



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**CONFLICTO DE ROL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUAYLAS, ANCASH, 2023**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:

Bach. Oro León Sandra Micaela

Asesor:

Dr. Toledo Quiñones Ricardo Enrique

Huaraz – Ancash – Perú

2023





UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

Dirección de Escuela Profesional de Administración

Ciudad Universitaria - Teléfono (043) 640020 – Anexo 1212

Huaraz - Ancash - Perú




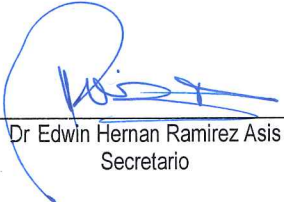
Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis

En Huaraz, siendo las 11:00 a.m. del día 7 de setiembre de 2023, reunidos en el Auditorio de la Facultad de Administración y Turismo, los miembros del jurado evaluador: Dr. Antonio Mercedes Herrera Suárez (Presidente), Dr. Edwin Hernan Ramirez Asis (Secretario) y Dr. Willian Josue Fernández Celestino (Vocal), designados con Resolución de Consejo de Facultad - Decano N° 295-2022-UNASAM-FAT, de fecha 23 de diciembre del 2022, para llevar a cabo la sustentación del Informe Final de Tesis "*Conflicto de rol y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023*", presentado por la Bachiller en Administración: **Sandra Micaela ORO LEÓN**, el presidente del jurado establece que, la bachiller tiene treinta (30) minutos para proceder al acto público de la sustentación del mencionado informe final de tesis y luego pasar a la ronda de preguntas.

Luego de haber procedido a la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas, la declaran: **Aprobada** con el calificativo de **Dieciséis (16)**, estando en condiciones de obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

Siendo las 12:38 a.m., del día 7 de setiembre de 2023, se da por concluida la sustentación, el cual firmamos en señal de conformidad.


Dr. Antonio Mercedes Herrera Suárez
Presidente


Dr Edwin Hernan Ramirez Asis
Secretario


Dr Willian Josue Fernández Celestino
Vocal

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM
ANEXO 1
INFORME DE SIMILITUD.

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

Conflicto de rol y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023

Presentado por: Oro León Sandra Micaela

con DNI N°: 76646665

para optar el Título Profesional de:

Licenciado en administración

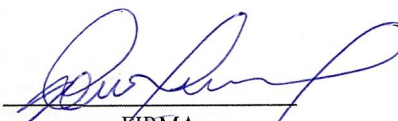
Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de :15%..... de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de similitud de los trabajos de los estudiantes/ tesis de pre grado (Art. 11, inc. 1).

Porcentaje		Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda <input type="radio"/>
Trabajos de estudiantes	Tesis de pregrado		
Del 1 al 30%	Del 1 al 25%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 31 al 50%	Del 26 al 50%	Se debe devolver al estudiante o egresado para las correcciones con las sugerencias que amerita y que se presente nuevamente el trabajo.	<input type="radio"/>
Mayores a 51%	Mayores a 51%	El docente o asesor que es el responsable de la revisión del documento emite un informe y el autor recibe una observación en un primer momento y si persistiese el trabajo es invalidado.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor/ Jefe de Grados y Títulos de la EPG UNASAM/ Director o Editor responsable, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 19/10/2023


FIRMA
Apellidos y Nombres: Ricardo Enrique Toledo Quiñones
DNI N°: 31649715

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Informe final de Tesis SandraOro.pdf

AUTOR

Sandra Oro Leòn

RECUENTO DE PALABRAS

28034 Words

RECUENTO DE CARACTERES

152213 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

117 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.2MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 19, 2023 9:17 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 19, 2023 9:19 AM GMT-5**● 15% de similitud general**


El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

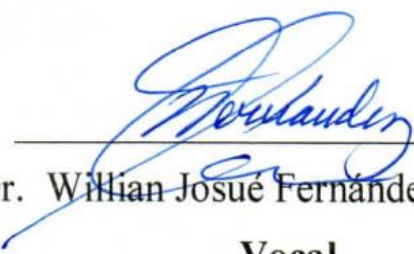
MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Antonio Mercedes Herrera Suárez
Presidente



Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís
Secretario



Dr. William Josué Fernández Celestino
Vocal

Asesor



Dr. Toledo Quiñones Ricardo Enrique

DEDICATORIA

A mis gentiles padres y mi paciente compañero de vida quienes han sido indispensables a lo largo de mi formación profesional, por su apoyo y motivación para alcanzar mis anhelos.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien me ha dado la fortaleza de seguir adelante frente muchos obstáculos que se presentaron.

A mi familia quienes me brindaron su apoyo incondicional y la motivación para que todo fuera posible, por su comprensión en cada paso que daba.

A mi asesor por la paciencia y la dedicación para que este proyecto de investigación fuera posible, por sus consejos y aportes que me permitieron llegar hasta el final.

CONTENIDO

RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento y formulación del problema	3
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Delimitación	7
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Definición de términos básicos	44
2.4. Hipótesis	45
2.4.1. Hipótesis General	45
2.4.2. Hipótesis Específicas	46
2.5. Variables	46
2.5.1. Operacionalización de variables	48
III. ASPECTO METODOLÓGICO	52
3.1. Tipo de investigación	52
3.2. Diseño de investigación	52
3.3. Población y muestra	52
3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	54
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico.	57
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58

4.1.	Presentación de resultados	58
4.1.1.	Datos demográficos	58
4.1.2.	Resultados de la variable Conflicto de Rol	59
4.1.3.	Resultados de la variable de desempeño laboral.	62
4.2.	Prueba de hipótesis	76
4.2.1.	Prueba de hipótesis específicos	76
4.2.2.	Prueba de hipótesis general.	80
4.3.	Discusión	81
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXO	98
1.1.	Anexo 1: Matriz de consistencia.	98
1.2.	Anexo 2: Instrumento de recolección.	99
1.3.	Anexo 3: Validación del instrumento.	102

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Resumen de los modelos teóricos de desempeño laboral.....	35
Tabla 2: Técnicas para la evaluación de desempeño.....	40
Tabla 3: Operacionalización de variables.....	48
Tabla 4: Cantidad de trabajadores en función al régimen laboral.	53
Tabla 5: Estadístico de fiabilidad.	55
Tabla 6: Validación del instrumento.....	56
Tabla 7: Resultado demográfico de los encuestados.	58
Tabla 8: Resultados por dimensión e ítems de Conflicto de Rol	59
Tabla 9: Resultado de Conflicto de Rol	61
Tabla 10: Resultado por dimensión e ítems de desempeño laboral de los no directivos.	62
Tabla 11: Resultado por dimensión e ítems de desempeño laboral de los directivos.....	65
Tabla 12: Resultado de desempeño laboral.	68
Tabla 13: Análisis de desempeño laboral y clasificación según género.....	68
Tabla 14: Desempeño laboral y clasificación según el tiempo en el cargo	69
Tabla 15: Desempeño laboral y clasificación según el grupo ocupacional.	70
Tabla 16: Desempeño laboral y clasificación según la condición laboral.	70
Tabla 17: Desempeño laboral y clasificación del servidor público	71
Tabla 18: Desempeño laboral y clasificación según la labor directiva	72
Tabla 19: Rendimiento de la tarea y dimensiones de conflicto de rol	73
Tabla 20: Ciudadanía organizacional y dimensiones de conflicto de rol	74
Tabla 21: Conductas contraproducentes y dimensiones de conflicto de rol	74
Tabla 22: Conflicto de rol y desempeño laboral según su labor directiva.....	75
Tabla 23: Dimensión 1: Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo * V2: Desempeño laboral.....	76
Tabla 24: Dimensión 2: Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades * V2: Desempeño laboral.	77

Tabla 25: Dimensión 3: Conflicto de los distintos roles individuales * V2: Desempeño laboral.	78
Tabla 26: Dimensión 4: Expectativas y demandas organizacionales * V2: Desempeño laboral.	79
Tabla 27: V1: Conflicto de Rol * V2: Desempeño laboral.	80
Figura 1: Conflicto de Rol	26
Figura 2: Factores que influyen en el rol	27
Figura 3: Desempeño de rol.....	33

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaylas. En cuanto al alcance, fue de nivel descriptivo, ya que buscó analizar las causas de los fenómenos sociales a partir de la relación de variables y correlacional, porque se determinó el grado en el que están relacionados los mismos. El diseño utilizado fue no experimental, y la muestra estuvo conformada por 77 trabajadores administrativos.

La técnica empleada fue la encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento, apoyado por un test de evaluación de desempeño. Para evaluar la fiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, y para la validación, el coeficiente V de Aiken, obteniendo un valor de 0.85, que indica una buena concordancia entre los evaluadores del instrumento previsto para llevar a cabo la recolección de información.

Para la prueba de la hipótesis general, se utilizó la estadística no paramétrica, específicamente el estadístico d de Somers, debido a que se trataba de variables ordinales. El valor obtenido de -0.622 establece que la relación entre las variables conflicto de rol y desempeño laboral es fuerte e indirecta, con un nivel de significancia menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$), lo que indica que están relacionadas con una confianza del 95%. Las cuatro pruebas de las hipótesis específicas también resultaron tener una significancia menor a 0,05, estableciendo además que el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo, tiempo, recursos o capacidades, distintos roles individuales y las expectativas y demandas organizaciones están relacionadas indirectamente con el desempeño laboral para el caso en estudio.

Palabras clave: Conflicto de rol, desempeño laboral, rol, capacidades, expectativas, demanda, rendimiento de la tarea, ciudadanía organizacional, trabajador administrativo.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between role conflict and work performance in administrative workers of the provincial municipality of Huaylas. The scope of the study was descriptive, since it sought to analyze the causes of social phenomena based on the relationship between variables, and correlational, because it determined the degree to which they are related. The design used was non-experimental, and the sample consisted of 77 administrative workers.

The technique used was the survey, using the questionnaire as an instrument, supported by a performance evaluation test. To evaluate the reliability of the instrument, Cronbach's Alpha coefficient was used, and for validation, Aiken's V coefficient was used, obtaining a value of 0.85, which indicates a good agreement between the evaluators of the instrument foreseen to carry out the collection of information.

For the test of the general hypothesis, nonparametric statistics were used, specifically Somers' d statistic, because these were ordinal variables. The obtained value of -0.622 establishes that the relationship between the variables role conflict and job performance is strong and indirect, with a significance level of less than 0.05 ($0.000 < 0.05$), indicating that they are related with 95% confidence. The four tests of the specific hypotheses were also found to have a significance of less than 0.05, further establishing that the conflict between the individual's internal beliefs and values, time, resources or capabilities, different individual roles, and organizational expectations and demands are indirectly related to job performance for the case under study.

Key words: Role conflict, job performance, role, capabilities, expectations, demand, task performance, organizational citizenship, administrative worker.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones prestan una mayor atención al recurso humano que tienen, con la finalidad de obtener los resultados deseados. Las organizaciones siempre son una fuente de escenario social, es decir, que las personas son influenciadas por comportamientos y actitudes de compañeros de trabajo y jefes.

Cuando las personas obtienen un trabajo, obtienen un papel o rol que no tiene nada que ver con la personalidad de sí mismo al momento de realizarlo, sino de cómo se adaptan a la estructura de la organización, es decir, desempeñar un rol. El rol se puede entender como la agrupación de las demandas y expectativas sobre comportamientos que se esperan de la persona (Millán, 2021); las personas desempeñan roles con su propio sistema de valores y creencias y actitudes. Los diferentes contextos que enfrenta el personal pueden resultar incompatibles dentro de la organización conllevan a discordancias y conflictos que traen como consecuencia una disminución en el desempeño e insatisfacción del personal.

El conflicto de rol se produce cuando las diversas demandas y expectativas son incompatibles entre sí al momento de realizar el trabajo, por conflicto del sistema de valores y creencias, conflicto entre los diferentes roles, recursos que resultan escasos, el tiempo insuficiente para culminar las tareas y percibir ordenes de distintos jefes.

“Una cultura empresarial poco eficiente y negativa en aspectos organizacionales, de diseño de los puestos de trabajo o el estilo de dirección y liderazgo puede fomentar y desarrollar estas problemáticas” (Aranda, 2023).

Resulta necesario en estos tiempos desarrollar instrumentos que nos permitan solucionar los conflictos que se puedan desarrollar dentro de la organización, desde la mejora de la comunicación a una dirección correcta de los conflictos.

En base a lo expuesto anteriormente, la presente investigación titulada “conflicto de rol y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023, tuvo como objetivo principal determinar el grado de relación entre el conflicto de rol y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, se ha observado retrasos en la atención al público, inconvenientes en la comunicación, recursos escasos para ciertas áreas e incluso más horas de trabajo, por otro lado el desempeño está siendo afectado de manera negativa por todo el contexto que se está suscitando.

La Municipalidad Provincial de Huaylas, actualmente viene satisfaciendo múltiples servicios al público y desempeñando un rol importante en la provincia, sin embargo, presentan conflictos de rol que limitan el desempeño de los trabajadores, el buen desempeño en el sector público resulta fundamental en la meta de cada nación. Por tal motivo se tuvo como hipótesis la presencia de la relación del conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, así como las relaciones específicas de las dimensiones del conflicto de rol (Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo, conflicto entre tiempo, recursos o capacidades, conflicto de los distintos roles individuales y expectativas y demandas organizacionales) con el desempeño laboral. La investigación se compone por cuatro capítulos; el capítulo I aborda la exposición del planteamiento y formulación del problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación; el capítulo II detalla los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos, hipótesis y variables; el capítulo III abarca los aspectos metodológicos, como el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y plan de procesamiento de análisis estadístico; en el capítulo IV aborda los resultados de la investigación, el análisis de la prueba de hipótesis y la discusión de los resultados. Finalmente, la investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones propuestas para la municipalidad.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

La presente investigación se llevó a cabo en el Municipalidad Provincial de Huaylas, ubicada en el departamento de Ancash, provincia de Huaylas y distrito de Caraz, el distrito tiene una extensión de 246,52 km, su población de más de 20 000 habitantes. Las funciones de una municipalidad buscan promover la satisfacción de las necesidades de sus pobladores y lograr el desarrollo de la localidad.

Uno de los factores importantes en la vida de las personas resulta siendo el trabajo, porque mediante este medio logran la autorrealización a través de sus potencialidades y de este modo obtener tangibles e intangibles (Arrue, 2020). Para Chiavenato (2000) el conflicto de rol inicia cuando la persona desempeña un rol dentro de la organización y proceden a explicarle sus funciones y actividades con el objetivo de que puedan desempeñarse eficientemente; no obstante, cuando las demandas del rol no son entendidas y atendidas por el empleado se genera un conflicto de rol y, en consecuencia, se obtiene un resultado incongruente e incompatible con la organización (pp. 286-287); esto está relacionado con el estudio de Raub et al., (2021) investigación sobre una importante escuela hotelera en Europa, para un desempeño individual, es importante que la persona tenga una claridad del rol que realizará en la organización. Mientras Arrue (2020) en su investigación, realizada en un colegio estatal de Chiclayo encontró que la cuarta parte de docentes presentan niveles elevados de conflicto de rol debido a los escasos recursos que presenta la institución, así mismo por las múltiples tareas que presenta el docente. El Comercio (2018) en una encuesta Aptitud menciona que el 86% de los peruanos pensaría en renunciar a sus trabajos debido a factores desmotivadores como la mala remuneración, cuando no se estén tomando en cuenta sus sugerencias, la flexibilidad en sus horarios, etc. Esto quiere decir que los trabajadores tienen ciertas expectativas con referencia al rol que van a desempeñar en sus puestos de

trabajo; pero que no están siendo atendidas y en consecuencia están predispuestos a renunciar al puesto.

La Municipalidad Provincial de Huaylas, actualmente brinda múltiples servicios al público y desempeñando un papel importante en la provincia, sin embargo, se enfrenta a diversos problemas internos, que limitan el desempeño de los trabajadores. La Jefa de RRHH mencionó que no se viene realizando una evaluación de desempeño dentro de la municipalidad, a pesar de que existe una normatividad al respecto. Esto impide una visión clara del nivel de desempeño laboral. Además, se han presentado retrasos en la entrega de los recursos, sobrecarga de trabajo para el personal contratado bajo ciertas modalidades, inestabilidad laboral, la comunicación no asertiva horizontal, son algunos problemas internos en la municipalidad dando lugar al conflicto de rol. Según Schepers et al., (2016), esto se relaciona de manera negativa al desempeño del servicio que brinda el trabajador y puede resultar el ausentismo laboral, incumplimiento de tareas debido a su carácter repetitivo y rutinario, y una falta de compromiso con la municipalidad. Un ejemplo de esto es la unidad de registro civil, la persona a cargo no cumple con el horario establecido o no se le encuentra en su puesto generando un malestar a los ciudadanos; hay personal ocupando un determinado cargo sin cumplir los requisitos exigidos, careciendo de las capacidades y habilidades necesarias para el puesto. Por otro lado, hay muchos puestos que aún no se han contratado, lo que genera una carga laboral adicional.

El continuo déficit y descenso en el desempeño laboral de los trabajadores en las áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Huaylas, se ve reflejado en las deficiencias y directrices negativas del conflicto de rol. Esto traerá como consecuencia que al no realizarse una evaluación de desempeño no se maneje información adecuada para una buena gestión de recompensas y sanciones. El desempeño de los jefes de unidad con el personal a su cargo también se ve afectado, por ejemplo, ya que algunos exigen más allá de lo que

corresponde al sistema de creencias y valores de la persona. se asigna de manera inadecuada las tareas o estas pueden volverse rutinarias, sin cumplir con los procedimientos adecuados. Como resultado, la atención al público seguirá siendo afectada mientras este problema no se controle, además, la generación de problemas psicológicos tales como el estrés o ansiedad (De Arquer et al.1996) afectaría a los trabajadores municipales, y los objetivos municipales no se cumplirían. En el aspecto económico, la participación de la municipalidad en el programa de Plan de Incentivos (PI), no percibirían un ingreso debido al incumplimiento de objetivos municipales Por todo lo expuesto anteriormente se formuló el siguiente problema:

Problema General.

¿Cómo están relacionados el conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?

Problemas Específicos

- ¿Cómo está relacionado el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?
- ¿Cómo está relacionado el conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?
- ¿Cómo está relacionado el conflicto entre los distintos roles individuales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?
- ¿Cómo están relacionadas las expectativas y demandas organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación de conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- Determinar la relación entre conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- Determinar la relación entre los distintos roles individuales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- Determinar la relación entre las expectativas y demandas organizacionales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

1.3. Justificación

Justificación Teórica.

Teniendo en cuenta las deficiencias percibidas del desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, que se estableció en el desarrollo del diagnóstico; esta investigación se dirigió a vencer dicha problemática, aplicando conceptos, métodos y proposiciones del conflicto de rol y desempeño laboral, realizando un contraste de las mismas, la cual asistirá en lograr un desempeño de esta institución.

Justificación Metodológica.

La presente investigación aplicó la metodología científica, al abordar, proponer cuestionamientos y precisar una finalidad, estableciendo objetivos de estudio para la ejecución de éstos, a través del uso de técnicas de estudio como cuestionarios estructurados y la guía de entrevista y su posterior análisis mediante los programas de software estadísticos, con ello se pretende conocer la relación existente entre el conflicto de rol y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas y de esta forma contribuir en lograr mejores resultados en esta institución; los resultados obtenidos estarán apoyados en técnicas y herramientas de investigación que han sido validadas en el medio.

Justificación Práctica

De acuerdo a los objetivos de estudio los resultados del presente trabajo de investigación, se beneficiaron las autoridades, gerentes y representantes de la Municipalidad Provincial de Huaylas, quienes tendrán un mayor panorama en la toma de decisiones, brindar, orientar y manejar los efectos del conflicto de rol y de esta manera mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores administrativos, además ayudó al buen manejo del personal, mejorando sus instrumentos, herramientas de evaluación y gestión del Recursos Humano. La evaluación del desempeño permitió determinar las competencias de cada integrante con respecto al requerimiento del cargo y el análisis del conflicto de rol en los trabajadores permitió hallar el nivel de insatisfacción con respecto a las demandas del puesto y el grado de incompatibilidad que existe entre las expectativas del trabajador y el cargo.

1.4. Delimitación

La presente investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Huaylas ubicada en el Jr. San Martín N° 1121, distrito de Caraz, provincia de Huaylas y departamento de Ancash. El periodo de estudio de delimita al año 2023 entre enero y abril del 2023, periodo que permitió una evaluación de desempeño del personal por parte de los jefes hacia sus trabajadores y la recolección de la variable conflicto de rol en el personal administrativo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A Nivel Internacional.

García (2023) registró el trabajo de investigación “*Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú*” cuyo objetivo general fue el estudio de la comunicación asertiva para resolver conflictos laborales. Se tuvo una metodología a nivel descriptivo, transversal, direccionado por un enfoque cuantitativo, la muestra estuvo constituida por 14 funcionarios. Finalmente concluyó que una buena comunicación asertiva permite la resolución de conflictos, las personas que presentan la capacidad de comunicación asertiva son más transparentes, pueden eliminar la ira siendo más directos y honestos, siendo esta variable mediadora para una buena gestión organizacional. La comunicación interna favorece a desarrollar un buen clima organizacional, previniendo conflictos laborales intrínsecas a la labor. El buen intercambio de información permite tener una clara sus funciones para un correcto desempeño.

“*Autonomía diaria y desempeño laboral: ¿El encaje persona-organización actúa como un recurso clave?*” es el título de la investigación de Sørli et al., (2022) tuvo como objetivo el ajuste persona - organización consolida la relación entre la autonomía y desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 66 cadetes navales noruegos, se utilizaron escalas como alternativa de cada ítem planteado en el instrumento, a través del estadístico R se realizó el contraste de hipótesis y mediante el coeficiente omega se obtuvo la confiabilidad del instrumento. Se concluye que permitir que los empleados decidan cómo cumplir sus tareas, cuánto tiempo tomará, no necesariamente genera un nivel alto de desempeño, dependerá de otros factores o recursos del personal. El valor que se le puede atribuir a los empleados no solo está relacionado con el desempeño de las tareas sino con el

desempeño contextual desde el grado que se proporciona y fortalece las relaciones entre el recurso humano desde una perspectiva laboral situacional.

Rahayu y Hidayat (2021) registraron el trabajo de investigación titulada *“El estrés laboral como mediación entre el conflicto de roles y Desempeño de los Empleados”* cuyo objetivo general fue determinar el papel mediador del estrés entre el conflicto de rol y el desempeño laboral a través de uno de los objetivos específicos de determinar la relación entre el desempeño laboral y conflicto de rol. La muestra estuvo compuesta por 113 trabajadores de la oficina regional financiera y de activos en Yogyakarta, la investigación es de tipo correlacional - no experimental, para el análisis de datos se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y en la recolección de datos se usó el instrumento del cuestionario. Se concluyó, el conflicto de roles afectó de manera negativa al desempeño laboral. Si el conflicto de roles es alto entonces el desempeño del empleado será bajo y viceversa. El conflicto de roles genera un malestar en la realización de la tarea. Se puede presentar el conflicto de rol en las siguientes situaciones: cuando el empleado no comprende las demandas del rol y al mismo tiempo debe comprender otras, cuando el empleado percibe diversas órdenes que resultan a la misma vez incompatibles y es de diferentes jefes. Para el estudio de la variable conflicto de roles propusieron la teoría de Rizzo, quien propone 4 factores y un total de 14 ítems.

En la investigación de Raub et al., (2021) titulada *“Orientación de nuevos empleados, factores estresantes relacionados con el rol y conflicto en el trabajo: Consecuencias para las actitudes laborales y el desempeño de los empleados de hospitalidad”* cuyo objetivo fue el estudio de relación entre la ambigüedad de roles, conflicto de roles y desempeño laboral, mediante una muestra de 156 colaboradores y para la confiabilidad del instrumento se usó el Alfa de Cronbach, la investigación fue correlacional y no experimental. Concluyeron que existen dos tipos de conflictos: El conflicto de tareas (Rol) y el conflicto de relaciones, donde

cada una impacta de manera diferente al desempeño. El conflicto de tarea, se relaciona de forma positiva cuando los empleados están orientados al aprendizaje constante debido al intercambio de opiniones y puntos de vista que entran en conflicto o debate, por el contrario, para medir el conflicto de tarea se utilizó el cuestionario elaborado por Rizzo. El conflicto de relación, no influye de manera negativa con el desempeño; las exigencias y la demanda del compañero vincula un esfuerzo para poder satisfacerlo, cumplir con la tarea equivaldría tener que ir en contra de las expectativas de este; o en otros casos sin poder conciliar esta demanda, estaría generando frustración por parte del colaborador y un efecto en la actitudes laborales, pero sin embargo, los resultados muestran que no hay una relación significativa entre el conflicto de rol y el desempeño laboral.

Marín y Delgado (2020) registraron el trabajo de investigación titulada “*Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020*” tuvieron el objetivo de identificar las características del desempeño laboral para la mejora de la gestión Municipal mediante el analisis de 10 articulos científicos enfocados en el desempeño laboral. La investigación fue de tipo cualitativo y de diseño revisión sistematico, aplicativo y transversal. La recolección de datos se realizo a través de un registro de datos y la fuente de revisión de los articulos. Se concluye que el clima laboral influye en los trabajadores y esto causando un menor nivel de desempeño. Condiciones como la experiencia, la conciencia y el neuroticismo tambien influyen en el desempeño laboral de manera negativa. La motivación de los empleados dentro de las municipalidades resulta un factor importante para un buen desempeño individual porque dependera de este factor el nivel de desempeño organizacional. Adicional a ello encontraron que las organizaciones consideran al proceso de formación, genera que los colaboradores sean absorbidos por otras instituciones, es por ello que recomienda tener en cuenta la gestión de recompensa, contratación y la estabilidad.

“El efecto de los múltiples conflictos de roles y el estrés laboral en el desempeño laboral de las empleadas” fue el título de la investigación de Muis et al., (2020) cuyo objetivo planteado fue determinar el efecto de los múltiples conflictos de roles y el estrés laboral en el desempeño laboral. La metodología fue observacional y analítica, de diseño transversal, mediante una muestra de 48 personas, utilizando como instrumento de investigación el cuestionario. Finalmente, concluyeron que el conflicto múltiple de roles se da por la presión del trabajo y los diferentes roles que las trabajadoras deben cumplir, el aumento de la carga de trabajo y el aumento del estrés laboral genera un impacto negativo en el rendimiento, repercutiendo no solo en las trabajadoras sino también en su entorno familiar y a la organización, el conflicto de roles se relaciona de forma negativa con el desempeño laboral. El estrés laboral es otro factor que afecta al desempeño de manera negativa, siempre y cuando este sea severo, pero en una determinada etapa el estrés laboral podría aumentar el desempeño de los empleados. Es por este motivo que la fuerza laboral requiere de mayor atención ya que cumplen un rol fuera de la organización, por lo que se recomienda crear un programa de Seguridad y Salud en el trabajo siendo una inversión rentable para la empresa. Por lo tanto, el buen desempeño de los empleados permitirá que el desempeño de la organización sea el óptimo.

“¿Siempre es positivo ser optimista? Efecto modulador del optimismo en la influencia del conflicto de rol sobre la satisfacción” es el título de la investigación de Valverde (2019) y tuvo como objetivo determinar el efecto de la variable optimismo como modulador en el conflicto de rol sobre la satisfacción laboral y desempeño intra-rol. Dentro de la metodología se encuentra como muestra 307 empleados del personal administrativo y servicio público de Andalucía, para la viabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, el procedimiento de datos se utilizó el índice de mediación moderada que presenta los efectos indirectos generales y específicos. Finalmente, el autor concluye que el conflicto

de rol mantiene una relación negativa y representativa sobre el desempeño intra-rol y satisfacción laboral, pero si se usa como variable moduladora al optimismo se obtiene un efecto positivo sobre el conflicto de rol hacia la satisfacción y desempeño laboral, pero no todos los niveles de optimismo pueden ser favorables ya que si este resulta alto entonces ya no tendrá el efecto de reducir el conflicto de rol.

Tomé y Ceinos (2017) registran el trabajo “*Aproximación a la influencia de la satisfacción laboral y el conflicto de rol en el síndrome de burnout en docentes de secundaria: Un estudio de caso*” tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre el síndrome de *burnout*, satisfacción laboral y conflicto de rol en el sector de educación. En la metodología, la muestra estuvo compuesta por 25 docentes de la institución, se tomó como criterio la edad en el estudio del *burnout*; para la medición del conflicto de rol se realizó mediante el Cuestionario de Conflicto de Rol creado por Peiró y posteriormente se complementó con la viabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, para el análisis de datos se usó el paquete de estadístico de IBM SPSS. Finalmente concluyeron que los constructos de satisfacción laboral y conflicto de rol están relacionados con el síndrome de *burnout*, el conflicto de rol resulta ser un predictor directo para el síndrome de *burnout*, siendo el conflicto de rol un predictor con mayor intensidad para el síndrome, sucediendo lo contrario con la variable de satisfacción laboral relacionándose de manera inversa con el síndrome. Dentro del análisis las puntuaciones obtenidas de la variable conflicto de rol resultan de carácter medio es decir que los docentes no presentan complicaciones para cumplir sus tareas en función a la habilidad, motivación, tiempo o comprensión.

“*El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol*” es el título de la investigación de Díaz et al., (2016) cuyo objetivo fue determinar el rol mediador del clima organizacional entre la variable comunicación de funciones directivas y el conflicto de rol. En la metodología la

investigación fue de tipo correlacional y no experimental, la muestra estuvo compuesta por 315 trabajadores de cooperativas hortofrutícolas, para la fiabilidad del instrumento se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach y la escala de respuesta de tipo Likert que oscilan entre 1 a 5 para los indicadores del cuestionario. Se concluyó que el aumento de la comunicación organizacional y la dirección del individuo hacia los logros organizacionales aumentan el conflicto de rol. Para la medición del conflicto de rol se utilizó el cuestionario planteado por Rizzo, donde el conflicto de rol es una dimensión del estrés laboral. La intención de comunicar de manera efectiva las metas organizacionales y cuando éstas resultan incongruentes a las expectativas del individuo no puede reducir los niveles de conflicto de rol en los trabajadores. No obstante, cuando la comunicación de tareas directivas es muy alta y el clima organizacional orientado a normas y reglas se generan niveles bajos de conflicto laboral, pero este escenario puede cambiar cuando están presente dos elementos la percepción del clima de apoyo y clima de innovación entonces los niveles de conflicto de rol aumentan.

Schepers et al., (2016) registraron el trabajo *“Innovación en primera línea: exploración de la relación entre el conflicto de roles, las ideas de mejora y el desempeño del servicio de los empleados”*, propusieron que las ideas de reforzamiento de los empleados son intermediarios de incidencia positiva del conflicto de rol en el desempeño de los empleados de primera línea. Se tuvo como fuente de información a empleados del mercado holandés, aplicó 184 encuestas, de las cuales solo 134 se utilizaron para el análisis, se realizó un análisis factorial confirmatorio en AMOS 20 para la psicometría. Finalmente concluyeron que el conflicto de rol resulta positivo cuando la orientación de aprendizaje del empleado y aquellos estímulos para la mejora están equilibradas. Por otra parte, el conflicto de rol puede no afectar o puede resultar perjudicial en el desempeño de los empleados de primera línea. La investigación demuestra que el desempeño laboral presenta una relación con el conflicto laboral. Además, como resultado de un grupo de empleados que están acostumbrados de

recibir quejas y reclamos de los clientes experimentan un nivel bajo de los efectos del conflicto laboral. El desempeño laboral depende de la orientación de aprendizaje, los empleados prefieren trabajar de manera independiente y experimentar libertad de acción siendo la orientación de aprendizaje muy beneficiosa pero no una condición para el empleado.

De Clercq et al., (2015) registra el trabajo titulado “*Conflicto de tareas y creatividad de los empleados: los roles críticos de la orientación al aprendizaje y la congruencia de objetivos*” tuvieron el objetivo de examinar la interacción de conflicto de tarea mediante dos dimensiones (orientación de aprendizaje y congruencia de metas) con la creatividad de los empleados. En la metodología tuvo como muestra 746 personas entre supervisores y empleados, para la recolección de datos se usó la encuesta con una escala de Likert, para el contraste de hipótesis el modelo de lineales jerárquicos. Finalmente concluyeron que el conflicto de tarea puede mejorar la creatividad de los empleados y a la par aumentar los niveles de orientación de aprendizaje obteniendo un mejor desempeño. Para que los empleados generen ideas novedosas dependerá de la experiencia del empleado y el conjunto de conocimientos que haya adquirido. El conflicto de tareas permite que los empleados analicen mejor un problema organizacional y planteen mayores alternativas de solución. También aumenta la motivación entre empleados. Se resalta que el conflicto de tarea en exceso puede reducir la creatividad y aumentar el nivel de estrés y la tensión, prestando más atención en los problemas interpersonales y dejando de lado los problemas que puedan suscitarse en la empresa.

Surdez et al., (2015) registraron el trabajo “*Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos*” cuyo objetivo fue determinar la existencia y la percepción del conflicto del rol en los docentes. Participaron 186 catedráticos, se utilizó un cuestionario con una escala de tipo Likert, para la confiabilidad del instrumento se realizó

mediante el Alfa de Cronbach y en el análisis de datos se aplicó el Factorial Exploratorio de Varimax. La investigación concluyó que una parte de los docentes percibe un alto conflicto de rol y esto se debe a las diferentes actividades que desempeñan, como tareas administrativas, formación de tutoría, investigación, publicación de artículos, entre otros. Los diferentes conflictos que son un mayor índice son aquellos que están asociados al recurso: se da cuando los recursos son entregados a destiempo, las demandas normativas y presentan dificultades de adaptarse a nuevos procedimientos académicos por los que tienen más años en la universidad debido a que están acostumbrados a un rendimiento individual; los conflictos que menos destacan son los que están relacionados con los valores y capacidades, sin embargo aquellos que no ocupan un cargo administrativo presentan un conflicto de rol significativo con los valores y capacidades.

Meliá et al., (1987) registran el trabajo titulado *“La incidencia de los factores de conflicto de rol y ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral”* tuvieron el objeto de analizar la incidencia de los factores de conflicto de rol y ambigüedad de rol sobre los factores de satisfacción laboral. En cuanto a la metodología se conformó por 175 sujetos (entre varones y mujeres) mediante tres tipos de cuestionarios para cada variable, se ejecutó un análisis de regresión múltiple para estudiar los efectos de estas dos variables dependientes sobre la variable dependiente. Finalmente se concluyó que existe una relación significativa entre las dos variables independientes (Conflicto de rol y ambigüedad de rol) con la satisfacción. Menciona que solo uno de los factores del conflicto de rol mantiene una relación significativa (C. Persona - rol relativo a la tarea) de forma negativa y los otros cuatro aunque no tengan una relación significativa tienen una relación positiva sobre todo el número tres y el número cuatro (C. Inter - emisores entre las demandas de superiores e inferiores y C. Persona - rol relativo al nivel de autoridad y responsabilidad), y ambos factores presentan un factor en común: el nivel Jerárquico, es decir que un colaborador que tenga un puesto alto

tiene mayor autonomía, desempeñan funciones más creativas y más complejas, deciden las responsabilidades, los límites de las tareas que cumplen generando que el conflicto de rol tenga una incidencia positiva debido a que los colaboradores están direccionados a un constante aprendizaje. Adicionalmente argumenta que el conflicto se comprende cuando la empresa no brinda los suficientes recursos o facilita los medios para realizar la tarea a causa de la ausencia de información de las metas de la empresa (C. Persona - rol relativo a la tarea).

“*Conflicto de roles y ambigüedad en organizaciones complejas*” es el título de la investigación de Rizzo et al., (1970) tuvo el objetivo de desarrollar un cuestionario que esta incluye escalas factoriales independientes, formuladas para determinar el Conflicto de Roles y la Ambigüedad de Roles en organizaciones que son complejas, con el objetivo de aplicar e identificar las necesidades de desarrollo gerencial y los obstáculos que presentan para implementar programas de desarrollo gerencial. La muestra estuvo compuesta por personal administrativo y técnicos seleccionados de manera aleatoria con un total de 199, para el análisis de datos se usó el método de covarianza de imagen y se rotaron usando un criterio de Varimax para probar las relaciones estructurales. Finalmente al aplicar el instrumento concluyeron que la ambigüedad de roles tiene una relación significativa con otras variables y el conflicto de rol no presenta una relación fuerte con estas variables, donde la teoría de roles y los estudios afirman que esta variable (Conflicto de Roles) es disfuncional, es decir no hay factores que puedan predecir que el conflicto de rol se va a dar en un momento dado o si está relacionado negativamente o positivamente con el desempeño. Identificaron una relación positiva con el estrés laboral, relacionado con el desempeño laboral, brindan el ejemplo: Para muchas personas resulta estresante otras personas sobrepasan la cadena de mando y mientras para otros esta situación podría ser vista como una oportunidad de ascender, por lo tanto el desempeño será mejor.

A Nivel Nacional.

En la investigación que registra Guevara (2023) titulada “*Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022*” tuvo como objetivo determinar la incidencia del manejo del conflicto en el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pampas. La investigación fue descriptiva – correlacional, de diseño no experimental y transversal, constituyendo la muestra 30 trabajadores de la municipalidad y mediante un cuestionario compuesto por 15 preguntas obtuvieron la recolección de datos; para la confiabilidad del instrumento se calculó mediante el coeficiente del alfa de *Cronbach* y la para la prueba de hipótesis se utilizó el método de *Spearman*. Finalmente concluyó que el manejo del conflicto tiene como objetivo brindar el buen servicio y mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante las mejoras económicas y las condiciones del puesto de trabajo, es preciso resaltar que el compromiso por la organización y el buen desempeño es más notorio en el personal nuevo que en el personal que ya tiene años en la empresa.

“*Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja*” es el título del trabajo de investigación de Ávila y Vivar (2021), tuvo como objetivo establecer la correlación que existe entre conflicto laboral y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad. La muestra estuvo compuesta por 60 trabajadores, de tipo descriptivo - correlacional y diseño no experimental - transversal, la encuesta fue el instrumento que utilizaron y para la medición de la confiabilidad se realizó a través del coeficiente de *Alpha de Cronbach*, para el análisis de datos se aplicó el método de *Spearman*. Finalmente concluyeron que al no identificar un cambio en el desempeño en los resultados se puede distinguir como una variable de influencia positiva al conflicto hacia el desempeño, de acuerdo al investigador Lázaro, el conflicto se puede percibir como un resultado de incongruencias entre individuos por un disentimiento de intereses, también puede resultar como una oportunidad o una influencia positiva en la forma que genere un aprender para

aquellos que están sumidos, es decir que el individuo tendrá un comportamiento positivo cuando se presente un conflicto en la organización siempre y cuando este conflicto está orientado a aprender un nuevo conocimiento. Es por ello que un buen desempeño se da cuando los niveles de conflictos son los óptimos y los colaboradores perciben los obstáculos como una oportunidad.

En la investigación de Abarca et al., (2020) titulado “*Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería*” tuvo como objetivo determinar la asociación entre los diferentes tipos de conflictos laborales y el manejo de estos mismo en el personal de enfermería del hospital Regional Honorario Delgado de la ciudad de Arequipa. La muestra estuvo compuesta por 190 profesionales de enfermería, el estudio fue de tipo observacional, descriptivo transversal y de nivel correlacional, para determinar la asociación de las variables se realizó mediante la Chi-cuadrada y correlación de *Spearman*. Se concluyó que uno de los conflictos se genera por una comunicación débil, los informes y mensajes resultan poco claros y efectivos, también se identificaron conflictos interpersonales entre los jefes y el personal técnico de enfermería en cuanto al estilo de trabajo y el estatus laboral; en la percepción de los encuestados observaron que el manejo del conflicto dependía mucho de la disponibilidad de los involucrados.

Arrue (2020) registra el trabajo de investigación titulado “*Mediación del conflicto de rol en la influencia de la adicción al trabajo y el síndrome de burnout de los docentes de un colegio estatal*” cuyo objetivo fue determinar el papel del conflicto de rol en la influencia de la adicción en el trabajo y el síndrome de *burnout*, mediante el nivel de conflicto de rol que presenta el docente. En la metodología, presentó una población censal conformada por 55 docentes, fue de tipo cuantitativa y explicativa y de diseño no experimental y transversal; en la fiabilidad del instrumento se usó el Alfa de Cronbach. Finalmente concluye que los niveles altos o bajos del conflicto de rol se debe a los recursos que son entregados fuera de tiempo,

siendo percibido por los docentes como un factor de riesgo para aquellos que presentan niveles bajos de recursos económicos y las demandas normativas. Los niveles altos del conflicto de rol están presentes en aquellos docentes que perciben presión sobre los roles que deben cumplir, debido a que deben involucrarse en diversas actividades de manera simultánea.

En la investigación de Cruzado y Alomia (2020) *“Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince”* cuyo objetivo de estudio fue hallar el nivel de apreciación del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad. Tuvo como muestra 60 trabajadores, el diseño de la investigación fue descriptivo y no-experimental, para la medición del desempeño se utilizó el cuestionario *“individual work performance”*. Finalmente concluyeron que la percepción del desempeño es moderada mediante el análisis de tres variables: Rendimiento de tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto. El rendimiento de tarea resulta importante debido a que los trabajadores desempeñan tareas que están en el manual de funciones (MOF) adicional desarrollar habilidades para realizar tareas fuera de las obligaciones formales que tenga el trabajador. El desempeño de los trabajadores en una entidad pública resulta importante porque este influye en la satisfacción de la población, un buen desempeño lograra una buena atención al público y una alta productividad dentro de la organización.

“Propuesta metodológica de un sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias para docentes y personal administrativo de una institución educativa privada de la ciudad del Cusco” fue el título de la investigación de Solís (2020) cuyo objetivo planteado fue proponer la implementación de una metodología que permita la evaluación del desempeño laboral dentro de una institución educativa privada con el propósito fortalecer la institución y las competencias del personal. La muestra fue de 46 docentes, recolectando información mediante una encuesta donde cada pregunta tiene un puntaje mínimo y máximo.

Se llegó a la conclusión que el factor para que una organización obtenga el éxito, es necesario que los colaboradores tengan claros los objetivos, las condiciones que se requieren para realizar estas tareas, la motivación por parte de sus jefes o supervisores reconociendo de manera oportuna sus esfuerzos. La evaluación del desempeño busca mejorar el rendimiento del personal, por lo tanto, es necesario lograr una perspectiva que integre los conocimientos técnicos, culturales y los valores de los trabajadores.

En la investigación de Flores (2018) titulada “*Gestión de conflictos y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Inversiones Man SAC - Villa el Salvador*” tuvo objetivo la determinación de la conexión entre gestión de conflicto y desempeño laboral mediante cuatro dimensiones de la gestión de conflicto. Tuvo una muestra de 40 colaboradores, de tipo descriptivo- correlacional y diseño no experimental, para la correlación de hipótesis se aplicó el método de *Spearman*. Se concluyó que existe una relación entre conflicto y desempeño laboral. Los conflictos funcionales aquellos que influyen en el propósito del grupo, mejoran el desempeño, son constructivas y los conflictos disfuncionales aquellos que son negativos para el grupo, genera incertidumbre en los roles de la tarea por la falta de comunicación asertiva por parte de los jefes, ocasionando una disminución en la calidad del servicio, motivo por el cual los objetivos de la empresa se están cumpliendo a destiempo o no se están cumpliendo. La comunicación es un factor importante porque permitirá que los colaboradores tengan una idea clara de la visión de la empresa y puedan recibir el mensaje de manera clara y asertiva, dependerá mucho de los jefes o supervisores cuanto pueden mejorar este factor.

Apaza (2018) registraron el trabajo de investigación titulada “*Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018*” tuvo como objetivo analizar los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, la muestra fue de 84 trabajadores, el estudio fue de tipo cuantitativo, nivel

descriptivo, de diseño no experimental y transversal. Para la validez del instrumento se realizó a través del juicio de jueces que revisaron el cuestionario y la fiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach. Se concluyó finalmente en la investigación que las actitudes del trabajador municipal resultan regular frente a las tareas del puesto para el logro de objetivos, teniendo en cuenta que estos comportamientos resultan una estrategia para la organización, los recursos entregados por parte de la municipalidad no son bien utilizados por parte de los trabajadores generando una productividad regular. La productividad regular también puede verse influenciada por la variación de las tareas.

Arroyo et al., (2017) registraron el trabajo de investigación titulada “*La búsqueda de feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol*”. Tuvo como objetivo determinar si tener claro el rol que cumple el trabajador interviene en la relación del *feedback* y el desempeño laboral individual. La muestra estuvo compuesta por 287 encuestados, el diseño del estudio fue de tipo cuantitativo, explicativo y no experimental; mediante el coeficiente, Alfa de Cronbach se realizó la confiabilidad del instrumento, se utilizó el análisis explicativo de regresiones múltiples y el análisis de efecto mediación para el análisis de datos. Finalmente, concluyeron que el desempeño resulta muy importante dentro de la organización, los niveles altos de desempeño permitan la toma de decisiones de alto riesgo. Un nivel de desempeño alto representado en comportamientos y acciones por parte de los empleados contribuye con los objetivos de la organización, si estos comportamientos son discrecionales permitirá un mejor funcionamiento de forma efectiva de la organización. Tener un mejor panorama del rol a desempeñar los empleados puede generar soluciones y estrategias que permitirá un mejor desempeño en las tareas asignadas.

El título de la investigación de Rojas (2016) “*Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo*”, desarrolló el objetivo de determinar el grado de relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral. La muestra fue de 25 trabajadores, el

diseño de la investigación fue descriptivo y correlacional y de tipo transversal - no experimental, aplicando el método estadístico para la fiabilidad del instrumento el *Alpha de Cronbach* y para determinar la relación el método de correlación de Pearson. Finalmente, concluyeron que la presencia del conflicto laboral se debe a la falta de comunicación asertiva, los jefes no están cumpliendo bien su rol de comunicadores y la información al final se está percibiendo con algunas distorsiones; los trabajadores asumen otros roles en el puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia y no a los métodos modernos de gestión administrativa, la influencia del conflicto se reflejara en el nivel de desempeño de los trabajadores. Siendo el conflicto como algo inevitable en la empresa, tanto los conflictos que influyen de manera positiva y los conflictos que influyen de manera negativa.

A Nivel Regional.

En la investigación de Fernández (2021) titulada “*Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz-Ancash-2020*” cuyo objetivo fue hallar la relación existente entre las habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Independencia – Huaraz. En la metodología, la orientación fue aplicada; de diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 152 trabajadores de la municipalidad, se validó el instrumento mediante la calificación de tres jueces y para la fiabilidad del cuestionario se realizó mediante el *Alpha de Cronbach*. Finalmente concluyó que la eficacia en el aprendizaje formal, como parte de una inducción del puesto del trabajo incide en la variable desempeño laboral. Dentro de las habilidades blandas se encuentra la disciplina, responsabilidad con las tareas del puesto y trabajo en equipo son factores que los trabajadores deben tener para mantener un nivel en el desempeño laboral.

Livias (2019) registró el trabajo de investigación titulada “*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acochaca, provincia*

de Asunción, departamento de Ancash, 2019” cuyo objetivo a investigar fue determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, mediante el estudio de cada variable de manera individual dentro de la organización y las dimensiones de clima organizacional con desempeño laboral. EL tipo de investigación fue cuantitativo, descriptivo y correlacional; tuvo una población muestral de 25 colaboradores y para la fiabilidad se realizo mediante el *Alpha de Cronbach*. Finalmente concluyó que el clima laboral si presenta una relación con el desempeño laboral, el factor motivación mantiene una incidencia representativa con el desempeño laboral, mientras los factores de toma de desiciones y comunicación interpersonal mantienen una relación mediana o moderada con el desmepeño laboral esto puede estar sucediendo por el tipo de liderazgo que los directivos o encargados de unidad esten aplicando.

El título de la investigación de Fernández (2019) “*Comunicación interna y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz, 2015*” cuyo objetivo fue analizar y explicar como la comunicación interna incide en el desempeño del personal administrativo de la universidad mediante los niveles. El diseño de la investigación fue no experimental y transaccional, la muestra estuvo compuesta por 135 trabajadores, para el contraste de hipotesis utilizó la prueba Chi cuadrado, para hallar el grado de desempeño laboral se usó el análisis multivariado partiendo del desarrollo del análisis de regresión logística. Se concluyó finalmente que los niveles bajos de desempeño se debe a una mala comunicación interna, una comunicación informal genera que la información no este llegando de manera efectiva. Los niveles bajos de desempeño se ven reflejados por dos aspectos: puntualidad y solución de conflictos presentandose de manera negativa.

Aguilar (2017) registró el trabajo de investigación titulada “*Percepciones de la implementación de la ley del servicio civil y desempeño laboral en la municipalidad*

provincial de Yungay, 2017” cuyo objetivo es determinar la relación entre las percepciones de la implementación de la Ley del servicio Civil y el desempeño laboral. En la metodología, el estudio fue de tipo aplicada, nivel correlacional y de diseño transversal – no experimental; la muestra estuvo compuesta por 162 trabajadores. Finalmente concluyó en la investigación que mientras se realice una buena puesta en marcha de la Ley del servicio civil en la municipalidad, mayor es el nivel desempeño laboral, las dimensiones de la Ley del servicio civil están correlacionadas de manera positiva y significativa en el desempeño esto debido a que están direccionados hacia la gestión del rendimiento convirtiéndose en estrategia para la mejora de la eficiencia y eficacia del trabajador municipal y la evaluación de desempeño que tiene por objetivo incitar al óptimo rendimiento y empeño.

“Trabajo en equipo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos – Ancash - 2015” es el título del trabajo de investigación de Márquez (2020), cuyo objetivo fue establecer la correlación entre trabajo en equipo y desempeño laboral, mediante una muestra de 76 trabajadores de la municipalidad. El tipo de estudio fue correlacional, el diseño fue no experimental y transaccional, a través del análisis Bivariado se realizó el contraste de hipótesis. Se concluyó en la investigación que mientras mayor sea el trabajo en equipo el nivel del desempeño también será alto, por lo que afirma que existe una correlación entre estas dos variables en la entidad pública. Si los recursos resultan insuficientes influye en la actitud del equipo de forma negativa, del mismo modo de que la carga laboral deba ser equitativa dentro del grupo, para esto el equipo de trabajo debe elegir a un líder. El nivel de desempeño del equipo dependerá mucho de las aptitudes, el conocimiento, las habilidades de manera individual de quienes conforman, ya dependerá del jefe o supervisor que criterio usará para agruparlos.

En la investigación de Guerrero y Reyes (2014) titulada *“Evaluación del desempeño del empleado público y atención al usuario en la municipalidad provincial de Recuay, 2014”*

tuvo como objetivo determinar la relación entre evaluación de desempeño y atención al usuario mediante la percepción de los usuarios sobre el conocimiento del puesto y las aptitudes del trabajador municipal. El estudio fue descriptivo – correlacional, el diseño de la investigación no experimental y transaccional, trabajaron con una muestra de 230 usuarios de tres municipalidades y en el contraste de hipótesis utilizaron la prueba de chi – Cuadrado. Concluyeron que la percepción del usuario del desempeño del trabajador en el sector público es deficiente, esto debido a la poca atención a la evaluación del desempeño de los trabajadores por parte de la organización, si este está bien implementado entonces beneficia a los trabajadores, a la organización y a los usuarios.

2.2. Bases teóricas

A. Conflicto de rol

A.1. Definición

El conflicto de rol se define cuando las demandas o exigencias en el trabajo, que son incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí para realizar el trabajo, por conflictos con el propio conjunto de valores y creencias o por conflicto entre los diferentes roles individuales (Millán, 2021)

Raub et al., (2021) definió el conflicto de rol como “expectativas y demandas incompatibles por parte de compañeros y superiores hacia el empleado” (p.1).

Tomé y Ceinos (2017) citó a Williams, el conflicto de rol se da cuando el trabajador ejecuta la tarea y no tiene la capacidad para hacerlo, ya sea porque no está motivado, no dispone del tiempo necesario para realizar la tarea y el conocimiento no es lo suficiente para llevar a cabo su función.

El conflicto de rol se define como la incomodidad por parte del trabajador que se experimenta en una organización por una eventualidad en el puesto de trabajo y muestra una

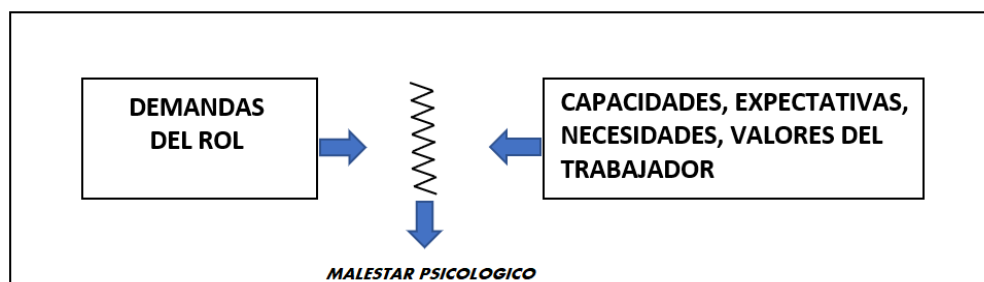
actitud de disconformidad frente a esta, generando un entorpecimiento en el desempeño (Surdez Pérez et al., 2015).

Según Meliá et al., (1987) lo conceptualiza como la presencia constante de perspectivas relacionadas al rol que resultan contradictorias entre sí, los factores de que los originan son los recursos necesarios para realizar la tarea, metas, objetivos, auto expectativas del individuo.

Miles (1997) define el conflicto de rol como la percepción incompatible e incongruente del colaborador con respecto a la demanda y expectativa de sí mismo y con lo que se espera del rol.

Figura 1:

Conflicto de Rol



Nota: Adaptada de Conflicto de Rol, De Arquer et al., 1996,

www.insst.es/documents/94886/326853/ntp_388.pdf

La tensión se genera cuando existe una incongruencia entre las demandas del rol y las expectativas y necesidades del individuo relacionadas al puesto de trabajo, dando a lugar al conflicto de rol: Por ejemplo, el jefe del área siempre deberá presentar sus exigencias sobre el puesto trabajo de cómo debería realizar sus funciones mientras el empleado presenta sus exigencias y expectativas sobre el puesto generándose un conflicto cuando estas dos exigencias no están direccionadas a un mismo sentido. Apoyando este enfoque a cada uno de los conceptos mencionados anteriormente.

A.2. Aspectos que influyen y determinan el rol.

Dentro de una organización, “el papel” o “rol” que desempeña una persona se define como el conjunto de expectativas de conducta que están vinculadas a un puesto, un patrón de comportamiento que se espera de quien desempeñe el puesto (Kahn et al., 1964).

La importancia del concepto del rol radica en que existe comportamientos que se vinculan a determinados roles, sin tomar importancia de quien los pueda desempeñar (De Arquer et al., 1996). A lo largo del tiempo el individuo desempeña diferentes roles, llegando a desarrollar distintos papeles al mismo tiempo, en la familia, en la escuela, en una organización, etc. El papel del individuo en el ámbito laboral es la perspectiva en que este va a desempeñarse en el trabajo (en función a las tareas relacionadas al cargo). El individuo es influenciado por el empleador (jefe inmediato o supervisor), por compañeros de trabajo que realizan el mismo rol, por terceras personas que están vinculadas con el trabajador. El rol no solo está relacionado con el trabajo o la función a realizarse, sino también se relaciona al comportamiento y la relación del individuo con los otros (la relación fuera de la empresa), es decir que también puede ser influenciado por comportamientos o situaciones de la familia, amigos, etc.

Figura 2:

Factores que influyen en el rol



Nota: Adaptada de Aspectos sobre los que influye el rol, De Arquer et al., 1996, Recuperada de www.insst.es/documents/94886/326853/ntp_388.pdf)

Un buen desempeño se dará cuando el individuo percibe un equilibrio entre las demandas de la organización y las suyas con respecto al rol, el papel debe estar bien determinado y este es entendido por el resto de individuos. Pero un mal desempeño se genera cuando el individuo percibe incongruencias en las expectativas de la empresa con respecto a lo que espera en relación del rol, en esta situación se está generando un “conflicto de rol”.

A.3. Modelos de conflicto de rol

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando enfoques para la comprensión del conflicto de rol, proponiendo características para entender esta variable.

Para Kahn et al., (1964) el conflicto de rol se puede definir desde dos puntos como la oposición de dos presiones de rol y como la oposición de dos fuerzas de rol y de estos términos se va a definir la intensidad en la que se da el conflicto de rol, para Kahn existen 4 tipos de conflicto de rol:

- Conflicto intra - remitente: Cuando un miembro recibe órdenes y prohibiciones diferentes al grupo de rol, por ejemplo, cuando un supervisor ordena a un empleado que consiga material que no está disponible en los canales normales y la vez prohibido la violación de estos canales.
- Conflicto entre remitente: Se da cuando las presiones de un determinado rol resultan incongruentes frente a otra o al conjunto de roles, por ejemplo, los estilos de supervisión, desde una superposición estricta o una supervisión relajada.
- Conflicto entre roles: Cuando la presión de los roles organizaciones resultan incompatibles con otros conjuntos de roles, por ejemplo, la empresa demanda que los empleados se queden más horas (horas extras) pero esto puede repercutir en la vida personal del trabajador (familia, amigos, estudios, etc.).

- Conflicto persona - rol: Ocurre cuando la disposición del rol puede quebrantar la moral y los valores del empleado. Por ejemplo, las necesidades y aspiraciones de una persona pueden guiar a comportamientos que resultan inapropiados.

La exposición de la incompatibilidad de las expectativas del individuo con las demandas del rol da a lugar a cuatro dimensiones que son planteadas por Rizzo et al., (1970), definidos por 15 ítems:

- Conflicto entre los estándares o valores internos de la persona y el comportamiento del rol definido: Este es un conflicto de persona- rol o intra-rol que desempeña un solo rol. Es cuando la persona presenta demandas incompatibles.
- Conflicto entre el tiempo, recursos o capacidad de la persona: Cuando un individuo con un rol similar genera una incompatibilidad.
- Conflicto de varios roles para una misma persona: cuando las responsabilidades que tiene la persona son excesivas en el sistema de roles y requiere cambios de comportamiento o para realizar la tarea frente a esta situación.
- Expectativas conflictivas y demandas organizacionales: en forma de políticas incompatibles: Evaluaciones que el individuo no está de acuerdo, demandas de los otros individuos que no son compatibles con este.

Según Meliá et al., (1987) podemos estudiar al conflicto de rol desde cinco dimensiones, compuestos por 17 ítems:

- Conflicto medio - fin: Está conformado por los requerimientos laborales y las necesidades familiares, entonces el trabajador no puede cumplir con las responsabilidades que se le asignan, por la exigencia del puesto, tareas excesivas para el impuesto influyen en la eficiencia del trabajador, no desempeñar una tarea por factores como los recursos brindados no son lo suficiente.

- Conflicto inter - emisores: relacionado a la satisfacción de las expectativas de varios supervisores, cuando un trabajador recibe órdenes de dos supervisores y estos son incongruentes, entonces el individuo tiene que actuar como intermediario.
- Conflicto inter - emisores entre las demandas de superiores e inferiores: Comienza por los mandos medios según la jerarquía organizacional; los supervisores no son capaz de satisfacer las demandas de los trabajadores, porque sean contradictorios o son excesivos.
- Conflicto personal - rol relativo al nivel de autoridad y responsabilidad: surge cuando el trabajador recibe órdenes contradictorias de los supervisores y el cambio que puede originar en su autoridad ante tal situación.
- Conflicto personal - rol relativo a la tarea: comprende aquellas variaciones que son producidos por el mismo trabajador al momento de realizar el rol en relación al tiempo para realizarla y los recursos que son entregados por la empresa, decir cuando el tiempo no resulta suficiente para terminar la tarea o los recursos son muy limitados.

Según Surdez Pérez et al., (2015) realiza una adaptación del cuestionario de Rizzo para el estudio del conflicto de rol en una universidad, plantea cinco dimensiones, compuesto por 20 ítems:

- Conflicto con las demandas normativas: Se refiere a las diferencias entre la perspectiva o expectativa del trabajador y la demanda que exige el trabajo orienta a las normas o reglas que resultan incongruentes para el trabajador.
- Conflicto con los valores: Comprende cuando los valores o la ética del trabajador entra en conflicto con las directrices internas del desempeño que el trabajador ha identificado para la realización de sus tareas.

- Conflicto con los recursos: Se presenta cuando la empresa hace entrega de los recursos para realizar la tarea a destiempo y los trabajadores tienen que hacer uso de sus propios recursos económicos para realizar la tarea.
- Conflicto con las relaciones: Está definido por la incompatibilidad entre los comportamientos distintos e irreconciliables o por la modificación de estos.
- Conflicto con las capacidades: Es el conflicto entre la capacidad del trabajador y la realización de la tarea.

A.4 Dimensiones de conflicto de rol

El estudio de la variable de conflicto de rol se llevará a cabo mediante cuatro dimensiones adaptadas del cuestionario de Rizzo, las cuales se explicará a continuación:

- **Conflicto entre los estándares o valores internos de la persona y el comportamiento del rol definido.**

Este es un conflicto de persona- rol o intra-rol que desempeña un solo rol. Es cuando la persona presenta demandas incompatibles (Rizzo et al., 1970). Según Kahn et al., (1964) ocurre cuando el requerimiento del rol puede quebrantar la moral y los valores del empleado.

- **Conflicto entre el tiempo, recursos o capacidades de la persona.**

Cuando un individuo con un rol similar genera una incompatibilidad, por ejemplo, cuando no tiene la capacidad (Rizzo et al., 1970). Para Surdez Pérez et al., (2015) el conflicto en este nivel se da cuando los recursos no son entregados a tiempo o resultan escasos para el cumplimiento del rol. Comprende los cambios que son producidos por el mismo trabajador al momento de realizar el rol en relación a los recursos que son entregados por la empresa (Meliá et al., 1987).

- **Conflicto de varios roles para una misma persona.**

Cuando las responsabilidades que tiene la persona son excesivas en el sistema de roles y requiere cambios de comportamiento o para realizar la tarea frente a esta situación (Rizzo et al., 1970). Meliá et al., (1987) menciona que cuando el trabajador recibe órdenes contradictorias de los supervisores origina un conflicto de rol.

- **Expectativas conflictivas y demandas organizacionales en forma de políticas incompatibles.**

Son evaluaciones que el individuo no está de acuerdo, demandas de los otros individuos que no son compatibles con este (Rizzo et al., 1970). Kahn et al., (1964) indica que un miembro puede recibir órdenes y prohibiciones diferentes para el mismo rol o cuando las expectativas de la persona generan conductas inapropiadas para otras personas. La perspectiva del trabajador y la demanda del puesto de trabajo desde el punto de vista de normas o reglas que resultan incongruentes para el trabajador genera un conflicto de rol (Surdez Pérez et al., 2015).

B. Desempeño laboral

B.1. Definición

El desempeño laboral según Cruzado y Alomia (2020) quien cita a Latham y Locke es una respuesta positiva a la tarea que desempeña, indicando el grado en el que se está cumpliendo las demandas del rol.

Latorre et al., (2011) resulta un comportamiento laboral que está relacionado con el logro de metas organizacionales, para el logro las tareas deben estar bien definidas y las conductas de contingencia.

El desempeño laboral se define como comportamientos o actitudes de los trabajadores que están direccionados al logro de los objetivos y metas organizacionales, el buen desempeño resulta una ventaja competitiva para la organización (Chiavenato, 2000).

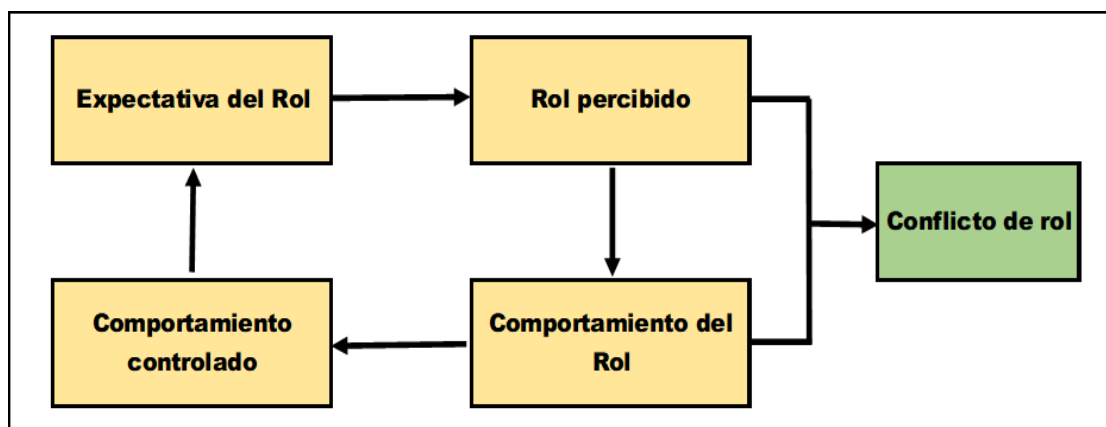
B.2. Relación entre desempeño de rol y conflicto de rol.

El concepto de Desempeño de Rol parte de la teoría de roles, donde la organización considera un conjunto de determinados roles que debe realizar un individuo (Chiavenato, 2000), definiendo el comportamiento del individuo en función a las obligaciones o funciones que debe realizar el trabajador dentro de la organización.

El desempeño de Rol percibe muchas influencias, Chiavenato, (2000) da a conocer un ejemplo sobre el conflicto de rol: El jefe asigna un rol, el proceso comienza cuando el jefe explica lo que debe realizar el empleado en función al rol (Expectativa del rol), el individuo interpreta esta información con alguna distorsión relacionado a la mala comunicación (Rol percibido), el individuo se pone en acción según lo interpretado (comportamiento del rol). Finalizado este proceso el jefe realiza una evaluación de desempeño (Comportamiento controlado) y realiza una comparación entre la expectativa del rol y el comportamiento del rol. Y si el desempeño de rol no es compatible con las expectativas del rol se genera una discrepancia o conflicto con el rol.

Figura 3:

Desempeño de rol



Nota: G George Graen, "Role-making Processes within Complex Organizations", en Administración de Recursos Humanos, Chiavenato, 2000, McGraw-Hill, (p.288).

Se debe tener en cuenta estos cuatro aspectos mencionados para entender cómo se genera el conflicto de rol en la organización y cómo está relacionada con el desempeño dentro de la organización.

B.3. Modelos teóricos de desempeño laboral.

Cada modelo presenta dimensiones que permitiría medir la variable desempeño laboral. Rotundo y Sackett (2002), en su trabajo de investigación nos menciona que el desempeño estuvo orientado al comportamiento que afectan a los objetivos organizacionales y a la vez controlados por el individuo, es decir dependerá de la actitud del empleado frente a las tareas para el cumplimiento de objetivos de la organización, los modelos fueron estudiados de la década de 1970. Cáceres et al., (2018) cita a Rotundo en su investigación y describe estos modelos a mayor precisión, usando para la investigación tres dimensiones: rendimiento de la tarea, ciudadanía organizacional y conductas contraproducentes. Cuba et al., (2019) se guía del cuadro resumen de Rotundo y nos muestra una actualización de estos modelos teóricos del desempeño laboral y a que se orientaba cada modelo.

Tabla 1:

Resumen de los modelos teóricos de desempeño laboral

Autor y Año	Descripción del modelo	Desempeño de la tarea
Murphy, 1989	El modelo, plantea un resumen de las dimensiones conducidas de un conjunto de objetivos organizacionales, con la finalidad de clasificar los puestos de trabajo y así sea más fácil la comprensión del desempeño laboral. Cada dimensión puede estar asociada con los ingresos y salidas a las unidades organizacionales (Viswesvaran y Ones, 2000, como se citó en Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos de la tarea. - Comportamientos interpersonales. - Comportamientos de pérdida de tiempo. - Comportamientos destructivos/peligrosos.
Campbell, McHenry y Wise, 1990	El modelo constituye las dimensiones que permiten la descripción de la estructura oculta del desempeño laboral de forma global, pero presenta distintos modelos en cada grupo ocupacional, y cambian en contenido y relevancia según el puesto de trabajo (Campbell et al., 1993, como se citó en Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento específico del puesto. - Conocimiento no específico del puesto. - Conocimiento en la comunicación escrita y oral. - Demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal. - Facilitación del desempeño individual y de equipo. - Supervisión/liderazgo. - Gestión/administración
Viswesvaran, 1993	El modelo se deriva del enfoque terminológico de que toda la influencia del desempeño laboral dentro la literatura sobre psicología en el trabajo y gestión de recursos humanos, propone que un solo factor es capaz de explicar el desempeño. La investigación se realizó mediante el trabajo individual de dos evaluadores que identificaron dimensiones (Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Calidad. - Conocimiento del trabajo. - Competencia comunicacional. - Esfuerzo. - Liderazgo. - Competencia administrativa.



Autor y Año	Descripción del modelo	Desempeño de la tarea
Borman y Motowidlo, 1993	El modelo plantea dimensiones que engloba comportamientos que son necesarios para el logro de las funciones especificadas en un puesto de trabajo y los que colaboran a la eficacia organizacional mediante el producto del entorno psicológico, social y organizacional. Estos comportamientos pueden ser positivos o negativos para la organización ((Motowidlo, 2003, como se citó en Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia interpersonal. - Respeto por la autoridad. - Desempeño general. - Desempeño de la tarea. - Desempeño contextual.
Viswesvaran y Ones, 2000	El modelo es una revisión narrativa del desempeño laboral individual teniendo presente dos tipos de clasificaciones: dimensiones a partir de modelos que contienen dimensiones independientes o específicas, y la separación de los modelos que parten de lo específico a lo general es decir modelos orientados a puestos específicos que se pueden aplicar a todos los puestos de trabajo. (Cuba et al., 2019, Arroyo et al., 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de la tarea. - Ciudadanía organizacional. - Comportamientos contraproducentes.
Rotundo y Sackett, 2002	El modelo, busca el entendimiento de aquellos aspectos del desempeño de los trabajadores que son valorados en cierto nivel por los gerentes. Examinaron la importancia de estos factores mediante la aplicación del diseño experimental que recolecta las puntuaciones que los gerentes / supervisores evalúan en los distintos puestos de trabajo, basándose en cuestionarios de perfiles hipotéticos para la comprensión del desempeño laboral (Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento en la tarea. - Rendimiento en el contexto. - Comportamientos laborales contraproducentes.

Autor y Año	Descripción del modelo	Desempeño de la tarea
Koopmans et al., 2011	El modelo fue se basa en las revisiones de los diferentes conceptos del desempeño laboral individual en bases de datos en el área medicó, psicológicas con el fin de plantear un concepto en base a estas indagaciones conceptuales ((Koopmans et al., 201, como se citó en Cuba et al., 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento en la tarea. - Rendimiento en el contexto. - Comportamientos contraproducentes.
Al-Homayan, 2013	El modelo basado en el comportamiento del personal busca estudiar el modelo de demandas del trabajo y los recursos variables (JD-R) (Gabini, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento en la tarea. - Rendimiento en el contexto.
Campbell, y Wiernik, (2015)	El modelo busca un resumen constituido por las fundamentales dimensiones del desempeño laboral hasta la oportunidad las que han sido planteadas. Pretende que el entendimiento del desempeño laboral sea mediante términos y conceptos fáciles de comprender en todos los niveles organizacionales, funcionales, sectores y tipos de organización para que de este modo sea un modelo global (Gabini, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño técnico. - Comunicación. - Iniciativa, persistencia y esfuerzo. - Liderazgo de supervisión, gerencial, ejecutivo. - Desempeño de la gestión jerárquica. - Desempeño del liderazgo entre pares/miembros del equipo. - Desempeño de la gestión de compañeros/miembros del equipo. - Comportamiento contraproducente.

Nota: Cuba et al., (2019, p.7). Arroyo et al., (2017, p.16). Universidad del pacifico.

El cuadro resume los modelos a través del tiempo los diferentes enfoques sobre desempeño laboral, al inicio solo los autores lo estudiaban a partir del comportamiento del trabajador y de se van agregando dimensiones relacionados con factores como la aptitud y rendimiento.



B.4. Dimensiones del desempeño laboral.

En la tabla N°1 podemos observar que Rotundo y Sackett plantean un modelo enfocado en el comportamiento, estudian aquellos factores que el gerente destaca de cada empleado en relación a su puesto de trabajo, examinando la importancia del comportamiento mediante un diseño experimental, donde se obtiene mediante un cuestionario aplicado a todas las áreas, las puntuaciones finales que dieron los gerentes o supervisores de sus trabajadores, proponiendo una evaluación del desempeño de manera jerárquica que se adapta a la estructura organizacional de una municipalidad. Adicional estas tres dimensiones poseen de evidencia científica empírica y también se encuentra en las investigaciones de (Arroyo et al., 2017, Cuba et al., 2019; Cáceres et al., 2018, Bautista et al., 2020 y Candela y Carrasco, 2018).

- **Rendimiento de la tarea.**

Según Murphy citado en Cáceres et al., (2018) define a esta dimensión como la culminación de los deberes que trae consigo la tarea en específico, el logro de los objetivos. Para Borman y Motowidlo (1993) la conceptualización del rendimiento de la tarea es la definición de “núcleo técnico” como primer paso, son aquellas actividades directamente o indirectamente orientadas a la transformación de recursos en bienes o servicios. Candela y Carrasco (2018) relacionan al rendimiento de las tareas con la contribución del desempeño de la organización, estas acciones orientadas al núcleo técnico. El rendimiento de la tarea son comportamientos que forman parte de la producción de bienes o servicios, pero también aquellos comportamientos que no forman parte de la tarea, es decir aquellas tareas específicas y no específicas del rol (Rotundo y Sackett, 2002). Como indicadores de esta dimensión se tomará en cuenta la aptitud relacionada al rol, al conocimiento del empleado y los recursos (Villacis et al., 2021)

- **Ciudadanía organizacional.**

También definida como “*desempeño conceptual*”, son aquellas tareas que no están relacionadas directamente a los objetivos de la organización, pero ayudan en el aspecto social y psicológico (Candela y Carrasco, 2018). Para Rotundo y Sackett (2002) considera que no es suficiente estudiar aquellas tareas que aportan a los logros de la organización, sino que también se debe estudiar aquellas que no contribuyen a los objetivos, pero de alguna manera influyen a la organización de manera positiva. Estas determinantes tales como: destrezas, aptitudes, motivación, personalidad, creencias, etc. (Villacis et al., 2021).

- **Conductas contraproducentes.**

Las conductas contraproducentes pueden entenderse como “conductas que restan valor a las metas organizacionales” (Rotundo y Sackett, 2002, p.4) relacionado con aquellas actitudes que generan la indisciplina dañando el bienestar de la organización. Villacís et al., (2021) define a la tercera dimensión como aquellas conductas que influyen de manera negativa en la organización, también llamados como comportamientos antisociales, que rompen las normas y políticas organizacionales y van en contra de los objetivos de la organización, estas actitudes son desarrolladas por los mismo trabajadores tales como: la inasistencia, recursos, actos inseguros, niveles bajos de la calidad del trabajo; también como uno de los indicadores de esta dimensión está la insatisfacción, la injusticia, la falta de compromiso del empleado.

B.5. Método de evaluación de desempeño

En la siguiente tabla se visualizan las diferentes técnicas para la evaluación de desempeño, adaptadas para las organizaciones públicas y privadas.

Tabla 2:*Técnicas para la evaluación de desempeño*

Técnica y/o instrumento	Definición
Observación directa	Esta técnica de investigación se basa en la observación de algún acontecimiento, examinar con el fin de recoger información para después realizar el análisis de este. Esta técnica presenta la ventaja del registro de los hechos reales y situaciones no se pueden repetir (Matabanchoy et al., 2019).
Entrevista	La técnica concede la recolección de datos, que a través de un diálogo informal, se obtiene respuestas verbales a las interrogantes planteadas con anticipación sobre algún fenómeno que se está dando (Matabanchoy et al., 2019).
Autoevaluación	Brinda a los empleados instrumentos teórico-prácticas que les permita establecer objetivos de mejora en la organización o en su puesto de trabajo, de esta manera permitir a los empleados comprender cierto conceptos y principios de gestión orientados al cambio e innovación de la organización (Matabanchoy et al., 2019).
Auditorías	Esta técnica se basa en un examen de opiniones, sistemático y que represente a la información en la organización, este examen es realizada por un experto mediante la aplicación de técnicas establecidas, que tiene como objetivo expresar la opinión de un profesional sobre el desarrollo de las organizaciones, toma de decisiones y mejorar continua (Matabanchoy et al., 2019).
Escalas gráficas	La evaluación del desempeño de los trabajadores se lleva a cabo mediante los indicadores ya establecidos con anterioridad. Estos indicadores están orientados a las competencias, actitudes, aptitudes y cualidades de los trabajadores en la organización. Las escalas gráficas se clasifican en tres tipos: continuas, semi-continuas y discontinuas (Matabanchoy et al., 2019).
Selección forzada	Se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores a través de la descripción que está relacionadas al desempeño de cada uno de ellos. El evaluador escogerá una o dos frases que más reflejen a la descripción del desempeño del trabajador que está siendo evaluado (Matabanchoy et al., 2019).
Investigación de campo	La evaluación de desempeño se lleva a cabo con la alta dirección y un asesor especialista en el tema. A través de una entrevista de evaluación se analiza el desempeño de los trabajadores para que posteriormente se realice una retroalimentación (Matabanchoy et al., 2019).

Técnica y/o instrumento	Definición
Incidentes críticos	Mediante la exploración directa del comportamiento del trabajador se identificará y comprenderá aquellas conductas críticas que resultan poco eficientes para la organización y para después buscar la mejor solución (Matabanchoy et al., 2019).
Listas de verificación	Esta técnica reside en realizar o emplear una lista de oraciones que represente o explique el desempeño del trabajador en la organización, posteriormente un experto o asesor ya sea un empleado de la empresa o un personal externo calificara mediante la puntuación según la importancia que implica estas oraciones. (Matabanchoy et al., 2019).
Escalas de Valoración de Conductas con Anclajes Conductuales (BARS)	Es una evaluación de desempeño relacionada a las conductas del trabajador en su puesto de trabajo, se caracteriza por usar conductas adecuadas y no adecuadas al desempeño y una escala de clasificación. Resulta tener mayor ventaja por ser una evaluación sistemática, disminuir el efecto halo, tiene mayor validez los resultados que podrán ser usados para la mejora de la organización y los empleados (Matabanchoy et al., 2019).

Nota: Matabanchoy et al., (2019)

Para el sector público se tiene un modelo ya establecido para la evaluación de desempeño o evaluación del rendimiento, la técnica que se aplica es la escala gráfica, que se divide en tres tipos de escalas: la escala gráfica continua, semi continua y la discontinua (Chiavenato, 2009).

B.6. Evaluación de desempeño en el Sector Público

DS N° 040-2014-PCM (2014) declara el reglamento general de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, define que “La gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil” (art. 19); la evaluación del desempeño forma parte del subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprendidos en la Ley N° 30057. La evaluación se realiza de manera anual (DS N° 040-2014-PCM, 2014, art.22). Dentro del Reglamento general de la Ley del Servicio Civil, brinda pautas y reglas

para una correcta evaluación del desempeño y señala adicionalmente aquellos que son los responsables de la evaluación: El área de RRHH y la alta dirección.

En la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE (2020) define quienes formaran parte de la evaluación, los servidores civiles que tienen a su cargo alguna unidad o equipo de trabajo, que cumplen una función administrativa e incluye también al personal que tiene cargo de confianza siempre que tiene a su responsabilidad alguna unidad o grupo de trabajo, exceptuando a los funcionarios públicos, que tienen otra regulación. Adicionalmente señala que se puede realizar evaluaciones de manera extraordinaria en algunas situaciones (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE, 2020)

En la evaluación del desempeño, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) brinda un Manual de Evaluación de Personal según (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE, 2018) que durante el tiempo que dura la pandemia queda sin vigencia debido a que el trabajo se realizaba de manera remota. En el Manual de Evaluación de Personal indica que la evaluación se dará a partir de dos factores para los diferentes de nivel de cargo (Conocimiento y capacidades/ habilidades del cargo). Según el decreto legislativo N° 276 encontramos 3 grupos ocupacionales:

- Grupo profesional: Conformado por servidores que tiene un título profesional o grado académico respaldado por la Ley universitaria y registrado en SUNEDU
- Grupo técnico: Conformado por servidores que tienen formación universitaria incompleta o hayan concluido estudios técnicos reconocidos.
- Grupo auxiliar: Conformado por personal que tiene secundaria concluido o experiencia para realizar tareas de apoyo.

En la Resolución de Rresidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE (2020) menciona que la calificación final según la puntuación obtenida final se clasifica en escala de cuatro:

- Buen rendimiento: El servidor presenta un desempeño satisfactorio..
- Rendimiento distinguido: Solo un 10% del personal puede obtener esta calificación y presenta algunos lineamiento para obtener esta calificación, como no tener sanciones.
- Rendimiento Sujeto a Observación: Cuando el servidor no cumple con los factores de evaluación.
- Desaprobado: Cuando se obtuvo por segunda vez el Rendimiento Sujeto a Observación o no haber participado en el proceso de la evaluación.

En la evaluación del empleado en una entidad pública se tiene en cuenta cierto criterio tales como: ser servidores civiles que cumplan con un cargo administrativo o algún cargo de confianza que tenga a su responsabilidad alguna unidad orgánica, para ello se debe contar con la información del Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) ((Ley N.º 27972, 2003). Para una correcta identificación del personal que se evaluara se debe tener en cuenta la clasificación del grupo ocupacional al que pertenece, según la Ley N° 28175 (2004) se tiene la siguiente taxonomía del empleado público:

- Funcionario Publico: Dirigen organismos o entidades publicas mediante eleccion popuar, nombramiento o supresión regulado y de disoluto nombramiento.
- Empleado de confianza: Desempeña cargos de confianza, tecnicos, directivos, politicos, diferente al funcionario público.
- Servisor público: Desempeñan funciones administrativas o de apoyo, se clasifican en: Director superior, ejecutivo, especialista y de apoyo. Los servidores

especialistas no desempeñan funciones administrativas tienen una evaluación de desempeño diferente y los servidores de apoyo no todos realizan funciones de complemento administrativo.

2.3. Definición de términos básicos

- **El Conflicto de rol** según Miles citado en Meliá et al., (1987) “puede definirse como la presencia simultánea de expectativas contradictorias asociadas a un rol” (p.1).
- **El rol** puede definirse “como un conjunto de expectativas, deberes y obligaciones, aplicadas al sujeto que ocupa un puesto determinado” (Meliá et al., 1987, p.1).
- **El desempeño laboral** es “un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes” (Latorre et al., 2011, p.93).
- **Relación** de variable para Reguant et al., (2018) es “el grado de asociación, el aumento o disminución conjuntos o proporcionalmente inversos, la posible influencia o causalidad de una sobre otra” (p.3).
- **La municipalidad** según Ley N° 27972 (2003) “son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (art.1).
- **Los valores** son “las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son” (Montuschi, 2008, p.2).
- **Trabajadores administrativos** son “todos/as los/as servidores/as civiles, incluyendo a los/as servidores/as de regímenes especiales que cumplen cargo administrativo y a los/as servidores/as del segmento directivo, incluidos/as aquellos/as servidores/as de

confianza” (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE, 2020, p.5).

- **Rendimiento de tarea** “tiene que ver con el cumplimiento o la superación de los estándares cuantitativos y cualitativos del desempeño” (Cáceres et al., 2018, p.17).
- **Demandas** “laborales son características de la organización que precisan de un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas, lo que conlleva un coste físico y/o psicológico” (Orgambídez et al., 2015, p.2).
- **Expectativas** laborales “son uno de los puntos que hay que priorizar a la hora de desarrollarse profesionalmente. Es lo que hace que una persona se sienta realizada y a gusto con su trabajo” (Redacción APD, 2018. párr.1).
- **Recursos** “son medios que las organizaciones poseen, para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales” (EquipoJC, 2015. párr.4).
- **Capacidades** son “condiciones para poder desempeñar un cierto tipo de tareas o funciones, bien porque es naturalmente apto, en cuyo caso se hablaría de una capacidad potencial o talento” (Significado de capacidad, 2022. párr. 3).
- **Percepción** se entiende “al conjunto de procesos mentales mediante los cuales nuestro cerebro interpreta los estímulos que recoge, a nivel sensorial, del entorno que nos rodea, creando así una impresión consciente de la realidad” (Uriarte, 2020, párr.2).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

H1: El conflicto de rol está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El conflicto entre las creencias y valores internos del individuo está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- El conflicto entre tiempo, recursos o capacidades está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- El conflicto entre los distintos roles individuales está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.
- Las expectativas y demandas organizacionales están relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

2.5. Variables

Definición de variables

Variable 1: “Conflicto de rol”. Se entiende como la percepción incompatible e incongruente del colaborador con respecto a la demanda y expectativa entre lo que espera el trabajador y el rol a desempeñar (Miles 1997).

Definición operacional: Percepción incompatible del trabajador administrativo municipal con respecto a las demandas y expectativas del mismo trabajo al momento de llevarlas a cabo, que involucran aspectos como el recurso humano y material, normas y políticas, un sistema valores y creencias propias del trabajador.

Dimensiones:

1. Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo: Tareas rutinarias, realización de tareas de diferente manera, realización de tareas innecesarias y tareas compatibles con los valores.

2. Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades: Tiempo suficiente para culminar las tareas, asignación de tareas sin los recursos humanos necesarios, el sueldo compensa la capacidad y la competitividad del trabajador y recursos materiales suficientes para la realización de la tarea.

3. Conflicto de los distintos roles individuales: Trabajo en equipo y equipos que trabajan de manera diferente.

4. Expectativas y demandas organizacionales: tareas bajo políticas y pautas incompatibles, tareas que esquivan alguna política, recepción de órdenes de dos o más jefes y tareas que son aceptadas por uno y rechazadas por otros.

Variable 2: “Desempeño laboral”. Cruzado y Alomia (2020) lo define como una respuesta positiva a la tarea que desempeña, indicando el grado en el que se está cumpliendo las expectativas del rol.

Definición operacional: La evaluación por parte de los jefes inmediatos con respecto a las capacidades, competencias y responsabilidad relacionadas al puesto de trabajo del personal administrativo municipal.

Dimensiones:

1. Rendimiento en la tarea: Conocimiento del cargo, planeamiento, control, eficiencia, toma de decisiones y evaluación.

2. Rendimiento en el contexto: Responsabilidad, disciplina, cortesía, aptitudes, trabajo en equipo, iniciativa, criterios, permanencia, capacidad organizativa, proactividad, comunicación efectiva y dedicación.

3. Conductas contraproducente: Puntualidad, discreción, moralidad y correctivos.

2.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 3:

Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Conflicto de rol	Raub et al., (2021) definió el conflicto de rol como “expectativas y demandas incompatibles por parte de compañeros y superiores hacia el empleado” (p.1).	Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo	-Realiza tareas demasiado fáciles o rutinaria.	Me asignan tareas que me resultan demasiado fáciles o rutinaria.	Ordinal
			-Realiza tareas de otra manera.	Siento que realizo mis tareas omitiendo el procedimiento habitual.	Ordinal
			-Realiza tareas innecesarias.	Realizo tareas que son innecesarias para el puesto.	Ordinal
		Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades	-Realiza trabajos compatibles con los valores.	Siento que realizo tareas que resultan incompatibles con mis valores.	Ordinal
			-Tiempo para culminar la tarea	Suele ser insuficiente el tiempo para culminar mis tareas.	Ordinal
			-Asignación de tareas sin recursos humanos	En general, me asigna tareas sin los recursos humanos necesarios.	Ordinal
			-El sueldo compensa la capacidad y la competitividad.	Siento que mi sueldo no compensa mi aporte y mi desarrollo profesional.	Ordinal
-Los materiales y recursos son suficientes para la realización de la tarea.	Se me asignan tareas con los materiales y recursos insuficientes.	Ordinal			



Desempeño laboral (2020) es una respuesta positiva a la tarea que desempeña, indicando el grado	Conflicto de los distintos roles individuales	-Trabajo en equipo.	Me dificulta el trabajar en equipo.	Ordinal
		-Trabajo con más de dos equipos que tienen distinta forma de hacer la tarea.	Por lo general trabajo con más de dos grupos que tienen distinta forma de hacer la tarea.	Ordinal
	Expectativas y demandas organizacionales	-Tareas bajo políticas y pautas incompatibles.	Realizo tareas bajo políticas y pautas con las que no estoy de acuerdo.	Ordinal
		-Tareas que esquiva alguna política.	Para realizar mis funciones debo saltarme algunas reglas o normas de la municipalidad.	Ordinal
		-Percepción de órdenes incompatibles de dos o más supervisores	Siento que recibo órdenes incompatibles de dos o más jefes.	Ordinal
		-Tareas aceptadas por uno, pero rechazadas por otros	Realizo tareas que son aceptadas por unos, pero rechazadas por otros compañeros.	Ordinal
		- Conocimiento del cargo	Presenta conocimiento sobre el cargo y función a desarrollar.	Ordinal
		-Planeamiento	Presenta metas a corto, mediano y largo plazo, participa en el planeamiento administrativo.	Ordinal
		-Coordinación y control	Ejerce control interno a las tareas asignadas.	Ordinal
		-Eficiencia	Administra de manera adecuada los recursos de la municipalidad para alcanzar resultados.	Ordinal



en el que se está cumpliendo las expectativas del rol.	Ciudadanía organizacional	-Toma de decisiones	Se permite tomar decisiones, resulta crítico, cuidadoso y evalúa los resultados a obtener.	Ordinal
		- Evaluación	Aplica alguna herramienta de control con los trabajadores a su cargo.	Ordinal
		-Responsabilidad	Asume con responsabilidad la función que le corresponde.	Ordinal
		- Disciplina	Trabaja con autocontrol organizado de sí mismo, metódico, cumpliendo con las reglas y disposiciones.	Ordinal
		- Cortesía	El trato del colaborador es de manera amable y cortés a sus compañeros y al público en general.	Ordinal
		-Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	Presenta la capacidad para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad con éxito.	Ordinal
		-Trabajo en equipo	Fomentan el trabajo en equipo.	Ordinal
		-Iniciativa	Aporta sugerencias, soluciones e iniciativas ante problemas existentes o imprevistos.	Ordinal
		-Criterio	Es juicioso, reflexivo y cuidadoso al momento de aplicar normas o controles.	Ordinal
		-Permanencia	El evaluado se le ubica permanentemente en el lugar de trabajo.	Ordinal
-Capacidad organizativa	Posee capacidad organizativa para sus tareas y da ideas en beneficio de su unidad.	Ordinal		
-Estabilidad emocional	El evaluado no es susceptible a emociones	Ordinal		



		fuerte por temas familiares o trato laboral.	
	-Proactividad	Tiene la capacidad para adaptarse y ser flexible frente a presión del puesto, retos, innovaciones y competitividad.	Ordinal
	-Comunicación efectiva	Trasmite información de manera que influye de manera positiva en bien de la Municipalidad.	Ordinal
	-Dedicación y perseverancia	Mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral en su puesto.	Ordinal
Conductas contraproducente	-Puntualidad	El horario de ingreso es respetados por el colaborador.	Ordinal
	-Discreción	El empleado demuestra prudencia y es cauto , guarda reserva de la información que maneja en su puesto.	Ordinal
	-Moralidad	Mantiene principios y valores solidos que le permite actuar de manera correcta.	Ordinal
	- Correctivos	Aplica correctivos que dictamina su jefatura de forma oportuna ante las deficiencias en la unidad.	Ordinal

Nota: Variable independiente (Conflicto de rol) y dimensiones adaptado de Rizzo et al., (1970) y la variable dependiente (Desempeño laboral) y dimensiones adaptado de los lineamientos de evaluación anual de desempeño de la Municipalidad Distrital de Ate, Directiva N°006-2020-MDA, (2020).



III. ASPECTO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Por su alcance fue descriptivo porque respondió las causas de los fenómenos sociales a partir de las relaciones de variables y correlacional porque la finalidad del estudio fue conocer el grado de relación que existe entre las variables de estudio.

3.2. Diseño de investigación

El presente estudio fue de diseño no experimental, debido a las variables de estudio no fueron manipuladas, se basó en sucesos, conceptos y contextos donde no se verá alterado, el fenómeno será observado y analizado. Transversal porque la recolección de datos se llevó a cabo una única vez y en un momento dado.

3.3. Población y muestra

La población constituida por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas. Según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE (2020), define los trabajadores de una municipalidad para la evaluación del desempeño, participando aquellos que realizan alguna actividad administrativa: los servidores civiles que tienen a su cargo alguna unidad o equipo de trabajo, cumplen una función administrativa e incluye también al personal que tiene cargo de confianza siempre que tenga a su responsabilidad alguna unidad o grupo de trabajo, exceptuando a los funcionarios públicos, ya que tienen otra regulación. La unidad de análisis es el trabajador administrativo.

La población para la investigación fue finita y estuvo conformada por 77 colaboradores, quienes a la vez formaron parte de la muestra (población censal) dato proporcionado por el área correspondiente de la Municipalidad.

La población objetiva según el cuadro de asignación aprobado según la ordenanza municipal N° 035 – 2013 comprendió la siguiente distribución según el régimen laboral al que pertenecen:

Tabla 4:

Cantidad de trabajadores en función al régimen laboral.

Gerencias	Contrato por locación	Contrato CAS	Régimen 276	Total
Alcaldía	0	1	3	4
Gerencia de Administración y Finanzas	0	3	8	11
Gerencia de Asesoría Jurídica	0	1	0	1
Gerencia de Desarrollo Económico	0	1	4	5
Gerencia de Desarrollo Humano y Bienestar Social	2	4	4	10
Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	2	3	4	9
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	0	0	3	3
Gerencia de Seguridad Ciudadana	1	1	2	4
Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental	1	4	6	11
Gerencia de Transportes	1	1	3	5
Gerente de Administración Tributaria y Rentas	0	3	3	6
Gerente Municipal	0	0	2	2
Secretaría General	0	2	4	6
Total	7	24	46	77

Fuente: Adaptado de la ordenanza municipal N° 035 – 2013

Adicional se tuvo en cuenta la clasificación según la labor directiva de la población.

Clasificación	Total
Directivos	10
No Directivos	67
Total	77

Para la identificación del personal directivo se realizó según el cargo, ya que no siempre ejercen la función, los directivos están conformados por los gerentes y el personal no directivo por (jefes de unidad, asistentes administrativos, técnico)

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

A. Técnica e instrumento de la investigación

El proyecto de investigación estuvo orientado a la relación entre dos variables cualitativas, donde los indicadores deben medirse mediante una calificación numérica o un grado de valorización para su proceso estadístico, es por este motivo se usará **la técnica** de la **encuesta**, con su respectivo **instrumento de recolección** que es el **cuestionario** que contiene “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Fernández et al., 2014).

Esta técnica de la encuesta permitió elaborar cuestionarios que recogió respuestas sobre las variables a estudiar, compilar los resultados y posteriormente realizar el análisis. Para las respuestas del cuestionario se empleó la escala Likert, el cual estará conformada por 3 grados de valores. El cuestionario para la variable conflicto de rol estuvo adaptado del enfoque de Rizzo et al., 1970 que está conformado por 14 preguntas y para la variable de desempeño laboral se aplicó un test de desempeño laboral que está compuesta por 23 preguntas, pero solo 3 indicadores serán respondidos por el personal directivo (ver anexo 2).

B. Recopilación de datos

Se realizó un censo en la municipalidad del personal administrativo, para el cuestionario sobre conflicto de rol fue impreso y lo realizó mi persona con el apoyo de otro personal externo, para el test de desempeño laboral, este también fue impreso y según DS N° 040-2014-PCM (2014) aquellos que realizan la evaluación son “Los funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables de área y, en general, quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión” (art.30). Para la aplicación del instrumento se gestionó una carta solicitando el permiso, este dirigido al alcalde.

C. Fiabilidad del cuestionario

Se realizó a través del estadístico **Alfa de Cronbach**. La fiabilidad “se refiere al grado en que el instrumento arroja los mismos datos (resultados) cuando se vuelve a medir la

característica en situaciones similares, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (Toledo, 2020, p.30). La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con este recurso estadístico debido a que el ítem trabaja con escalas, para ello las respuestas deben estar direccionados a un solo sentido. Cuanto más cerca se encuentre el valor hallado a 1 el instrumento resulta fiable, este será hallado mediante el estadístico del SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

El coeficiente alfa fue expuesto por Lee J en 1951, utilizado para mensurar la confiabilidad de la consistencia interna de una escala, es decir, para estimar la intensidad en que los indicadores del instrumento están relacionados (Oviedo y Campo, 2005). El valor aceptable es de 0,7 para fines confirmatorios, 0,6 para realizar propuestas exploratorias, resultando 0,8 para una trascendencia explicativa (Hernández y Mendoza, 2018).

Tabla 5:

Estadístico de fiabilidad.

Estadística de fiabilidad		
Clasificación	Alfa de Cronbach	N de elementos
Directivo	0,791	37
No directivo	0,88	34

La tabla 5 presenta el análisis del Alfa de Cronbach con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación. Para el personal directivo es obtuvo el valor de 0,791 estando dentro del margen de lo aceptable y para el personal no directivo el valor es 0,88 siendo confiable y aceptable para los propósitos de la presente investigación. Los indicadores del estudio responden al modelo teórico que se estableció.

D. Validación del contenido del instrumento

Está definida como el grado en que las preguntas del cuestionario resultan ser característicos de lo que se quiere medir (Escrura, 1988). Para la validación se utilizó el



coeficiente de Validez V (Aiken, 1980), es un coeficiente que permite medir la significancia de los ítems de un cuestionario a partir del valor que le da un grupo de jueces, si el valor obtenido se encuentra más cerca de 1 entonces el instrumento puede tener mayor validez. Para la investigación se llevará a cabo la validación mediante 3 expertos, que darán una puntuación a 10 criterios (Claridad, Objetividad, actualidad, organización, suficiente, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, oportunidad), en base a los cuestionarios y la matriz de operacionalización (Ver anexo 3).

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Siendo:

S: Sumatoria de (si).

si: Valor asignado por el juez (i).

n: Número de jueces.

c: Número de valores de la escala de valorización.

Tabla 6:

Validación del instrumento.

Validación del instrumento		
Nº de jueces	Coefficiente de validez V de Aiken	Criterios
3	0,85	10

La tabla 6 muestra el resultado de la calificación de los jueces (tres) para la validez, mediante coeficiente de V de Aiken, fue 0,85. Este valor confirma que el instrumento es válido y efectivo para su aplicación, ya que el valor es más cercano a 1. Los criterios a evaluar fueron diez (ver anexo).

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico.

El procesamiento, tratamiento de datos y prueba de hipótesis, fue con el aplicativo SPSS. Se utilizaron estadísticas no paramétricas a partir de relaciones bidimensionales expresadas en tablas cruzadas. Para el análisis de datos se empleó el estadístico D de Somers, que mide la asociación entre dos variables con un valor comprendido entre -1 y 1, fijando la relación directa o indirecta de las variables, para probar la hipótesis tiene una versión simétrica y otra no simétrica, ésta última amplía la posibilidad de un resultado respecto a la asociación de variables para orientarla también a verificar su relación de dependencia, a partir de la identificación por parte del investigador de una de las variables como dependiente y de otra como independiente.(Toledo, 2020).

Se determinó índices en los resultados comparativos de la evaluación de desempeño para lo cual se tomó como referencia el método de los indicadores del barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) metodología utilizada por el CIS, presentado por Rey (2004) que mide las opiniones y perspectiva sobre algún tema mediante una encuesta donde el valor oscila entre 0 a 100, si el índice es mayor a 50 el número de respuestas positivas es superior a las negativas y si este resulta menor a 50 las respuestas negativas son superiores. Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$K = 50 + 0,5 * (p + -p)$$

Donde:

p: porcentaje que responde positivamente.

-p: porcentaje que responde negativamente.

A. Interpretación de datos

Después de analizar los datos y procesados mediante el programa mencionado anteriormente, los resultados fueron presentados en tablas descriptivas y cruzadas que proporciona una mejor visión para la interpretación para el trabajo de investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

Para la presente investigación se aplicó el método de los indicadores del barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) presentado por Rey (2004) con el objetivo de determinar las diferencias entre desempeño laboral alto y bajo según los datos generales de los encuestados, seguido el d de Somers que permitió el análisis de la prueba de hipótesis específico y general.

4.1.1. Datos demográficos

Tabla 7:

Resultado demográfico de los encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	51	66,2%
	Femenino	26	33,8%
	Total	77	100,00%
Tiempo en el cargo		Frecuencia	Porcentaje
	<=3	51	66,2%
	4-4	7	9,1%
	5+	19	24,7%
Total		100,00%	
Condición laboral		Frecuencia	Porcentaje
	Contrato por locación	7	9,1%
	Contrato CAS	24	31,2%
	Régimen 276	46	59,7%
Total	77	100,00%	
Grupo ocupacional		Frecuencia	Porcentaje
	Técnico	19	24,7%
	Profesional	58	75,3%
Total	77	100,00%	
Clasificación del servidor público		Frecuencia	Porcentaje
	Apoyo	13	16,9%
	Ejecutivo	54	70,1%
	Directivo	10	13,0%
Total	77	100,00%	

La tabla 7 muestra el perfil demográfico de la muestra, siendo del total de los encuestados 66,2% varones, que en su pluralidad son trabajadores administrativos que forman parte de la Municipalidad Provincial de Huaylas. Se observa que el 66,2% lleva 3 meses a menos en el cargo esto se debe al cambio de alcalde que se llevó este año, perteneciendo el 59,7% al régimen 276 del total. También se observa para el grupo ocupacional está representado por profesionales siendo el 75,3%, clasificados en tres niveles resaltando el ejecutivo por el 70,1%.

4.1.2. Resultados de la variable Conflicto de Rol

A continuación, se revela la interpretación de los datos de la variable de conflicto de rol de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaylas – 2023.

Tabla 8:

Resultados por dimensión e ítems de Conflicto de Rol

N°	Dimensiones / indicadores	Alternativas			Total
		Casi nunca	En ocasiones	Todo el tiempo	
	Dimensión 1: Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo.	172	115	21	308
		55,8%	37,3%	6,8%	100%
1	Me asignan tareas que me resultan demasiado fáciles o rutinaria.	19	53	5	77
		24,7%	68,8%	6,5%	100%
2	Siento que realizo mis tareas omitiendo el procedimiento habitual.	44	24	9	77
		57,1%	31,2%	11,7%	100%
3	Realizo tareas que son innecesarias para el puesto.	46	27	4	77
		59,7%	35,1%	5,2%	100%
4	Siento que realizo tareas que resultan incompatibles con mis valores.	63	11	3	77
		81,8%	14,3%	3,9%	100%
	Dimensión 2: Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades.	106	158	44	308

N°	Dimensiones / indicadores	Casi nunca	En ocasiones	Todo el tiempo	Total
		34,4%	51,3%	14,3%	100%
5	Suele ser insuficiente el tiempo para culminar mis tareas.	34	36	7	77
		44,2%	46,8%	9,1%	100%
6	En general, me asigna tareas sin los recursos humanos necesarios.	26	51	0	77
		33,8%	66,2%	0,0%	100%
7	Siento que mi sueldo no compensa mi aporte y mi desarrollo profesional.	15	30	32	77
		19,5%	39,0%	41,6%	100%
8	Se me asignan tareas con los materiales y recursos insuficientes.	31	41	5	77
		40,3%	53,2%	6,5%	100%
	Dimensión 3: Conflicto de los distintos roles individuales	87	57	10	154
		56,5%	37,0%	6,5%	100%
9	Me dificulta el trabajar en equipo.	67	7	3	77
		87,0%	9,1%	3,9%	100%
10	Por lo general trabajo con más de dos grupos que tienen distinta forma de hacer la tarea.	20	50	7	77
		26,0%	64,9%	9,1%	100%
	Dimensión 4: Expectativas y demandas organizacionales	186	119	3	308
		60,4%	38,6%	1,0%	100%
11	Realizo tareas bajo políticas y pautas con las que no estoy de acuerdo.	48	26	3	77
		62,3%	33,8%	3,9%	100,0%
12	Para realizar mis funciones debo saltarme algunas reglas o normas de la municipalidad.	53	24	0	77
		68,8%	31,2%	0,0%	100,0%
13	Siento que recibo órdenes incompatibles de dos o más jefes.	52	25	0	77
		67,5%	32,5%	0,0%	100,0%
14	Realizo tareas que son aceptadas por unos, pero rechazadas por otros compañeros.	33	44	0	77
		42,9%	57,1%	0,0%	100,0%

La tabla 8 presenta la frecuencia de los ítems y las dimensiones del conflicto de rol, se observa en la primera dimensión que el 55,8% de los encuestados respondieron casi nunca;

para el ítem 1 de la dimensión 1 el 68,8% solo en ocasiones se le asigna tareas rutinarias; para el ítem 2 el 57,1% casi nunca omiten el procedimiento habitual; en el ítem 3 el 59,7% casi nunca realiza tareas innecesarias y para el ítem 4 el 81,8% casi nunca realizan tareas resultan incompatibles con sus valores. En la dimensión 2 se observa que el 51,3% respondieron en ocasiones; siendo el ítem 1 para la dimensión 2 el 46,8% en ocasiones el tiempo resulta ser insuficiente para culminar las tareas; en el ítem 2 el 66,2% en ocasiones se asignan tareas sin el personal suficiente; para el ítem 3 el 41,6% el sueldo no compensa el aporte del trabajador administrativo y en el ítem 4 el 53,2% en ocasiones asignan tareas sin los recursos necesarios. La dimensión 3 muestra que el 60,4% respondieron casi nunca; el ítem 1 de la dimensión 3 está representada por el 87% de los encuestados que casi nunca se les dificulta trabajar en equipo y para el ítem 2 el 64,9% en ocasiones debe trabajar con dos o más grupos diferentes que tiene distinta forma de hacer a tarea. Finalmente, la dimensión 4 está representada por el 60,4% que respondieron casi nunca; se observa que en el ítem 1 de la dimensión 4 el 62,3% casi nunca realiza tareas bajo políticas y pautas con la que no está de acuerdo; en el ítem 2 el 68,8% del total de los encuestados casi nunca realizan funciones en la que deban omitir alguna regla o norma; para el ítem 3 está representado por el 67,5% del total de los encuestados que casi nunca reciben órdenes incompatibles de dos o más jefes y finalmente el ítem 4 muestra que el 57,1% en ocasiones realiza tareas que son aceptadas por unos y rechazadas por otros.

Tabla 9:

Resultado de Conflicto de Rol

	Conflicto de Rol	
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	37,7%
Moderado	25	32,5%
Alto	23	29,9%
Total	77	100,00%

En la tabla 9 se observa que para la variable conflicto de rol el 37,7% de los trabajadores presenta un conflicto bajo y un conflicto moderado representado por el 32,5%.

4.1.3. Resultados de la variable de desempeño laboral.

Posteriormente se muestra la interpretación de los datos por dimensión e ítem de la variable de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaylas – 2023.

Tabla 10:

Resultado por dimensión e ítems de desempeño laboral de los no directivos.

N°	Dimensiones / indicadores	GRADO DE VALORIZACIÓN			
		Casi nunca	A veces	Siempre	Total
Dimensión 1: Rendimiento de la tarea		25	73	170	268
		9,3%	27,2%	63,4%	100%
1	Presenta conocimiento sobre el cargo y función a desarrollar.	0	23	44	67
		0,0%	34,3%	0	34%
2	Ejerce control interno a las tareas asignadas.	10	17	40	67
		14,9%	25,4%	59,7%	100%
3	Administra de manera adecuada los recursos de la municipalidad para alcanzar resultados.	0	23	44	67
		0	34,3%	65,7%	100%
4	Aplica alguna herramienta de control con los trabajadores a su cargo.	15	10	42	67
		22,4%	14,9%	62,7%	100%
Dimensión 2: Ciudadanía organizacional		66	216	589	871
		7,6%	24,8%	67,6%	100%
5	Asume con responsabilidad la función que le corresponde.	4	17	46	67
		6%	25,4%	68,7%	100%
6	Trabaja con autocontrol organizado de sí mismo, metódico, cumpliendo con las reglas y disposiciones.	4	19	44	67
		6%	28,4%	65,7%	100%
7	El trato del colaborador es de manera amable y cortés hacia sus compañeros y al público en general.	8	10	49	67
		11,9%	14,9%	73,1%	100%

N°	Dimensiones / indicadores	Casi nunca	A veces	Siempre	Total
8	Presenta la capacidad para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad con éxito.	5	17	45	67
		7,5%	25,4%	67,2%	100%
9	Fomentan el trabajo en equipo.	8	16	43	67
		11,9%	23,9%	64,2%	100%
10	Aporta sugerencias, soluciones e iniciativas ante problemas existentes o imprevistos.	4	23	40	67
		6%	34,3%	59,7%	100%
11	Es juicioso, reflexivo y cuidadoso al momento de aplicar normas o controles.	0	13	54	67
		0,0%	19,4%	80,6%	100%
12	Al evaluado se le ubica permanentemente en el lugar de trabajo.	0	6	61	67
		0,0%	9%	91%	100%
13	Posee capacidad organizativa para sus tareas y da ideas en beneficio de su unidad.	5	19	43	67
		7,5%	28,4%	64,2%	100%
14	El evaluado no es susceptible a emociones fuerte por temas familiares o trato laboral.	14	17	36	67
		20,9%	25,4%	53,7%	100%
15	Tiene la capacidad para adaptarse y ser flexible frente a presión del puesto, retos, innovaciones y competitividad.	14	23	30	67
		20,9%	34,3%	44,8%	100%
16	Trasmite información de manera que influye de manera positiva en bien de la Municipalidad.	0	17	50	67
		0,0%	25,4%	74,6%	100%
17	Mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral en su puesto.	0	19	48	67
		0,0%	28,4%	71,6%	100%
	Dimensión 3: Conductas contraproducente	0	6	195	201
		0%	3%	97%	100%
18	El horario de ingreso es respetado por el colaborador.	0	0	67	67
		0,0%	0,0%	100,0%	100%
19	El empleado demuestra prudencia y es cauto , guarda reserva de la información que maneja en su puesto.	0	6	61	67
		0,0%	9,0%	91,0%	100%
20	Mantiene principios y valores solidos que le permite actuar de manera correcta.	0	0	67	67
		0,0%	0,0%	100,0%	100%

En la tabla 10 se observa los resultados por dimensión e ítems del desempeño laboral del personal no directivo; se percibe la dimensión 1 está representada por el 63,4% que respondieron siempre en la encuesta; en el ítem 1 el 65,7% de los encuestados siempre presenta conocimiento sobre el cargo; en el ítem 2 el 59,7% de los trabajadores encuestados siempre ejerce control interno a las tareas asignadas; el ítem 3 está representado por el 65,7% de los encuestados que siempre administra de manera adecuada los recursos de la municipalidad y en el ítem 4 el 62,7% del personal no directiva siempre aplica alguna herramienta de control. Para la dimensión 2 el 67,6% simboliza al personal que respondieron la tercera opción, donde el ítem 5 está representada por el 68,7% de los trabajadores que siempre asume con responsabilidad sus funciones; en el ítem 6 el 65,7% siempre trabaja con autocontrol cumpliendo las reglas y disposiciones; se observa en el ítem 7 que el 73,1% el personal siempre tiene un trato amable con sus compañeros y el público; en el ítem 8 el 67,2% siempre presenta la capacidad de poder desempeñar un cargo de mayor responsabilidad; el ítem 9 muestra que el 64,2% siempre fomenta el trabajo en equipo; el ítem 10 muestra que el 59,7% siempre aporta sugerencias e iniciativas; se observa en el ítem 11 que el 80,6% siempre es juicioso y reflexivo; para el ítem 12 el 91% siempre el trabajador se encuentra en su puesto; el ítem 13 muestra que el 64,2% del personal posee una capacidad organizativa para sus tareas; en el ítem 14 se observa que el 53,7% del personal no es susceptible a emociones fuertes; el ítem 15 presenta que el 44,8% el personal tiene la capacidad de adaptarse y ser flexible en el puesto; se observa en el ítem 16 que el 7,6% el trabajador siempre transmite información de manera fluida y el ítem 17 está representada por el 71,6% del personal que siempre mantiene el mismo nivel de energía que demanda el puesto. Finalmente, la dimensión 3 está representada por el 97% que eligieron la tercera opción, donde el ítem 18 muestra que el 100% respeta el horario de trabajo; el ítem 19 representada por el 91% del personal que siempre muestra prudencia y es cauto con la

información que maneja y el ítem 20 muestra que el 100% del trabajador siempre mantiene principios y valores sólidos que permiten el actuar correcto.

Tabla 11:

Resultado por dimensión e ítems de desempeño laboral de los directivos.

N°	Dimensiones / indicadores	GRADO DE VALORIZACIÓN			
		Casi nunca	A veces	Siempre	Total
Dimensión 1: Rendimiento de la tarea		4	10	46	60
		6,7%	17%	76,7%	100%
1	Presenta conocimiento sobre el cargo y función a desarrollar.	0	1	9	10
		0%	10%	90%	100%
2	Ejerce control interno a las tareas asignadas.	0	1	9	10
		0%	10%	90%	100%
3	Administra de manera adecuada los recursos de la municipalidad para alcanzar resultados.	0	1	9	10
		0%	10%	90%	100%
4	Aplica alguna herramienta de control con los trabajadores a su cargo.	4	1	5	10
		40%	10%	50%	100%
21	Presenta metas a corto, mediano y largo plazo, participa en el planeamiento administrativo.	0	6	4	10
		0%	60%	40%	100%
22	Se permite tomar decisiones, resulta crítico, cuidadoso y evalúa los resultados a obtener.	0	0	10	10
		0,0%	0,0%	100,0%	100%
Dimensión 2: Ciudadanía organizacional		20	8	102	130
		15,4%	6,2%	78,5%	100%
5	Asume con responsabilidad la función que le corresponde.	1	3	6	10
		10%	30%	60%	100%
6	Trabaja con autocontrol organizado de sí mismo, metódico, cumpliendo con las reglas y disposiciones.	1	0	9	10
		10%	0%	90%	100%
7	El trato del colaborador es de manera amable y cortés hacia sus compañeros y al público en general.	4	0	6	10
		40%	0%	60%	100%
8	Presenta la capacidad para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad con éxito.	2	1	7	10
		20%	10%	70%	100%

N°	Dimensiones / indicadores	Casi nunca	A veces	Siempre	Total
9	Fomentan el trabajo en equipo.	4 40%	0 0%	6 60%	10 100%
10	Aporta sugerencias, soluciones e iniciativas ante problemas existentes o imprevistos.	3 30%	1 10%	6 60%	10 100%
11	Es juicioso, reflexivo y cuidadoso al momento de aplicar normas o controles.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
12	Al evaluado se le ubica permanentemente en el lugar de trabajo.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
13	Posee capacidad organizativa para sus tareas y da ideas en beneficio de su unidad.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
14	El evaluado no es susceptible a emociones fuerte por temas familiares o trato laboral.	4 40%	1 10%	5 50%	10 100%
15	Tiene la capacidad para adaptarse y ser flexible frente a presión del puesto, retos, innovaciones y competitividad.	1 10%	1 10%	8 80%	10 100%
16	Trasmite información de manera que influye de manera positiva en bien de la Municipalidad.	0 0%	1 10%	9 90%	10 100%
17	Mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral en su puesto.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
	Dimensión 3: Conductas contraproducente	0	6	34	40
		0%	15%	85%	100%
18	El horario de ingreso es respetado por el colaborador.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
19	El empleado demuestra prudencia y es cauto, guarda reserva de la información que maneja en su puesto.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
20	Mantiene principios y valores solidos que le permite actuar de manera correcta.	0 0%	0 0%	10 100%	10 100%
23	Aplica correctivos que dictamina su jefatura de forma oportuna ante las deficiencias en la unidad.	0 0%	6 60%	4 40%	10 100%

En la tabla 11 se percibe en la dimensión 1 está representada por el 76,7% que respondieron siempre en la encuesta; el ítem 1 muestra que el 90% siempre presenta conocimiento sobre el cargo; en el ítem 2 el 90% siempre ejerce control interno a las tareas asignadas; para el ítem 3 el 90% siempre administra de manera adecuada los recursos; el ítem 4 el 50% del personal directivo siempre aplica alguna herramienta de control; en el ítem 21 se puede apreciar que el 60% de los directivos a veces presenta metas cortos, mediano y largo plazo y en el ítem 22 el 100% toma decisiones, resulta crítico y evalúa resultados. Para la dimensión 2 el 78,5% simboliza al personal que eligieron la tercera opción, donde el ítem 5 está representada por el 60% de los encuestados que siempre asume con responsabilidad sus funciones; en el ítem 6 el 90% siempre trabaja con autocontrol cumpliendo las reglas y disposiciones; se observa en el ítem 7 que el 60% siempre tiene un trato amable; en el ítem 8 el 70% siempre presenta la capacidad de desempeñar un cargo de mayor responsabilidad; el ítem 9 muestra que el 60% siempre fomenta el trabajo en equipo; en el ítem 10 se muestra que el 60% siempre aporta sugerencias e iniciativas; se observa en el ítem 11 que el 100% siempre es juicioso y reflexivo; para el ítem 12 el 100% siempre el trabajador se encuentra en su puesto; el ítem 13 el 100% del personal posee una capacidad organizativa para sus tareas; en el ítem 14 se observa que el 50% del personal no es susceptible a emociones fuertes; el ítem 15 presenta que el 80% tiene la capacidad de adaptarse y ser flexible en el puesto; se observa en el ítem 16 que el 90% el trabajador siempre transmite información de manera fluida y el ítem 17 está representada por el 100% del personal que siempre mantiene el mismo nivel de energía que demanda el puesto. Adicional, la dimensión 3 está representada por el 85% que eligieron la tercera opción, donde el ítem 18 muestra que el 100% respeta el horario de trabajo; el ítem 19 representada por el 100% del personal que siempre muestra prudencia y cauto con la información; el ítem 20 muestra que el 100% del trabajador siempre

mantiene principios y valores solidos que permiten el actuar correcto; adicional se tiene el ítem 23 y se observa que el 60% a veces aplica correctivos ante alguna deficiencia.

Tabla 12:

Resultado de desempeño laboral.

	Desempeño laboral					
	No directivo		Directivo		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	35,8%	4	40,0%	28	36,4%
Medio	33	49,3%	3	30,0%	36	46,8%
Alto	10	14,9%	3	30,0%	13	16,9%
Total	67	100,00%	10	100,00%	77	100,00%

En la tabla 12 se observa que, el 46,8% de los encuestados señalan un desempeño medio, donde el personal directivo tiene un desempeño bajo representado por el 40% y el 49,3% señala el desempeño medio del personal no directivo.

a. Análisis mediante índices.

Mediante la aplicación de la fórmula (explicado anteriormente) para determinar el indicador entre el desempeño y los datos generales del personal encuestado se halló los siguientes resultados:

Tabla 13:

Análisis de desempeño laboral y clasificación según género.

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
Masculino	Bajo	21	41,2
	Medio	24	47,1
	Alto	6	11,8
	Total	51	100
Femenino	Bajo	7	26,9
	Medio	12	46,2
	Alto	7	26,9
	Total	26	100

Grupo	Índice	Evaluación cualitativa
Masculino	35,3	Bajo
Femenino	50	Medio

La tabla 13 presenta el análisis que se determinó a partir del desempeño laboral con el género, el valor de 35,3 indica que el desempeño laboral bajo es superior al desempeño laboral alto entre el personal masculino y el valor de 50 señala que el desempeño bajo es moderado al desempeño alto entre el personal femenino.

Tabla 14:

Desempeño laboral y clasificación según el tiempo en el cargo

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
<=3	Bajo	21	41,2
	Medio	21	41,2
	Alto	9	17,6
	Total	51	100
4-4	Bajo	2	28,6
	Medio	5	71,4
	Alto	0	0,0
	Total	7	100
5+	Bajo	5	26,3
	Medio	10	52,6
	Alto	4	21,1
	Total	19	100

Grupo	Índice	Evaluación cualitativa
<=3	38,2	Bajo
4-4	35,7	Bajo
5+	47,4	Medio

La tabla 14 presenta el análisis a partir del desempeño laboral y el tiempo en el cargo, se obtuvo el valor de 38,2 indica que el desempeño laboral bajo es superior al desempeño laboral alto entre el personal que lleva 3 meses a menos en el cargo, el valor de 35,7 señala que el desempeño laboral bajo es superior al desempeño laboral alto entre el personal que

lleva 4 meses en el cargo y finalmente el valor de 47,4 indica que el desempeño laboral bajo resulta moderado al desempeño alto entre el personal que tiene 5 o más meses en el cargo.

Tabla 15:

Desempeño laboral y clasificación según el grupo ocupacional.

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
Técnico	Bajo	9	47,4
	Medio	6	31,6
	Alto	4	21,1
	Total	19	100,0
Profesional	Bajo	19	32,8
	Medio	30	51,7
	Alto	9	15,5
	Total	58	100
Grupo	Índice	Evaluación cualitativa	
Técnico	36,85	Bajo	
Profesional	41,35	Medio	

La tabla 15 presenta el análisis que se determinó a partir del desempeño laboral con el grupo ocupacional, se observa el valor de 36,85 indica que el desempeño laboral bajo es superior al desempeño laboral alto entre el personal que pertenece al grupo ocupacional técnico y el valor de 41,35 señala que el desempeño laboral bajo resulta moderado al desempeño laboral alto entre el personal que pertenece al grupo ocupacional profesional.

Tabla 16:

Desempeño laboral y clasificación según la condición laboral.

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
Contrato por locación	Bajo	5	71,4
	Medio	2	28,6
	Alto	0	0,0
	Total	7	100
Contrato CAS	Bajo	9	37,5
	Medio	12	50,0
	Alto	3	12,5
	Total	24	100

Régimen 276	Bajo	14	30,4
	Medio	22	47,8
	Alto	10	21,7
	Total	46	100

Grupo	Índice	Evaluación cualitativa
Contrato por locación	14,3	Muy bajo
Contrato CAS	37,5	Bajo
Régimen 276	45,65	Medio

La tabla 16 presenta el análisis a partir del desempeño laboral con la condición laboral, se observa el valor de 14,3 que señala que el desempeño laboral bajo es superior y con mayor intensidad al desempeño laboral alto entre el personal que pertenece al contrato por locación; el valor de 37,5 indica que el desempeño laboral bajo resulta superior al desempeño laboral alto entre el personal que pertenece al contrato CAS y el valor de 45,65 resulta al desempeño bajo es moderado a comparación con el desempeño alto entre el personal que pertenece al régimen 276.

Tabla 17:

Desempeño laboral y clasificación del servidor público

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
Apoyo	Bajo	7	53,8
	Medio	4	30,8
	Alto	2	15,4
	Total	13	100
Ejecutivo	Bajo	17	31,5
	Medio	29	53,7
	Alto	8	14,8
	Total	54	100
Directivo	Bajo	4	40,0
	Medio	3	30,0
	Alto	3	30,0
	Total	10	100

Grupo	Índice	Evaluación cualitativa
Apoyo	30,8	Bajo
Ejecutivo	41,65	Medio
Directivo	45	Medio

La tabla 17 presenta el análisis que se determinó a partir del desempeño laboral con clasificación del servidor público, se observa como resultado el valor de 30,8 que señala que el desempeño laboral bajo es superior al desempeño laboral alto entre el personal de apoyo; también se observa el valor de 41,65 que indica un desempeño laboral bajo moderado con respecto al desempeño laboral alto entre el personal ejecutivo y por último el valor de 45 que señala un desempeño moderado con respecto al desempeño laboral alto entre el personal directivo.

Tabla 18:

Desempeño laboral y clasificación según la labor directiva

Clasificación		Frecuencia	Porcentaje
No directivo	Bajo	24	35,8
	Medio	33	49,3
	Alto	10	14,9
	Total	67	100
Directivo	Bajo	4	40,0
	Medio	3	30,0
	Alto	3	30,0
	Total	10	100
Grupo	Índice	Evaluación cualitativa	
No directivo	39,55	Bajo	
Directivo	45	Medio	

La tabla 18 presenta el análisis que se determinó a partir del desempeño laboral según la labor directiva, en los resultados obtenidos se observa el valor de 39,55 señalando un desempeño laboral bajo que es superior con respecto al desempeño laboral alto entre el personal que no desempeña una labor directiva y el valor de 45 señala que el desempeño laboral bajo resulta moderado al desempeño laboral alto entre el personal que desempeña una labor directiva.

b. Asociación entre las dimensiones del conflicto de rol y desempeño laboral

A continuación, se desarrollará un análisis de las relaciones entre dimensiones de cada variable mediante el estadístico medidor de la *d* de Somers.

Tabla 19:

Rendimiento de la tarea y dimensiones de conflicto de rol

Dimensiones de conflicto de rol	Variable: Rendimiento de la tarea				Evaluación
	Valor	Dirección	Fuerza de la relación	Significación aproximada	
Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo	-0,419	Indirecta	Moderada	0,000	Significativo
Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades	-0,326	Indirecta	Débil	0,000	Significativo
Conflicto de los distintos roles individuales	-0,259	Indirecta	Débil	0,008	Significativo
Expectativas y demandas organizacionales	-0,333	Indirecta	Débil	0,000	Significativo

La tabla 19 aborda los resultados del análisis mediante la *d* de Somers entre las dimensiones del conflicto de rol y la dimensión del desempeño de rol (rendimiento de la tarea); tienen un nivel de significación (0,000, 0,008) que resulta menor a 0,05, por lo tanto, es estadísticamente significativa; el valor de $-0,419$ representa la presencia de una relación moderada y una dirección indirecta entre conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y rendimiento de la tarea, es decir, su comportamiento va en direcciones opuestas (el incremento de una puede conllevar la disminución de la otra); el valor de $-0,326$ indica una relación débil e indirecta, es decir, indirecta porque el efecto que pueda tener una sobre la otra es poca confiable; el valor de $-0,259$ indica una relación débil e indirecta, es decir, débil porque que el efecto que pueda tener el conflicto de los distintos roles individuales sobre el rendimiento de la tarea es poca confiable y finalmente el valor de $-0,333$ señala una relación débil e indirecta.

Tabla 20:

Ciudadanía organizacional y dimensiones de conflicto de rol

Dimensión de Conflicto de Rol	Variable: Ciudadanía organizacional				
	Valor	Dirección	Fuerza de la relación	Significación aproximada	Evaluación
Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo	-0,401	Indirecta	Moderada	0,000	Significativo
Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades	-0,307	Indirecta	Débil	0,001	Significativo
Conflicto de los distintos roles individuales	-0,276	Indirecta	Débil	0,004	Significativo
Expectativas y demandas organizacionales	-0,374	Indirecta	Débil	0,000	Significativo

La tabla 20 aborda los resultados del análisis mediante la *d* de Somers entre las dimensiones del conflicto de rol y la dimensión del desempeño de rol (ciudadanía organizacional); tienen un nivel de significación que resulta menor a 0,05, por lo tanto, se afirma que es estadísticamente significativa; el valor de $-0,401$ representa la presencia de una relación moderada y una dirección indirecta del conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y ciudadanía organizacional, indirecta porque el comportamiento va en direcciones opuestas (el incremento de una puede conllevar la disminución de la otra); el valor de $-0,307$ indica una relación débil e indirecta entre el conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y ciudadanía organizacional, débil porque que el efecto que pueda tener una sobre la otra es poca confiable; el valor de $-0,276$ indica una relación débil e indirecta y finalmente el valor de $-0,374$ señala una relación débil e indirecta entre las expectativas y demandas organizacionales y el rendimiento de la tarea.

Tabla 21:

Conductas contraproducentes y dimensiones de conflicto de rol

Dimensión de Conflicto de Rol	Variable: Conductas contraproducentes				
	Valor	Dirección	Fuerza de la relación	Significación aproximada	Evaluación
Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo	-0,118	Indirecta	Muy débil	0,083	No significativo
Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades	-0,08	Indirecta	Muy débil	0,229	No significativo
Conflicto de los distintos roles individuales	-0,093	Indirecta	Muy débil	0,057	No significativo
Expectativas y demandas organizacionales	-0,072	Indirecta	Muy débil	0,234	No significativo

La tabla 21 aborda los resultados del análisis mediante la *d* de Somers entre las dimensiones del conflicto de rol y la dimensión del desempeño de rol (conductas contraproducentes); tienen un nivel de significación mayor a 0,05, por lo tanto, no es estadísticamente significativa; se obtuvo el valor de -0,118 representa la presencia de una relación muy débil e indirecta; indirecta porque el comportamiento va en direcciones opuestas (el incremento de una puede conllevar la disminución de la otra); el valor de -0,08 indica una relación muy débil e indirecta; el valor de -0,093 indica una relación muy débil e indirecta, es decir que la relación es casi nada confiable y finalmente el valor obtenido de -0,072 señala una relación muy débil e indirecta entre las expectativas y demandas organizacionales y las conductas contraproducentes.

Tabla 22:

Conflicto de rol y desempeño laboral según su labor directiva

Conflicto de rol	Desempeño laboral				
	Resultados del valor de la <i>d</i> de Somers			Significancia	
	Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Resultado al 0,05
Directivo	0,074	Directa	Muy débil	0,797	No Significativo
No directivo	-0,744	Indirecta	Fuerte	0,000	Significativo

La tabla 22 se presentan los resultados del análisis de relación entre el conflicto de rol y el desempeño laboral según la labor directiva, utilizando el coeficiente de la d de Somers. Se obteniendo un valor de -0,744 lo cual señala una relación fuerte e indirecta; con un nivel de significancia menor a 0,05, siendo estadísticamente significativo. Además, se obtuvo el valor de 0,074, con un nivel de significancia mayor a 0,05, que señala una relación muy débil y directa. La peculiaridad de presentarse una relación directa en los directivos puede deberse a que son ellos los causantes de los conflictos que se genera entre los otros trabajadores.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis específicos

La d Somers se refiere a la asociación o relación entre dos variables ordinales, tomando un valor entre -1 y 1, si el valor se aproxima a 1 en cualquiera de los dos lados indica una relación fuerte, pero si este se aproxima a 0 entonces la relación se considera débil (Toledo, 2020).

Hipótesis específica 1: El conflicto entre las creencias y valores internos del individuo está relacionado indirectamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

Tabla 23:

*Dimensión 1: Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo * V2: Desempeño laboral.*

	V2: Desempeño laboral			Total	
	Bajo	Medio	Alto		
Dimensión 1: Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo	Bajo	4	18	9	31
	Moderado	7	10	4	21
	Alto	17	8	0	25
	Total	28	36	13	77

	Resultados del valor de la d de Somers			Significancia	
	Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Resultado al 0,05
Hipótesis específica 1	-0,456	Indirecta	Moderada	0,000	Significativo

La tabla 23 muestra el resultado de la hipótesis específica 1 que analiza la relación del conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral, tiene un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor a 0,05, que indica que existe una relación estadísticamente significativa, el valor de -0,456 que se obtuvo como coeficiente indica una relación moderada y una dirección indirecta. Dado que el valor se encuentra entre 0 y 1, se considera una relación moderada. Además, una relación de dirección indirecta lo que implica que a medida que el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo disminuyen, el desempeño laboral tiende a aumentar, y viceversa.

Hipótesis específica 2: El conflicto entre tiempo, recursos o capacidades está relacionado indirectamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

Tabla 24:

*Dimensión 2: Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades * V2: Desempeño laboral.*

	V2: Desempeño laboral			Total	
	Bajo	Medio	Alto		
Dimensión 2: Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades	Bajo	9	20	11	40
	Moderado	13	11	2	26
	Alto	6	5	0	11
	Total	28	36	13	77

	Resultados del valor de la d de Somers			Significancia	
	Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Resultado al 0,05
Hipótesis específica 2	-0,325	Indirecta	Débil	0,000	Significativo

La tabla 24 presenta el resultado de la hipótesis específica 2 que analiza la relación del conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y el desempeño laboral, es estadísticamente significativo, con un nivel de significación (0,000), que resulta menor a 0,05. El valor del coeficiente obtenido de -0,325 indica una relación débil y una dirección indirecta. Es débil porque el coeficiente se acerca más 0 que a 1, y es indirecta ya que señala que a medida que disminuye el conflicto entre tiempo, recursos o capacidades, aumenta el desempeño laboral y viceversa. En resumen, aunque la relación es estadísticamente significativa, es importante tener en cuenta que es débil y que tiene una dirección inversa.

Hipótesis específica 3: El conflicto entre los distintos roles individuales está relacionado indirectamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

Tabla 25:

*Dimensión 3: Conflicto de los distintos roles individuales * V2: Desempeño laboral.*

	V2: Desempeño laboral			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Dimensión 3: Conflicto de los distintos roles individuales	Bajo	0	0	0
	Moderado	20	31	13
	Alto	8	5	0
	Total	28	36	13
				77

	Resultados del valor de la d de Somers			Significancia	
	Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Resultado al 0,05
Hipótesis específica 3	-0,237	Indirecta	Débil	0,01	Significativo

La tabla 25 muestra el resultado de la hipótesis específica 3 que analiza la relación entre el conflicto de los distintos roles individuales y el desempeño laboral, se observa un nivel de significancia de 0,01 el cual es menor a 0,05, por lo cual indica que el resultado es

estadísticamente significativo. El coeficiente de relación obtenido de -0,237, indica una relación débil y una dirección indirecta o inversa, es débil porque el valor resulta más cerca de 0 que a 1 e indirecta porque señala que mientras el conflicto de los distintos roles individuales sea bajo, el desempeño laboral será alto y viceversa. En resumen, aunque la relación es estadísticamente significativa, es importante tener en cuenta que es débil y que tiene una dirección inversa.

Hipótesis específica 4: Las expectativas y demandas organizacionales están relacionado indirectamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

Tabla 26:

*Dimensión 4: Expectativas y demandas organizacionales * V2: Desempeño laboral.*

	V2: Desempeño laboral			Total	
	Bajo	Medio	Alto		
Dimensión 4:	Bajo	10	23	12	45
Expectativas y demandas organizacionales	Moderado	5	6	1	12
	Alto	13	7	0	20
	Total	28	36	13	77

Resultados del valor de la d de Somers		Significancia			
Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Resultado al 0,05	
Hipótesis específica 4	-0,39	Indirecta	Débil	0,000	Significativo

La tabla 26 muestra el resultado de la hipótesis específica 4 que analiza la medida en la que están relacionados las expectativas y demandas organizacionales y el desempeño laboral. El nivel de significación obtenido (0,000) es menor a 0,05, el cual indica que el resultado es estadísticamente significativo. El coeficiente de relación obtenido (-0,39) indica una relación débil y una dirección indirecta entre estas dos variables, esto se debe a que el valor se acerca más a 0 que a 1. Asimismo, la dirección es indirecta debido a que las

expectativas y demandas organizacionales son bajas, el desempeño laboral tiene a ser alto y viceversa. En resumen, aunque la relación es estadísticamente significativa, es importante prestar atención que resulta débil y que tiene una dirección inversa.

4.2.2. Prueba de hipótesis general.

El conflicto de rol está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.

Tabla 27:

*V1: Conflicto de Rol * V2: Desempeño laboral.*

		V2: Desempeño laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
V1: Conflicto de Rol	Bajo	5	12	12	29
	Moderado	2	22	1	25
	Alto	21	2	0	23
	Total	28	36	13	77

	Resultados del valor de la d de Somers			Significancia	
	Valor	Dirección	Fuera de la relación	Significación aproximada	Evaluación
Hipótesis general	-0,622	Indirecta	Fuerte	0,000	Significativo

En la tabla 27 muestra los resultados de la hipótesis general que analiza la medida de relación entre el conflicto de rol y el desempeño laboral, presentando un nivel de significancia de 0,000 resultando menor a 0,05 por lo tanto, es estadísticamente significativa. El coeficiente de relación obtenido de -0,622 indica una relación fuerte y una dirección indirecta o inversa. Resulta una relación fuerte porque el valor es más cercano a 1 que de 0. Asimismo, inversa porque a medida que el que el conflicto de rol aumenta, el desempeño laboral tiende a disminuir, y viceversa.

4.3. Discusión

El propósito de esta investigación estuvo basado en determinar la relación de conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023. Pues bien, de manera general, con los resultados obtenidos, se ha comprobado que este objetivo se ha logrado alcanzar (-0,622). El conflicto de rol mantiene una relación fuerte e indirecta con el desempeño laboral.

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos mediante el uso del cuestionario y test. Estas herramientas utilizadas, fueron sometidas a criterio por tres jueces expertos que observaron, analizaron y recomendaron mejoras para obtener los resultados más precisos posibles (mediante el coeficiente V de Aiken). Asimismo, se obtuvo la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach, para realizar el análisis de fiabilidad.

A partir de los resultados con respecto a la hipótesis específica uno, se ha encontrado que el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral existe una relación moderada e indirecta (-0,456), enunciado que coincide con Surdez et al., (2015) quien refiere a mayor incidencia del conflicto por capacidades y valores en el desempeño laboral por parte del personal que no tiene algún cargo académico o administrativo premisa relacionado con el ítem 1 de la primera dimensión, adicional, Surdez et al., (2015) señala que existe un conflicto al omitir nuevos procedimiento académicos por parte del personal antiguo, debido a que están acostumbrados a trabajar de manera individual. Cabe señalar que el estudio realizado por Surdez et al., (2015) se han medido por estadísticos distintos a la presente investigación.

Asimismo, se observa que el conflicto entre tiempo, recursos o capacidades con el desempeño laboral presenta una relación débil e indirecta (-0,325), este enunciado coincide con Sørli et al., (2022) cuya investigación ha sido medido por estadísticos distinto a la presente investigación, afirma que permitir al trabajador decidir de cómo debe realizar la

tarea o cuanto tiempo le tomara no es sinónimo de un buen desempeño, sino que existe otros factores relacionados. Tomé y Ceinos (2017) afirma que las puntuaciones obtenidas de la variable conflicto de rol resultan de carácter medio es decir que los docentes no presentan complicaciones para cumplir sus tareas en función a la motivación, tiempo o comprensión, apoyando a lo mencionado anteriormente, cabe señalar que los resultados obtenidos por Tomé y Ceinos fueron hallados por estadísticos distintos a la presente investigación. Esta premisa entra en desacuerdo con la investigación de Arrue (2020) y Surdez et al., (2015) quienes afirman que, si existe una relación significativa y negativa entre los recursos y el desempeño laboral, presentándose un desempeño bajo porque no se entregaron los recursos a tiempo.

El conflicto de los distintos roles individuales con el desempeño laboral a partir de los resultados se observa que la relación es débil e indirecta (-0,237), no se ha encontrado estudios que afirmen o contradigan este enunciado, sin embargo, Fernández (2021) señala como indicador de las habilidades blandas el trabajo en equipo es factor que los trabajadores deben tener para mantener un nivel alto de desempeño laboral, premisa que entra en concordancia con Márquez (2020) que concluyó en su investigación, mientras mayor sea el trabajo en equipo el nivel del desempeño también será alto.

La hipótesis específica cuatro evidencia una relación débil entre las expectativas y demandas organizacionales y el desempeño laboral (-0,39). Esta premisa coincide con el autor Raub et al., (2021) quien señala que el conflicto por las exigencias y demandas de los compañeros no está relacionado con el desempeño laboral, estos resultados fueron hallados mediante estadísticos distintos a la presente investigación. Sin embargo la investigación de Arrue (2020) afirma que existe una relación significativa y negativa entre las demandas normativas con el desempeño laboral, señala que se debe prestar mucha atención a la claridad de las políticas y normas en los trabajadores, afirmación hallada con estadísticos distintos a la de Somers.

Con respecto a la hipótesis general, se observa una relación fuerte e indirecta entre el conflicto de rol y el desempeño laboral (-0,622). Este resultado coincide con la investigación de Valverde (2019), Rahayu y Hidayat (2021) y Muis et al., (2020), concluyeron que el conflicto de rol mantiene una relación negativa y representativa sobre el desempeño laboral, estos resultados se hallaron bajo estadísticos distintos a la *d* de Somers; uno de los factores que está relacionado al conflicto de rol y un desempeño bajo son los procedimientos que son omitidos por el personal que más tiempo lleva en el cargo (Surdez et al., 2015), anuncio que no coincide con uno de los resultados hallados con relación al indicador que se toma como referencia la metodología utilizada por el CIS, donde los empleados que llevan más tiempo no presentan un desempeño bajo.

Una de las limitaciones de esta investigación es que no se encontraron estudios específicos que vincularan de manera estricta el conflicto de rol y el desempeño laboral a nivel nacional y regional, lo que habría reforzado la relación encontrada; por lo tanto, resulta importante contar con más estudios que investiguen la relación entre ambas variables para mayor evidencia empírica. Otra limitación que se tuvo en la investigación fue referente a las bases teóricas que se hallaron según la propuesta de estudio debido a que se enfocó en el sector público (Municipalidad) y la mayoría de estos enfatizan en el rubro privado.

Dentro de las sugerencias, se recomienda llevar a cabo investigaciones en diferentes instituciones tanto privadas como públicas a nivel nacional y regional, tomando en cuenta como referencia el presente estudio, orientando a dimensiones más relevantes a medir y a partir de los resultados cualitativos se pueda elaborar instrumentos que permitan medir el conflicto de rol y desempeño laboral de tal manera que se adapte a las diferentes situaciones organizacionales que se presente.

CONCLUSIONES

- Con respecto a la hipótesis general, se confirma que el conflicto de rol y el desempeño laboral mantiene una relación fuerte e indirecta en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023.
- En cuanto la hipótesis específica uno, se confirma que el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral existe una relación moderada e indirecta en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023.
- Referente al conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y el desempeño laboral se confirma la hipótesis porque presenta una relación débil e indirecta en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023.
- La hipótesis tres: El conflicto de los distintos roles individuales y el desempeño laboral se confirmar la hipótesis a partir de los resultados se observa que la relación es débil e indirecta en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023.
- Así mismo, la hipótesis específica cuatro, se evidencia que las expectativas y demandas organizacionales se relaciona débilmente e indirecta con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Ancash, 2023.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar el desempeño a nivel de género, y encontrar el porqué del personal masculino presenta un desempeño bajo y el femenino un desempeño medio, con el objetivo de mejorar gradualmente el desempeño de los empleados mediante políticas e instrumentos.
- Se sugiere realizar el análisis en cuanto a los resultados encontrados a nivel del tiempo que llevan en el puesto, el personal que lleva menos de tres y cuatro meses laborando señala un nivel de desempeño bajo a excepción de los que llevan más o igual de cinco meses el desempeño es medio; el análisis se realizaría con el objetivo de mejorar el nivel del desempeño en estos dos casos.
- Con el objetivo de mejorar el desempeño en los trabajadores administrativos se recomienda analizar el desempeño a nivel de grupo ocupacional y encontrar respuestas del porqué el personal técnico presenta un desempeño bajo a comparación del personal profesional que presenta un desempeño medio y de esta manera lograr un desempeño similar en estos grupos.
- Se recomienda analizar los resultados de desempeño obtenidos a nivel de condición laboral y encontrar los factores que influyen en el desempeño muy bajo que presenta el personal bajo contrato por locación y de la misma manera el personal que está bajo el contrato CAS por qué presenta un desempeño bajo y de esta manera nivelar el buen desempeño en estos tres grupos.
- Se sugiere analizar los resultados de desempeño obtenidos a nivel de clasificación del servidor público y encontrar los factores que influyen en el desempeño bajo que presenta el personal de apoyo, un desempeño medio en el personal ejecutivo y nivel de desempeño medio en el personal directivo con el objetivo de nivelar el buen desempeño en estos tres grupos en el que se clasifica el servidor público.

- Con el objetivo de mejorar el desempeño en los trabajadores administrativos se recomienda analizar el desempeño según la labor directiva y encontrar respuestas del porqué el personal no directivo presenta un desempeño bajo a comparación del personal directivo que presenta un desempeño medio.
- Para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas se recomienda que una vez implementado las políticas y medidas de mejora se vuelva a realizar la evaluación y comparar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca Arias, Y. M., Espinoza Moreno, T. M., Llerenan Callata, S. G. y Berrios Manrique N. Y. (2020) Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(57), 460-478.
- Aguilar Álvarez, E. G. (2017). *Percepciones de la implementación de la ley del servicio civil y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Yungay, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2151>.
- Aiken, L. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and psychological measurement*, 40(4), 955-959.
- Apaza Jara, F. B. (2018). *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de Tesis de la Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1792>
- Aranda, I. (2023, 7 de noviembre). *Es hora de poner el foco en los riesgos psicosociales*. RRHH digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/155146/Es-hora-de-poner-el-foco-en-los-riesgos-psicosociales>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Editorial Episteme.
- Arroyo Cesari, G.J., Aznarán Carranza, C. A. y Ubarnes Risco, J. C. (2017). *La búsqueda de feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol*. [Tesis de postgrado, Universidad del Pacífico]. Repositorio de Tesis de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1710>

Arrue Juarez, C. A. (2020). *Mediación del conflicto de rol en la influencia de la adicción al trabajo y el síndrome de burnout de los docentes de un colegio estatal*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2599>

Avila Huancaya, E. K., y Vivar Retuerto, B. P. (2021). *Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020*. [Tesis para obtener el grado de maestro, Universidad Continental]. Repositorio de la Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9773/6/IV_PG_MRHG_O_TE_Avila_Vivar_2021.pdf.

Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., y David Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.

Borman, W., y Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, N. Schmitt, W. C. Borman, y Associates (Eds.). Selección de personal en las organizaciones (pp. 71-98). Facultad de Psicología.

Cáceres Francia, E., Peña Espino, P., y Ramos Villarreal, L. (2018). *Las habilidades blandas en el desempeño laboral : un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los colaboradores de dos empresas prestadoras de servicio en el Peru*. [Tesis de magister, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacifico.

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2495>.

- Candela Rosas, M., y Carrasco Novoa, L. (2018). *El rol predictivo de la satisfacción del pago en el desempeño laboral de docentes universitarios*. [Tesis para obtener el grado de Magister, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2956>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed., Vol. I). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Cruzado Malaver, L. Y., y Alomia Lozano, D. L. (28 de Octubre de 2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 61-72. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1414>.
- Cuba Frisancho, J., Minaya Garro, N., y Zumarán Echegoyen, A. (2019). *El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú*. [Título para obtener el grado de Magister, Universidad del pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2500>.
- De Arquer, M. I., Daza, F. M., y Nogareda, C. (1996). *NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo de España.
- De Clercq, D., Rahman, Z., y Belausteguigoitia, I. (2015). Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93-103.
- DS N° 040-2014-PCM (13 de junio de 2014). Reglamento general de la ley del servicio civil, ley N° 30057. Diario El Peruano.

Díaz Fúnez, P. A., Mañas Rodríguez, M. Á., Pecino Medina, V., Salvador Ferrer, C. M., y Llopis Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394.

Directiva N°006-2020-MDA. (26 de junio de 2020). Lineamientos que regulan la evaluación anual de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ate, Municipalidad distrital de Ate.

EquipoJC. (2015, 28 de febrero). *Los Recursos Organizacionales*. Gestión Empresarial. <http://degestionempresarial.blogspot.com/2015/02/los-recursos-organizacionales.html>.

Fernández Castro, J. L. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz-Ancash-2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4544#:~:text=Como%20conclusi%C3%B3n%20se%20determin%C3%B3%20que,0%2C756%20y%20el%20valor%20del>

Fernández Celestino, W. J. (2019). *Comunicación interna y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz, 2015*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3419>

Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.) McGraw-Hill Education.

- Flores Carrasco, D. (2018). *Gestión de conflictos y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Inversiones Man SAC - Villa el Salvador*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/765>.
- Gabini, S. M. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. [Tesis para obtener el grado de doctor, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional de la Plata.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65394>
- García Ocampo, F. R. (2023) Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Ciencia latina revista multidisciplinar*, 7(1), 9045-9064.
- Guerrero Espinoza, M. C. y Reyes Caro, S. T. (2014). *Evaluación del desempeño del empleado público y atención al usuario en la municipalidad provincial de Recuay, 2014*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/879>
- Guevara Marín, B. E. (2023) *Manejo de conflictos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el compromiso organizacional de sus colaboradores, Tumbes, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63941>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill.

- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., y Rosenthal, R. (1964). Conflict and Ambiguity: studies in organizational roles and individual stress. *J. Stress Manag*, 1, 309-322.
- Latorre Navarro, M., Gracia Lerín, F., y Ramos López, J. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Repositorio de la Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/uvweb/servicio-informatica/es/repositorio-institucional-roderic-1285904072947.html>
- Ley N.º 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. (27 de mayo de 2003). <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>
- Ley N° 28175. Ley marco del empleo público, (19 de febrero de 2004). http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf.
- Livias Pineda, A. T. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acochaca, provincia de Asunción, departamento de Ancash, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4220>
- Marín Cárdenas, J. L. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159.
- Márquez Aquino, V. M. (2020). *Trabajo en equipo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos – Ancash - 2015*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4352>
- Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., y Riobamba Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:

- Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(1), 176-187.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072019000200176.
- Mayaute, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1), 103-111.
- Meliá, J. L., Zornoza, A., Sanz, M. M., Morte, M. M., y González, V. (1987). La incidencia de los factores de conflicto de rol y ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral. *En In Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica, Madrid* (Vol. 287).
- Miles, R. H. (1997). Role-Set Configuration as a Predictor of Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *American Sociological Association*, 40(1), 21 – 34.
<https://www.jstor.org/stable/3033542>.
- Millán, J. A. (2021, 11 de Julio). *El desempeño de rol como factor de riesgo psicosocial*. Preencionar.com.<https://preencionar.com/2021/07/11/el-desempeno-de-rol-como-factor-de-riesgo-psicosocial/>.
- Montuschi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa*. (1ª ed). Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina.
- Muis, M., Nai'em, F., Arsunan Arsin, A., Darwis, M., Thamrin, Y., y Putri Hans, N. (5 de Abril de 2020). The effect of multiple role conflicts and work stress on the work performance of female employees. *Gaceta Sanitaria*, 35(1), 590-593.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911120302843#!>.

- Orgambídez, A., Pérez P. y Borrego Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2). 69-77.
- Oviedo, H. C y Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572-580.
- Penslar, R. L. (1995). *Research ethics: Cases and materials*. Indiana University Press.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Mdvkp77gDXEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Research+ethics:+Cases+and+materials&ots=tgSxycIRoU&sig=qPsHCKYbIgd07_Mrlr_xzJIQno#v=onepage&q=Research%20ethics%3A%20Cases%20and%20materials&f=false.
- Rahayu, M., y Hidayat, B. (2021). *The Job Stress as a Mediation Between Role Conflict and Employee Performance*. The Job Stress as a Mediation Between Role Conflict and Employee Performance. 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020). Atlantis Press.
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., y Schmitt, A. (15 de Enero de 2021). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920304096>
- Redacción APD. (2018, 16 de octubre). *10 formas de conseguir tus expectativas laborales*. APD. <https://www.apd.es/conseguir-tus-expectativas-laborales/>.
- Reguant Alvarez, M., Vilà Baños, R., y Torrado Fonseca, M. (2018). La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. REIRE. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(2), 45-60.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE (31 de diciembre del 2018).

Manual de Gestión del Rendimiento. Diario El Peruano.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE (27 de agosto del 2020).

Formalizan la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

Diario El Peruano.

Rey del Castillo, P (2004). Nota metodológica sobre los indicadores del barómetro del CIS.

Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 1(108), 151-178.

<https://reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp>.

Rizzo, J. R., House, R. J., y Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex

Organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2),150-163.

Rodriguez, J. (2014). *La importancia del manejo de conflicto en las organizaciones*

modernas. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada].

Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11596/MANEJO?sequence=1>

Rojas Veliz, K. K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC,*

Chiclayo. [Tesis para obtener el grado de licenciado, Universidad Señor de Sipán].

Repositorio de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/>.

Rotundo, M., y Sackett, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and

Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-

Capturing Approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-70.

Schepers, J. J., Nijssen, E. J., y Van Der Heijden, G. (2016). Innovation in the frontline:

Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and

employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 797-817.

Significado de Capacidad. (2022, 2 de noviembre). Significados.

<https://www.significados.com/capacidad/>

Solís Valcárcel, E. M. (2020). *Propuesta metodológica de un sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias para docentes y personal administrativo de una institución educativa privada de la ciudad del Cusco*. [Tesis para obtener el grado de licenciado, Universidad del Pacifico]. Repositorio institucional Universidad del Pacifico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2794>.

Sørli, H., Hetland, J., Bakker, A., Espevik, R., y Olsen, O. (2022). *Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?*. *Journal of Vocational Behavior*, 133(1).

Surdez Pérez, E. G., Magaña Medina, D. E., y Sandoval Caraveo, M. (25 de Noviembre de 2015). Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos. *Perfiles Educativos*, 37(147), 103-125.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185269815000082>

Toledo Quiñones, R. (2020). *Métodos estadísticos para la investigación*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Tomé Lourido, D., y Ceinos Sanz, C. (2017). *Aproximación a la influencia de la satisfacción laboral y el conflicto de rol en el síndrome del burnout en docentes de secundaria: Un estudio de caso*. *Innovación Educativa*, (27), 151- 164.

Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. (28 de agosto de 2018). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/?ref=ecr>.

Uriarte, J. M. (2020, 9 de marzo). *10 características de la percepción. Humanidades.*

<https://humanidades.com/percepcion/>.

Valverde Ibañez, N. (2019). *¿Siempre es positivo ser optimista? Efecto modulador del optimismo en la influencia del conflicto de rol sobre la satisfacción.* [Tesis para obtener el grado en Psicología, Universidad de Almería]. Repositorio institucional Universidad de Almería. <http://repositorio.ual.es/handle/10835/7948>

Villacís López, D., González, R., y Calderón, J. (2021). Estudio comparativo del rendimiento laboral en dos proyectos constructivos en Quito-Ecuador. *Prospectivas UTC. Prospectivas UTC “Revista de ciencias administrativas y económicas”*, 4(1), 1-13.

ANEXO

1.1. Anexo 1: Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		Tipo de investigación
¿Cómo están relacionados el conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?	Determinar la relación de conflicto de rol y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	El conflicto de rol está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	Conflicto de rol	Descriptivo - correlacional
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Diseño de la investigación
¿Cómo está relacionado el conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?	Determinar la relación entre conflicto entre las creencias y valores internos del individuo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	El conflicto entre las creencias y valores internos del individuo está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	Desempeño laboral	No experimental – transversal
¿Cómo está relacionado el conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?	Determinar la relación entre conflicto entre tiempo, recursos o capacidades y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	El conflicto entre tiempo, recursos o capacidades está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.		
¿Cómo está relacionado el conflicto entre los distintos roles individuales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?	Determinar la relación entre los distintos roles individuales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	El conflicto entre los distintos roles individuales está relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.		
¿Cómo están relacionadas las expectativas y demandas organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023?	Determinar la relación entre las expectativas y demandas organizacionales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.	Las expectativas y demandas organizacionales están relacionado indirectamente con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, Áncash, 2023.		

1.2. Anexo 2: Instrumento de recolección.



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



V1: CUESTIONARIO DE CONFLICTO DE ROL

Instrucciones:

Estimado (a) participante, el presente cuestionario tiene como propósito recabar información para establecer los niveles sobre conflicto de roles. Así mismo se le solicita ser honesto y objetivo con las respuestas.

El cuestionario consta de 14 preguntas. Cada pregunta incluye alternativas de respuesta, por favor de marcar con una (X) una sola respuesta por cada pregunta que se aproxime más a su realidad.

Tener en cuenta lo siguiente:

- * Si no ocurre, entonces marque la alternativa **CASI NUNCA**.
- * Si ocurre pocas veces, entonces marque la alternativa **EN OCASIONES**
- * Si ocurre continuamente, entonces marque la alternativa **TODO EL TIEMPO**

Puesto de trabajo:

Género:

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
		Casi nunca	En ocasiones	Todo el tiempo
Dimensión 1: Conflicto entre las creencias y valores internos del individuo.				
1	Me asignan tareas que no me resultan demasiado fáciles o rutinarias.			
2	Siento que realizo mis tareas respetando el procedimiento habitual.			
3	Siempre realizo tareas que son necesarias para el puesto.			
4	Siento que realizo tareas que resultan compatibles con mis valores.			
Dimensión 2: Conflicto entre tiempo, recursos o capacidades.				
5	Cuento con el suficiente tiempo para culminar mis tareas.			
6	En general, me asigna tareas con los recursos humanos necesarios.			
7	Siento que mi sueldo compensa mi aporte y mi desarrollo profesional.			
8	Se me asignan tareas con los materiales y recursos suficientes.			
Dimensión 3: Conflicto de los distintos roles individuales				
9	Puedo trabajar en equipo.			
10	Por lo general trabajo con más de dos grupos que tienen forma similar de hacer la tarea.			
Dimensión 4: Expectativas y demandas organizacionales				
11	Realizo tareas bajo políticas y pautas con las que estoy de acuerdo.			
12	Para realizar mis funciones cumplo con las reglas o normas de la municipalidad.			
13	Siento que recibo órdenes compatibles de dos o más jefes.			
14	Realizo tareas que son aceptadas por unos, pero rechazadas por otros compañeros.			
PUNTAJE TOTAL				

**V2: Test de Evaluación de desempeño laboral****Estimado (a):**

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para establecer los niveles de desempeño laboral, por favor de llenar los siguientes cuadros según indique:

UNIDAD ORGANICA:

CARGO DEL EVALUADOR:

DATOS DEL EVALUADO

Cargo Actual:	Grupo ocupacional:	Clasificación del servidor:
	Profesional ()	Directivo ()
	Técnico ()	Ejecutivo ()
	Auxiliar ()	Especialista ()
		Apoyo ()
Tiempo del cargo: () Año () Mes	Condición laboral:	
	Empleado nombrado ()	
	Contrato por Ley 728 ()	
	Contrato CAS ()	
	Contrato por Locación ()	

RECOMENDACIONES:

- No se deje influenciar con elementos de juicio ajenos al comportamiento y rendimiento del evaluado.
- Califique con imparcialidad y equidad.
- Lea las instrucciones

Instrucciones:

El cuestionario consta de 23 preguntas. Cada pregunta incluye alternativas de respuesta, por favor de marcar con una x en el cuadro según indica el cuadro de categorización, cabe indicar que aceptada una sola respuesta por cada pregunta. Así mismo se le solicita ser honesto y objetivo con las respuestas

CATEGORIA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Casi nunca	1
A veces	2
Siempre	3

N°	FACTOR DE EVALUACIÓN	GRADO DE VALORIZACIÓN			TOTAL
		1	2	3	
		Casi nunca	A veces	Siempre	
Dimensión 1: Rendimiento de la tarea					
1	Presenta conocimiento sobre el cargo y función a desarrollar.				
2	Ejerce control interno a las tareas asignadas.				
3	Administra de manera adecuada los recursos de la municipalidad para alcanzar resultados.				
4	Aplica alguna herramienta de control con los trabajadores a su cargo.				
Dimensión 2: Ciudadanía organizacional					

5	Asume con responsabilidad la función que le corresponde.				
6	Trabaja con autocontrol organizado de sí mismo, metódico, cumpliendo con las reglas y disposiciones.				
7	El trato del colaborador es de manera amable y cortés a sus compañeros y al público en general.				
8	La capacidad para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad con éxito resulta ser adecuada.				
9	Fomentan el trabajo en equipo.				
10	Aporta sugerencias, soluciones e iniciativas ante problemas existentes o imprevistos.				
11	Es juicioso, reflexivo y cuidadoso al momento de aplicar normas o controles.				
12	El evaluado se le ubica permanentemente en el lugar de trabajo.				
13	Posee capacidad organizativa para sus tareas y da ideas en beneficio de su unidad.				
14	El evaluado es susceptible a emociones fuerte por temas familiares o trato laboral.				
15	Tiene la capacidad para adaptarse y ser flexible frente a presión del puesto, retos, innovaciones y competitividad.				
16	Trasmite información de manera que influye de manera positiva en bien de la Municipalidad.				
17	Mantiene el nivel de energía y esfuerzo que demanda la carga laboral en su puesto.				
Dimensión 3: Conductas contraproducente					
18	El horario de ingreso es respetados por el colaborador.				
19	El empleado demuestra prudencia y es cauto , guarda reserva de la información que maneja en su puesto.				
20	Mantiene principios y valores solidos que le permite actuar de manera correcta.				
Solo para personal que ocupan cargo de responsabilidad directiva					
Dimensión 1:Rendimiento de la tarea					
21	Presenta metas a corto, mediano y largo plazo, participa en el planeamiento administrativo.				
22	Se permite tomar decisiones, resulta crítico, cuidadoso y evalúa los resultados a obtener.				
Dimensión 3: Conductas contraproducente					
23	Aplica correctivos que dictamina su jefatura de forma oportuna ante las deficiencias en la unidad.				
PUNTAJE TOTAL					

1.3. Anexo 3: Validación del instrumento.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

A. DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cuestionario – test	Bach. Oro León Sandra Micaela
Título de la investigación: CONFLICTO DE ROL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, ANCASH, 2023	

B. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

Estimado (a) Dr. (Mg.), por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado el instrumento adjunto. Escriba la calificación en cada aspecto a evaluar de cada ítem (1 DEFICIENTE, 2 BAJA, 3 REGULAR, 4 BUENO, 5 MUY BUENO). Así mismo si tiene alguna opinión u observación escríbala al final de la evaluación.


	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiente	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Oportunidad
EXPERTO EVALUADOR	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedad	Los ítems del instrumento permiten mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, legal e inherente a las condiciones laborales.	Los ítems traducen organización lógica y concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas las dimensiones que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan suficiente en cantidad y calidad.	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y medida de las evidencias inherentes a las condiciones laborales.	La información obtenida mediante los ítems permitirá analizar, describir e interpretar la realidad y motivo de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.
PUNTAJE	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Huancayo 24/02/23.	31680471		956144308
Lugar y fecha	DNI. Nº	Firma del experto	Teléfono

LAZARO DIAZ JUAN RENEE

OBSERVACIONES

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

A. DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cuestionario – test	Bach. Oro León Sandra Micaela
Título de la investigación: CONFLICTO DE ROL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, ANCASH, 2023	

B. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

Estimado (a) Dr. (Mg.), por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado el instrumento adjunto. Escriba la calificación en cada aspecto a evaluar de cada ítem (1 DEFICIENTE, 2 BAJA, 3 REGULAR, 4 BUENO, 5 MUY BUENO). Así mismo si tiene alguna opinión u observación escríbala al final de la evaluación.

	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiente	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Oportunidad
EXPERTO EVALUADOR	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedad	Los ítems del instrumento permiten mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, legal e inherente a las condiciones laborales.	Los ítems traducen organización lógica y concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas las dimensiones que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan suficiente en cantidad y calidad.	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y medida de las evidencias inherentes a las condiciones laborales.	La información obtenida mediante los ítems permitirá analizar, describir e interpretar la realidad y motivo de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.
PUNTAJE	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

A. DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cuestionario – test	Bach. Oro León Sandra Micaela
Título de la investigación: CONFLICTO DE ROL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, ANCASH, 2023	

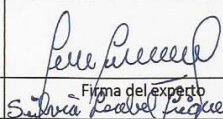
B. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE CADA ÍTEM

Estimado (a) Dr. (Mg.), por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado el instrumento adjunto. Escriba la calificación en cada aspecto a evaluar de cada ítem (1 DEFICIENTE, 2 BAJA, 3 REGULAR, 4 BUENO, 5 MUY BUENO). Así mismo si tiene alguna opinión u observación escríbala al final de la evaluación.

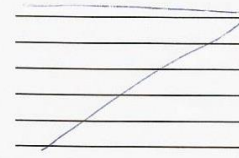
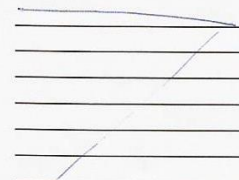
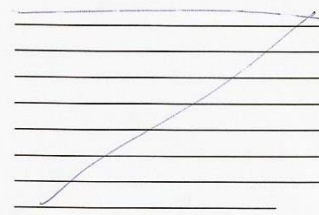
	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiente	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Oportunidad
EXPERTO EVALUADOR	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedad	Los ítems del instrumento permiten mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, legal e inherente a las condiciones laborales.	Los ítems traducen organización lógica y concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas las dimensiones que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan suficiente en cantidad y calidad.	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y medida de las evidencias inherentes a las condiciones laborales.	La información obtenida mediante los ítems permitirá analizar, describir e interpretar la realidad y motivo de la investigación.	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.
PUNTAJE	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5

OPINION DE APLICABILIDAD:

- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

25 02 23	3203 6078		926595856
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto Silvia Raquel Figueroa Cúto	Teléfono

OBSERVACIONES

1. 
2. 
3. 
4. 