. (1987). *Organizational context and upward influence tactics*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 39–49.
- Argyle, M. (1994). *Psicología del comportamiento interpersonal*. Madrid: Alianza Editorial

- Badaraco, V. (2017). *Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú.
- Fernández, P. & Raja, A. (2016). Is it important to have pride and a sense of belonging to the organization one works in? *International Journal of Management Research & Review*, 5,629-635.
- Garrido, A. (2018). “*Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias administrativas y recursos humanos de la universidad de San Martín de Porres de la sede de lima*”. (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Grojean, M. et al. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
- Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International journal of conflict management*, 11(3), 200-226.
- Guevara, X. (2018). “*Clima organizacional- Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*”. (Tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Igbinoba, E. et al. (2019). Workplace Conflict Management and Administrative Productivity of Staff of Selected ICT Driven Public Universities. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(3), 2019, 133–143.

- Koontz, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global* (12 ed.). México: McGrawHill. ISBN: 978-97-0103-949-6
- Lavanya. M (2011), “*Organizational Climate-2*”, HRD TIMES, August, 13 (8), 41-42.
- Lederach, J.P. y Chupp, M. (1995): *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas para la paz!*, Guatemala, Ed. Semilla.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Cuarta ed.). (M. Treviño, Trad.) Cruz Manca, Santa Fe, Colombia: Cencoge Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc. ISBN: 978-607-481-381-4
- Madhukar, V. & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7, 276- 293.
- Martinez, B. (2001). *Análisis del clima laboral*. México
- Maucaylle, W. (2017). “*Relación entre la inteligencia emocional y el conflicto laboral en el personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas, región Apurímac, 2017*” (tesis de pregrado). *Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas*.
- Miller, O. (2014). The negotiation style: a comparative study between the stated and inpractice negotiation style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 200 – 209
- Nicholson, N. (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior.*, Wiley-Blackwell
- Okoli, E.; Okeke, C. & Nuel-Okoli, M. (2017). Conflict Management and Employee Commitment among Academic Staff in Public Universities in South East,

- Nigeria. *International Journal of Advanced Academic and Educational Research*, 13,84– 103.
- Oni-Ojo, E.; Osibanjo, O. & Salau, O. (2016). Strategic communication as a means of resolving conflict among academics in the Nigerian public universities. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 3 (2), 61-72.
- Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura (tesis de posgrado)*. Universidad de Piura. Perú.
- Ostroff, C. (2003). *Organizational culture and climate*. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565–93. New York: Wiley
- Parrado, F.; Rodríguez, L. & Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, 281–298.
- Patel, N. (2012). *The Role of Personality in Conflict Management Style*. Sam Houston State University. Huntsville, Texas
- Pruitt, D. G., Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. Boston: McGraw Hill.
- Raykova, E.; Semerdjieva, M. & Tornyova, B. (2020). Conflict management style in the work Of medical specialists in hospitals. *Journal of IMAB - Annual Proceeding (Scientific Papers)*, 26 (2), 3068-3072
- Roloff L. (1992) *Communication Perspectives on Negotiation*. *Communication and Negotiation* (pp 1-20) Newbury Park, CA
- Ruíz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Salazar, F. (2015). *Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de la empresa regional de agua potable Arenillas-Huaquillas EMRAPAH* (Examen Complexivo). UTMACH- Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Ecuador.
- Sarit, S. (2009). *Modern organizational behavior: Concepts and theories* (2nded.) Pathumthani: Thammasat University
- Schermerhon, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2000). *Organizational behaviour* (7thed.) New York: John Wiley and sons Inc
- Sebastian, G. (2017). *“La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Suarez, S. (2018). *“Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa María Parado de Bellido – Yanacancha - Pasco 2018”* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Sudarno & Priyono (2016). Effect of Compensation, Motivation and Organizational Climate on Employee Satisfaction: Study on PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. In Gedangan-Sidoarjo. *International Journal of Business and Management*; 11(2),212-220.
- Ting-Toomey, O. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks : CA. Sage Publications, Inc.
- Thomas, K. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 20, 486-90.

- Thomas, K. & Kilmann, R. (2007). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 2007. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.
- Yusuf, L. e Ibrahim, Y. (2019). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness among Tertiary Institutions in Sokoto Metropolis. *Makerere Journal of Higher Education*, 10 (2), 83 – 91.
- Wallenstein, P. (2007). *Understanding conflict resolution*. London: SAGE Publications
- Zavala, J. (2019). *Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018* (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Lima.

ANEXOS A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE/ DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>General: ¿Influye la resolución de conflictos en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte?</p> <p>Específicos: ¿Cuál es la técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal? ¿Cuál es el nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal? ¿Las técnicas de resolución de</p>	<p>General: Determinar si la resolución de conflictos influye en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte</p> <p>Específicos: Identificar la técnica de la resolución de conflictos que más predomina en el personal administrativo Determinar el nivel de las dimensiones del clima organizacional del personal administrativo Determinar si las técnicas de resolución de conflictos se relacionan con el clima organizacional del personal administrativo Determinar si</p>	<p>Si, existe influencia de la resolución de conflictos en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte</p>	Resolución de conflictos	Disputa- Forzar resultados	Tipo de estudio: Cuantitativo
			Competencia	Cooperación- Resolución de problemas	Diseño de investigación: No experimental
			Colaboración		
			Compromiso	Compartir	Población y muestra 60 trabajadores administrativos de la universidad
			Evasión	Evitar- Retractase	
			Acomodo	Alivio	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
			Clima organizacional Relaciones interpersonales	Relación intergrupal Niveles jerárquicos	
Estilo de dirección	Democrático Burocrático Autocrático	Encuesta- Cuestionario de Kilmann y EDCO			

<p>conflictos se relacionan con el clima organizacional del personal administrativo? ¿Las técnicas de resolución de conflictos influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte?</p>	<p>las técnicas de resolución de conflictos influyen en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres- Filial Norte</p>		Sentido de pertenencia	Integración Autopercepción	
			Retribución	Recompensa Castigo	
			Disponibilidad de recursos	Adaptabilidad Oportunidad	
			Estabilidad	Permanencia Aceptabilidad	
			Claridad y coherencia en la dirección	Oportunidad Pertinencia Adecuación	
			Valores colectivos	Cooperación Colaboración	

Anexo 02: INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN

INSTRUCCIONES: Considere situaciones en que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. Como responde generalmente a dichas situaciones. En las siguientes páginas encontrará varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento. En muchos casos ni el enunciado A ni el B será muy representativo de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquel que describe la reacción que más probablemente tendría usted.

1. a. En ocasiones dejo a otro que asuma la responsabilidad de resolver el problema.
b. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en lo que si estamos de acuerdo.
2. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona.
3. a. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

5. a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. a. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
b. Trato de triunfar en mi postura.
7. a. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
b. Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.
8. a. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
b. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
9. a. Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.
b. Me esfuerzo por ganar mis metas.
10. a. Soy firme para lograr mis metas.
b. Intento encontrar una solución en que ambos transigamos.
11. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
b. Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía.
13. a. Propongo transigir.
b. Presiono para dejar bien clara mi posición.
14. a. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.
b. Intento demostrar la lógica y beneficios de mi postura.

15. a. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.
b. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.
16. a. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.
b. Defiendo con ahínco mi postura.
17. a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. a. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.
b. Dejo que la otra gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.
19. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
b. Intento posponer los problemas hasta que ha tenido tiempo de pensar.
20. a. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
b. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
21. a. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
b. Siempre me inclino a tener abierta solución de problema.
22. a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
b. Afirmando mis deseos.
23. a. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.
b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

24. a. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaría cumplir con sus deseos.
- b. Intento hacerlo transigir.
25. a. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
- b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. a. Propongo que ambos transijamos.
- b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.
- b. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto lo hace feliz.
28. a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
- b. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. a. Propongo que ambos transijamos.
- b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. a. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
- b. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PRUEBA EDCO)

A continuación, usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Por ejemplo:

1. <u>Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo</u>	5	4	X 3	2	1
--	---	---	--------	---	---

Escala de valoración

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ITEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ITEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

ITEMS	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	5	4	3	2	1
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo	5	4	3	2	1
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo	1	2	3	4	5
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	1	2	3	4	5
5. El grupo de trabajo valora mis aportes	5	4	3	2	1
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	5	4	3	2	1
7. El jefe es mal educado	1	2	3	4	5
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	5	4	3	2	1
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	1	2	3	4	5

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	5	4	3	2	1
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	5	4	3	2	1
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	5	4	3	2	1
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	1	2	3	4	5
15. Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes	1	2	3	4	5
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa	5	4	3	2	1
17. Recomiendo a mis amigos como un excelente sitio de trabajo	5	4	3	2	1
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	1	2	3	4	5
19. Sin remuneración no trabajo horas extras	1	2	3	4	5
20. Sería más feliz en otra empresa	1	2	3	4	5
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	5	4	3	2	1
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	5	4	3	2	1
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	1	2	3	4	5
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente	1	2	3	4	5
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	1	2	3	4	5
27. La empresa brinda estabilidad laboral	5	4	3	2	1
28. La empresa contrata personal temporal	1	2	3	4	5
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	1	2	3	4	5

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	5	4	3	2	1
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa	5	4	3	2	1
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	5	4	3	2	1
33. Algunas tareas a diario asignadas no están relacionadas con las metas	1	2	3	4	5
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	1	2	3	4	5
35. Las metas de la empresa son poco entendibles	1	2	3	4	5
36. El trabajo en equipos con otras dependencias es bueno	5	4	3	2	1
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	5	4	3	2	1
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	5	4	3	2	1
39. Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras	1	2	3	4	5
40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	5	4	3	2	1