



MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES:

factores para una gestión de calidad

**Esther Reyna Merino Ascue
Jubenal Mendoza Valenzuela
Rosa Nelida Ascue Ruiz
Ana María Valencia Romero
Juan Solano Gutierrez
José Pardo Gómez**

**John William Velasco Loayza
Reynaldo Campos Saravia
Mercedes Evangelina Lopez Almeida
Victor Raúl Ochoa Aquije
Martha Teresa Ecos Ramos
Niki Franklin Flores Pacheco**



MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES:

factores para una gestión de calidad

Esther Reyna Merino Ascue
Jubenal Mendoza Valenzuela
Rosa Nelida Ascue Ruiz
Ana María Valencia Romero
Juan Solano Gutierrez
José Pardo Gómez

John William Velasco Loayza
Reynaldo Campos Saravia
Mercedes Evangelina Lopez Almeida
Victor Raúl Ochoa Aquije
Martha Teresa Ecos Ramos
Niki Franklin Flores Pacheco

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
 Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia /
Universidade de Coimbra

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Manejo de conflictos y desempeño laboral en las municipalidades: factores para una gestión de calidad

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Correção: Maiara Ferreira

Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga

Revisão: Os autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M274 Manejo de conflictos y desempeño laboral en las municipalidades: factores para una gestión de calidad / Esther Reyna Merino Ascue, Jubenal Mendoza Valenzuela, Rosa Nelida Ascue Ruiz, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Otros autores

Ana María Valencia Romero

Juan Solano Gutierrez

José Pardo Gómez

John William Velasco Loayza

Reynaldo Campos Saravia

Mercedes Evangelina López Almeida

Victor Raúl Ochoa Aquije

Martha Teresa Ecos Ramos

Niki Franklin Flores Pacheco

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

Inclui bibliografía

ISBN 978-65-258-1454-4

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.544232905>

1. Trabajo. 2. Municipio. 3. Gestión de calidad. I. Ascue, Esther Reyna Merino. II. Valenzuela, Jubenal Mendoza. III. Ruiz, Rosa Nelida Ascue. IV. Título.

CDD 331

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

La presente publicación se debe a una iniciativa de docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas, de la provincia de Andahuaylas, del departamento de Apurímac, que motivados por difundir un tema muy relevante en las municipalidades de los distritos y provincias Andinas del Perú, tenemos el honor de presentar el libro **“MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES”**, con el objetivo de determinar la relación entre las dos variables.

En la primera parte se desarrolla el contenido conceptual del manejo de conflictos y sus dimensiones que es el conflicto funcional y disfuncional y como el conflicto crea efectos positivos si hay un buen manejo y efectos negativos cuando el personal del nivel intermedio no está capacitado en estos temas de relevancia y de interés público para solucionar conflictos aplicando diversas técnicas. En la segunda parte se desarrolla el contenido conceptual del desempeño laboral y se habla del personal que se encarga de realizar la evaluación del desempeño laboral en una determinada organización y sobre quienes recae esta importante responsabilidad. Finalmente se concluye con los resultados de la investigación.

Consideramos que el presente libro, constituye un aporte para el desarrollo institucional de los distritos y provincias de la región Sur del Perú y de los países sudamericanos; para que los señores alcaldes, regidores, trabajadores y autoridades tengan en conocimiento y formulen programas de capacitación para el mejoramiento del manejo de conflictos y el desempeño laboral para brindar un servicio eficiente y de calidad a la población en general.

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
EL CONFLICTO	5
EL CONFLICTO FUNCIONAL VERSUS EL CONFLICTO DISFUNCIONAL	6
EL CONFLICTO CREA EFECTOS POSITIVOS.....	6
EFECTOS POTENCIALMENTE NEGATIVOS Y LAS CONSECUENCIAS DES- TRUCTIVAS DE UN CONFLICTO DISFUNCIONAL.....	7
LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.....	7
MANERAS DE RESOLVER CONFLICTOS	7
DIMENSIONES DE LA VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS	8
AUTOEVALUACIONES DE CONFLICTOS.....	8
EL CONFLICTO FUNCIONAL VERSUS EL CONFLICTO DISFUNCIONAL	9
DESEMPEÑO LABORAL	11
PERSONAL QUE SE ENCARGA DE REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEM- PEÑO	11
EVALUACION DEL DESEMPEÑO TAMBIEN TRAE TRES BENEFICIOS	12
Metodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	13
Desempeño en la función	14
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL DESMPEÑO	15
Teoría del desempeño laboral según campbell	15
Importancia del desempeño laboral.....	15
Proceso de evaluación de desempeño	16
Personal que se encarga de realizar la evaluacion del desempeño	17
Factores que influyen en el desempeño laboral	18
El Clima Laboral	18
La Cultura Organizacional.....	18
La Motivación	19

La Adaptación	19
Factores asociados al desempeño laboral.....	20
Compensación Salarial	20
Capacitación	20
Satisfacción del trabajo	20
Desarrollo de la carrera	21
Competencias para el desempeño laboral.....	21
Flexibilidad	22
Habilidad Interpersonal	22
Empoderamiento	23
Emprendimiento	23
Dimensiones del desempeño laboral	23
Características Individuales.....	25
Trabajo en equipo	25
Iniciativa	25
Desarrollo de las personas	25
Adaptabilidad al cambio	26
Evaluacion del desempeño laboral	26
Metodos tradicionales de evaluacion del desempeño.....	27
Características individuales del desempeño	28
MUNICIPALIDADES	29
Gestión en los trabajadores municipales	29
Desempeño laboral en los trabajadores municipales.....	31
MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERONIMO – ANDAHUAYLAS.....	32
RESULTADOS DE INVESTIGACION	32
Tipo de investigación	32

Diseño de investigación	32
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	34
Variable de Estudio: "Manejo de Conflictos"	34
Variable de Estudio: "Desempeño Laboral"	34
METODOS DE ANALISIS DE DATOS	35
METODO DE ANALISIS DE DATOS	37
RESULTADO: MANEJO DE CONFLICTOS	39
RESULTADO: DESEMPEÑO LABORAL.	40
DISCUSIÓN	43
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS	46
SOBRE LOS AUTORES.....	48

RESUMEN

Se considera que el manejo de conflictos es eficiente cuando se asegura un buen desempeño laboral donde se requiere dedicación al trabajo, grado de conocimiento, actitud positiva, autonomía para cumplir sus funciones, relación con el desempeño laboral del personal en las Municipalidades. Entre las dimensiones del manejo de conflictos se incluye el conflicto funcional que se relaciona con el desempeño laboral del personal en las Municipalidades, y el conflicto disfuncional también influye con el desempeño laboral del personal en las Municipalidades y permite evaluar el nivel de relación que existe entre las variables dependiente e independiente. Asimismo el objetivo general es determinar el nivel de relación que existe entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral del personal en las municipalidades. El interés principal de este libro es mostrar los aspectos teóricos relacionados con el manejo de conflictos y desempeño laboral para mejorar en las municipalidades, conceptos claves que deben ser considerados en las municipalidades. Por otro lado, se presentan resultados de investigación que dan cuenta de la realidad de municipalidades por ende necesitan tener capacitación los trabajadores, directivos para mejorar el manejo de conflictos el cual permite tener un mejor desempeño laboral eficiente en el Peru.

PALABRAS CLAVES: Desempeño laboral, manejo de conflictos, capacitaciones, Municipalidades,

ABSTRACT

Conflict management is considered efficient when ensuring good job performance where dedication to work, degree of knowledge, positive attitude, autonomy to fulfill their duties, relationship with the job performance of staff in the Municipalities is required. Among the dimensions of conflict management is included the functional conflict that is related to the labor performance of the personnel in the Municipalities, and the dysfunctional conflict also influences the labor performance of the personnel in the Municipalities and allows evaluating the level of relationship that exists between the dependent and independent variables. Likewise, the general objective is to determine the level of relationship that exists between the management of conflicts and the labor performance of the personnel in the municipalities. The main interest of this book is to show the theoretical aspects related to conflict management and job performance to improve in municipalities, key concepts that must be considered in municipalities. On the other hand, research results are presented that account for the reality of municipalities, therefore workers and managers need to have training to improve conflict management, which allows for better efficient work performance in Peru.

KEYWORDS: Job performance, conflict management, training, Municipalities,

INTRODUCCIÓN

El trabajo en la vida de cada ser humano tiene un rol muy importante, los seres humanos pasamos la gran parte de nuestro tiempo compartiendo experiencias, vivencias, hábitos, costumbres, normas, reglas, entre otros, dentro de un ambiente laboral y organizacional, de tal forma que los conflictos también son parte de la convivencia laboral en una organización, por lo tanto si existe un buen manejo de conflictos por quienes lideran, también como resultado de los trabajadores que dependen se obtendrá un desempeño laboral eficaz y eficiente; teniendo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en las Municipalidades.

Los supervisores también cumplen un papel importante en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y por lo tanto esto determina efectos positivos en el clima organizacional. Los trabajadores manifestaron que se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones; el desempeño laboral de estos trabajadores es adecuada al perfil de su puesto, en donde permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Entonces la investigación descriptiva realizado llego a la siguiente conclusión, a lo largo del estudio nos hemos dado cuenta de que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. Para ello, quien mejor que el administrador, el supervisor, de cada departamento para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: que consecuencias trae el mal manejo de conflictos, qué forma extenúa su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto y tener un perfil de cada uno de los trabajadores. Gracias a las herramientas que mencionamos a lo largo del estudio y otras más, se puede hacer este primer paso; pero definitivamente, se requiere que el administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será benéfico a la organización. Así se concluye que es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y por ende, la competitividad de la organización mejore. Crear conflictos en la empresa es la que hace que un profesional sea capaz de cualquier cosa con tal de destacar sobre el resto. Es ese profesional que puede mentir, robar ideas y humillar a otros para quedar él o ella mejor, la

persona pone sus propios intereses por delante sin dar importancia a los de la otra persona. Se caracteriza por la presencia de poder, ya que una de las personas utiliza lo que sea necesario para ganar, cree y mantenga un vínculo, incluso con su adversario, entable un diálogo y negocie, ponga el pescado sobre la mesa, comprenda la causa del conflicto, aplique la ley de la reciprocidad, construya una relación positiva, la gestión o manejo de conflictos se refiere a la práctica de resolver disputas y argumentos entre múltiples partes de manera eficiente.

EL CONFLICTO

Conociendo la definición de conflicto desde el punto de vista de los diferentes autores, se conceptualiza entonces al conflicto en una municipalidad, como un secuencia de dificultad y confrontación entre trabajadores o áreas de trabajo dentro de las organizaciones municipales, en donde cada parte (trabajadores y áreas) ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo puedan impedir que el grupo que se opone logre sus propias metas.

El marco teórico tiene el fundamento conceptual de las variables y dimensiones del trabajo de investigación; por lo tanto empezare definiendo el conflicto según: Chiavenato (2007). Este autor Indica que, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. Según se va dando el cambio, las situaciones se descomponen, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a poder aumentar y a diversificarse. Entonces diremos que el conflicto se da dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, entre grupos y entre organizaciones y a la vez puede involucrar a tales. De tal forma que una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) tendrá que procurar alcanzar sus objetivos o intereses mediante sus relaciones con las otras partes. Entonces en síntesis se dice que el conflicto existe cuando se da una interrupción intencional de la otra parte. Esta interrupción es una condición necesaria para el conflicto de tal forma que decimos que es activa (cuando la interferencia se realiza por medio de una acción) o es pasiva (cuando se hace por omisión). De este modo, el conflicto es algo más que una discrepancia o choque de los intereses de dos individuos, se diría que es un corte deliberado en ese intento de poder alcanzar mis objetivos. Asimismo Stephen (2004). Describe al conflicto indicando que es un proceso que da su inicio cuando una parte ha percibido que la otra parte ha afectado, o va a afectar algo que le interesa. Conociendo la definición de conflicto desde el punto de vista de los diferentes autores, se conceptualiza entonces al conflicto en una municipalidad, como un secuencia de dificultad y confrontación entre trabajadores o áreas de trabajo dentro de las organizaciones municipales, en donde cada parte (trabajadores y áreas) ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo puedan impedir que el grupo que se opone logre sus propias metas. (relacioneslaborales.blogspot.com).

Las Transiciones en las ideas sobre los conflictos o teorías del conflicto según Robbins (2004). Habla de tres corrientes: la primera afirma que los conflictos deben ser evitados, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo, es la que

llamamos teoría tradicional. Otra corriente, la teoría de las relaciones humanas, afirma que los conflictos son naturales e inevitables en cualquier grupo y que no tienen que ser malos, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. La tercera postura, la más reciente, postula que los conflictos no solo pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que algunos son absolutamente necesarios para que el grupo se desempeñe eficazmente. Llamamos a esta tercera escuela teoría interaccionista, (www.docstoc.com). En forma clara se ve que las tres transiciones o teorías del conflicto con el pasar de los años se ha visto que el conflicto en el ciclo XXI es aceptado como un tema de ámbito normal y que este lleva al mejoramiento de las organizaciones, indicándose que en aquellas organizaciones en donde se busca el conocimiento o tecnología los conflictos deben ser promovidos.

EL CONFLICTO FUNCIONAL VERSUS EL CONFLICTO DISFUNCIONAL

El conflicto funcional versus el conflicto disfuncional, que son las dimensiones de estudio de la variable manejo de conflictos, se tomó de acuerdo a lo planteado por Robbins (2004). En el cual Menciona que no todos los conflictos son buenos. Más bien, hay algunos conflictos que sustentan las metas del grupo y el conflicto termina con una mejora del desempeño del grupo; están son formas constructivas y funcionales. Además hay conflictos que obstruyen, obstaculizan y estorban el desempeño del grupo; están son formas disfuncionales y que son formas destructivas del conflicto. Pero si de tal forma se toman los resultados como funcionales, entonces el conflicto será constructivo porque mejora la calidad de las decisiones, mejora el desempeño del grupo, encamina al cumplimiento y al logro de las metas, además estimula a la creatividad y a la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, provee un medio para renovar los problemas y libera las tensiones, como también fomentara un ambiente de autoevaluación y cambio.

EL CONFLICTO CREA EFECTOS POSITIVOS

Asimismo Chiavenato (2009). Menciona que el conflicto crea efectos positivos, los cuales se describen a continuación: se dice que el conflicto despierta sentimientos y estimula energías, además un conflicto permite que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta una curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar sus funciones y motiva a la creatividad de nuevos planteamientos para resolver problemas. Por ejemplo, los investigadores compararon grupos de toma de decisiones compuestos únicamente por blancos anglosajones con grupos que incluían miembros asiáticos, latinoamericanos

y negros. Los grupos heterogéneos concibieron ideas más eficaces y viables, que tendían a ser de mayor calidad que las de los grupos de anglosajones.

EFFECTOS POTENCIALMENTE NEGATIVOS Y LAS CONSECUENCIAS DESTRUCTIVAS DE UN CONFLICTO DISFUNCIONAL

Asimismo Chiavenato (2009). Sigue describiendo que el conflicto también crea efectos potencialmente negativos y las consecuencias destructivas de un conflicto disfuncional en el desempeño del grupo u organización, se da cuando: la oposición incontrolada genera descontentos que disuelven los lazos comunes y al final destruyen el grupo. Una abundante bibliografía documentada de los conflictos, en su variedad disfuncional demostró que; pueden reducir la eficacia de los grupos, retardan la comunicación, reducen la cohesión del grupo y se subordinan las metas generales del grupo a las luchas internas de los miembros y llevan al retardo de la productividad insatisfecha; todo esto si no se promueve capacitaciones, preparación y experiencia de los gerentes y supervisores para administrar conflictos. En casos extremos, los conflictos paralizan el funcionamiento del grupo y ponen en peligro su supervivencia. El conflicto disfuncional si no se mejora de manera inmediata apertura sentimientos que no son adecuados así como la frustración, la hostilidad y la ansiedad. Una de las partes al percibir que su esfuerzo es bloqueado por la otra parte, entonces hace presión por tener la victoria y el ambiente que se crea es un clima estresante de mucha frustración y además de hostilidad que perjudica el buen juicio la buena habilidad para desempeñar su trabajo, también queda afectado el desempeño de las personas involucradas, (www.docstoc.com).

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Chiavenato (2007). Habla de la importancia de la administración de conflictos indicando; que si se utilizan las determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitirá a los gerentes, jefes de área o administradores a que puedan controlar los diferentes niveles de conflicto hasta poder lograr alcanzar el nivel deseado y que además le permitirá a la organización funcionar de manera productiva.

MANERAS DE RESOLVER CONFLICTOS

Además el autor nos da a conocer tres maneras de resolver un conflicto y estas son: la primera manera es, Resolución perder-perder: indicando que las partes en conflicto tienen que desistir de algunos de sus objetivos, a través del compromiso por ambas partes. Ninguna de las partes que están en conflicto alcanzara todo lo que deseaban, ambas

tendrán que dejar ir algo, por lo tanto diremos que ambos pierden. La segunda manera es Resolución ganar-ganar: en donde las partes que están en conflicto logran identificar soluciones exitosas para sus problemas, de tal forma que ambas partes en conflicto logren alcanzar los objetivos que desean. Y la tercera manera es, resolución ganar – perder, en el cual nos indica el autor que al utilizar varios métodos, una de las partes que está en conflicto logre alcanzar sus objetivos pero frustre los objetivos de la otra parte.

DIMENSIONES DE LA VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS

Robbins (2004) menciona: Que el conflicto es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos, Por otro lado, existen dos métodos generales para negociar los cuales son: Negociación distributiva. Es la que aspira dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar o perder. Negociación integradora. A diferencia de la distributiva, busca uno o más tratos que lleven a una situación en la que todos ganen, La negociación es la etapa elevada de comunicación e interacción en la que, después de un intercambio de información y acercamiento de puntos de vista y de documentación, las partes pueden llegar poco a poco a un acuerdo final y la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados, el mediador debe ser una persona neutral y no impositivo. Consiste en que un tercero neutral facilite una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias.

AUTOEVALUACIONES DE CONFLICTOS

Son puntos que nos permiten analizar, donde: A) Primero es por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida, B.) Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: poniendo en claro al trabajador evaluado cuales son las expectativas o los resultados deseados en torno al trabajo. C.) Nuevo papel del lider: el lider no asume el problema sino ofrece todo el apoyo y la ayuda necesaria para buscar la solucion, aqui se basara en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿como marcha su trabajo?, 2) ¿que esta usted aprendiendo?, 3) ¿cuales son sus objetivos?, 4) ¿como puedo ayudarle?. D.) Retroalimentacion de 360°: Los gerentes, jefes de area y los trabajadores de la organizacion, deben someterse a la retroalimentacion de 360°, el cual es recibir una evaluacion anonima de su desempeño, de su entorno de trabajo, o sea opinion de sus colegas, y de sus subordinados. E.) Autoevaluacion y evaluacion del equipo: evaluar individualmete su desempeño cada trabajador, reflexionar sobre el trabajo que realiza en la organizacion. F.) Remuneracion basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño optimo, de motivacion interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos son capaces de decidir con mas

eficiencia cual sera su remuneracion. G.) Iniciativa: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando estas aumenten su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) esperar hasta ser llamado, 2) preguntar, 3) recomendar, 4) actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periodicamente, 6) Actuar uno solo.

Por lo tanto esta investigación se apoya en tres justificaciones como es teórica, metodológica y social. La primera justificación teórica, se dispone en la aplicación de los enfoques a las variables de estudio: Manejo de Conflictos y el desempeño laboral en la Municipalidad de San Jerónimo, permitiendo establecer una relación en búsqueda de su validación y construcción empírica con la que se pretende contribuir con la consolidación del conocimiento científico, en vista de la importancia que tiene el trabajador de la Municipalidad en cuanto a su funcionamiento y la eficiencia del personal en general. La segunda desde el punto de vista metodológico, puede servir como antecedente de futuras investigaciones para adoptar medidas de solución inteligente, sobre el Manejo de Conflictos de los que lideran en las municipalidades; hacia el mejor desempeño de las relaciones de convivencia. Asimismo, el uso y manejo de las técnicas del método científico ofrecieron al investigador la posibilidad de obtener conocimientos válidos y confiables. Y la tercera es la justificación social que contribuirá en principio a mejorar el manejo de conflictos y en consecuencia el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Jerónimo, además de ello el buen manejo de conflictos de los jefes del área contribuirá al buen desempeño laboral del personal, quienes con un desarrollo profesional y de cambio serán los impulsores de un estilo de trabajo diferente de mejor calidad, evidentemente que este hecho hará posible una mejor convivencia, la práctica de valores y el desarrollo de la cultura democrática.

EL CONFLICTO FUNCIONAL VERSUS EL CONFLICTO DISFUNCIONAL

El conflicto funcional versus el conflicto disfuncional, que son las dimensiones de estudio de la variable manejo de conflictos, se tomó de acuerdo a lo planteado por Robbins, S. (2004, pag. 397) en el cual menciona que no todos los conflictos son buenos. Más bien, hay algunos conflictos que sustentan las metas del grupo y el conflicto termina con una mejora del desempeño del grupo; están son formas constructivas y funcionales. Además hay conflictos que obstruyen, obstaculizan y estorban el desempeño del grupo; están son formas disfuncionales y que son formas destructivas del conflicto. Pero si de tal forma se toman los resultados como funcionales, entonces el conflicto será constructivo porque mejora la calidad de las decisiones, mejora el desempeño del grupo, encamina al cumplimiento y al logro de las metas, además estimula a la creatividad y a la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, provee un medio para

renovar los problemas y libera las tensiones, como también fomentara un ambiente de autoevaluación y cambio.

DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato, I. (2007, pag. 243), expone sobre desempeño laboral como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Chiavenato, I. (2007, pag. 243), expone sobre desempeño laboral como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (García, 2001), y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Según Robbins (2004) el desempeño laboral es una herramienta que estudia los comportamientos y competencias, cuyos resultados fueron alcanzados en un determinado puesto, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Las evaluaciones de desempeño sirven como técnica para validar los programas de selección, capacitación y desarrollo. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes (p.499). De acuerdo a Robbins (Op cit) el desempeño laboral no solo se limita a una buena actitud del trabajador, sino que deben existir condiciones necesarias para su eficiente desempeño.

PERSONAL QUE SE ENCARGA DE REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2009). Habla del personal que se encarga de realizar la evaluación del desempeño laboral en una determinada organización, y los encargados son: a.) El gerente o el jefe de área que asume la responsabilidad del desempeño de sus trabajadores a su cargo y de su respectiva evaluación. b.) asimismo el propio trabajador o el empleado público es también responsable de su desempeño y de su propia evaluación o también conocida como autoevaluación; por medio de la autoevaluación cada persona u trabajador es responsable de evaluar el cumplimiento de su función dentro del puesto donde se desempeña, teniendo en cuenta determinados indicadores que es informado a través de las reglas y funciones que una municipalidad tiene aprobada, asimismo el gerente y los jefes son encargados de

informar de estos documentos de manejo de personal en una municipalidad. c.) El individuo y el gerente; actualmente dentro de nuestra sociedad las organizaciones han adoptado un nuevo esquema, avanzado y dinamico de la administracion del desempeño, que es la administracion por objetivos (APO), que en escencia es democratica, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluacion se orienta por los siguientes caminos: Formulacion de objetivos mediante consenso, el cual es formulado en acuerdo mutuo con el personal evaluado y su gerente, el cual realiza una negociacion entre ambos para poder llegar a un concenso. Claro esta que los objetivos de la organizacion determinados en el plan anual, no deben ser impuestos, sino deben ser establecidos mediante un consenso entre el trabajador y su jefe. Cuando se logran los objetivos planteados, la organizacion obtiene un resultado beneficioso asimismo el personal evaluado, sin duda, tambien recibira una parte directa del logro alcanzado, recibiendo un premio, un reconocimiento, una resolucion, un bono, o en forma de remuneracion variable; Una vez que se han definido esos objetivos mediante acuerdo mutuo y que haya existido un compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y los medios necesarios; por lo cual en sintesis se diria que el desempeño ayuda a que el comportamiento del evaluado este dirigido al logro de los objetivos formulados en la organizacion. d.) El equipo de trabajo, que es otra alternativa donde se pide al propio equipo de trabajo que realiza la evaluacion del desempeño de los miembros que conforman su equipo, asimismo se da a conocer claramente los objetivos y las metas a alcanzar. E.) El area de recursos humanos, quien tambien es el encargado de evaluar el desempeño de todos sus trabajadores en una determinada organizacion. f.) La comision de evaluacion, indicando que en algunas organizaciones publicas, la evaluacion del desempeño es responsabilidad de una comision designada para dicha funcion. Se trata de una evaluacion colectiva hecha por un grupo de personas, g.) Evaluación de 360°, refiriendose al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluacion hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algun tipo de interaccion con el evaluado. Participan en ella el gerente, jefe de area y los colegas y/o compañeros de trabajo y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Aqui se observa que la responsabilidad de la evaluacion del desempeño involucra al gerente, al trabajaor, al equipo de trabajo, o a las areas de la organizacion como es recursos humanos, o de una comision designada para tal efecto, y o de un contexto general que envuelve a cada trabajador.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO TAMBIEN TRAE TRES BENEFICIOS

La evaluacion del desempeño tambien trae tres beneficios, el cual es mencionado por Chiavenato (2007). y estos son: a.) Beneficios para el gerente; indica el autor que

son para evaluar el desempeño y el comportamiento de trabajadores a su cargo, con la finalidad de mejorar el estandar del desempeño de los trabajadores, alcanzando una mejor comunicacion y mostrandoles que la evaluacion del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber como esta su desempeño laboral, y que les facilita a poder planificar y a organizar de manera eficiente su trabajo. b.) Beneficios para el trabajador; ayudara a conocer los aspectos del comportamiento y el desempeño que la organizacion valora en sus funcionarios, tambien ayuda a conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y a conocer sus fortalezas y debilidades, ayuda a que el trabajador evalúe su funcion y realice una autocritica de su desarrollo y control personal, tambien le abre oportunidades de recibir capacitaciones fuera de su entorno local, que pueda participar en seminarios de entrenamiento, etc., c.) Beneficios para la organizacion; evalua su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo ayuda a identificar a los trabajadores que necesitan darse de baja o capacitarse, de igual forma dinamiza su politica de Recursos Humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, con el estimulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. Se puede observar que la evaluacion del desempeño trae beneficios a la organizacion y al personal que labora, trae resultados positivos para la mejora del personal que labora, asimismo reconocer a buen trabajador que necesita ser motivado, incluso de acuerdo a la habilidad y talento que tenga el personal darle su lugar ocupando cargos que esten a su nivel profesional, (alissi.blogspot.com).

Metodos tradicionales de evaluación del desempeño

Seguido se desarrollo los metodos tradicionales de evaluación del desempeño, sustentado teoricamente por Chiavenato (2009). y asimismo comentado en la pagina web (de.slideshare.net), quien habla de siete claves para conseguir que las metas y objetivos de los gerentes y sus trabajadores sean los mismos: A.) Gozar de atribuciones: el cual motive la fuerza y la energia interior de cada trabajador y satisfagan cuatro necesidades basicas: Vivir (satisacer su necesidad de tener comidad, ropa, casa, diner y salud), Amar (relacionarse con otras personas, amar y ser amado), Aprender (mentalmente tener un sentido de proposito y asimismo de congruencia), Legar (necesidad espiritual de dejar un legado). Si una o mas de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida, B.) Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: poniendo en claro al trabajador evaluado cuales son las expectativas o los resultados deseados en torno al trabajo. C.) Nuevo papel del lider: el lider no asume el problema sino ofrece todo el apoyo y la ayuda necesaria para buscar la solucion, aqui se basara en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿Como marcha su trabajo?, 2) ¿Qué esta usted aprendiendo?, 3) ¿Cuales son sus objetivos?, 4) ¿Como puedo ayudarle?. D.) Retroalimentacion de 360°:

Los gerentes, jefes de area y los trabajadores de la organizacion, deben someterse a la retroalimentacion de 360°, el cual es recibir una evaluación anonima de su desempeño, de su entorno de trabajo, o sea opinion de sus colegas, y de sus subordinados. E.) Autoevaluación y evaluacion del equipo: evaluar individualmete su desempeño de cada trabajador, reflexionar sobre el trabajo que realiza en la organización. F.) Remuneración basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño optimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos son capaces de decidir con mas eficiencia cual sera su remuneración. G.) Iniciativa: los grados de inicitiva de las personas pueden cambiar cuando estas aumenten su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) esperar hasta ser llamado, 2) preguntar, 3) recomendar, 4) actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periodicamente, Actuar uno solo.

Por lo tanto esta investigación se apoya en tres justificaciones como es teórica, metodológica y social. La primera justificación teórica, se dispone en la aplicación de los enfoques a las variables de estudio: Manejo de Conflictos y el desempeño laboral en la Municipalidad de San Jerónimo, permitiendo establecer una relación en búsqueda de su validación y construcción empírica con la que se pretende contribuir con la consolidación del conocimiento científico, en vista de la importancia que tiene el trabajador de la Municipalidad en cuanto a su funcionamiento y la eficiencia del personal en general. La segunda desde el punto de vista metodológico, puede servir como antecedente de futuras investigaciones para adoptar medidas de solución inteligente, sobre el Manejo de Conflictos de los que lideran en las municipalidades; hacia el mejor desempeño de las relaciones de convivencia. Asimismo, el uso y manejo de las técnicas del método científico ofrecieron al investigador la posibilidad de obtener conocimientos válidos y confiables. Y la tercera es la justificación social que contribuirá en principio a mejorar el manejo de conflictos y en consecuencia el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Jerónimo, además de ello el buen manejo de conflictos de los jefes del área contribuirá al buen desempeño laboral del personal, quienes con un desarrollo profesional y de cambio serán los impulsores de un estilo de trabajo diferente de mejor calidad, evidentemente que este hecho hará posible una mejor convivencia, la práctica de valores y el desarrollo de la cultura democrática.

Desempeño en la función

Robbins, S. (1999, pág. 657), describe que el desempeño en la función evalúa los resultados de las tareas individuales indicando que la gerencia debería evaluar los resultados de las tareas, la cantidad producida, el desperdicio generado, y el costo por unidad de producción; y el comportamiento del individuo.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL DESMPEÑO

Robbins, S. (1999, pág. 657), manifiesta que las características individuales son el conjunto más débil de criterios y sus características es como tener “una buena actitud”, mostrar “seguridad y creatividad”, ser “confiable” o “cooperativo”, “parecer ocupado” o poseer una “rica experiencia” y “trabajar con la diversidad” podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea.

Teoría del desempeño laboral según campbell

En su teoría, Campbell (1993), señala que el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la acción; además, indica que la motivación, las habilidades, el conocimiento de las actividades internas y externas a la organización, son primordiales para establecer una determinada conducta en el colaborador de la organización, y además, para los factores que componen la conducta en mención, los cuales son la demostración del esfuerzo, el desempeño en y del equipo, la supervisión, el liderazgo y la correcta administración de recursos tangibles e intangibles, rendimientos de la tarea específica del puesto, y las iniciativas y desempeño de tareas que no son necesariamente específicas al puesto que ocupa un integrante de la organización.

Importancia del desempeño laboral

Para Ventura y Delgado (2012), la evaluación del desempeño es un proceso en el cual las cualidades y objetivos de la organización son anunciados y reflejados en un plan de acción, que, a través de un correcto seguimiento, asegurará el buen desempeño de los trabajadores. Dicha evaluación tiene como objetivo realizar una valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los colaboradores llevan a cabo su trabajo, objetivos y responsabilidades de sus respectivos puestos. Podemos entender por ello, que el desempeño se mide mediante un plan de acción, al cual se les hace un seguimiento continuo para asegurarse que las labores se están realizando de manera correcta.

González y Olivares (2004), explican la importancia de la evaluación, pues permite identificar a los colaboradores que realizan bien su trabajo, los que solo trabajan por cumplir y los que simplemente no se esmeran en hacerlo. A su vez también identifica a los colaboradores proactivos de los que solo se limitan en obedecer las indicaciones del jefe superior. Por último, mejora el sistema de supervisión y motiva a los colaboradores a mejorar en sus tareas.

Daft y Marcic (2006), indican que para que la medición del desempeño laboral se desarrolle de manera correcta, los ejecutivos deben admitir que los puestos de trabajo son multidimensionales y que el desempeño también puede serlo. Para ello, se deben de definir

los puestos y funciones por cada trabajador de manera correcta, ya que estos pueden ser buenos en algunos temas, pero para otros no; o conocer mucho sobre algún tema, pero no saben cómo expresarlo para que los demás entiendan de la mejor manera.

Para Pérez (2009), el principal objetivo de la medición del desempeño es facilitar una descripción confiable y precisa de la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. Al constatar un mejor desempeño, los gerentes y/o encargados podrían mejorar la comunicación con sus colaboradores, y también planificar y organizar el trabajo de tal manera que su unidad funcione como un engranaje. Asimismo, Great Place to Work Paraguay (2016), indica que mediante la evaluación de desempeño se miden las habilidades y los resultados del colaborador, con el objetivo de mejorar su productividad y establecer medidas para mejorar su rendimiento. Los principales objetivos de dicha medición son: Conocer el potencial del personal; proporcionar una descripción detallada de las funciones que este lleva a cabo; y, potenciar a los recursos humanos como elemento básico de toda la organización. El impacto de la evaluación del desempeño impactará en la buena gestión de recursos humanos, puesto que ayudará en la optimización de la selección de personal, detectará las áreas de mejora, implementará medidas para aumentar la motivación, entre otros.

AMIA (2016), recalca la importancia de tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al colaborador, puesto que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para el desarrollo integral de todo trabajador.

Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación del desempeño laboral evalúa las funciones de cada trabajador en relación con los resultados propuestos por la organización sirviendo de manera directa a que toda organización tome en cuenta medidas de gestión específicas que ayuden al desarrollo personal y laboral de las personas.

Dicho proceso permite a la empresa que el empleado se encuentre alineado con los objetivos y las metas de la organización, de acuerdo a ello, las capacidades del empleado son reconocidas y desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. En relación a ello, los administradores pueden implementar diferentes indicadores financieros y de productividad, siendo conscientes de que cualquier falla en las organizaciones es costosa en términos de pérdida de oportunidades, actividades mal enfocadas y pérdidas de la motivación en los empleados.

En la actualidad se entiende la administración del desempeño como un ciclo dinámico que evoluciona hacia la mejora de desempeño y el desarrollo de la empresa como un todo integrado. Dicho ciclo consta de etapas diferenciadas que se detallan a continuación:

Conceptualización. Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse, desarrollo. Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño.

Implementación, en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Retroalimentación, es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

Personal que se encarga de realizar la evaluación del desempeño

Chiavenato (2009). Habla del personal que se encarga de realizar la evaluación del desempeño laboral en una determinada organización, y los encargados son:

El gerente o el jefe de área que asume la responsabilidad del desempeño de sus trabajadores a su cargo y de su respectiva evaluación.

Asimismo el propio trabajador o el empleado público es también responsable de su desempeño y de su propia evaluación o también conocida como autoevaluación; por medio de la autoevaluación cada persona u trabajador es responsable de evaluar el cumplimiento de su función dentro del puesto donde se desempeña, teniendo en cuenta determinados indicadores que es informado a través de las reglas y funciones que una municipalidad tiene aprobada, asimismo el gerente y los jefes son encargados de informar de estos documentos de manejo de personal en una municipalidad. El individuo y el gerente; actualmente dentro de nuestra sociedad las organizaciones han adoptado un nuevo esquema, avanzado y dinámico de la administración del desempeño, que es la administración por objetivos (APO), que en esencia es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Una vez que se han definido esos objetivos mediante acuerdo mutuo y que haya existido un compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y los medios necesarios; por lo cual

en síntesis se diría que el desempeño ayuda a que el comportamiento del evaluado este dirigido al logro de los objetivos formulados en la organización. El equipo de trabajo, que es otra alternativa donde se pide al propio equipo de trabajo que realiza la evaluación del desempeño de los miembros que conforman su equipo, asimismo se da a conocer claramente los objetivos y las metas a alcanzar.

El área de recursos humanos, quien también es el encargado de evaluar el desempeño de todos sus trabajadores en una determinada organización.

La comisión de evaluación, indicando que en algunas organizaciones públicas, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para dicha función. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas, evaluación de 360°, refiriéndose al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el gerente, jefe de área y los colegas y/o compañeros de trabajo y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Aquí se observa que la responsabilidad de la evaluación del desempeño involucra al gerente, al trabajador, al equipo de trabajo, o a las áreas de la organización como es recursos humanos, o de una comisión designada para tal efecto, y o de un contexto general que envuelve a cada trabajador.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Se menciona a continuación algunos aspectos que influyen en el proceso dinámico del desempeño laboral dentro de las organizaciones:

El Clima Laboral

Definido como un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. En algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, sin embargo, debe entenderse al clima organizacional como una consecuencia de algo más profundo entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha podido venir desarrollando durante mucho tiempo.

La Cultura Organizacional

Definido como un sistema de creencias, expectativas y valores, que permiten la interacción en una determinada organización. De esta manera, la organización es un

sistema abierto de insumo-elaboración-producto, reconociéndose que toda organización coexiste dentro de un entorno ambiental constituido por personas y tecnología.

La Motivación

La motivación es también un factor importante a nivel individual. De esta manera los seres humanos, están obligados de manera continua a la adaptación en una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La motivación puede ser definida como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización, sin embargo, la imposibilidad de satisfacer la autorrealización causa problemas de adaptación puesto que dicha satisfacción depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen un mayor nivel de autoridad dentro de la empresa.

La Adaptación

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes es variable de persona en persona, un adecuado nivel de adaptación significa salud mental. Dicha característica permite el sentirse bien consigo mismo y con los demás y permite a capacidad de afrontamiento a las exigencias. Se afirma que cuando los colaboradores tienen un alto nivel de adaptación y motivación se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Por otra parte, cuando ambas variables son escasas, la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía y descontento. La adaptación es el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, es decir es la medición del rendimiento laboral. Por estas razones, es necesario que cada empresa cuente con un sistema formal para medir el desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo (Werther y Davis, 2008, p.306).

Finalmente, es importante según los autores que cada organización evalúe el desempeño de su personal, como un valor agregado que cada integrante de la organización brinda a la misma, así como estar al tanto de las responsabilidades, competencias y el alcance de los objetivos o metas que fueron planteados y alcanzados en la organización, con la finalidad de poder identificar el aporte de cada trabajador a la institución.

Factores asociados al desempeño laboral

Para poder ofrecer atención a los clientes, las empresas u organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados con el desempeño de los trabajadores y tienen un gran impacto en los resultados de sus aportaciones al logro de las metas y objetivos trazados destacan algunos factores relacionados como: compensación salarial, capacitación, satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y desarrollo de carrera, los cuales se definen a continuación.

Compensación Salarial

Para Chiavenato (2007), La compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo. Los resultados de una compensación salarial que no cubra las necesidades del empleado puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro de la calidad, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los individuos a buscar un empleo diferente. En conclusión, la compensación es una manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. Un alto nivel de compensación, constituye un objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor. Asimismo, el citado autor plantea que la compensación salarial promueve un mejor desempeño cuando es gratificada la labor de forma satisfactoria.

Capacitación

La capacitación del trabajador otro aspecto necesario de considerar es la capacitación del trabajador, lo cual implica un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, con el objeto de que el personal desempeñe su papel o tarea lo más eficientemente posible. Según Jones y George (2010), los programas de capacitación producen resultados favorables 38 en la mayoría de los casos respecto a su área laboral. El autor considera que los programas de capacitación laboral cubren las necesidades reales del puesto, fortaleciendo las habilidades de los empleados para cumplir con los procedimientos y exigencias del cargo ocupado, retribuyéndose en logros importantes para la organización.

Satisfacción del trabajo

Para Koontz y Wehrich (2008), la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que un empleado percibe su trabajo, manifestándose en determinadas actitudes y comportamientos laborales, lo cual se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo y las condiciones en el contexto laboral. En el criterio de Chiavenato (2006), la satisfacción en el trabajo se presenta como un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir los efectos de las tareas en el comportamiento futuro.

Desarrollo de la carrera

Según Koontz y Wehrich (2008) El desarrollo de carrera es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en el cual se desempeñe. Es una necesidad humana vinculada al crecimiento y autorrealización, también es crucial en la gestión de recursos humanos en toda organización.

Según Koontz y Wehrich (2008), el desarrollo de carrera es el esfuerzo concertado o coordinado entre individuos y organización, los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores, para mantener su efectividad, crecer y enfrentar retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa. El desarrollo de carrera promueve el mejoramiento del desempeño cuando la organización ofrece al personal condiciones para su conocimiento y desarrollo.

Competencias para el desempeño laboral

En el criterio de Coulter y Stephen (2005), la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto de trabajo ocupado en la organización, lo cual permite saber quién hace algo bien o mal a través de un criterio específico o estándar.

Es por ello que las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior para poder determinar su lugar en el mundo empresarial, particularmente las de empresas aseguradoras no escapan a esta realidad de ir a la vanguardia de este proceso dinamizador. En tal sentido, las organizaciones requieren de gerentes competentes, con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2006).

Para Jones y George (2010), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Según los autores citados, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y ello las hace más eficaces en el ejercicio cotidiano de su profesión, considerando sus aptitudes, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos en su ciclo de vida profesional, lo cual se encuentra asociado con su desempeño laboral.

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo. Para ello se requiere contar con una serie de competencias que la califique para ejecutar tareas laborales cumpliendo con las exigencias y demandas del puesto. Entre estas competencias asociadas a un 40 desempeño laboral exitoso se destacan, según el criterio de Alles (2006), las siguientes:

Flexibilidad

Habilidad de adaptarse a los cambios del entorno, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, aceptando sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. La flexibilidad permite la fácil adaptación de las relaciones laborales porque este fenómeno surge por la necesidad de acomodar, de amoldar el factor trabajo a las variaciones y exigencias de un entorno dinámico y cambiante, ajustándose a las condiciones nuevas, las innovaciones tecnológicas y a otros factores con ajustes y celeridad.

Habilidad Interpersonal

Se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales incluidas las de la comunicación, de relación humana, toma de decisión, liderazgo y de relación laboral. De acuerdo a Alles (2006), la habilidad interpersonal es la comunicación oral y escrita efectiva que consigue la aceptación de ideas, implicando a los demás. Esta habilidad desarrollada crea el entendimiento entre las personas demostrando comprensión de las preocupaciones, motivos y sentimientos de otros, consigue acuerdos y aceptación de ideas, planes, actividades y soluciones, a través de una comunicación efectiva y unos estilos interpersonales.

Empoderamiento

Habilidad de capacitar a individuos y grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento de trabajo en equipo, dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de la capacidad.

Emprendimiento

Proceso por el que un individuo, mediante esfuerzos organizados, arriesga tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación. De esta manera, las organizaciones emprendedoras actúan como agentes de cambio, formando un fondo de ideas nuevas, originales que de otro modo no se aprovecharían.

De acuerdo a lo planteado, el emprendimiento implica iniciar nuevos proyectos productivos de mejoramiento de las condiciones de trabajo con base a los requerimientos organizacionales y las demandas externas. Los elementos de esta competencia son: diseñar nuevos proyectos acordes con las necesidades de la organización y del contexto empresarial, ejecutar los proyectos con referencia a las metas propuestas, el procedimiento administrativo definido y las condiciones del entorno.

Dimensiones del desempeño laboral

Chiavenato (2009), explica que primero se deben seleccionar los factores para la evaluación del desempeño en la función, en las cuales se basarán para calificar y comparar el desempeño de los colaboradores. Los criterios de la evaluación son comportamientos que la organización considera importante. Es decir, los trabajadores que tengan un mejor desempeño en sus tareas son quienes alcanzaron mayores calificaciones en estos criterios, sin importar el puesto que ejercen. La cantidad de criterios de la evaluación varía según la organización, sin embargo, el promedio se ubica entre 5 a 10 factores. Según el autor los siguientes criterios son los más utilizados para la evaluación, Habilidades/Capacidades/ Necesidades/Rasgos: Conocimiento del puesto, conocimiento del negocio, puntualidad, asiduidad, lealtad, honestidad, presentación personal, buen juicio, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones y facilidad para aprender.

Comportamientos: Desempeño de la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, hábitos de seguridad, responsabilidad, actitud e iniciativa, personalidad y soltura. Metas y resultados: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez de soluciones,

reducción de subterfugios, ausencia de accidentes, mantenimiento del equipamiento, cumplimiento de los plazos y enfoque en los resultados.

Para Levy - Leboyer (1997), los encargados de recursos humanos, en búsqueda de una lista de competencias generales para evaluar el desempeño laboral, se han visto en la obligación de crear sus propias listas de competencias. Algunas de estas se encuentran citadas por autores ingleses, las cuales proponen un listado de competencias denominadas "Competencias genéricas" o también "Supra - competencias". El autor toma como base la lista desarrollada por McCauley (1989), ya que muestra una lista de competencias creada a base de un análisis factorial sobre comportamientos. Las competencias que se utilizan en esta lista son:

Ser una persona de muchos recursos: Capaz de adaptarse a situaciones cambiantes dentro de la empresa, adoptar conductas flexibles de resolución de problemas y de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar problemas de gestión.

Hacer lo que se debe: Es perseverante ante los obstáculos, capaz de trabajar solo y también de aprender de los demás. Aprender deprisa: Aprende de manera rápida nuevos temas técnicos y comerciales espíritu de decisión: Prefiere tomar decisiones rápidas y aproximativas, irigir a subordinados: Capaz de delegar equitativamente el trabajo a sus colaboradores y dar oportunidades en base a la capacidad.

Crear un clima propicio para el desarrollo: Multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus colaboradores, Hacer frente a los subordinados con problemas: Enfrenta los problemas y dEstar orientado hacia el trabajo en equipo: Desarrolla su trabajo y la vez dirige el trabajo de los demás.

Contratar colaboradores con talento: Contrata gente con talento que aporten al equipo.

Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás: Conoce como establecer y mantener las relaciones de trabajo con los colaboradores y grupos externos.

Ser humano y sensible: Tiene un interés sincero con las necesidades de sus colaboradores.

Enfrentarse con sangre fría: Confía en las opiniones basadas en hechos y es firme en situaciones complicadas.

Equilibrar el trabajo y la vida personal: Equilibra las prioridades del trabajo y la vida personal.

Conocerse: Tiene conocimiento de sus puntos fuertes y de sus debilidades, hacer que las personas se sientan a gusto: Se muestra amigable y con un buen sentido del

humor, actuar con flexibilidad: Puede adoptar comportamientos opuestos depende lo que se requiera en cada situación.

Características Individuales

Chiavenato (2009), menciona otros factores que influyen en el desempeño con son las habilidades, los comportamientos y el establecimiento de metas y resultados; y además, Alles (2009), señala las diferentes tipos de competencia, entre las que se encuentran las cardinales y las específicas.

Trabajo en equipo

Según Alles (2009), señala que es la capacidad de poder trabajar con otras personas que pertenecen a la organización, con la finalidad de alcanzar un propósito común.

Iniciativa

Según Alles (2009), la iniciativa es la habilidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras, con el fin de crear oportunidades o evitar problemas que no fueron presenciados por los demás. Además, implica la capacidad para definir decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas del futuro.

Desarrollo de las personas

Blake (1997), señala que los trabajadores hacen frente a diversas tareas a lo largo de su experiencia profesional, lo cual resulta ser un proceso por el cual las personas logran progresar, lo mismo que implica un aprendizaje continuo, cambios en actividades y diversas relaciones tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Por otro lado, Driver (1992), un investigador reconocido en el asunto señala que algunos colaboradores planifican permanecer un determinado tiempo en un puesto de trabajo, o tal vez durante toda su vida, obteniendo así un concepto lineal de su experiencia y profesión; sin embargo, otros empleados consideran a su desarrollo profesional como un espiral, es decir, van rotando por diversas áreas, con la finalidad de enriquecer sus conocimientos. Un ejemplo que resalta aquí es el de los asesores de dirección, los cuales apoyan a una determinada organización durante el periodo de tiempo que dura un proyecto, hasta que este se acaba, para después migrar a otra compañía con otro proyecto a veces totalmente distinto al anterior.

Adaptabilidad al cambio

Alles (2008), explica a la adaptabilidad organizacional como la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno. Señala además que es el proceso en el cual el ser humano modifica su comportamiento para adaptarse a nuevos procesos, con la finalidad de ofrecer resultados muy positivos a través de la eficiencia en sus funciones. También indica que los cambios no sólo se dan a nivel personal, sino que también se sufren a nivel organizacional, por lo que es importante estar preparados para el alto grado de competitividad del mercado, y principalmente a los cambios en el entorno, nuevos ambientes y reglas de juego, de tal manera que se trabaja en conjunto y de acuerdo a los objetivos generales de la organización.

Evaluación del desempeño laboral

El sistema de evaluación del desempeño, según Werther y Davis (2008), menciona que además de brindar información si el empleado ha logrado alcanzar sus objetivos institucionales, la evaluación del desempeño nos permite aportar sugerencias sobre como potencializar el rendimiento laboral de cada uno de los integrantes de la institución. Dentro de los requisitos que se consideran para la evaluación del desempeño, se resalta que deben estar relacionados con las labores o responsabilidades encomendadas a cada integrante de la organización, y de esta manera sean sometidos a medición, según los parámetros que se quiera alcanzar.

Por su parte, Casado (s/a) indica que Welch estableció, para la evaluación de un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), una curva de la vitalidad que consiste en medir a los trabajadores sobre la base del cumplimiento en la obtención de los objetivos con un estilo de liderazgo basado en poner a las personas por delante de la estrategia, ser claro con los colaboradores, marcar el ritmo del equipo sobre la base de que el líder calibra la intensidad del grupo debiendo aumentar el intelecto de las personas, celebrar más los éxitos con el equipo, creer que el trabajo debe ser divertido y demostrar pasión por lo que se hace. En definitiva, se procuraba un ambiente de compromiso laboral basado en la colaboración y el protagonismo horizontal de apoyo común y calidad empática entre los colaboradores.

El sistema se basa en que si la empresa va desprendiéndose cada año de los peores, se quedará siempre con una fuerza de trabajo integrada por los mejores. Cada año, Welch exigía a su equipo directivo clasificar a sus empleados en tres grupos para situarlos en la llamada curva de la vitalidad. El grupo "A" es el 20% de los empleados que destacan sobre el resto, las "estrellas" de la empresa. El "B", el 70%, es el grupo de colaboradores que realizan un trabajo aceptable y de acuerdo a las características de su

puesto. Finalmente, el grupo “C” es el 10% de empleados que ocupan las posiciones más bajas del ranking, los que no son capaces de realizar su trabajo adecuadamente. Según el sistema, este grupo, como es el que tiene el peor desempeño, debe irse de la empresa. Para que el modelo funcione debe estar alineado a un sistema de compensaciones: los del grupo A deben ganar entre dos o tres veces más de lo que obtengan los del grupo B, para que exista esa motivación de convertirse en algún momento en A. Por ello, los del grupo B deben recibir también aumentos salariales anualmente que reconozcan su aportación.

Con el paso del tiempo, el SGD fue extendiéndose cada vez más como una buena práctica de gestión en la mayoría de las empresas. Así lo reflejan investigaciones de diversas fuentes heurísticas, entre ellas, una de la consultoría Mercer, especializada en RR. HH., que hace poco realizó una investigación con mil empresas en más de cincuenta países, concluyendo que el 94% de las compañías llevaba a cabo una revisión formal del desempeño de los trabajadores cada año y el 95% establecía objetivos individuales para los empleados. Además, el 89% calculaba una puntuación global para cada trabajador y retribuía basándose en esta clasificación. A lo largo de los años, las empresas han intentado integrar los resultados del SGD con las políticas de RR. HH., desarrollando a los evaluadores como gestores de personas, dando contenido y utilidad al proceso de seguimiento, intentando simplificar los factores de evaluación y las métricas e incrementando la diferenciación de resultados a través de una escala de rating.

Metodos tradicionales de evaluacion del desempeño

Seguido se desarrollo los metodos tradicionales de evaluacion del desempeño, sustentado teoricamente por Chiavenato (2009). y asimismo comentado en la pagina web (de.slideshare.net), quien habla de siete claves para conseguir que las metas y objetivos de los gerentes y sus trabajadores sean los mismos: A.) Gozar de atribuciones: el cual motive la fuerza y la energia interior de cada trabajador y satisfagan cuatro necesidades basicas: Vivir (satisacer su necesidad de tener comidad, ropa, casa, diner y salud), Amar (relacionarse con otras personas, amar y ser amado), Aprender (mentalmente tener un sentido de proposito y asimismo de congruencia), Legar (necesidad espiritual de dejar un legado). Si una o mas de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida, B.) Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: poniendo en claro al trabajador evaluado cuales son las expectativas o los resultados deseados en torno al trabajo. C.) Nuevo papel del lider: el lider no asume el problema sino ofrece todo el apoyo y la ayuda necesaria para buscar la solucion, aqui se basara en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿como marcha su trabajo?, 2) ¿que esta usted aprendiendo?, 3) ¿cuales son sus objetivos?, 4) ¿como puedo ayudarle?. D.) Retroalimentacion de 360°:

Los gerentes, jefes de area y los trabajadores de la organizacion, deben someterse a la retroalimentacion de 360°, el cual es recibir una evaluacion anonima de su desempeño, de su entrono de trabajo, o sea opinion de sus colegas, y de sus subordinados. E.) Autoevaluacion y evaluacion del equipo: evaluar individualmete su desempeño cada trabajador, reflexionar sobre el trabajo que realiza en la organizacion. F.) Remuneracion basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño optimo, de motivacion interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos son capaces de decidir con mas eficiencia cual sera su remuneracion. G.) Iniciativa: los grados de inicitiva de las personas pueden cambiar cuando estas aumenten su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) esperar hasta ser llamado, 2) preguntar, 3) recomendar, 4) actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periodicamente, actúan uno solo.

Por lo tanto esta investigación se apoya en tres justificaciones como es teórica, metodológica y social. La primera justificación teórica, se dispone en la aplicación de los enfoques a las variables de estudio: Manejo de Conflictos y el desempeño laboral en la Municipalidad de San Jerónimo, permitiendo establecer una relación en búsqueda de su validación y construcción empírica con la que se pretende contribuir con la consolidación del conocimiento científico, en vista de la importancia que tiene el trabajador de la Municipalidad en cuanto a su funcionamiento y la eficiencia del personal en general. La segunda desde el punto de vista metodológico, puede servir como antecedente de futuras investigaciones para adoptar medidas de solución inteligente, sobre el Manejo de Conflictos de los que lideran en las municipalidades; hacia el mejor desempeño de las relaciones de convivencia. Asimismo, el uso y manejo de las técnicas del método científico ofrecieron al investigador la posibilidad de obtener conocimientos válidos y confiables. Y la tercera es la justificación social que contribuirá en principio a mejorar el manejo de conflictos y en consecuencia el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Jerónimo, además de ello el buen manejo de conflictos de los jefes del área contribuirá al buen desempeño laboral del personal, quienes con un desarrollo profesional y de cambio serán los impulsores de un estilo de trabajo diferente de mejor calidad, evidentemente que este hecho hará posible una mejor convivencia, la práctica de valores y el desarrollo de la cultura democrática.

Características individuales del desempeño

Robbins, S. (1999, pág. 657), manifiesta que las características individuales son el conjunto más débil de criterios y sus características es como tener “una buena actitud”, mostrar “seguridad y creatividad”, ser “confiable” o “cooperativo”, “parecer ocupado” o poseer una “rica experiencia” y “trabajar con la diversidad” podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea.

MUNICIPALIDADES

Según el reglamento de municipalidades menciona que las municipalidades son las instancias de gobierno descentralizado en el nivel local emanadas de la voluntad popular mediante la elección de sus representantes ante los órganos de gobierno municipal establecidos en la presente ley. Tienen personería jurídica de derecho público.

Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Las Municipalidades son componentes para: acordar su régimen de organización interior, votar su presupuesto, administrar sus bienes y rentas; crear, modificar o suprimir sus contribuciones, arbitrios y derechos; regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito; organizar, reglamentar y administrar.

Según la N° 27963 de municipalidades menciona que los gobiernos locales se clasifican de la siguiente manera: a) En función de su jurisdicción: Municipalidad Provincial, ubicada sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito capital de provincia. Municipalidad Distrital, situada sobre el territorio del distrito.

Se usa el término municipalidad para referirse a los gobiernos locales; sin embargo en algunos lugares se utiliza el término ayuntamiento como sinónimo. Está compuesta por una rama ejecutiva encabezada por el alcalde y una legislativa denominada concejo municipal.

GESTIÓN EN LOS TRABAJADORES MUNICIPALES

Gestionar es gestar, es lograr objetivos transformando la realidad preexistente, agregar valor, justificar una presencia legítima en función de las expectativas generadas por esa gestión y el uso dado a los medios puestos a disposición. Gestionar, en suma, es lograr resultados, pero no cualquier resultado, sino el esperado, el consensuado. Los municipios deben servir al bienestar de la colectividad por lo que su trabajo es basado en la gestión que manejan sus recursos. Este tipo de gestión es de carácter público. Es decir, se diferencia de la gestión organizacional en empresas privadas. Es aquí donde entra el término de gestión pública. Esta se refiere a la práctica y la disciplina que se tiene para manejar recursos importantes, como el económico de una región, estado o país, y el capital humano que ejerce sus labores dentro de las empresas pertenecientes al Estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la

gestión sea la más efectiva. (Ortún, 1995). Desde la perspectiva de la gestión pública, es posible caracterizar aquellos enfoques que, entendiéndola como una acción permanente del estado frente la sociedad, plantean la necesidad de una organización estable y reglada por normas legítimas.

La gestión pública debe tomar como parámetro fundamental la productividad de sus organizaciones. Estas variables como la calidad de vida laboral, la satisfacción de los empleados la tecnología, la eficacia, la eficiencia, la capacitación, el clima laboral, la productividad, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo, son eslabones de una misma cadena y por lo tanto determinantes dentro de una estrategia para elevar la productividad (Ghiglione, 2011). La variación de algunos de estos aspectos permite el crecimiento de la deficiencia de la gestión pública en cualquier organismo estatal. Esta situación es percibida por los ciudadanos, los cuales son los primeros auditores del desempeño de las instituciones municipales. Dicha labor es realizada de manera constante, por lo que siempre existe una evaluación de los trabajadores municipales. En otras palabras, la pérdida de credibilidad como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia, esto trae como consecuencia procesos de regeneración, de cambio (Sánchez, 2007). Es así que, la confianza es vital en cualquier sociedad democrática, sobre todo cuando a los ciudadanos esperan que los servidores públicos sirvan a la pluralidad de intereses con equidad y administren los recursos de forma correcta (Bautista, 2007). En muchos países de Latinoamérica, los modelos de gestión municipales presentan carencias en diversos aspectos, uno de ellos es la calidad laboral de los trabajadores municipales. Según Sánchez S. Á. (2012) esto es debido a que no existen programas robustos de mejoramiento continuo ni procesos de evaluación para el personal, donde la capacitación ofrecida es limitada o nula y las existentes no están articuladas a las realidades del mundo, del país o de la región. En este sentido, para mejorar la gestión pública en las diversas instituciones se debe invertir en la capacitación del personal. Esta puede generar una buena gestión pública, pero ello implica lograr adecuar las organizaciones, y crear valores de transparencia, ética y moral en los trabajadores, de manera que las empresas que conforman el Estado puedan ser realmente productivas. (Kliksberg, 2002, pág. 20) En este particular, el trabajador municipal debe convertirse en un líder y para ello se debe a dos factores: uno es la habilidad personal y cognitiva de la persona y otro son las herramientas que pueda brindar la organización a través de las capacitaciones. Contar con una dirección orientada al logro representa una vía para alcanzar los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido, lo cual es logrado gracias al liderazgo del trabajador (del Socorro BrachoParra & García-Guiliany, 2011).

En definitiva, la gestión pública esta entrelazada con la gestión del talento humano moderna, fundamentada por el liderazgo, donde va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras, es decir lideres en cada uno de sus espacios.

DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES MUNICIPALES

Muchas de los trabajadores de las institucionales no se sientes motivados por lo que su desempeño laboral no es acorde a las políticas de dichas organizaciones. Esto trae como consecuencia una baja productividad y en el peor de los casos deficientes respuesta a los ciudadanos. Es por ello, que el personal que se encuentra trabajando en la actualidad en el mayor de los casos, no se encuentra capacitado para desarrollar labores administrativas municipales, siendo sus características: desconocimiento de software administrativos especializados, escaso conocimiento de los procedimientos gubernamentales y no gubernamentales (Bellodas Ticona, 2020). Todo esto tiene relación con la capacitación desde adiestramiento como motivacional. Es aquí, donde la administración de recursos humanos debe buscar evaluar esta importante variable de la productividad utilizando las herramientas necesario para determinar cual es el factor que no permite el desempeño deseado en los trabajadores públicos. La evaluación del desempeño es una técnica que integra competencias laborales, clima y comunicación organizacional que tenga del empleado con la organización, es una herramienta que permite evaluar y medir el desempeño laboral (Gruezo Guerrero, 2017).

Ahora bien, las nuevas tendencias de las estructuras organizacionales deben adecuarse a las exigencias del entorno obteniendo el control de la gestión de recursos humanos, para esto se podría implementar el uso de indicadores de gestión para determinar los problemas existentes en un proceso y así poder tomar las decisiones que sean necesarias. De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014: 148) “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad” (citado por Colombet Tovar, 2008).

MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERONIMO – ANDAHUAYLAS

RESULTADOS DE INVESTIGACION

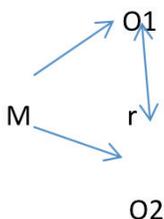
La vida es una eterna sucesión de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucrados en alguna discusión. Un conflicto se define como un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas. A continuación, se presentarán los resultados de investigación relacionados con el manejo de conflictos, desempeño organizacional, en la municipalidad provincial de San Jeronimo de la Provincia de Andahuaylas, Apurímac, Perú.

Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo no experimental, dada la naturaleza del objeto de estudio en el que no se manipula deliberadamente ninguna de las dos variables para lograr un cambio. Los posteriores pasos, la recolección y análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, sirven para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Diseño de investigación

En la investigación se utilizó el diseño Transversal o Transeccional Correlacional. Este diseño se caracteriza porque permite analizar y estudiar la relación del manejo de conflictos y el desempeño laboral, para conocer su nivel de influencia de estas variables, además busco determinar el grado de relación entre las variables. El esquema del Diseño Transversal o Correlacional es el siguiente:



M. Muestra de estudio

O1: manejo de conflictos.

O2: desempeño laboral.

r: relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral.

Asimismo, se presenta una tabla de operacionalización de variables:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
MANEJO DE CONFLICTOS	Conflicto funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del grupo. • Cumplimiento de metas. • preparación en manejo de conflictos. • Mediación y solución de conflictos. • Disposición en la toma de decisiones. • Estimula Creatividad e innovación. • Alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo. • Libera las tensiones. • Nutre un ambiente de autoevaluación y cambio. 	Encuesta sobre el manejo de conflictos
	Conflicto disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones autoritarias. • Reduce la eficacia del trabajador. • Desinterés en el logro de metas. • Inseguridad. • Escasa experiencia y preparación. • Subordinación de las metas. • Productividad insatisfecha. 	
DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño en la función	<ul style="list-style-type: none"> • Logro del producto alcanzado. • Calidad del trabajo realizado. • Conocimiento del trabajo. • Cooperación y trabajo en equipo. • Responsabilidad y compromiso con el trabajo • Ajuste a las funciones. • Independencia para realizar sus funciones. • Atención al usuario. 	Encuesta sobre desempeño laboral
	Características individuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las situaciones. • Creatividad personal. • Capacidad de realización e innovación. • Presentación personal • Trabajo con la diversidad. 	

TABLA 01. Operacionalización de variables

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por los trabajadores nombrados y contratados, de la parte administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, que suman un total de 78 trabajadores.

Total de trabajadores	Mujeres	porcentaje	Varones	porcentaje
78	33	42.31%	45	57.69%

TABLA 02.

FUENTE: Planillas de pagos

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Variable de Estudio: “Manejo de Conflictos”

Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el manejo de conflictos es el cuestionario dado que tendrá más capacidad y será representativo, el cual incluye las dimensiones importantes de la variable por estudiar, se considera la siguiente técnica con su instrumento respectivo:

TECNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario de evaluación de manejo de conflictos.

TABLA 03. Técnica e instrumento de manejo de conflictos

Descripción:

El instrumento de manejo de conflictos consta de 20 ítems distribuidos en 2 dimensiones: conflicto funcional y conflicto disfuncional.

Variable de Estudio: “Desempeño Laboral”

Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el desempeño laboral es el cuestionario y que éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar (Municipalidad Distrital de San Jerónimo), se considera la siguiente técnica con su instrumento respectivo:

TECNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario de evaluación del desempeño laboral.

TABLA 04. Técnica e instrumento de desempeño laboral

Descripción:

El instrumento para recolectar datos sobre el desempeño laboral consta de 18 ítems distribuidos en 2 dimensiones: desempeño en la función y características individuales.

METODOS DE ANALISIS DE DATOS

Prueba de confiabilidad de los instrumentos-confiabilidad de los datos recogidos.

La confiabilidad es la capacidad del instrumento para medir de forma consistente y precisa las características que se pretende medir, aquí se incluyen dos conceptos claves el cual es la consistencia interna y la estabilidad temporal. La consistencia interna recoge el grado de coincidencia o parecido o sea la "homogeneidad", existente entre los ítems que componen el instrumento. Pero la estabilidad en el tiempo es la capacidad del instrumento para arrojar las mismas mediciones cuando se aplica en momentos diferentes a los mismos sujetos. (Submittedto universidad cesar vallejo).

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento se uso la técnica de Cronbach como indicador principal de esta, usada en casos en donde las respuestas no son necesariamente bipolares, sino que se dan en escalas Kaplan y Saccuzzo (2006) y (submittedto universidad cesar vallejo).

El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. El coeficiente α depende del número de elementos k de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento s_j^2 , y de la varianza total s_x^2 , siendo su fórmula:

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos el siguiente cuadro.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum_j s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

TABLA 05: Rangos para interpretación del coeficiente alpha de Cronbach

Nota: Cronbach 1951

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS STATISTIC versión 22, los resultados obtenidos son los siguientes:

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
CONFLICTO FUNCIONAL	0.8899	12
CONFLICTO DISFUNCIONAL	0.9203	8
MANEJO DE CONFLICTOS	0.9051	20

TABLA 06: Estadísticos de fiabilidad para la variable manejo de conflictos

Nota: Paquete estadístico Spss versión 22

Valor de coeficiente alpha = 0.9 (más detalles ver en anexos de la tesis)

En la tabla anterior se puede apreciar que los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach para la variable manejo de conflictos, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,9 lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es muy alta para esta variable y sus dimensiones, por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable, (submittedto universidad cesar vallejo).

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN	0.9133	12
CARACTERISTICAS INDIVIDUALES	0.7216	6
DESEMPEÑO LABORAL	0.8174	18

TABLA 07: Estadísticos de fiabilidad para la variable desempeño laboral.

Nota: Paquete estadístico Spss versión 22

Valor de coeficiente alpha = 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

En la tabla anterior se puede apreciar que los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,8 lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es muy alta para esta variable y sus dimensiones, por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable, (submittedto universidad cesar vallejo).

Además de esto los instrumentos seleccionados han sido tomados en cuenta de investigaciones ya realizadas, sin embargo antes de la aplicación de los mismos, se consultó a expertos sobre su confiabilidad para el recojo de la información; tal como se muestra en los siguientes cuadros el promedio para cada instrumento:

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	% de Valoración
01	Edgar Enriquez Romero	86%
02	Edward Jesus Aguirre Espinoza	73%
03	Flavio Ricardo Sanchez Ortiz	85%
Promedio		81%

TABLA 08. Promedio para cada instrumento.

FUENTE: Elaboración Propia.

METODO DE ANALISIS DE DATOS

El método de análisis cuantitativo de los datos se llevará acabo utilizando el software de computadora denominado EXCEL y SPSS. V.22 El cual servirá para la interpretación de los resultados de esta investigación considerando las dimensiones del trabajo de investigación. (submittedto universidad cesar vallejo).

Para el análisis y el procesamiento de los datos; utilizamos la estadística descriptiva correlacional, para lo cual nos valimos del cálculo estadístico Chi cuadrado, a fin de determinar si los ítems del manejo de control que vivencian los jefes de área de la municipalidad distrital de san Jerónimo - Apurímac, con sus indicadores o reactivos guardaron relación, con la variable desempeño laboral. Cuyo esquema es el siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = Estadístico Chi Cuadrado

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Σ = sumatoria

La aplicación de la chi cuadrado nos indicó la zona en la cual se ubicó el punto de correlación, con el que se estableció la validez de la hipótesis estadística.

Los resultados estadísticos presentan tablas y gráficos, con su correspondiente interpretación, así mismo es necesario considerar que se eligieron diferentes tipos de diseños de gráficos para que el lector o futuros investigadores tengan como referente la existencia de dos variables así sea más fácil describir los resultados. (submittedto universidad cesar vallejo).

Fue necesario la utilización de diferentes métodos estadísticos los cuales sirvieron para analizar, relacionar y demostrar datos tales como:

De posición: como las medidas de tendencia central, la cual incluye la utilización de la media aritmética, la media.

Además se calcularon los valores para establecer la correlación, utilizando el coeficiente de Pearson y la chi cuadrada con sus respectivos cuadros de distribución.

De la misma manera se debe resaltar que se utilizaron algunos programas para obtener los resultados posteriormente descritos; tales como el SPSS versión 22. El Microsoft Excel entre otros.

RESULTADO: MANEJO DE CONFLICTOS

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	2	7,4	7,4	7,4
CASI SIEMPRE	11	40,7	40,7	48,1
SIEMPRE	14	51,9	51,9	100,0

TABLA 09: Dimensión conflicto funcional encuesta aplicada a los trabajadores de área de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Nota: n = 27 Trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión siempre es de 14. Alcanzando un total de 51,9%. Otro 40,7% opino casi siempre. Solo el 7,4% opino a veces. El porcentaje mayor se interpreta con el descriptor 1, de anexos de la tesis.

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	8	29,6	29,6	29,6
A VECES	11	40,7	40,7	70,4
CASI SIEMPRE	7	25,9	25,9	96,3
SIEMPRE	1	3,7	3,7	100,0

TABLA 10: Dimensión conflicto disfuncional encuesta aplicada a los trabajadores de área de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Nota: n = 27 Trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión a veces es de 11. Alcanzando un total de 40,7%. Otro 29,6% opino nunca. Solo el 3,7% opino siempre. ^bEl porcentaje mayor se interpreta con el descriptor 2, de anexos de la tesis.

Como resumen de las dimensiones de la variable manejo de conflictos tenemos la siguiente tabla:

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENO	25	92,6	92,6	92,6
MUY BUENO	2	7,4	7,4	100,0

TABLA 11: Resumen variable 1 encuesta aplicada a los jefes de área de la municipalidad distrital de San Jerónimo – Apurímac.

Nota: n = 27 Trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión bueno es de 25. Alcanzando un total de 92,6%. Otro 7,4% opino muy bueno. Una mayoría de los trabajadores de la municipalidad indicaron que el manejo de conflictos es bueno dentro de esta institución edil..

Para determinar si El nivel de manejo de conflictos en la municipalidad distrital de San Jerónimo, es buena y significativa, se utilizó el estadístico chi cuadrada de bondad de ajuste para una variable categórica, el cual se obtuvo los siguientes resultados.

Categoría	Proporción Contribución			
	Observado	de prueba	Esperado	a Chi-cuad.
BUENO	25	0.5	13.5	9.79630
<u>MUY BUENO</u>	<u>2</u>	<u>0.5</u>	<u>13.5</u>	<u>9.79630</u>
N	N*	GL	Chi-cuad.	Valor P
27	0	1	19.5926	0.000

TABLA 12: Prueba Chi-cuadrada de bondad de ajuste para variable categórica

La tabla anterior nos muestra que el valor de la chi cuadrada en su mayor opinión de los trabajadores es de buena, con un valor de significatividad muy apreciable mostrándonos que $p < \alpha$, es decir que $0.000 < 0.05$, lo que nos lleva a la conclusión que el manejo de conflictos es bueno y significativo en la municipalidad de San Jerónimo - Apurímac.

RESULTADO: DESEMPEÑO LABORAL.

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	11	40,7	40,7	40,7
BUENO	14	51,9	51,9	92,6
OPTIMO	2	7,4	7,4	100,0

TABLA 13: Dimensión desempeño en la función encuesta aplicada a los jefes de area de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Nota: n = 27 trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión bueno es de 14. Alcanzando un total de 51,9%. Otro 40,7% opino regular. Solo el 7,4% opino optimo. El porcentaje mayor se interpreta con el descriptor 3, de anexos de la tesis.

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	3	11,1	11,1	11,1
BUENO	21	77,8	77,8	88,9
OPTIMO	3	11,1	11,1	100,0

TABLA 14: Dimensión características individuales encuesta aplicada a los Jefes de area de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Nota: n = 27 Trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión bueno es de 21. Alcanzando un total de 77,8%. Otro 11.1% opino óptimo. Solo el 11,1% opino regular. El porcentaje mayor se interpreta con el descriptor 4, de anexos de la tesis.

Como resumen de las dimensiones de la variable desempeño laboral tenemos la siguiente tabla:

	Frecuencia ^a	Porcentaje ^b	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	1	3,7	3,7	3,7
BUENO	18	66,7	66,7	70,4
MUY BUENO	8	29,6	29,6	100,0

TABLA 15: Resumen variable 2 encuesta aplicada a los jefes de area de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Nota: n = 27 Trabajadores ediles.

El número total de trabajadores que se ubican en el nivel de opinión bueno es de 18. Alcanzando un total de 66,7%. Otro 29,6% opino muy bueno. Solo el 3,7% opino regular. Una mayoría de los jefes de area de la municipalidad indicaron que el desempeño laboral es bueno dentro de dicha entidad edil.

Para determinar si el nivel de desempeño laboral es altamente significativo, en la municipalidad distrital de San Jerónimo, se utilizó el estadístico chi cuadrada de bondad de ajuste para una variable categórica, el cual se obtuvo los siguientes resultados.

Proporción	Contribución				
	Categoría	Observado	de prueba	Esperado	a Chi-cuad.
BUENO	18	0.333333	9	9	9.00000
MUY BUENO	8	0.333333	9	9	0.11111
REGULAR	1	0.333333	9	9	7.11111
N	N*	GL	Chi-cuad.	Valor P	
27	0	2	16.2222	0.000	

TABLA 16: Prueba Chi-cuadrada de bondad de ajuste para variable

La tabla anterior nos muestra que el valor de la chi cuadrada en su mayor opinión de los trabajadores es de bueno, con un valor muy significativo mostrándonos que $p < \alpha$, es decir que $0,000 < 0.05$, lo que nos lleva a la conclusión de que el desempeño laboral es bueno en la municipalidad de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac.

Se puede observa que el 68% de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Jeronimo manifiestan que el desempeño laboral está ubicado en el nivel de *bueno* pero el manejo de conflictos *casi siempre* es manejado adecuadamente, asimismo, un 100% de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Jeronimo manifiesta que el manejo de conflictos es manejado bien *siempre* por los jefes de área, pero que el desempeño laboral es *regular*.

DISCUSIÓN

Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de las variables del trabajo de investigación, los cuales se tuvo en cuenta el manejo de conflictos que los jefes de área implementan en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, así mismo los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de la segunda variable desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución edil, finalmente se contrastó la correlación existente entre las dos variables.

Los resultados a los que arribamos en cuanto a las tablas del N° 07 y N°8, se puede observar que en las dimensiones referente al manejo de conflictos que se imparte dentro de la municipalidad de San Jerónimo se encontró resultados bastante relevantes, llegando a obtenerse un porcentaje de mayor opinión del (51,9%) en la dimensión conflicto funcional donde los trabajadores opinan que siempre que los jefes frecuentemente les motivan para que laboren con empeño en momentos de conflicto, el cual estos tiene mucha experiencia y están preparados para solucionar conflictos, demostrando serenidad y no se desesperan, identificando con facilidad las causas de un problema, el cual lo solucionan con prontitud el conflicto presentado, además los jefes de área toman siempre buenas decisiones, el cual la superan si estas son malas, brindando para ello mucha creatividad e innovación, por otro lado frecuentemente los jefes de área en momentos de conflicto logran que los trabajadores demuestren interés y voluntad por su labor, generándoles en estas situaciones mucha confianza, el jefe siempre realiza una autoevaluación del problema suscitado, proponiendo soluciones pertinentes para que no vuelva a ocurrir dicho conflicto, así mismo en la dimensión conflicto disfuncional se obtuvo que el (40,7%) de los trabajadores que son una mayoría opinan que a veces las decisiones autoritarias de los jefes le crean desconfianza, disminuyendo a veces su eficacia en el desempeño de su labor, además a los jefes de área raras veces les interesa que los trabajadores cumpla con las metas planificadas, demostrando seguridad y firmeza frente a un conflicto presentado, el cual no les afecta emocionalmente lo que genera que los trabajadores estén algo motivados en su labor en momentos de conflicto, además se percibe que los jefes regularmente tienen experiencia y preparación para solucionar los conflictos, identificando con facilidad los problemas que se presentan, impartiendo una actividad con voluntad en sus funciones ediles lo que a veces afecta negativamente al municipio, de todo lo anterior llegamos a determinar en la tabla N°9 en resumen que el 92,6% de los trabajadores opinaron que el manejo de conflictos que se imparte por parte de toda la organización es buena en la municipalidad distrital de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac.

Por otro lado los resultados a los que se arribó en cuanto a las tablas N° 11 y N°12, referente a las dimensiones de la variable desempeño laboral se obtuvo unos resultados muy apreciativos en cuanto a la opinión de los jefes de área de dicho municipio, en lo que respecta en la dimensión desempeño en la función por parte de los trabajadores en el concejo municipal se obtuvo un porcentaje de (51,9%), de opinión bueno lo que llega a determinarse que el trabajador con frecuencia va más allá de lo exigido, a veces realiza con bastante esmero y voluntad su trabajo, es bastante exacto y no tiene errores en su trabajo, sabe lo necesario y tiene experiencia, con frecuencia busca oportunidades para capacitarse sobre el trabajo que realiza, funciona bien en el trabajo en equipo, procura colaborar, coordina con bastante frecuencia con los jefes y compañeros de trabajo, tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz, con frecuencia cumple a tiempo con el trabajo encomendado, con frecuencia y se adapta rápidamente a los cambios que hay en la organización, con mucha frecuencia demuestra independencia para realizar sus funciones, con mucha frecuencia atiende con entusiasmo y voluntad al usuario, en cuanto a la dimensión características individuales de los trabajadores los jefes de área en un (77,8%) indicaron que el trabajador demuestra buena percepción y capacidad comprensión del problema, buena comprensión de procedimientos para realizar las tareas, casi siempre tiene buenas ideas y proyectos, buena capacidad para concretar nuevas ideas, cuidadoso en su forma de vestir y presentarse, con frecuencia respeta y valora las diferentes culturas, de todo lo anterior llegamos a determinar en la tabla N°13 en resumen que el 66,7% de los jefes de área opinaron que el desempeño laboral de los trabajadores es bueno en la municipalidad distrital de San Jerónimo – Apurímac.

Por otro lado al determinar la correlación y significatividad entre las variables de estudio manejo de conflictos y el desempeño laboral, se pudo arribar que mediante las escalas de correlación de Pearson se obtuvo un resultado bastante relevante que el valor de $p < \alpha$ cuyos valor resulto ser muy significativo, es decir que ($0,046 < 0,05$), demostrándonos simultáneamente que existe relación moderada entre ambas variables o que son dependientes, es decir que a buen manejo de los conflictos se desempeñara una buena labor por parte de los jefes de área y trabajadores de dicha entidad edil, como también si existe un mal manejo de los conflictos este repercutirá en una mal desempeño laboral, de igual manera se obtuvo las correlaciones respectivas entre las dimensiones del manejo de conflictos y las dimensiones del desempeño laboral, llegándose a encontrar valores significativos es decir que ($p > \alpha$), demostrándonos que el nivel de relación que existe entre estas variables es moderada o baja y no es significativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac.

CONCLUSIONES

PRIMERO.- Mediante la aplicación de los instrumentos aplicado a los trabajadores en la tabla N°9 se determinó que el manejo de conflictos en la municipalidad distrital de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac, es buena y significativa ya que los resultados en resumen general de las respuestas de los encuestados, indicaron que el 92,6% opinaron que esta es buena, complementada con el 7,4% que indico que es muy buena.

SEGUNDO.- Con los resultados que se obtuvieron en la tabla N° 13 se pudo determinar que una mayoría de los jefes de área de dicho municipio manifestaron que el desempeño laboral por parte de los trabajadores es bueno y altamente significativo, en la municipalidad de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac, porque el 66,7% opinaron bueno, el 29,6% de muy bueno y solo el 3,7% de regular.

TERCERO.- Con la aplicación de la prueba estadística Chi – cuadrada se demostró la dependencia entre ambas variables y su significatividad entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral, esto en la tabla N° 15 considerando que el nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\%$ (0,05) es menor al p-valor ($0,046 < 0.05$), por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Entonces estos resultados nos demuestran que existe una relación alta y significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

CUARTO.- Lo resultados de las tablas del N° 16 al N° 17 mediante la correlación de Pearson, se obtuvo valores que $\alpha = 5\%$ (0,05) es menor al p-valor y no hay significatividad entre estas variables lo que nos lleva a la conclusión de asumir la hipótesis nula es decir no existe una relación significativa entre el conflicto funcional y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – Apurímac, como también No existe una relación significativa entre el conflicto disfuncional y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – Andahuaylas - Apurímac.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 8va ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va ed. México: Pearson Educación.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. 1ra ed. Buenos Aires: Granica.
- Sampieri, R. y Collado, F. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ta ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Charles, W. y Gareth, R. (2001). *Administración Estratégica*. 3ra ed. Colombia: Editora Martha Edna Suarez Ríos.
- Fred, L. (2008). *Comportamiento Organizacional*. 11ª ed. Mexico: The McGraw-Hill Interamericana.
- Don, H. y John, W. y Richard, W. Woodman. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. México: International Thomson editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª Ed. México: McGraw-Hill Companies.
- Adrian, L., De Sousa, F., Días, L., Inacio, M. y Henriques, S. y Rodrigues, Z. (2019). Evaluación de desempeño de competencias en enfermeras de un hospital. *Revista Latinoamericana de Enfermería*. Vol (27). Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692019000100373&script=sci_arttext&lng=es
- Albán, M. (2015). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "SERVICONT"*, del cantón baños de Agua Santa, 2015 – Ecuador. (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Modelo+de+gestión+del+talento+humano+para+mejorar+el+desempeño+laboral+en+la+empresa+SERVICONT>
- Alberca, N., Asmat, N., Jara, A. y Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol (23). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/movil/index.html>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia)*. España. Ediciones Granica.
- Arias, G, Lara, O y Ceballos, C (2015). Síndrome de Burnout en trabajadores de un Call center de la ciudad de Arequipa. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/303874189>
- Ghiglione, C. R. (2011). El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal. 157-162: DAAPGE, (16). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6272422.pdf>

Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público, 47, 37-64.

Bartolo Ramos, J. L. (2018). Características biográficas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Uchiza. Tingo María, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de La Selva. Obtenido de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1365/BRJL_2018.PDF?sequence=1

Sánchez, S. Á. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. 49-76: Revista Nacional de administración, 3(2). Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/523/425>

Kliksberg, B. (2002). Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD).

Bellodas Ticona, A. (2020). Competencias gerenciales y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019. Tacna, Perú: Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero en Economía Agraria de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4022/1807_2020_bellodas_ticona_a_fcag_ingenieria_en_economia_agraria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Colombet Tovar, C. (2008). Periodicidad semestral Indicadores de Gestión, Cuba y Venezuela: un estudio comparado. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1(1).

ESTHER REYNA MERINO ASCUE - Licenciada en Administracion de Empresas (Universidad Nacional José Maía Arguedas), Magister en Gestión Publica (Universidad Cesar Vallejo); actualmente Profesor Auxiliar Principal a Dedicación Exclusiva adscrito al Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas.

JUBENAL MENDOZA VALENZUELA - Licenciado en Educacion Primaria (Universidad Nacional Mayor de San Marcos), Magister en Administracion mencion Gerencia de la Educacion (Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco), actualmente Docente Universitario en la Universidad Nacional Jose Maria Arguedas.

ROSA NELIDA ASCUE RUIZ – Licenciada en Administracion de Empresas de Empresas (Universidad Nacional Micaela Bastidas), Magister en Gestión Publica (Universidad Cesar Vallejo); actualmente Profesor Auxiliar ordinario a tiempo completo adscrito al Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas.

ANA MARÍA VALENCIA ROMERO- Docente de la especialidad de matemática e Informática (Universidad Enrique Guzmán y Valle), Segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico (universidad Cayetano Heredia) Magister en Administración de la Educación (UCV) , actualmente Asesora pedagógica de la IEP Hans Christian Andersen y Subdirectora de educación secundaria de la I.E. República de Bolivia. Coautora de Libros de Tutoría escolar (primero a quinto de secundaria).

JUAN SOLANO GUTIERREZ - Licenciado en educación nivel primaria (Universidad Tecnológico de los Andes) Licenciado en Educación Inicial (Universidad Néstor Cáceres de Juliaca) Magister en Administración mención Gerencia de la Educación (Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco), Doctor en ciencias de la educación (Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Cerro de Pasco) actualmente docente nombrados en la Universitario en la Universidad Nacional José María Arguedas.

JOSÉ PARDO GÓMEZ- Licenciado en Educación Primaria (Universidad Nacional Federico Villarreal) Magister en Lingüística Andina y Educación (Universidad Nacional del Altiplano de Puno), Egresado de doctorado en Educación (Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga), Actualmente docente en la Universidad nacional José María Arguedas.

JOHN WILIAM VELASCO LOAYZA - Docente de la especialidad de CC NN: Física y Química, Bachiller en Educación, UNMSM; Licenciado en Educación Secundaria especialidad Ciencias Naturales : Física y Química UNMSM, Magister en Administración de la Educación,

Universidad Cesar Vallejo; Doctor en Educación Universidad José Carlos Mariátegui; Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Universidad Antonio Ruíz de Montoya; Docente en Universidad José Carlos Mariátegui Filial Andahuaylas, Docente Capacitador en Bloque Temático Investigación Acción Universidad Nacional San Agustín de Arequipa; Docente Capacitador PRONAFCAP en Universidad Nacional Micaela Bastidas Apurímac.

REYNALDO CAMPOS SARAVIA- Licenciado en Administración Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Docente de la Universidad Autonoma Del Perú.

MERCEDES EVANGELINA LOPEZ ALMEIDA-Contadora Pública Colegiada del Colegio de Contadores del Callao con maestría en Administración de Empresas cursado en la universidad Cesar Vallejo, con estudios de Gestión Publica en la Universidad San Martin de Porres, estudios de Tributación internacional en la Universidad Continental, actualmente cursando el doctorado en Docencia Universitaria en la Universidad Cesar Vallejo. Actualmente me desempeño como DTC y Docente investigador en la Universidad de Autónoma del Perú.

VICTOR RAUL OCHOA AQUIJE- Contador Público Colegiado, (Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica), Maestro en Contabilidad: mención Auditoria (Universidad Nacional Hermilio Valdizán); desempeñando actualmente la labor Independiente de Contador Público, Perito Contable Judicial (REPEJ), Perito Contable Fiscal (REPEF), Auditor; docente Universitario en la Universidad Tecnológica del Perú – UTP.

MARTHA TERESA ECOS RAMOS- Licenciada en Educación, Filosofía, Psicología y CcSs. (San Luis Gonzaga, Ica), magister en Psicología Educativa (Universidad Cesar Vallejo); segunda especialidad en Didáctica de la Educación ciudadana (Universidad nacional San Agustín, Arequipa), actual docente, en EBR. En Ciencias Sociales (I.E. Horacio Zevallos Games – Huinchos - Andahuaylas); docente Universitario en la Universidad José María Arguedas y la Universidad Tecnológica de los Andes (Andahuaylas).

NIKI FRANKLIN FLORES PACHECO - Ingeniero Agrónomo, Universidad Tecnológica de los Andes; Actualmente es Profesor Auxiliar a Tiempo Completo Adscrito Departamento Académico de Ingeniería, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Agroecológica y Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Micaela Bastidas De Apurímac.



MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES:

factores para una gestión de calidad



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br



MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES:

factores para una gestión de calidad



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



www.facebook.com/atenaeditora.com.br