

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE  
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES.**

**TESIS**

Conflictos Organizacionales y Toma de Decisiones Sobre el Uso del  
Recurso Hídrico en el Centro Poblado de Combayo, Distrito de la  
Encañada – Cajamarca.2016-2017

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentada Por:**

**MARÍA NANCI VÁSQUEZ CABANILLAS**

**Asesor:**

**DR. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**

COPYRIGHT©2017 by  
**MARIA Nanci VASQUEZ CABANILLAS**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES.**

#### **TESIS APROBADA:**

Conflictos Organizacionales y Toma De Decisiones sobre el Uso del Recurso  
Hídrico en el Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada –  
Cajamarca.2016-2017

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada Por:

**MARÍA NANCI VÁSQUEZ CABANILLAS**

#### **Comité Científico**

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes  
Asesor

Dr. Oscar Silva Rodríguez  
Miembro del comité científico

Dr. Gricerio Delgado Vílchez  
Miembro del comité científico

Dr. Pedro Sánchez Legrás  
Miembro del comité científico

Cajamarca - Perú

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

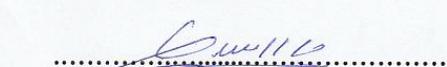
### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

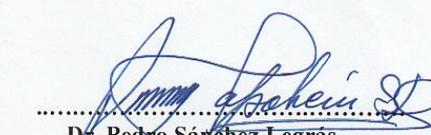
Siendo las *11:00.* de la mañana del día 22 de junio de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. OSCAR SILVA RODRÍGUEZ**, como Miembro del Jurado Evaluador, **Dr. VÍCTOR DELGADO CÉSPEDES** en calidad de Asesor, **Dr. GRICERIO DELGADO VÍLCHEZ**, **Dr. PEDRO SÁNCHEZ LEGRÁS**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE RECURSO HÍDRICO EN EL CENTRO POBLADO DE COMBAYO, DISTRITO DE LA ENCAÑADA-CAJAMARCA. 2016-2017”**, presentada por la **Bach. en Sociología MARÍA NANCI VÁSQUEZ CABANILLAS**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, con Mención en **RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**.

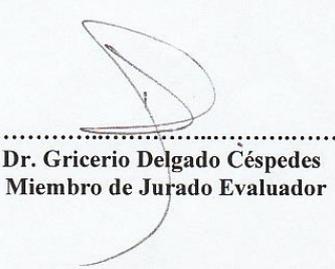
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *APRABAR* con la calificación de *Diecisiete (17) Excelente* la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Sociología MARÍA NANCI VÁSQUEZ CABANILLAS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, con Mención en **RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**.

Siendo las *12:25.* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Oscar Silva Rodríguez**  
Miembro de Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Víctor Delgado Céspedes**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Pedro Sánchez Legrás**  
Miembro de Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Gricerio Delgado Céspedes**  
Miembro de Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

**A:**

Mis padres por todo el apoyo brindado, sin cuya ayuda moral, fraternal y económica, no habría sido posible lograr esta meta.

Los dos amores de mi vida, Patrick y Adrián que son el motor para seguir adelante.

Dios por darme la fortaleza para enfrentar los retos de la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, que me da fortaleza y por prestarme un día más de vida y salud para culminar esta investigación.

A docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca, especialmente al Dr. Oscar Silva Rodríguez coordinador del Departamento de Ciencias Sociales de la Escuela de Posgrado; quienes nos mostraron un apoyo incondicional para el desarrollo de nuestras actividades académicas.

Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, asesor de esta tesis, por su valiosa contribución teórica y metodológica en el desarrollo de la investigación.

Finalmente, un agradecimiento especial a los usuarios de la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado del Centro Poblado Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca. Gracias por todo su apoyo y participación para el desarrollo de la investigación.

*En una sociedad justa, las libertades de la igualdad de ciudadanía se dan por establecidas definitivamente; los derechos asegurados por la justicia no están sujetos a regateos políticos ni al cálculo de intereses sociales. Puesto que La justicia es la primera virtud de las instituciones sociales, como la verdad lo es de los sistemas de pensamiento.*

**John Rawls**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Ítem</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDOS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPITULO 1.....	1
REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	2
1.2. Formulación del Problema .....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la investigación .....	7
1.5. Alcances y Limitaciones .....	8
1.5.1. Alcances .....	8
1.5.2. Limitaciones.....	8
1.6. Viabilidad del Estudio.....	9
CAPITULO 2.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.1. A Nivel Internacional.....	11
2.1.2. A Nivel Nacional .....	14
2.1.3. A Nivel Local.....	15
2.2. Bases teóricas.....	16
2.3. Bases Conceptuales.....	39
2.4. Formulación de Hipótesis .....	43
2.5. Identificación de Variables .....	43
2.6. Matriz Operacional de Variables, Dimensiones e indicadores .....	45
CAPITULO 3.....	47
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	47

2.2.	Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación .....	48
3.1.1.	Unidad de análisis .....	48
3.1.2.	Unidad de Observación.....	48
3.1.3.	Tipo de investigación.....	48
3.1.4.	Diseño de investigación .....	49
3.1.5.	Temporalidad .....	49
3.1.6.	Nivel de investigación.....	49
2.3.	Población y muestra de Investigación.....	50
2.3.1.	Población.....	50
2.3.2.	Muestra .....	50
2.4.	Características geopolíticas del ámbito de estudio.....	52
2.5.	Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos, Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos .....	53
2.5.1.	Técnicas de recolección de datos .....	53
2.5.2.	Descripción de los Instrumentos .....	55
2.5.3.	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	56
2.6.	Aspectos Éticos.....	57
CAPITULOS 4 .....		60
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		60
3.1.	Características de la población de estudio .....	61
3.2.	Análisis de resultados .....	65
3.2.1.	Estado actual del conflicto organizacional y la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.....	65
3.2.2.	Correlación que existe entre conflicto organizacional y toma de decisiones por el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo. ....	77
3.2.3.	Análisis inferencial entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones de los usuarios de recursos hídricos del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017. ....	79
CONCLUSIONES .....		88
SUGERENCIAS.....		90
Apéndice N° 01.....		96
Apéndice N° 02.....		97

## **LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> operacionalización de variables, dimensiones e indicadores.....	46
<b>Tabla 2.</b> Población de la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado.....	51
<b>Tabla 3.</b> tamaño de la muestra según usuarios que conforman la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado.....	53
<b>Tabla 4.</b> Índice de confiabilidad del instrumento de medición.....	58
<b>Tabla 5.</b> Parámetros de calificación de evaluación integral.....	65
<b>Tabla 6.</b> Convenciones según características de respuestas.....	65
<b>Tabla 7.</b> Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión Choque de intereses.....	67
<b>Tabla 8.</b> Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión existencia de competencia.....	68
<b>Tabla 9.</b> Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión administración de la autoridad.....	69
<b>Tabla 10.</b> Evaluación integral del conflicto organizacional.....	70
<b>Tabla 11.</b> Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión proceso de planificación.....	72

<b>Tabla 12.</b> Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión capacidad de organización .....	73
<b>Tabla 13.</b> Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión capacidad de dirección.....	74
<b>Tabla 14.</b> Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable y dimensión formas de control.....	75
<b>Tabla 15.</b> Evaluación integral de la toma de decisiones.....	77
<b>Tabla 16.</b> Prueba de normalidad de los datos.....	78
<b>Tabla 17.</b> Correlación de rho de Spearman entre los conflictos organizacionales y la toma de decisiones.....	79
<b>Tabla 18.</b> Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón.....	81

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación geográfica del Centro Poblado de Combayo.....	54
<b>Figura 2</b> Número y porcentaje de encuestados por sexo del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.....	61
<b>Figura 3.</b> Número y porcentaje de usuarios encuestados por edad (en años) de las organizaciones (de manejo de recurso hídrico) del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.....	62
<b>Figura 4.</b> Número y porcentaje de usuarios del recurso hídrico según estado civil del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.....	63
<b>Figura 5.</b> Número y porcentaje de usuarios por tipo de organización del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.....	64
<b>Figura 6.</b> Nube de puntos entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones de los usuarios.....	80

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre los conflictos organizacionales con la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia - Departamento Cajamarca, 2016-2017. Se considera como unidad de análisis a las organizaciones tanto JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado del centro poblado de Combayo, lo cual permitió tener una visión integral del conflicto interorganizacional y como se ha venido evidenciando dentro de ellas, con respecto al procedimiento metodológico se procedió a identificar el nivel de intereses, competencias y tipos de autoridad que presenta el conflicto organizacional, además de identificar las formas de planificación, organización, así el tipo de control y dirección que se desarrolla en el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico, las fuentes directas para el recojo de información fueron 103 usuarios de las organizaciones antes mencionadas, en donde los resultados muestran que según la correlación de Rho de Spearman ( $P\text{-valor} = 0,000 < 0.05$ ), el resultado es significativo al 95% de confianza estadística, se acepta la hipótesis de investigación: existe una relación directa significativa entre los conflictos organizacionales con la toma de decisiones de los usuarios del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017. La magnitud de esta correlación es de 59,3 % (0,593), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que la variable conflicto organizacional influye en la variable toma de decisiones de los usuarios en un 53,5 %, el 46,5 % restante se debe a otras variables (extrañas). En este estudio no buscamos causalidades, solo verificar la relación.

**Palabras clave:** conflicto organizacional, toma de decisiones, recurso hídrico.

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to determine the relationship between organizational conflicts and decision-making regarding the use of water resources in the Poblado de Combayo Center, La Encañada District, Province - Cajamarca Department, 2016-2017. It is considered as a unit of analysis to organizations both JASS, committees of irrigation channels and systems of technified irrigation of the town of Combayo which allowed for a comprehensive view of the interorganizational conflict and how it has been evidenced within them, with respect to the methodological procedure, we proceeded to identify the level of interests, competences and types of authority that the organizational conflict presents, besides identifying the forms of planning, organization, as well as the type of control and direction that is developed in the decision making process on the use of water resources, the direct sources for the collection of information were 103 users of the aforementioned organizations, where the results show that according to the correlation of Spearman's Rho ( $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ), the result is significant at 95% of statistical confidence, the research hypothesis is accepted: there is a significant direct relationship between organizational conflicts with the decision making of resource users Water System of the Poblado de Combayo - Encañada - Cajamarca, 2016 – 2017. The magnitude of this correlation is 59.3% (0.593), corresponding to an average positive correlation. The coefficient of determination ( $R^2$ ) indicates that the organizational conflict variable influences the decision-making variable of users by 53.5%, the remaining 46.5% is due to other (strange) variables. In this study we do not look for causality, just verify the relationship.

**Key words:** organizational conflict, decision making, water resources.

## INTRODUCCIÓN

El conflicto organizacional en la actualidad tiene mucha relevancia y está presente en todas las agendas del país, estos conflictos pueden ser ambientales, sociales, entre otros. A raíz de ello se ha venido formulando distintas estrategias o mecanismos para gestionarlos, puesto que es un factor clave para el desarrollo de toda población, de los cuales para la investigación se considera al recurso hídrico como un elemento en disputa, teniendo en consideración que es de vital importancia su uso y distribución, sobre todo en zonas con presencia minera que de alguna manera ha influido para que los conflictos interorganizacionales surjan y se evidencien más y más y uno de ellos es el que presenta el centro poblado de Combayo, con sus organizaciones que gestionan este recurso hídrico.

El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones es fundamental para que éstas subsistan, de ahí que nace la importancia de su estudio. En la actualidad existen doctrinas y pensamientos diversos que intervienen en estos procesos, así como también factores que definen los mecanismos bajo los cuales los administradores y otros actores encargados de dirigir una determinada organización son quienes deciden sobre una u otra alternativa para resolver una problemática específica o puedan enfrentar una situación del entorno que ponga en riesgo la existencia no solo de la organización como tal sino de lo que puede pasar con el desarrollo en general de un determinado lugar, en este caso el Centro Poblado de Combayo.

En tanto los conflictos organizacionales en el centro poblado de Combayo y en general en la ciudad de Cajamarca surgen cuando los individuos de estas organizaciones tienen lugar a cierta actividad organizada pero no funcionan como si fuesen sistemas burocrático-racionales puesto que no existen condiciones que lo permiten. Así mismo

la organización funcionará adecuadamente siempre y cuando los procesos de toma de decisiones tienden a alcanzar un nivel satisfactorio de racionalidad, que siempre será limitado porque operan sobre la base de las siguientes características básicas: metas ambiguas, tecnología problemática y participación flexible.

De aquí que uno puede crearse o construir una visión de la organización en la que las personas funcionan en diferentes direcciones, en la que se llega a decisiones a través de acciones no coordinadas de los individuos, en las que nadie está totalmente seguro de hacia dónde va la organización y de cómo llegar allí y en la que la situación es flexible, incierta y cambiante. Esta es una de las premisas principales que se trabajará en el estudio, puesto que la toma de decisiones como procesos en sí, permitirá identificar dentro de las organizaciones porqué estos conflictos se agudizan teniendo alternativas, de lo contrario se buscarán esas alianzas y estrategias que permitan a la vez tener una mejor organización no solo de nombre sino como realmente se denomina acciones colectivas organizadas con un fin último y común que permita el desarrollo integral del Centro Poblado y también de cada organización.

El Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada - Región Cajamarca, ha venido sufriendo distintos procesos sociales. Sin embargo, las organizaciones de gestión del recurso hídrico, a través de su rol y sus funciones aún no se han fusionado adecuadamente al momento de tomar decisiones que permitan el desarrollo integral del centro poblado.

La investigación que se presenta es de nivel descriptivo, correlacional, puesto que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo. la misma que abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento tabulación, interpretación y evaluación de estos para un mejor resultado.

Por su carácter temporal, la investigación es transeccional, pues se hizo en un momento dado y se estudió su estructura: diciembre de 2016 – setiembre de 2017. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006) el diseño fue no experimental seccional, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo.

Para los fines de la investigación, se precisó como muestra de estudio a usuarios de las organizaciones encargadas de gestionar el recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo – Cajamarca; los mismos que permitieron el acceso para el recojo de información.

El primer capítulo detalla la descripción de la realidad problemática, precisando la formulación del problema, la definición del objetivo general y los específicos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se mencionan algunas investigaciones relacionadas al tema objeto de la investigación conflicto organizacional y toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico las bases teóricas especializadas con el tema y el marco conceptual que fundamentan la investigación, finalmente se expone la hipótesis.

En el tercer capítulo, describe el procedimiento metodológico, presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de los mismos, se señalan conclusiones y sugerencias. Finalmente se presenta lista de referencias, apéndices y anexos.

**La autora**

**CAPITULO 1**  
**REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El presente apartado contiene toda la parte correspondiente a la realidad problemática que consiste en ver como este problema se ha venido presentado en el centro poblado de Combayo, así mismo la formulación del problema, que consiste en nuestra pregunta de investigación, además de los objetivos que trazamos y se pretende alcázar, la justificación de la razón y la importancia del estudio y como esta se podría mejorar o ampliar en otros estudios, de la misma manera se menciona los alcances y limitaciones que se han presentado durante el proceso de investigación y finalmente la importancia del estudio y la viabilidad del mismo.

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada - Región Cajamarca, ha pasado por diferentes etapas y cambios, en donde una de las preocupaciones de los pobladores de Combayo fueron en un comienzo por los potenciales impactos del proyecto Carachugo II sobre el recurso hídrico, es decir había una oposición de un sector significativo a la construcción del dique El Azufre, más adelante los pobladores luego de diferentes protestas logran que el Ministerio de Agricultura anule el permiso otorgado para la construcción del dique el Azufre; lo que trajo como consecuencia nuevas formas de administración del recurso hídrico, además de los intereses individuales que entre organizaciones mantienen, debido a ello es que se ha podido ver un proceso creciente de autoridad, competencia y una deficiente gestión en el proceso de toma de decisiones con respecto al uso y distribución del recurso hídrico.. Por ello para nuestro estudio tenemos como base a las organizaciones como JASS, Juntas de canales de riego y sistemas de riego tecnificado que serán los pilares para identificar los conflictos y como éstos se han ido desarrollando a lo largo del

periodo de estudio teniendo en cuenta lo antes mencionado; ya que las organizaciones, a través de sus roles y sus funciones enfrentan una situación compleja al momento de gestionar el uso del recurso hídrico, sin embargo éstas siguen siendo una institución de referencia obligada para tratar con los pobladores de manera directa e inmediata.

En ese sentido una situación del Centro Poblado de Combayo y de particular interés para este estudio es cómo determinar los factores de los conflictos organizacionales y su relación en la toma de decisiones sobre el recurso hídrico, situación que se evidencia en la elaboración de propuestas y de planificación de su desarrollo; puesto que una de sus preocupaciones era que se potabilizara el agua para el consumo de los pobladores, así como realizar monitoreo participativo de las aguas y también realizar un estudio de afianzamiento hídrico de toda la cuenca, con la asesoría del Banco Interamericano de Desarrollo, razones por las cuales inicia este conflicto que después de diez años aproximadamente son las organizaciones en estudio quienes se ven afectadas directamente por este conflicto.

Además de que los conflictos organizacionales en la última década han tenido una relevancia importantísima sobre todo en donde de alguna manera existe presencia de actividades mineras, y aun sabiendo que la población tiene diferentes intereses, sobre todo por el recurso hídrico, es por ello que se pone en marcha este estudio que de hecho es necesario para identificar los factores que influyen entre conflictos y toma de decisiones en el centro poblado de Combayo, puesto que en la actualidad la sociedad está compuesta por organizaciones <sup>1</sup>muy

---

<sup>1</sup> Las organizaciones están formadas de seres humanos individuales con motivaciones individuales. Cada organización grande incluye agrupaciones más pequeñas, grupos menos formales que tienen

variadas, que conllevan a un estudio riguroso para determinar su función y sobre todo qué hacer desde adentro para optimizar este recurso hídrico que es vital en todas las sociedades. Para ello todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos como recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos y de mercadeo.

Por tanto, se considerará a la toma de decisiones como una propuesta para avanzar en dirección a un ideal para bienestar de los involucrados lo cual supone una serie de mejoramientos progresivos, un adelantar pasos que conducen hacia la perfección de los hombres y de la sociedad, es decir se trata de avanzar cada día y no necesariamente llegar a un ideal. Entonces para quien quiera ejercer la autoridad de manera que se obtenga coordinación, se requiere información y tiempo para emplearla, teniendo en cuenta que hay diferentes niveles en la jerarquía de un líder o en este caso presidente quien es el encargado de dirigir la organización hasta llegar a los usuarios lo cual hace sumamente difícil lograr la información necesaria en forma rápida y precisa.

Así mismo un proceso de toma de decisiones que, de alguna manera, no ha sido el más adecuado en cuanto a planificación, control, dirección y organización en el desarrollo de sus diversas actividades y en gran medida el acceso al recurso hídrico, etc. los cuales se ven limitados por los conflictos que son generados por los intereses personales y la desinformación externa, tanto por las propias autoridades como por otros actores.

---

metas que necesitan ser incorporadas a las de todo el conjunto; esto es responsabilidad de las gerencias Simon, Herbert, (1962), citado en Rodríguez. I. 2007, pp.37

De allí que se ha podido rescatar en las observaciones empíricas realizadas en el ámbito de estudio, que el conflicto se ha venido dando principalmente en las organizaciones como Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento, a quien de aquí en adelante los denominare JASS, así mismo los Sistemas de riego tecnificado y las juntas de canales de riego , en el sentido de que cada vez hay más oposición de actores, intereses personales, por conveniencia, y sobre todo el conflicto visto como un conjunto de actos que no permiten la integración entre estas organizaciones y sus integrantes , es decir se produce una conflictividad organizacional de los ciudadanos pertenecientes a las mismas, además de que la población está dividida por proyectos mineros que operan en sus alrededores y las actividades que desarrollan de alguna manera están ligadas a diferentes aspectos del Centro Poblado de Combayo.

Por ello, es necesario explicar el porqué de esta conflictividad organizacional, a partir de un proceso de toma de decisiones que permita la participación de los miembros de las organizaciones, mediante el establecimiento de mecanismos de planificación, control, dirección y organización que permitan dar a conocer los intereses diversos de la población, el proceso de individuación y las relaciones en la toma de decisiones por el uso del recurso hídrico que es la base del conflicto. Esto permitirá comprender dichos procesos, en pro de lograr un desarrollo de las organizaciones y de la zona de Combayo.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación que existe entre los conflictos organizacionales con la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada –Cajamarca, 2016 -2017?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre los conflictos organizacionales con la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca, 2016 -2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar el nivel de intereses, niveles de competencias y tipos de autoridad que se presentan en el conflicto organizacional en el Centro Poblado de Combayo.
- b) Identificar las formas de planificación y formas de organización durante el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo.
- c) Identificar y describir el tipo de control y dirección que se desarrolla en el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo.
- d) Establecer el nivel de asociación-relación entre las variables, conflictos organizaciones y toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Los conflictos organizacionales en la actualidad se han venido manifestando de manera constante, y una expresión de ello es el que se presenta en este estudio en el centro poblado de Combayo -Cajamarca 2016-2017 y por ende la investigación busca, mediante la aplicación de la teoría de conflicto y de toma de decisiones, encontrar explicaciones para este creciente fenómeno que limita la organización y participación de la población, específicamente en los usuarios de la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado del Centro Poblado de Combayo. Esto permite tener una visión integral entre las organizaciones de este tipo y las demás organizaciones de base que son las más próximas para tratar con la población en la zona rural.

La toma de decisiones permite generar compromisos entre los usuarios de las organizaciones de gestión del recurso hídrico que sirvan para generar cambios económicos, sociales y políticos dentro de sus funciones. Ya que, el Centro Poblado de Combayo, se caracteriza por una especialización productiva definida alrededor de actividades basadas en la explotación de recursos mineros naturales. En este marco, la comunidad y la economía del Centro Poblado Combayo han ido tejiendo una trayectoria con dos factores fuertemente entrelazados. Uno, el de sus relaciones hacia fuera y, por lo tanto, las formas de articulación con el exterior; el otro, vinculado con su configuración y evolución interna fuertemente condicionado por las repercusiones que tienen las dinámicas externas. Sobre todo, referidos a conflictos por este vital elemento.

## **1.5. Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

- a) El recojo de información sobre conflictos organizacionales y la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico del centro poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca – 2016- 2017, se realizó en un momento específico (diciembre de 2016 – setiembre de 2017), puesto que hubo un cambio en las juntas directivas de estas organizaciones.
  
- b) Se procedió a Diagnosticar el nivel de intereses, niveles de competencias y tipos de autoridad que presenta el conflicto organizacional en el Centro Poblado de Combayo luego, a Identificar las formas de planificación y formas de organización durante el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo y, así mismo a Identificar y describir el tipo de control y dirección que se desarrolla en el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo y finalmente a establecer la relación de los conflictos organizacionales con la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo.

### **1.5.2. Limitaciones**

- a. La falta de disposición y tiempo de los usuarios de las organizaciones seleccionadas del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca para colaborar con el recojo de información en la investigación. Frente a ello se tuvo que coordinar con el alcalde y los representantes de las juntas directivas, las mismas que son la

máxima organización jerárquica; para que se cite a los usuarios en reunión, a una determinada fecha y hora para la aplicación de los instrumentos de la investigación.

- b. La escasa bibliografía sobre el tema en el lugar de estudio, además de que hay poco interés por parte de los pobladores en contribuir para implementar nuevas estrategias, mecanismos en sus organizaciones.

### **1.6. Viabilidad del Estudio**

La presente investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido, con la participación, previa coordinación con el alcalde y los usuarios de la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca. Así mismo políticamente fue viable porque no va en contra de los principios éticos de las organizaciones antes mencionadas y fue factible debido a la metodología utilizada, la que permitió aplicar los instrumentos de recojo de información, básicamente cuestionarios, previamente validados por juicio de expertos y con ello lograr resultados productivos que permitan ampliar el conocimiento y abrir nuevas líneas de estudio y por ende cumplir con los objetivos trazados.

**CAPITULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

Denominado así, por las características que presenta , es decir en esta parte se sustenta y argumenta todo los conceptos, teorías y definiciones que se toman para darle sentido y peso a las variables de estudio las mismas que están descritas en ese orden (Conflicto Organizacional y Toma de decisiones), además en esta parte se presentan casos y estudios que sirven como antecedentes para contrastar los resultados al finalizar la investigación, por otro lado se encuentra el marco conceptual que viene a ser la definición de términos básicos utilizados como dimensiones e indicadores para nuestro estudio.

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

Para el caso de nuestro estudio se tomará a nivel internacional, nacional y local trabajos realizados sobre el tema y otros que puedan ayudar a contrastar nuestra investigación.

### **2.1.1. A Nivel Internacional**

En ese sentido citaremos la tesis realizada sobre **“Toma de decisiones y productividad laboral”** por Claudia Isabel Quiroa Morales

En donde en una de sus conclusiones señala que:

cada vez que se tenga que tomar una decisión los gerentes o encargados, realicen una lluvia de ideas para que de esta manera se les facilite la creatividad y tengan más opciones y así dar mejores resultados a la decisión. para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización (Quiroa,2014:62)

Si bien es cierto los encargados de las decisiones son las personas que estén al mando de las organizaciones, empresas y son ellos

quienes deben tener respuesta ante las situaciones o problemas que se enfrentan con frecuencia sus integrantes de sus organización y porque no decir con los otros miembros de la comunidad, cuando ésta se hace efectiva ayuda a los integrantes a tener una buena relación dentro y fuera de su organización además ayuda a que las actividades planificadas sean más eficientes, ayuda también en la autoestima de los mismos, ya que ellos se sentirán seguros de lo que están realizando dentro de la organización.

Puesto que tomar una decisión cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle la mejor solución en algunos casos por ser tan simples y cotidianos este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero debemos tomar en cuenta que existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida diaria y dentro de la organización por eso es importante conocer bien el problema para darle la mejor solución.

En otro estudio relacionado es la tesis sobre **“El manejo del conflicto y la eficacia laboral”** por: **Lic. Gloria Bermejo Escudero**, quien señala que:

“El conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente”. (Bermejo, 2003,p.103)

Para ello, quien mejor que el encargado, dirigente o presidente de cada organización para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Para ello, es necesario primero ubicar el estilo, tipo de conflicto de cada uno de sus integrantes, qué situación le causa conflicto, en qué forma está su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño de sus actividades dicho conflicto, en fin, tener un perfil de cada uno de ellos. Y sobre todo ver cómo estos conflictos perjudican o ayudan a tomar una adecuada decisión sobre el uso del recurso hídrico que es en última instancia la razón del conflicto.

Así mismo se recoge un aporte de la tesis **“Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”** por: Ignacio Almaraz Rodríguez, quien señala que:

Debido a la era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar su decisión y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan. (Rodríguez,2007, p.205)

Es decir que en el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones existen factores comunes que intervienen independientemente del tamaño y sector al que pertenecen, no todas las organizaciones tienen ni cumplen las mismas funciones, y más aún si hablamos de las organizaciones en las zonas rurales como es el caso de nuestro estudio.

### 2.1.2. A Nivel Nacional

Otro estudio relacionado y cercano es la tesis: **“resolución de conflictos medioambientales en la microcuenca del río Porcón”** por: Lic. Marco Arana Zegarra, quien en una de sus planteamientos señala que:

*“Los cambios en el uso y propiedad del territorio y del recurso agua, introducidas por las actividades mineras configuran situaciones complejas de conflicto que impiden que los campesinos puedan considerar la real posibilidad de una coexistencia armónica entre las actividades agrícolas, pecuaria con las actividades mineras”*. (Arana, 2002, p.140)

Frente a ello plantea que hay tendencias de mutua exclusión, las hay también aquellas que pueden acabar beneficiando a ambas partes pero que eso pasa por un proceso de reducción de hostilidades y del tendido de puentes para que pueda haber confianza, base fundamental para que la resolución de conflicto sea viable.

De lo anterior se tendrá entonces que evaluar y determinar si el conflicto como tal nos ubica dentro de una nueva esfera de construcción de relaciones sociales entre organizaciones basadas en el respeto, y el reconocimiento de diferentes intereses, necesidades y valores, sin tener que atropellar al otro con tal de lograr un objetivo, es tarea entonces identificar esas debilidades en quienes dirigen estas organizaciones para poder tomar una adecuada decisión sobre el uso adecuado del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo.

### **2.1.3. A Nivel Local**

Delgado (2007), realizó una investigación sobre La Conflictividad Social en las Organizaciones de Base del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca, señala que:

Los diferentes intereses de la población, influyen directamente en las tipologías de ejercicio de poder y liderazgo en la gestión de las organizaciones campesinas de base del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca. Los conflictos sociales en las organizaciones de base de Combayo, obedecen principalmente a factores como la asimilación de diversos intereses por parte de sus actores sociales, que se evidencia por las actividades técnico – productivas que desarrollan sus pobladores y en donde existe una tendencia hacia la ambición personal, lo que crea un ambiente de imprevisión respecto a los acontecimientos que involucra al Centro Poblado. La conflictividad social no sólo mina el desarrollo y la gestión de las organizaciones de base de Combayo, sino la toma de decisiones de sus dirigentes o representantes, los cuales tropiezan casi siempre con problemas; pero esta situación puede ser aprovechada como una oportunidad de cambio, que logre renovar cargos directivos, los mismos que puedan responder con efectividad, a la viabilidad de los planes y propuestas de desarrollo para el Centro Poblado de Combayo (Delgado,2007, p.146)

Así mismo señala que un proceso de dirigir es el desarrollo de una función específica, la cual es determinada por el dirigente de una organización, para luego ser desarrollada en forma práctica y ordenada por los demás miembros de la organización. Sobre la efectivización de la toma de decisiones en las organizaciones de base del centro poblado de Combayo. Es necesario indicar, que la toma de decisiones es la principal etapa del proceso de planeación y variará de acuerdo al panorama en el que se

desenvuelva la organización de base debido a la existencia de escenarios más riesgosos e inflexibles que otros [...], lo que debería obligar al líder o dirigente a evaluar detenidamente cada paso del proceso (durante las asambleas) antes de llegar a una decisión (esta situación no se produce, pues los miembros de las organizaciones de base, perciben en la mayoría de sus representantes un poder casi autoritario, a excepción minoritaria del caserío de Ventanillas de Combayo y San Pedro, de donde provienen la mayoría de dirigentes). (p.109).

Así mismo Vega. y Cubas (2017) señalan que:

La competitividad en las asociaciones de productores de leche del Centro Poblado de Combayo, a través de sus representantes o cualquier persona interesadas en su funcionamiento, podrán tomar decisiones para mejorar, corregir o reforzar las dimensiones estudiadas (productividad, organización, localización y generalización). Sin embargo, la meta será llegar a una competitividad excelente, por lo que estas asociaciones seguirán aplicando alternativas para llegar a dicho fin.

En consecuencia, para diseñar la estructura de una empresa y/o organización debe de incluir la determinación de las tareas a realizar, a quien las corresponde, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados y así lograr un adecuado proceso de toma de decisiones.

## **2.2. Bases teóricas**

Para plantear un adecuado marco teórico de investigación es necesario conocer la naturaleza del conflicto social y organizacional y los alcances que esta

puede tener en la sociedad, así mismo la teoría o el enfoque de desarrollo, para poder analizar de qué manera se han venido desarrollando estos conflictos para lograr un desarrollo integral en sus organizaciones del centro poblado de Combayo.

Morgan (1991), al referirse al conflicto en el plano organizacional menciona:

*“Es un natural choque de intereses que se presenta entre dos o más posiciones opuestas; aun cuando suele verse al conflicto dentro de la organización como una fuerza disfuncional, es decir como un fenómeno no deseado”.*

En ese sentido realmente se adopta una perspectiva ingenua, ya que se desconoce la propia dinámica organizacional y que debido a ésta, el conflicto siempre existirá en la organización, adoptando diversos tipos, tales como los conflictos personales, conflictos interpersonales, entre grupos de una misma organización y conflictos entre organizaciones; asimismo, el conflicto puede surgir dentro de las estructuras, funciones, conductas y “formas de ser” de la organización; o bien, el conflicto puede generarse a partir de la disputa siempre presente en la distribución de los recursos escasos, aunque por la forma en que éste se presente, el conflicto asume la modalidad de conflicto abierto o encubierto, si bien es preciso destacar que independientemente de su forma y tipología, “el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real” (p.142).

Además de que un conflicto social es una relación entre dos o más partes que creen tener metas incompatibles, incluyendo en su definición aspectos como coerción, además de establecer dos formas de persecución de metas conflictivas,

siendo una de ellas la persuasión y la segunda denominada recompensas contingentes, incentivo positivo para que una parte ceda.

Según Collins<sup>2</sup> (1975), (citado en Ritzer, 1993) señala que:

El conflicto suele producirse en el nivel de las relaciones sociales porque una o muchas personas tienen siempre la posibilidad de utilizar la «coerción violenta» en su interacción. Cree que las personas persiguen su propio interés; así, los conflictos son posibles porque los conjuntos de intereses pueden ser radicalmente opuestos. (Ritzer, 1993, p.536)

Entre los planteamientos investigativos relativos a conflicto organizacional; si bien es cierto, que su propia naturaleza nos remite a registrar interacciones entre los sujetos y grupos lo cual podría sugerir el emplear metodologías estrictamente cualitativas; su **estudio sistemático** inició como un estudio administrativo desde la **escuela del comportamiento**; al respecto es apropiado citar los estudios cuantitativos de (Thomas, 1976) que se orientaron a identificar mediante cuestionarios, los estilos de dirección de conflictos y los cinco modelos de manejo del conflicto organizacional: el competitivo, el colaboracionista, el evasivo y el acomodaticio. Esta tendencia cuantitativa al estudiar el conflicto organizacional, ha sido recogida por (Whiters, 2002) citado en (Ritzer, 1993) quien, mediante cuestionario aplicado en sesión de taller, ha estudiado las formas más efectivas de administrar el conflicto.

---

<sup>2</sup> Collins también analizó las organizaciones formales desde la perspectiva del conflicto. Las consideraba redes de influencias interpersonales y también escenarios en los que luchaban intereses enfrentados. En suma, «las organizaciones son campos de batalla» (Collins, 1975: 295).

### 2.2.1. Teorías del conflicto organizacional

Si bien es cierto existen diversas teorías de conflicto; teorías clásicas como las de Marx, Durkheim, Weber, como también teorías contemporáneas, entre éstas se puede señalar la de Ralf Dahrendorf<sup>3</sup>, la cual se utilizará en la presente investigación.

Dahrendorf (1959, 1968) es el principal exponente de la postura de que la sociedad tiene dos caras (*el conflicto y el consenso*)<sup>4</sup>. En donde expone que los recursos limitados llevan al conflicto entre grupos y resultan en prejuicios incrementados y discriminación. Uno de los recursos más obvios del conflicto<sup>5</sup> es la competencia, ya sea por estatus social, poder político, recursos escasos, etc. Sentimientos negativos surgen hacia el grupo con el que se está compitiendo. Las actitudes prejuiciadas tienden

---

<sup>3</sup> Para Dahrendorf y los teóricos del conflicto cualquier sociedad está sujeta a procesos de cambio en todo momento. Allí donde los funcionalistas subrayan el orden de la sociedad, los teóricos del conflicto ven la presencia del conflicto en cualquier parte del sistema social. Los funcionalistas (o al menos los primeros funcionalistas) afirman que todo elemento de la sociedad contribuye a su estabilidad; los exponentes de la teoría del conflicto identifican muchos elementos societales que contribuyen a la desintegración y al cambio. (Ritzer,1993:140)

Los funcionalistas tienden a creer que la sociedad se mantiene unida informalmente mediante normas, valores y una moralidad común. Los teóricos del conflicto creen que todo orden en la sociedad nace de la coerción ejercida por quienes ocupan las posiciones más altas. Mientras los funcionalistas se centran en la cohesión creada por los valores societales comunes, los teóricos del conflicto acentúan el papel que desempeña el poder en el mantenimiento del orden de la sociedad. (1993:140)

<sup>4</sup> Según Thomas Bernard (1983), *Las teorías del consenso* consideran que las normas y los valores comunes son fundamentales para la sociedad. presuponen que el orden social se basa en un acuerdo tácito y que el cambio social se produce de una manera lenta y ordenada. A diferencia de ellas, las *teorías del conflicto* subrayan el dominio de unos grupos sociales sobre otros, presuponen que el orden social se basa en la manipulación y el control de los grupos dominantes y que el cambio social se produce rápida y desordenadamente a medida que los grupos subordinados vencen a los grupos dominantes. (1993:104,105)

<sup>5</sup> En otras palabras, el conflicto de clases es un elemento necesariamente presente en toda sociedad porque la titularidad de puestos de autoridad conlleva ciertos intereses, mientras que a las posiciones excluidas del mando se ligan otros intereses, y ambos intereses son por principio opuestos. Unos tienden a la conservación del statu quo, de la estructura que crea esa situación de poder, y los otros a su modificación. En toda asociación de dominación existe entonces, al menos en estado latente, un conflicto de intereses. Dahrendorf, Ralf (1966: 7)

a incrementar cuando el momento está tenso y existe el conflicto hacia metas mutuamente exclusivas (Collins, 1974).

Otro aporte valioso para determinar el conflicto es de Jonathan Turner (1975, 1982), citado en (Ritzer, 1993) quien se centró en el «conflicto como un proceso de eventos que conduce a una interacción abierta de diversos grados de violencia entre, al menos, dos partes» (p.145)

Como menciona Chiavenato (2009), “El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”.

*Y según (Robbin,2013) “Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante” (p:446)*

Dahrendorf admitió que la sociedad no podía existir sin conflicto y consenso, que son prerequisites uno para el otro. En consecuencia, no puede darse el conflicto si no existe un consenso previo o a la inversa, en este sentido y tomando como base de que el conflicto de alguna manera es necesario para el cambio y el desarrollo integral, por ello centraremos nuestro estudio en la propuesta de Ralf, donde la sociedad se mantiene

unida mediante una «constricción forzada»<sup>6</sup>. Puesto que el conflicto también evita de alguna manera los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad tanto individual como grupal, así mismo ayuda a tener o formular mejores respuestas ante cualquier situación.

Lo que significa que el conflicto inicia cuando alguien percibe que otra parte lo está afectando o puede con el tiempo afectarlo de manera negativa, en cosas que la parte que percibe, estima o considera importantes para él; situaciones que pueden ir de lo más sencillo, hasta lo más complejo, como puede ser el sistema de valores o principios de cada persona en la organización y su compatibilidad con otros.

Además de que todas y cada una de las situaciones que se presentan a diario en una organización tienen una razón: es decir obedecen a algo, tienen un sentido, no existen formas de actuación de las personas sólo por azar, todas estas manifestaciones que la perjudican o benefician, deben tener un tratamiento inmediato, es necesario ir a la raíz del problema, ya que no se debe pensar que la mala actitud, de un usuario de la organización u otra persona, son manifestaciones benignas. A continuación, se hará un análisis y definición de cada una de las dimensiones de la investigación:

**a) Los intereses.**

Otro elemento que se analizara en la investigación, ya que los grupos que están arriba y los que están abajo se definen por sus intereses comunes, premisa que se analizará y contrastará con la realidad de las

---

<sup>6</sup> Esto significa que ciertas posiciones de la sociedad tienen poder y autoridad sobre otras. Este hecho de la vida social condujo a Dahrendorf al desarrollo de su tesis central de que la distribución diferencial de autoridad «se convierte invariablemente en el factor determinante de los conflictos sociales sistemáticos»(1959,165)

organizaciones. El conflicto de intereses dentro de cualquier asociación está latente en todo momento, lo que significa que la legitimidad de la autoridad es *siempre* precaria.

Este conflicto de intereses no necesita ser consciente para que se dé la acción de los dominadores o de los subordinados. No obstante, los actores no necesitaban ser conscientes de sus intereses para actuar de acuerdo con ellos.

*Grupos de interés<sup>7</sup> son grupos en el sentido más riguroso del concepto sociológico: y son los verdaderos agentes del conflicto de grupo. Tienen una estructura, una forma dada de organización, un programa u objetivo y un «personal» integrado por sus componentes. (Dahrendorf 1959.p.180)*

Sin embargo, no solo los grupos de interés, los de conflicto o los cuasi grupos son los únicos que intervienen dentro de este conflicto organizacional, sino también hay otros elementos como los menciona Dahrendorf como condiciones técnicas, un personal adecuado, Condiciones políticas, el clima político general, condiciones sociales y también la existencia de vínculos de comunicación que en este tipo de casos es indispensable junto con la información.

Pues si bien es cierto, esta función del conflicto no sólo es una parte de la realidad social; sino más bien el conflicto también conduce al cambio y al progreso.

---

<sup>7</sup> De entre los muchos grupos de interés, se puede distinguir a *los grupos de conflicto*, aquellos que se ven involucrados en un conflicto grupal. (Ritzer,1993:143)

Po lo tanto cuando el conflicto es agudo, los cambios que se producen son radicales.

Cuando va acompañado de violencia, el cambio estructural es súbito. Esto es lo que generalmente se observa cuando no hay buenos mecanismos o vínculos de comunicación, los mismos que estancan de alguna manera el fortalecimiento de las organizaciones y desarrollo conjunto de ciertas comunidades.

#### **b) La autoridad**

Puesto que las diversas posiciones que existen en la sociedad tienen diferentes grados de autoridad, Dahrendorf en contra de lo que afirmaba Marx, descubre que la fuente estructural primera de los mismos no se halla en la desigual distribución de la propiedad, sino en la desigual distribución del poder entre personas y entre grupos.

La autoridad no reside en los individuos<sup>8</sup>, Sino en las posiciones que ocupan por ello se estudiara también los roles que estos ejercen en un determinado contexto, al margen de las percepciones individuales, como los planteaban los psicólogos, así mismo entender el origen *estructural* de estos conflictos los mismos que debe buscarse en la asignación de roles sociales dotados de expectativas de dominación o sujeción.

Por lo tanto, la autoridad siempre entraña dominación y subordinación. De los que ocupan posiciones de autoridad se espera un

---

<sup>8</sup> La autoridad existe solamente adentro en cuanto la gente está dispuesta a aceptarla considerando los siguientes tres principios básicos para asegurar la eficacia colectiva: Cada uno debe saber cuáles son los canales de la comunicación, Cada uno debe tener acceso a un canal formal de comunicación, Las líneas de comunicación deben ser tan breves y directas como sea posible. Las tareas dominantes de los gerentes (coordinadores) son instalar sistemas para motivar a los empleados y a que dirijan sus esfuerzos hacia las metas de la organización. El trabajo individual con un propósito común debe lograrse, más bien por compromiso, que por autoridad. El papel verdadero de los ejecutivos es manejar los valores de la organización, es decir, deben generar equilibrios entre los administradores. Barnard I. Chester (1971), citado en: Rodríguez Ignacio (2007,pp.37)

control sobre los subordinados; es decir, dominan en virtud de que eso es lo que esperan de ellos los que les rodean, no debido a sus propias características psicológicas.

Estas expectativas, como la autoridad, están ligadas a las posiciones, no a las personas. La autoridad no es un fenómeno social generalizado; se puede identificar en la sociedad a los que están sometidos a control. Así como a las esferas de control permisibles.

Es decir, la autoridad reside en las posiciones mas no en las personas que integran una determinada organización. La autoridad dentro de cada asociación es dicotómica; de manera que pueden formarse dos, y sólo dos, grupos de conflicto dentro de cualquier asociación.

Los que desempeñan posiciones de autoridad y los que ocupan posiciones subordinadas defienden intereses que son «contradictorios en esencia y dirección».

#### **2.2.1.1. Tipos de conflictos en la organización**

Aunque es difícil y arriesgado clasificar los conflictos debido al reduccionismo que puede implicar, se ha establecido un conjunto de categorías que, con un carácter orientativo, permiten entender mejor los conflictos, y por tanto pueden aportar claves para la búsqueda de soluciones satisfactorias a los mismos.

##### **2.2.1.1.1. Conflictos de relación/comunicación**

No existe un medio concreto, tangible, más allá de la propia relación deteriorada, en este tipo estarían los conflictos

de agresiones, lucha, insultos, desvalorizaciones, rumores, confusión, malos entendidos, etc.

También entrarían los conflictos de percepción, aunque la realidad es una sola, cada parte en el conflicto tiene "su" propia visión. *Probablemente si cada uno narra lo sucedido contará versiones muy distintas o falsas* (Coser, 1956). Aquí de nuevo podemos hablar tanto de cómo se percibe el problema como de las percepciones que unos tienen sobre los otros como personas.

#### **2.2.1.1.2. Conflictos de intereses, necesidades.**

Cuando se dan dichas diferencias es cuando existe un problema de contenido. Se trata de buscar la forma de satisfacer los intereses y las necesidades a través de alguna solución alternativa que supere la contraposición de las posiciones iniciales (óptica: Tú ganas-Yo gano)

Conflictos por recursos. Son los conflictos que se generan por tener, acceder, prestar, no solamente objetos, sino tiempos, espacios y todo tipo de recursos.

Así mismo existen los conflictos por actividades, que se dan cuando hay desacuerdos en la forma de realizar trabajos o tareas.

#### **2.2.1.1.3. Conflictos por preferencias, valores, creencias.**

En cuanto a las diferencias de valores, si las hay, quizás se puedan buscar valores superiores que compartan todos: no

todos los valores están al mismo nivel en una jerarquía de valores.

#### **2.2.1.2. Ciclo del conflicto**

Esto puede ser variable de acuerdo a quien somos y el contexto en el que nos desarrollamos, es decir el ciclo primero comienza con nuestras experiencias, además de nuestras actitudes y creencias; puede ser según la información, mensajes que hayamos recibido en nuestra infancia, los modelos de conducta de padres, profesores, etc. y sobre todo en la actualidad la influencia que tienen los medios de comunicación en determinar de cierta manera nuestra conducta. Seguido de ello el conflicto como algo inherente a cada uno, ya sea en una escuela o entre países, posteriormente cuando se manifiesta ya el conflicto dependerá mucho de cómo hayamos venido asimilando tanto el concepto como la participación e involucramiento dentro del mismo, es decir de cuanto estamos preparados para enfrentar situaciones de este tipo, y finalmente de esto depender si se llega a un consenso o se, mantiene el ciclo de manera constante.

Por tanto, si es que se quiere de alguna manera cambiar esta situación entonces se tiene que tomar conciencia, además de tener disposición para asumirlo y también tener ciertas habilidades que permitan escoger una alternativa o enfoque adecuado para situaciones diferentes.

### **2.2.1.3. Teoría de la organización**

Teniendo en cuenta que la organización es parte fundamental dentro de nuestro contexto y sobre todo porque esta es el objeto de estudio de nuestra investigación, por ello se ha creído necesario definirlo según: Drucker (1994), a quien se tomara para este caso:

Quien plantea que las organizaciones tendrán un valor fundamental en las nuevas formas de enfrentar la gestión, en donde las relaciones entre las estructuras anteriores cambiarían drásticamente permitiendo que el liderazgo pase a formar parte de todos los integrantes de las instituciones y haciendo que la gestión sea inclusiva, integradora y transformadora.

Entonces las organizaciones formarán gran parte de la actividad económica, social y política. En relación a lo económico, las entidades se transformarán en verdaderos conglomerados que deberán evaluar sus prácticas constantemente para asegurar la innovación, crecimiento y vigencia. En cuanto a lo social deberán mantener un contacto estrecho con la sociedad con miras a obtener una imagen pública reconocida; así como también ser atractivas para impedir la fuga de talentos y saberes de sus integrantes. En relación a lo político, éstas trascenderán incluso a las fronteras de las naciones y adquirirán mayor poder que los mismos Estados.

Las organizaciones adquirirán un sentido de responsabilidad social, ya que generarán una dependencia mayor con las

estructuras comunitarias, con el propósito de obtener una mayor información y dividendos derivados de ésta. Su finalidad es obtener un mayor acceso al poder político con miras a obtener mayores ganancias económicas.

Es una colectividad de personas y recursos que se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes que generan beneficios para la sociedad y en el cual se basa el desarrollo de una nación.

Sin embargo el hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales, y aún más complejo las organizaciones hacen sus elecciones sin tener metas consistentes y compartidas, los problemas frecuentes se resuelven sin recurrir a una negociación explícita teniendo un costo de la misma, dos procesos comunes en la toma de decisiones cuando existe ausencia de consenso, además, los miembros tienen una manera especial de participación.

### **2.2.2. Toma de decisiones**

La toma de decisiones constituye una actividad que durante los últimos siglos sobre todo en XIX, XX, ha ganado bastante notoriedad por su importancia en los contextos organizacionales, a la vez se ha complejizado cada vez más debido a que las diferentes definiciones recogidas desde sus inicios de la administración han hecho que estas vayan cambiando de acuerdo a los contextos en donde se aplica.

La toma de decisiones, como componente disciplinario podríamos ubicarlo tanto en la propia administración, ligado a la literatura de la dirección y el liderazgo, en donde se estudian los diferentes modelos de la decisión, en donde cada modelo nos remite a una concepción, ya sea de una escuela administrativa, o de un contenido que es objeto de estudio de la propia teoría de la organización.

Sin embargo, teniendo en cuenta que hay variedad de estudios sobre el tema, en esta oportunidad basare mi estudio con los aportes de su teoría de Herbert (1916-2001), quien define a la toma de decisiones como un proceso de elección que lleva a la acción. Este es uno de los estudiosos más clásicos y sus aportes tienen mayor y mejor vigencia para el estudio antes mencionado, el cual permitirá identificar y aclarar los mecanismos de cómo lidiar con los conflictos de la organización, en este caso los conflictos de organizaciones de base en el centro poblado de Combayo, Encañada, Cajamarca; con la acepción de la gestión participativa y democrática, la misma que se reflejaría en el modelo decisional democrático inmerso en las prácticas de gestión, autoridades así como de los ciudadanos, en donde el conflicto sería visto como una expresión de transformación hacia modos organizacionales superiores que beneficien a los sujetos involucrados, que nos lleven de la atención a problemas de gobernabilidad hacia problemas que tengan que ver con el desarrollo del centro poblado.

Puesto que la toma de decisiones se desarrolla en toda organización y en sus diferentes niveles, puede ser operativo, estratégico, así como a nivel grupal o individual en donde influyen y se mezclan diferentes elementos

contextuales, características de la situación concreta que genera una decisión, información y sobre todo la capacidad que tiene el líder o individuo a cargo de la organización.

En este sentido Husman, citado en (Rodríguez 2007) para el caso señala que *la toma de decisiones en la organización, es el resultado de una amplia gama de comunicaciones interactivas, su aproximación sugiere una toma de decisiones consensada y legitimada por la interacción*, es decir, la decisión en las organizaciones asume una forma de conversación interactiva, de acuerdo a ello se descubre que las decisiones dependen de las normas de comunicación del grupo que está conversando.

En donde el tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas y sobre todo si se trata del uso del recurso hídrico, como fuente principal de sus diferentes actividades que desarrollan. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones deben llevar de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Simón (1962) (citado en Rodríguez,2007: p.28)

Sabiendo que las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas. Cuando se toma una decisión a veces falta información adecuada para resolver el problema o se carece de la habilidad, el tiempo o el dinero necesario para detectar o evaluar todas las alternativas. Es allí donde el encargado o en este caso el líder representante tiene la potestad de hacer o crear suposiciones, sabiendo que las organizaciones son un sistema de decisiones en el que el individuo

participa racionalmente, en el cual se detecta y selecciona las alternativas que de acuerdo con sus motivaciones y capacidades.

#### **2.2.2.1. Organización y decisión**

*De acuerdo a Hall (1996), la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.*

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección, es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se considera que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización sea cual fuera el tipo, una decisión puede variar en trascendencia y connotación. La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

#### **2.2.2.2. La racionalidad en la toma de decisiones**

La racionalidad, es el análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar esta. Un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar. ¿A qué se refiere cuando se habla de la racionalidad en la toma de decisiones?

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar todas las técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Así mismo se habla de una racionalidad limitada o circunscrita Simón (1962), ha llamado Satisfacción Suficiente, *a la acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas, metas confusas, la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión*, es decir al proceso racional de toma de decisiones de los procesos existentes para la toma de decisiones, de donde se considera el siguiente modelo como el proceso ideal, en su desarrollo del líder o encargado:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones deben llevar de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las teorías y estudios sobre toma de decisiones está ligado a la propia teoría de la organización, si bien por otra parte; el proceso de la decisión, es decir el involucramiento de supuestos, dilemas y emociones amalgamados como información e insumo para decidir y que se asocian al momento de la elección de un curso de acción; también plantea una definición teórica desde la propia psicología; con ello puede destacarse que el estudio de la decisión no puede verse reducido a grandes tipificaciones sobre “el estilo de decidir” con lo cual acordaríamos que tales abordajes son deficientes y de corto aliento, que son estos planteamientos, quizá los más conocidos y que se asocian a ciertos estudios de liderazgo, para ello me comprometo a investigar en contraparte, un estudio sobre toma de decisiones que signifique a su proceso, atendiendo a la perspectiva cognitiva y organizacional sobre la elección de la decisión, que indague sobre el modelo de decisión y lo relacione de acuerdo al contexto con las características de la organización en que será tal decisión tomada.

La cognición en el proceso al momento de decidir, el conflicto inmerso en el proceso de la decisión. Puesto que el proceso de decidir, no solo es la elección de un curso de acción, en tanto resultado, sino que su concepción misma como proceso, que buscan indagar cómo los líderes, resuelven problemas y toman decisiones, de forma que éstos enfrentan la contención de dos o más valores que implican una retroalimentación en la formulación de una solución (toma de decisión); en esta perspectiva cognitiva, los valores y los conflictos toman tres diferentes formas: **Conflictos entre dos o más personas diferentes al directivo; conflictos**

**entre el directivo y personas de otro staff y conflictos que conciernen al directivo en solitario.** Como se puede apreciar, los dilemas presentes en el proceso de la decisión están determinados por una perspectiva cognitiva y comportan desde su base a diferentes formas de conflicto; esto es el propio proceso de la decisión es conflictivo por naturaleza.

La Toma de decisiones; puede clasificar los estudios sobre decisiones en al menos cuatro grandes grupos:

- a) **Los estudios sobre la toma de decisiones asistida por la tecnología;** en este caso se trata de probar dispositivos tecnológicos que provean entrenamiento para el proceso de la decisión en condiciones simuladas.
- b) **Los estudios matemáticos sobre decisiones en total incertidumbre conforme a modelos dinámicos.** En este tipo de aproximaciones, se propone a la decisión como resultado de un rango de acciones bajo estrictos criterios de incertidumbre, una vez que se asignan valores a las acciones (v) y se definen valores para los criterios de incertidumbre (j); finalmente se presentan teoremas de prueba para cada proposición. Por ejemplo; atendiendo a este modelo, Ballesterero (2002), en su estudio, demuestra mediante un teorema; la dominación débil en el proceso de la decisión atendiendo a los valores de las interrelaciones, así establece que si una o más interrelaciones, (pero no todas ellas) son iguales o equivalentes, ello define a una dominación débil.
- c) **Estudios sobre decisiones con relación al comportamiento organizacional.** En esta aproximación, se estudia a las decisiones en

su contexto organizacional, o bien cómo se relacionan éstas con determinadas prácticas administrativas, por medio de cuestionario, o bien empleando modelos dinámicas. Al respecto se encuentran algunos estudios:

Budros (2002), en un amplio estudio por cuestionario, estudia la toma de decisiones en los presidentes de las universidades de Canadá, atendiendo a las relaciones entre toma de decisiones, descentralización, liderazgo y funcionamiento organizacional, planteando hipótesis respecto de que, a mayor toma de decisiones descentralizada, mejor desempeño de las unidades financieras descentralizadas.

Chávez (2010) *en el artículo toma de decisiones que comparte señala que la toma de decisiones es fundamental en el rol de un líder, ya que de él depende el buen desempeño de los colaboradores y el grado de complejidad, que se tenga puede variar según los asuntos que se trate en la naturaleza de sus funciones.* Lo que pudiera complicar una buena decisión es en la forma de interactuar con los colaboradores porque no solo del líder depende las decisiones si no de los miembros de la organización y esto se va a ver reflejado en las actitudes y experiencia de cada uno.

No cabe duda que una tarea delicada de todo líder es saber tomar decisiones, ya que, de éstas, dependerá el éxito o fracaso de cualquier actividad, y así quedará en las manos de cada líder elegir una alternativa para dar buenos resultados. Con estos ejemplos se resalta

la importancia de tomar decisiones, para que de esta manera se puedan tener resultados beneficiosas para la organización y/o empresa.

d) **Estudios sobre decisiones atendiendo a la cognición decisional<sup>9</sup>.** A

este respecto, se abordan estudios que tratan sobre la concepción de las decisiones en la mente de los individuos, es decir es un abordaje psicológico desde la perspectiva cognitiva; se trata de indagar la carga volitiva, emocional y de conflicto que es inherente al proceso de determinar un curso de acción.

Uno de ellos son las investigaciones de (Gardner, 1995), por medio de un cuestionario, refiere a cómo la toma de decisiones está afectada por la influencia en ideas o pensamientos de los demás.

También se pueden apreciar cuatro grandes tendencias en el campo de la toma de decisiones; en donde por lo menos las tendencias de las decisiones en la organización y la decisional cognitiva, mantienen ambas, fuertes lazos con el conflicto; la primera con el conflicto en la organización y la segunda con el conflicto en el plano del sujeto

---

<sup>9</sup> “Los tomadores de decisiones no son en forma alguna, unas máquinas con un pensamiento completamente lógico, en que a través de varias opciones siempre toman la decisión óptima, los tomadores de decisiones son humanos, así que las emociones juegan un rol importante en sus decisiones” ( Hoch et al. p. 18)

### 2.2.2.3. Toma de decisiones organizacionales

Las organizaciones están formadas por ejecutivos o dirigentes como es el caso de las organizaciones con las que trabajamos, que deciden utilizando procesos racionales e intuitivos; pero las decisiones a nivel organizacional por lo general no las toma un solo miembro, muchas de estas decisiones incluyen a varios ejecutivos o dirigentes. La identificación y la solución del problema hacen participar a muchos departamentos, puntos de vista variados, e incluso otras organizaciones, lo cual está más allá del alcance de un ejecutivo individual. Diversos factores influyen en los procesos para tomar decisiones a nivel organizacional, en particular las estructuras internas de la organización y el grado de estabilidad o inestabilidad del entorno interno.

La investigación de la toma de decisiones a nivel de la organización ha identificado cuatro tipos de procesos:

- El enfoque científico gerencial.
- El modelo de Carnegie
- El modelo del proceso de decisiones progresivas
- El modelo de bote de basura

Para el caso que se estudia se tendrá en cuenta el **modelo del proceso de decisiones progresivas**, el mismo que nos plantea que las organizaciones se mueven a través de varios puntos de decisión y pueden encontrar obstáculos en el camino.

Mintzberg (1979), citado en Rodríguez, (2007) llamaba interrupciones de la decisión. Una interrupción puede significar que una organización

tiene que volver a una decisión anterior y tratar algún asunto de nueva cuenta, puesto que los ciclos de decisión son una forma en que las organizaciones aprendieron cuáles que posibilidades funcionarían, la solución final puede ser muy diferente de lo que se había anticipado en un principio.

De donde se señalan tres fases principales: identificación, desarrollo y selección.

- **Fase de identificación.** Esta etapa comienza con el reconocimiento, el cual significa que uno o más administradores adquieren conciencia de un problema y de la necesidad de tomar una decisión. El reconocimiento suele estar estimulado por un problema o una oportunidad. Existe un problema cuando los elementos del ambiente externo cambian o cuando se advierte que el desempeño interno está por debajo de la norma.
- **El segundo paso es el diagnóstico,** que es la etapa en que se reúne más información para definir la situación del problema. Los casos graves no tienen tiempo para un diagnóstico extenso, la respuesta debe ser inmediata. Los problemas que no son tan severos suelen diagnosticarse en una forma más sistemática.
- **Fase de desarrollo.** Esta etapa es cuando se modela una solución para resolver el problema que se definió en la fase de identificación. El desarrollo de una solución va en una de las dos direcciones. En la primera dirección, los procedimientos de búsqueda pueden utilizarse para buscar opciones en el repertorio de soluciones de la organización. La segunda dirección de

desarrollo es diseñar una solución. Esto sucede cuando el problema es nuevo, de modo que la experiencia previa carece de valor. Mintzberg encontró que en estos casos los tomadores de las decisiones claves tienen sólo una vaga idea de la solución ideal.

- **Fase de selección.** Esta etapa se presenta cuando ya se ha escogido la solución. Esta fase no siempre es asunto de tomar una decisión clara entre varias opciones. En el caso de soluciones a la medida, la selección es más una evaluación de la posibilidad que parece más factible. Así mismo la negociación tiene lugar cuando un grupo de personas toma la decisión. Cada una puede tener un interés diferente en el resultado, de modo que surge el conflicto.

## 2.3. Bases Conceptuales

**2.3.1. Conflicto:** “El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”. (Chiavenato 2009, p.390).

**2.3.2. Formas de Organización:** Es una colectividad de personas y recursos que se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes que generan beneficios para la sociedad y en el cual se basa el desarrollo de una nación. Asimismo, formarán gran parte de la actividad económica, social y política.

En relación a lo económico, las entidades se transformarán en verdaderos conglomerados que deberán evaluar sus prácticas constantemente para asegurar la innovación, crecimiento y vigencia. En cuanto a lo social deberán mantener un contacto estrecho con la sociedad con miras a obtener una imagen pública reconocida; así como también ser atractivas para impedir la fuga de talentos y saberes de sus integrantes. En relación a lo político, éstas trascenderán incluso a las fronteras de las naciones y adquirirán mayor poder que los mismos estados, (Drucker, 1994)

Así mismo la organización como estrategia se toma como un sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

**2.3.3. Información:** Chiavenato (2012), afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

**2.3.4. Nivel de Interés.** Conveniencias o necesidades de una persona o de un colectivo, se trata de buscar la forma de satisfacer las necesidades a través de alguna solución alternativa que supere la contraposición de las posiciones iniciales (óptica: Tú ganas-Yo gano), Los actores no

necesitan ser conscientes de sus intereses para actuar de acuerdo con ellos. (Drucker,1994)

**2.3.5. Tipos de Competencia.** Es uno de los recursos más obvios del conflicto<sup>10</sup> , ya sea por estatus social, poder político, recursos escasos, etc. Es decir, a raíz de ello surgen sentimientos negativos hacia el grupo con el que se está compitiendo, para el caso las demás organizaciones, en donde las actitudes prejuiciadas tienden a incrementar cuando el momento está tenso y existe el conflicto hacia metas mutuamente exclusivas. (Dahrendorf 1959, 1968)

**2.3.6. Tipo de Autoridad.** Son las posiciones que ocupan determinadas personas o líderes en un determinado contexto, además de que son aquellas que tienen a su cargo cierto grupo o comunidad. Por ello se estudiará también los roles que estos ejercen en un determinado contexto, al margen de las percepciones individuales, como los planteaban los psicólogos, así mismo entender el origen *estructural* de estos conflictos los mismos que debe buscarse en la asignación de roles sociales dotados de expectativas de dominación o sujeción. Reside en las posiciones mas no en las personas que integran una determinada organización.

La autoridad dentro de cada asociación es dicotómica; de manera que pueden formarse dos, y sólo dos, grupos de conflicto dentro de

---

<sup>10</sup> En otras palabras, el conflicto de clases es un elemento necesariamente presente en toda sociedad porque la titularidad de puestos de autoridad conlleva ciertos intereses, mientras que a las posiciones excluidas del mando se ligan otros intereses, y ambos intereses son por principio opuestos. Unos tienden a la conservación del statu quo, de la estructura que crea esa situación de poder, y los otros a su modificación. En toda asociación de dominación existe entonces, al menos en estado latente, un conflicto de intereses. Dahrendorf, Ralf (1966: 7)

cualquier asociación. Los que desempeñan posiciones de autoridad y los que ocupan posiciones subordinadas defienden intereses que son «contradictorios en esencia y dirección». (Drucker ,1994)

**2.3.7. Conflictos Organizacionales.** Estos se dan cuando los recursos limitados llevan al conflicto entre grupos y resultan en prejuicios incrementados y discriminación. El conflicto en el plano organizacional es un natural choque de intereses, competencia, autoridad que se presenta entre dos o más posiciones opuestas. (Morgan, 1991) y (Dahrendorf,1959, 1968)

**2.3.8. Toma de Decisiones.** Es el proceso durante el cual el representante debe escoger entre dos o más alternativas mediante la planeación, organización, dirección y control. Hall (1996). es decir, la decisión en las organizaciones asume una forma de conversación interactiva, de acuerdo a ello se descubre que las decisiones dependen de las normas de comunicación del grupo y sobre todo de quien es el encargado de solucionar problemas, teniendo en cuenta sus valores y principios.

**2.3.9. Formas de Dirección.** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. (Koontz, 2000).

De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los dirigentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los presidentes y líderes dirigen tratando de convencer a los demás de

que se les unan para lograr el futuro el cual surge de los pasos de la planificación y la organización.

**2.3.10. Tipos de Control.** El control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (Robbins ,1996, p. 654).

**2.3.11. Formas de Planificación.** Es un proceso continuo que busca aprovechar las oportunidades, reducir las amenazas, potenciar las amenazas, transformar las debilidades. Es decir, consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo en la organización, se ocupa de los medios y fines a realizar, es decir que hacer y cómo hacerlos. (Robbins & Coulter, 2005, p.158)

## **2.4. Formulación de Hipótesis**

Existe una relación directa de los conflictos organizacionales con la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo-Encañada-Cajamarca.

## **2.5. Identificación de Variables**

### **2.5.1. Conflicto Organizacional**

Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos

conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros. (Barrera,2004 :50)

según Robbin (2013) “Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante” (p.446)

### **2.5.2. Toma De Decisiones**

La toma de decisiones no es solo un proceso intelectual que implica la reflexión, la percepción y la intuición creativa de los encargados de trazar metas y objetivos, sino también es un asunto de procesos sociales puesto que las organizaciones actúan para resolver problemas inmediatos mediante la planificación, organización, dirección y control. (Hall, 1996).

## 2.6. Matriz Operacional de Variables, Dimensiones e indicadores

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>V<sub>1</sub>. CONFLICTO ORGANIZACIONAL</b> Es un natural choque de intereses, competencia, autoridad, que se presenta entre dos o más posiciones opuestas. (Morgan, 1991), Dahrendorf (1959, 1968)	1.1. Choque de intereses	<u><b>Niveles de intereses</b></u> Nivel de Intereses personales	Interés por el manejo de los recursos económicos. Interés por el manejo del agua Interés por los cargos Interés por la venta de pases
	1.2. Existencia de competencia	Nivel de Intereses de grupo	Intereses políticos Intereses económicos Intereses por cantidad de agua Intereses por implementación de proyectos
	1.3. Administración de la autoridad	<u><b>Niveles de competencia</b></u>  1.2.1. Nivel de Competencia Por recursos  1.2.2. Nivel de Competencia Por el poder	Competencia por Uso y distribución de agua Competencia por la instalación de piletas de agua.  Competencia para ser autoridad. Competencia Para aprovechar las oportunidades
		<u><b>Tipos de autoridad</b></u> Autoridad vertical  Autoridad Horizontal	La autoridad vertical genera Subordinación de los usuarios La autoridad vertical limita el cumplimiento de objetivos La Autoridad vertical obliga a realizar un pago puntual de cuotas La Autoridad vertical genera más presión. La Autoridad horizontal permite el Trabajo en equipo La Autoridad horizontal permite mayor participación de usuarios La Autoridad horizontal permite la Facilidad de pagos

V<sub>2</sub>. **TOMA DE DECISIONES.** Es

el proceso durante el cual el representante debe escoger entre dos o más alternativas mediante la planificación, organización, dirección y control.

Hall, Richard (1996)

**2.1. Proceso de Planificación**

Formas de planificación

**2.1.1. Cronograma de actividades**

La Planificación permite Pagos en las fechas indicadas  
La Planificación permite Asistencia a todas las reuniones  
La Planificación permite Disminución de moras y deudas  
La Planificación permite Menor cantidad de reclamos.

**2.2. Capacidad de Organización**

Formas de organización

**2.2.1. Mecanismos de evaluación**

La Organización permite el cumplimiento de objetivos  
La Organización permite el Monitoreo de actividades

**2.3. Capacidad de Dirección**

**2.2.2. Medios de información**

La información permite reducir la incertidumbre  
La información promueve la participación  
La información es neutral y transparente  
La información Aumentar la confianza

**2.4. Formas de Control**

Formas de dirección

**2.3.1. Directa**

La dirección a cargo del presidente permite agilizar las gestiones  
La dirección del presidente promueve la participación de los usuarios.  
La dirección por otro miembro de la junta es más aceptada.

**2.3.2. Indirecta**

El control bajo supervisión permite mayor participación de usuarios  
El control bajo seguimiento permite la distribución y uso adecuado del

Tipos de control

**2.4.1. Supervisión**

**2.4.2. Seguimiento**

**CAPITULO 3**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

El capítulo contiene todo lo referido al procedimiento metodológico, como identificación de la unidad de análisis, observación, así como el tipo de investigación, instrumentos de recojo de información, validación y confiabilidad de los instrumentos.

## **2.2. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación**

### **3.1.1. Unidad de análisis**

La información adquirida fue recogida de los 140 usuarios/miembros de las JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado las mismas que fueron nuestras bases para realizar las encuestas y recoger la información, como base para mejorar futuros estudios.

### **3.1.2. Unidad de Observación**

La información fue recogida de los miembros de las organizaciones, sobre conflictos las mismas que son: JASS, comités de riego tecnificado y sistemas de canales de riego para lograr una adecuada toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo. Mediante la aplicación de encuestas como instrumento de recojo de información.

### **3.1.3. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo básica o pura, la misma que tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente con respecto a los conflictos organizacionales y el proceso de toma de decisiones en el centro poblado de Combayo.

#### **3.1.4. Diseño de investigación**

Es de tipo no experimental, es decir el levantamiento de información y la aplicación del instrumento fue en una fecha programada por cada organización, mas no hubo un antes y un después, ni manipulación de variable alguna.

#### **3.1.5. Temporalidad**

Nuestro estudio según el diseño de investigación es de corte de transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Hernández, Fernández & Baptista (2006, p.208)

#### **3.1.6. Nivel de investigación**

Nivel descriptivo, correlacional. Según Hernández, Fernández & Baptista (2006), este estudio tiene como propósito especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Para el desarrollo de la investigación se describieron las características de la variable conflicto organizacional; definida por sus dimensiones: tipo de intereses, competencia y autoridad y, para el caso de la variable toma de decisiones se presentan las connotaciones de las dimensiones: formas de organización, planificación, control y dirección. Este proceso descriptivo de cada variable permitió determinar la relación.

## 2.3. Población y muestra de Investigación

### 2.3.1. Población

Se considera población “el conjunto de individuos, “casos u observaciones donde se pretende estudiar el fenómeno” (Almeida & Freire, 2007, p. 113) y en el caso concreto de nuestra investigación, teniendo por base los datos de la municipalidad del centro poblado de Combayo y las juntas directivas de cada organización relacionada con el recurso hídrico, se consideró como población a 140 usuarios tanto de JASS, Comités de Canales de Riego y sistemas de Riego tecnificado durante el año 2016/2017 (periodo en que fueron recogidos los datos). Los mismos que nos brindaron la predisposición para nuestra investigación.

**Tabla 2**

*Población de la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado*

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>N° de usuarios</b>	<b>%</b>
<i>JASS</i>	80	57.1 %
<i>Comités de canales de riego</i>	20	14.3%
<i>Sistemas de riego tecnificado</i>	40	28.6%
<b>TOTAL</b>	140	100%

**Fuente:** Registro de Información Municipalidad del CC. PP Combayo, agosto 2017.

### 2.3.2. Muestra

El proceso de muestreo es muy importante en la investigación ya que permite identificar a un cierto grupo de individuos de la población para el estudio, no solo por cuestiones de tiempo, dinero, etc. Sino porque en algunos casos es innecesario estudiar a toda la población, puesto que se

toma la muestra por la gran importancia que presenta a la hora de obtener los resultados y así poder generalizarlos con la población. Teniendo en consideración este aspecto, para el desarrollo de esta investigación se ha creído por conveniente utilizar una Muestra probabilística estratificada (Roberto Hernandez Sampieri et al., 2006), siendo este muestreo el más adecuado, puesto que aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral, obteniéndose un conjunto de sujetos que representen de la forma más fiel posible la Población que se pretende estudiar. Como es habitual en la mayoría de las investigaciones consideramos un nivel de significancia o margen de error igual a 5%, lo que resulta en estimativas con 95% de confianza. Teniendo por base estas condiciones, con la muestra obtenida formada por 103 individuos, teniendo en consideración la fórmula estadística y proceso que se muestra en la tabla a continuación.

<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA = 103</b>	
MARGEN DE ERROR	<b>5 %</b>
TAMAÑO DE LA POBLACION	<b>140</b>
NIVEL DE CONFIANZA	<b>95%</b>

**Tabla 3**

*Tamaño de la muestra según usuarios que conforman la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado.*

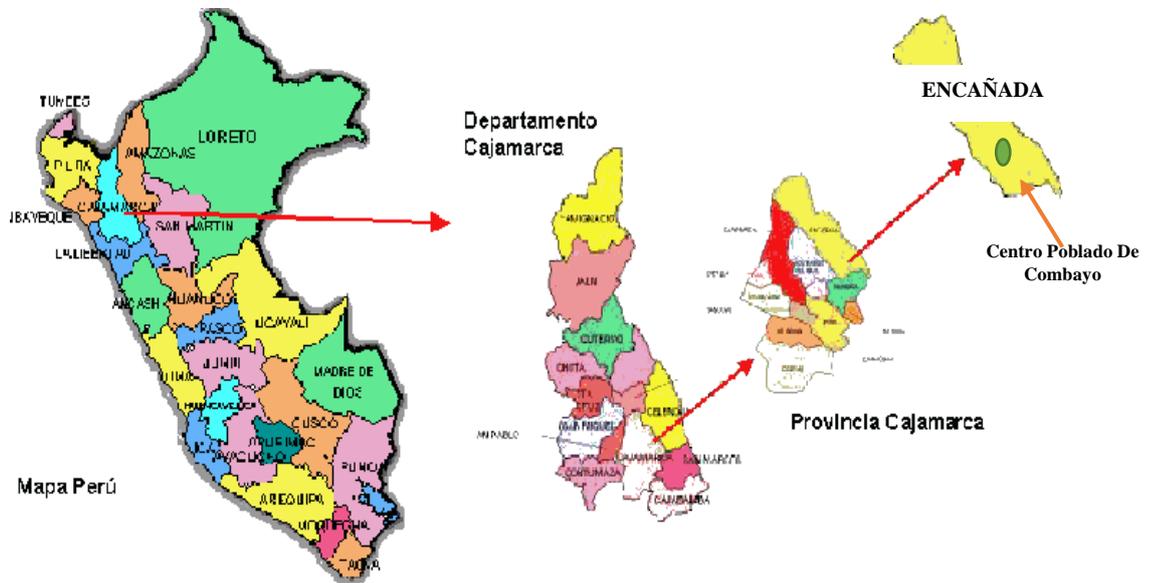
<i>Organización</i>	<b>N° de usuarios</b>	<b>Frecuencia de muestra</b>	<b>N° de Encuestas</b>
JASS	80	57.1 %	59
Comités de canales de riego	20	14.3%	15
Sistemas de riego tecnificado	40	28.6%	29
<b>TOTAL</b>	140	100%	103

**Fuente:** Registro de Información Municipalidad del CC. PP Combayo, agosto 2017.

#### **2.4. Características geopolíticas del ámbito de estudio**

La presente investigación tiene como ámbito de estudio al centro poblado de Combayo, Distrito- Provincia de Cajamarca. según la (Comisión de Desarrollo del Distrito de la Encañada – CODE, 2010). La Encañada es un distrito de la provincia y región Cajamarca, ubicada a 34 kilómetros de la ciudad del mismo nombre, en el trayecto de la carretera Cajamarca a la provincia de Celendín. Su territorio tiene 836.7 km<sup>2</sup>, de los cuales el 61% es jalca, el 34% ladera y el 5% valle. La capital distrital se encuentra a 3,030 m.s.n.m. Además, se halla dividido en 3 sectores, los cuales no tienen ninguna relación socioeconómica entre sí: Encañada, Combayo y Chanta -Yanacancha. Cuenta con 102 caseríos y un Centro Urbano Combayo se encuentra ubicado al NE de la ciudad de Cajamarca, a una distancia de 30 Km. y ubicada a una altitud absoluta de 3, 260 m.s.n.m. Tiene una longitud de 28 Km. y comprende un área de 206.8 km<sup>2</sup>, distribuidos en 20 caseríos. En la actualidad el centro poblado cuenta con un mercado de abastos muy dinámico los

días domingos en donde principalmente es caracterizado por expender productos propios de la zona, además de una gran plaza pecuaria.



*Figura 1.* Ubicación geográfica del Centro Poblado de Combayo.

## 2.5. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos, Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

### 2.5.1. Técnicas de recolección de datos

#### La Encuesta

Esta técnica se desarrolló a través de la aplicación de formularios a 103 usuarios informantes de las organizaciones: JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

Para la recopilación de la información se utilizaron como instrumentos el cuestionario.

Para la investigación sobre conflictos organizacionales y las dimensiones asignadas se utilizó cuestionarios y encuestas, en base a una escala de Likert

la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, de la misma manera para la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo. La prueba piloto tuvo como duración no más de 15-20 minutos a 10 usuarios. Para poder realizar esta escala se recogió una larga serie de ítems relacionados con la actitud que se quiere medir y se seleccionan, aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable.

## 2.5.2. Descripción de los Instrumentos

### a) Conflicto organizacional

Para evaluar la variable conflicto organizacional se aplicó un cuestionario, el cual fue validado por una especialista en metodología y, para el contenido se tomó el juicio de sociólogo experto en investigación de conflictos; considerando de cada uno de ellos sugerencias para la adaptación del instrumento a la realidad de las organizaciones de gestión del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca.

El instrumento se aplicó para recoger la percepción de cada uno de los representantes de las organizaciones antes mencionadas sobre el choque de intereses, competencia y autoridad que presenta su organización.

El cuestionario consta de 19 preguntas y una hoja de respuestas, el campo de aplicación es a 103 usuarios informantes con un rango de edad entre 18 y 70 años. Su administración fue individual, con una duración de 15 a 20 minutos.

Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes fueron:

- muy de acuerdo: 5
- de acuerdo :4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo :3
- en desacuerdo :2
- muy en desacuerdo :1

#### b) **Cuestionario sobre toma de decisiones**

Para evaluar la variable toma de decisiones se utilizó un cuestionario, cuyo objetivo fue diagnosticar el nivel de percepción de 103 usuarios informantes de las organizaciones de gestión del recurso hídrico sobre la **planificación, organización, dirección y control** que presenta cada una de sus organizaciones.

Este cuestionario está compuesto por 15 Ítems que miden cada una de las dimensiones antes señaladas, Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes fueron:

- muy de acuerdo: 5
- de acuerdo :4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo :3
- en desacuerdo :2
- muy en desacuerdo :1

Su administración fue individual, con una duración de 15 a 20 minutos.

#### **2.5.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

A partir de los cuestionarios sobre conflicto organizacional y toma de decisiones se procedió a sistematizar y reestructurar dicho formato, de modo que se evidencie su consistencia y coherencia con la matriz operacional de variables a través de una prueba piloto y adaptándolos a la realidad de las organizaciones de gestión del recurso hídrico del Centro

poblado de Combayo. Una vez reestructurados los instrumentos fueron revisados por un estadístico y un especialista en conflictos quienes comprobaron su validez.

### Confiabilidad de los instrumentos de medición

Sabemos que, la confiabilidad de un instrumento de medición documental es la capacidad que tiene dicho instrumento para hacer mediciones reales en varios momentos cercanos, diremos que es confiable (Córdova, 2009).

En este sentido, para medir la confiabilidad de consistencia interna de los instrumentos se utilizó Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), llegando a los siguientes resultados (se utilizó el software estadístico SPSS v24):

**TABLA 4**

*Índice de confiabilidad del instrumento de medición*

Instrumento de medición	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Número de ítems
<b>Conflicto organizacional</b>	0,852	19
<b>Toma de decisiones</b>	0,893	15

TABLA DE CATEGORÍAS	ESCALA	CATEGORÍA
	$r = 1$	Confiabilidad perfecta
	$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
	$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
	$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
	$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
	$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
	$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
	$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula	

El índice de confiabilidad es *alto* en ambos instrumentos

(de conformidad con la tabla de categorías), por lo que se procedió a su aplicación para dicho fin.

### 2.6. Aspectos Éticos

En la última década por no decir el siglo XXI, los aspectos éticos en las investigaciones como que se van dejando de lado, por una parte porque cada vez hay mayor demanda de estos y otra que se hace un poco difícil la recolección de información

de fuentes primarias , además de que quienes realizan investigaciones generalmente no conocen el contexto sobre el cual se va desarrollar la investigación, es por ello que en esta investigación he pretendido recoger la máxima cantidad de información de las fuentes directas que son los usuarios tanto de JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado las mismas que son las encargadas de la gestión del recurso hídrico del Centro poblado de Combayo, que fueron la unidad de observación para mi investigación y de esta manera poder contrastar nuestra hipótesis y ver si realmente es lógica la relación de variables que se propuso al momento de investigar.

La investigación tuvo en cuenta los siguientes principios éticos: respeto a la dignidad, la libertad y confidencialidad de las respuestas de cada usuario; para tal caso los usuarios seleccionados de cada organización no estaban sometidos a ningún tipo de presión y, se brindó toda la información necesaria de tal manera que el participante pudo comprender las consecuencias de participar en el estudio, el tipo y el propósito de la investigación y las fuentes de financiamiento.

## **2.7.Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos**

Teniendo en cuenta el tipo de investigación se trabajó con el programa Excel 2016 y SPSS V.24 mediante una forma de análisis de datos según el coeficiente de Spearman.

Modelo estadístico que permitió hacer un ajuste en la muestra (103 a 101) lo que significa que hay ciertos parámetros que se tuvieron en cuenta al momento de modificar. Así mismo para el procesamiento e interpretación de datos se tomo en cuenta lo siguiente:

**S. A=** sale sumando todos los valores de los ítems de cada indicador, luego se divide entre la sumatoria del puntaje de la categoría más alta para todos los encuestados (5 es valor del instrumento)

**CC**= es la categoría que corresponde de acuerdo al valor CN, que se ve en la tabla de convención.

**CN**= es el promedio de las categorías que ha contestado los encuestados.

**II**= porcentaje que se le coloca de acuerdo al criterio del investigador

**PRI**= producto del CN por el II

**GCI%**= producto del CN por el cociente de 100/5

**PIC REAL**= se multiplica el PRI por el PPD

**PIC IDEAL**= se multiplica el ii por el PPD por la alternativa más alta (5)

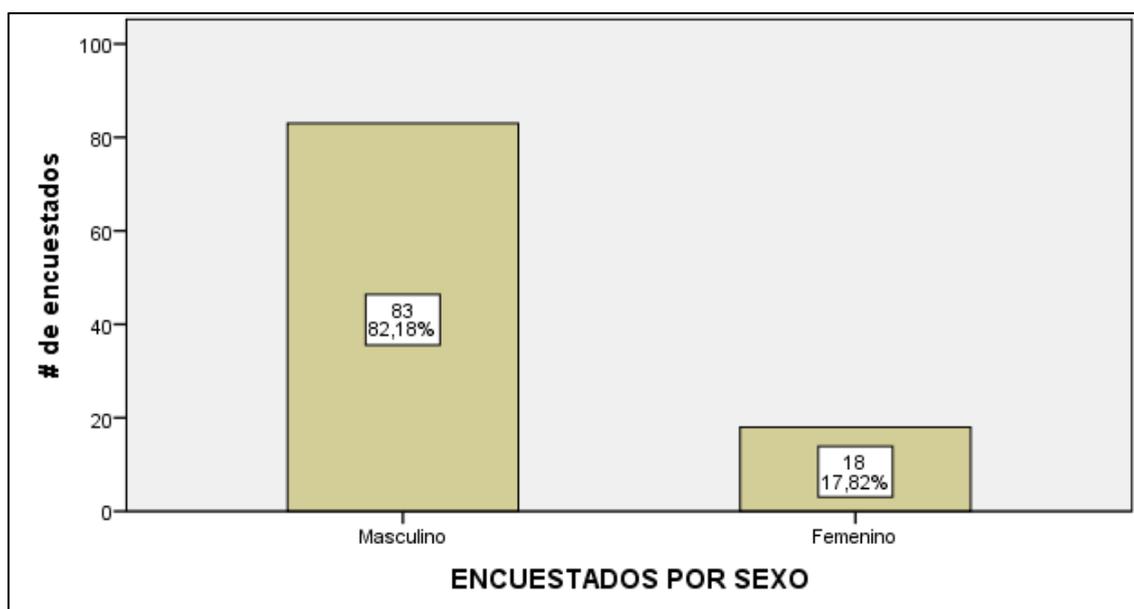
**CGA**= sale dividiendo el PIC real entre el PIC ideal por 100. esto se ubica en la categoría e intervalo del varemo.

SA (%)	CC	CN	II	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	PPD 33%
						REAL	IDEAL	%	CUALITATIVA

**CAPITULOS 4**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

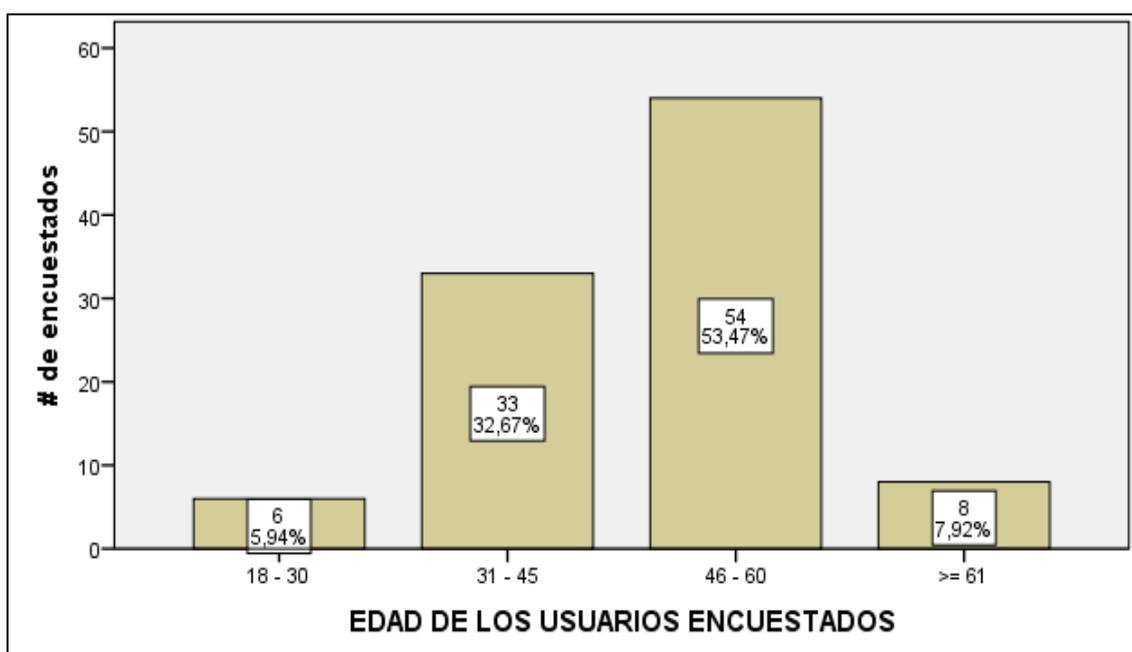
Capítulo considerado como el más importante de la investigación, puesto que contiene y muestra todos los resultados obtenidos, que permiten contrastar la hipótesis planteada en un inicio, además de ver la importancia del estudio y su contribución para futuras investigaciones.

### 3.1. Características de la población de estudio



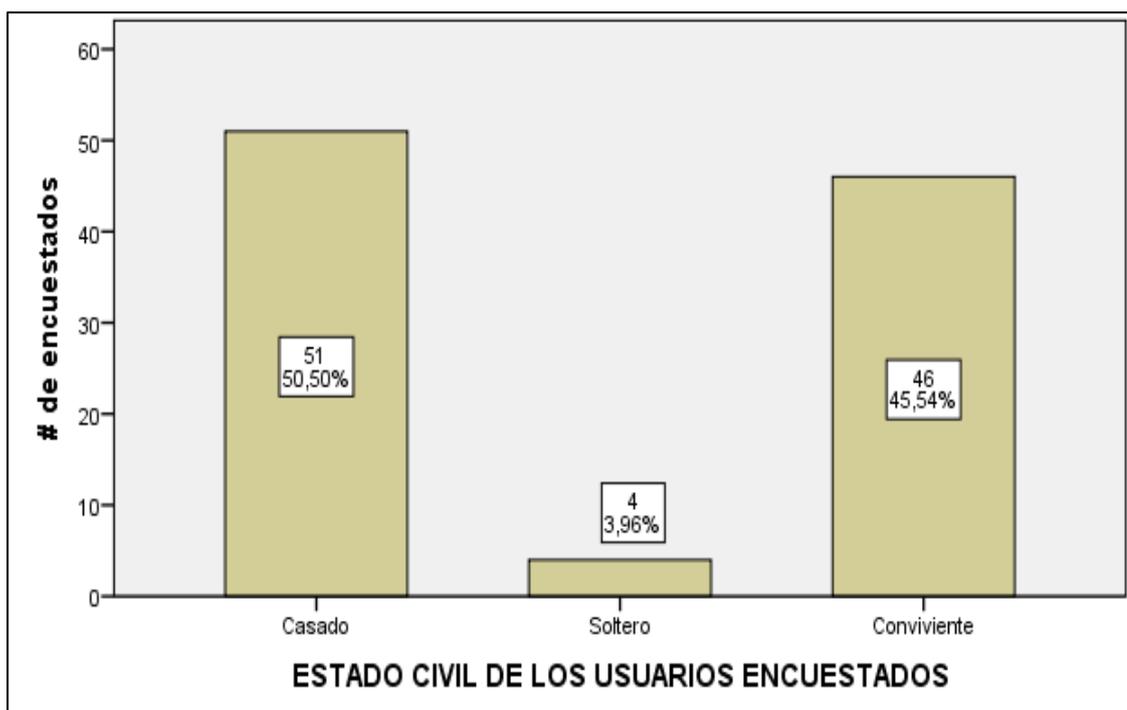
**Figura 2.** Número y porcentaje de encuestados por sexo del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.

Según los resultados, muestran que los usuarios del recurso hídrico son: 83 del sexo masculino (82,18 %) y 18 restante del sexo femenino (17,82 %), lo cual indica que hay mayor representatividad por los varones y que esto influye al momento de tomar decisiones dentro de la organización.



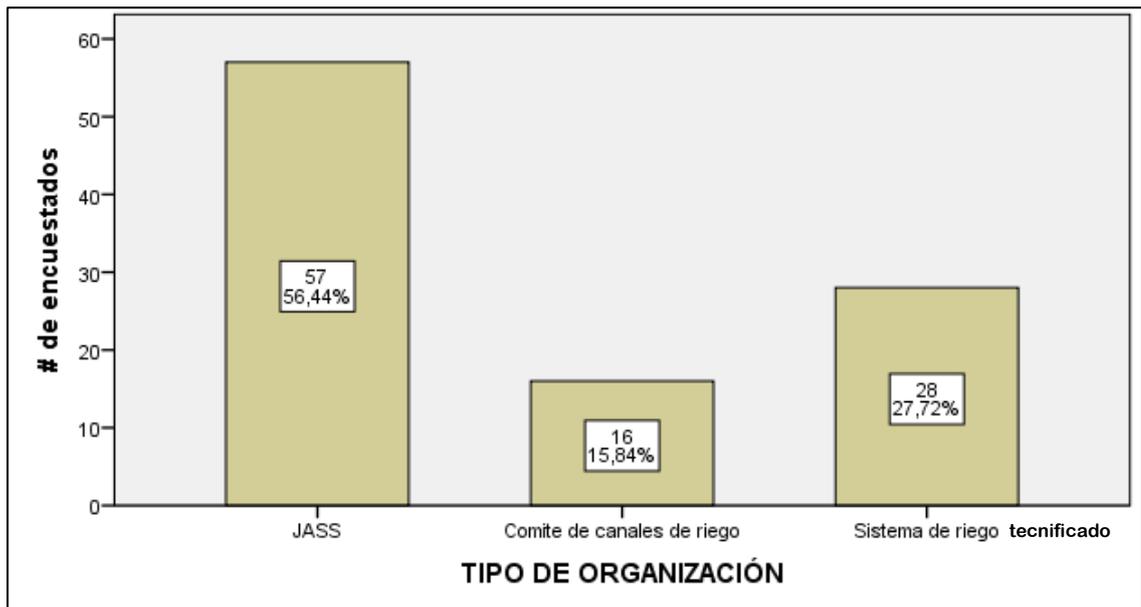
**Figura 3.** Número y porcentaje de usuarios encuestados por edad (en años) de las organizaciones (de manejo de recurso hídrico) del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.

En las tres organizaciones mencionadas, el mayor porcentaje de usuarios encuestados del recurso hídrico tienen edades de 46 a 60 lo cual representa el (53,47 %), le sigue 31 a 45 años, que representa el (32,67 %), y luego mayor a 61 años que representa el (7,92 %), es decir que los usuarios pertenecientes a las organizaciones son todos adultos, razón por la cual se limitó en cierta manera el recojo de información, debido a que existe cierta desconfianza hacia extraños, por las diferentes circunstancias y contextos en los que se vio envuelto en años anteriores.



**Figura 4.** Número y porcentaje de usuarios del recurso hídrico según estado civil del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.

En la figura 4 muestra que ,51 usuarios son casados lo cual representa el (50,50 %); 46 usuarios que representa el (45,54 %) son convivientes y 4 son solteros que representa el (3,96 %).



**Figura 5.** Número y porcentaje de usuarios por tipo de organización del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.

El número y porcentaje de encuestados por tipo de organización para el manejo del recurso hídrico esta representado por: 57 usuarios pertenecen a la JASS, lo cual equivale a (56,54 %), 16 usuarios pertenecen al comité de canales de riego, los cuales representan el (15,84 %) y 28 usuarios pertenecen al sistema de riego tecnificado los mismos que representan un (27,72 %).el mayor porcentaje representado por los usuarios de la JASS, es por la cantidad de los mismos, ya que esta es la organización a nivel general que cuenta con un número mayor de beneficiarios y que tiene mayor incidencia frente a los conflictos organizacionales sobre el uso del recurso hídrico y el proceso de toma de decisiones.

## 3.2. Análisis de resultados

### 3.2.1. Estado actual del conflicto organizacional y la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.

Para obtener la información sobre las variables conflicto organizacional y toma de decisiones: se ubicaron parámetros de calificación de evaluación integral, donde se detallan las tendencias, convención, calificación y parámetro; además, las convenciones según características de medidas (Ver tabla 5 y 6)

**Tabla 5**

*Parámetros de calificación de evaluación integral*

<b>Tendencias</b>	<b>Convención</b>	<b>Calificación</b>	<b>Parámetro</b>
<b>Muy alto</b>	MA	5	85% - 100%
<b>Alto</b>	A	4	68% - 84%
<b>Mediano</b>	M	3	51% - 67%
<b>Bajo</b>	B	2	26% - 50%
<b>Muy bajo</b>	MB	1	0% - 25%

**Tabla 6**

*Convenciones según características de respuestas*

<b>SA</b>	Situación actual
<b>CC</b>	Calificación cualitativa
<b>CN</b>	Calificación numérica
<b>II</b>	Importancia del indicador
<b>PRI</b>	Peso relativo del indicador (calf. Área 1 a 5)
<b>GCI</b>	Grado de cumplimiento del indicador
<b>PIC</b>	Participación del indicador en la calificación
<b>CGA</b>	Calificación general del área (Dimensión)
<b>PPD</b>	Porcentaje promedio por dimensión

Según Dahrendorf (1959-1968) el conflicto organizacional es un natural choque de intereses, competencia, autoridad, que se presenta entre dos o más posiciones opuestas.

Estos intereses y opiniones diferentes no solo se dan en instituciones, organizaciones, sino también en todos los campos de la vida cotidiana, para ello se tiene que tomar buenas decisiones que permitan optimizar un recurso tan vital como es el caso del recurso hídrico, así como de otros intereses que ayuden a mejorar las condiciones de vida de una población.

Para la presente investigación, se evaluaron la percepción de cada uno de los usuarios de las organizaciones antes mencionadas, con respecto a la situación actual del conflicto organizacional, teniendo en consideración el tipo de organización seleccionada en la investigación, además de hacer un análisis descriptivo y correlacional entre una y otra variable, dimensión e indicador, en donde los resultados muestran que realmente existe esa relación entre conflicto organizacional y toma de decisiones en donde los intereses, competencia y la autoridad se ven reflejados en la toma de decisiones de los usuarios del recurso hídrico de estas organizaciones, en líneas generales el conflicto es concebido como algo negativo, resultado de un proceso de comunicación deficiente o con interferencia entre los usuarios, aunque hay que resaltar que el conflicto también puede verse como una oportunidad, puesto que una de las dos partes sale ganadora, en el otro caso el conflicto visto como transformación que en realidad es aquel que se puede ver en los conflictos medioambientales.

**Tabla 7**

*Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

<b>VARIABLE 1: CONFLICTO ORGANIZACIONAL</b>										
<b>Dimensión: Choque de intereses</b>										
							<b>PIC</b>		<b>CGA (%)=</b>	<b>PPD 33%</b>
<b>Indicadores:</b>	<b>SA (%)</b>	<b>CC</b>	<b>CN</b>	<b>II</b>	<b>PRI</b>	<b>GCI %</b>	<b>Real</b>	<b>Ideal</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
Nivel de Intereses personales	78	A	4	50%	2	80	0.66	0.83		
Nivel de Intereses de grupo	72	A	4	50%	2	80	0.66	0.83		
<b>Total</b>				100%	4		1.32	1.65	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

Los resultados presentados en la tabla 7, explican la situación actual (SA) del conflicto, en la dimensión choque de intereses, en donde se presenta que el nivel de intereses personales es mayor, puesto que al momento de procesar los datos se pudo ver que más del 50% de usuarios consideraron que existe un alto nivel de interés personal, equivalente al (78%), puesto que cada usuario defiende su posición y el beneficio propio, frente al interés de grupo que representa el (72%), que no es más que el interés por mejorar la organización comunal, así mismo la calificación numérica (CN) se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha sido el valor numérico 4 que significa <<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%), ya que ambos indicadores han contribuido para explicar y describir la variable. El grado de cumplimiento del indicador (GCI) como se puede ver el cumplimiento de los indicadores han sido muy buenos a un (80%), lo cual indica que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA) de la dimensión es de (80%), eso quiere decir

que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, lo que significa que el choque de intereses está presente dentro de las organizaciones de estudio.

**Tabla 8**

*Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

VARIABLE 1 CONFLICTO ORGANIZACIONAL										
Dimensión: Existencia de competencia										PPD
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	PIC		CGA (%)=	33%
							Real	Ideal	%	Cualitativa
Nivel de Competencia por recursos	77	A	4	50%	2	80	0.66	0.83		
Nivel de Competencia por el poder	64	A	4	50%	2	80	0.66	0.83		
<b>Total</b>				100%	4		1.32	1.65	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

La tabla 8 muestra los resultados sobre la situación actual (SA) del conflicto, en la dimensión *existencia de competencia*, en donde se presenta que el nivel de competencia por recursos es mayor (77%), frente a un (64%) de competencia por el poder, pues los usuarios de las organizaciones estudiadas manifiestan que de cierta forma la competencia es mayor por la cantidad de agua, y también por los fondos de la organización, mientras que por el poder de ocupar un cargo es menor el interés de los usuarios, así mismo la calificación numérica (CN) se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha sido el valor numérico 4 que significa <<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%), ya que ambos indicadores han contribuido para explicar y describir la variable. El grado de cumplimiento del indicador (GCI)

como se puede ver el cumplimiento de los indicadores han sido muy buenos a un (80%), lo cual indica que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (80%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, lo que significa que la existencia de competencia contribuye en los conflictos de cada una de sus organizaciones.

**Tabla 9**

*Situación del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Comayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

<b>VARIABLE 1 CONFLICTO ORGANIZACIONAL</b>										
<b>Dimensión: Administración de la autoridad</b>									<b>PPD</b>	
							<b>PIC</b>		<b>CGA (%)=</b>	<b>34%</b>
<b>Indicadores:</b>	<b>SA (%)</b>	<b>CC</b>	<b>CN</b>	<b>II (%)</b>	<b>PRI</b>	<b>GCI %</b>	<b>Real</b>	<b>Ideal</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
Autoridad vertical	73	A	4	50%	2	80	0.68	0.85		
Autoridad Horizontal	78	A	4	50%	2	80	0.68	0.85		
<b>Total</b>				100%	4		1.36	1.7	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

La tabla 9 muestra los resultados sobre la situación actual (SA)del conflicto, en la dimensión *Administración de la autoridad*, en donde se aprecia que el indicador de la autoridad horizontal es mayor(78%), frente a un (73%) de autoridad vertical, ya que los usuarios de las organizaciones manifiestan que es mejor tratar con las autoridades de manera horizontal puesto que les permite expresar sus inquietudes y reclamos abiertamente en las reuniones que se realizan, a diferencia de la autoridad vertical que les limita de alguna manera realizar sus actividades, y no se expresan con la misma confianza y seguridad, así mismo la calificación numérica(CN) se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha

sido el valor numérico 4 que significa <<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%), ya que ambos indicadores han contribuido para explicar y describir la variable. El grado de cumplimiento del indicador(GCI) como se puede ver el cumplimiento de los indicadores han sido muy buenos a un (80%), lo cual indica que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (80%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, además de que esta dimensión representa un peso de 34% , lo que significa que la administración de la autoridad está directamente relacionada a los conflictos organizacionales.

**Tabla 10**

*Evaluación integral del conflicto organizacional*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
<b>Choque de intereses</b>	80	Alto
<b>Existencia de competencia</b>	80	Alto
<b>Administración de la autoridad</b>	80	Alto

**Fuente:** *elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.*

En la tabla 10 muestra la calificación integral del conflicto organizacional sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia - Departamento Cajamarca, 2016-2017. Los usuarios u otros interesados del centro poblado, podrían

tomar decisiones para negociar y resolver sus diferencias, acordando líneas de conducta que busquen ventajas individuales o colectivas procurando obtener resultados que sirvan a sus intereses. En las dimensiones de choque de intereses, existencia de competencia y administración de la autoridad, la percepción de los usuarios es alto (nivel de conflicto 80%).

Además, los resultados muestran que el nivel de interés es principalmente personal, así como el nivel de competencia por recursos, es decir el interés por administrar los fondos de la junta es mayor que la competencia por ocupar un cargo, con respecto al cumplimiento y la importancia de cada indicador tiene una equivalencia de 50% nivel de intereses de grupo, así como el interés personal, y un 80% de importancia en la contribución para la investigación, finalmente se muestra que es más aceptada las decisiones tomadas de manera horizontal, que en toda organización debería de ser así, para un mejor desempeño y desarrollo de la misma.

Según (Herbert. 1916-2001), señala que:

La toma de decisiones como un proceso de elección que lleva a la acción, el cual permitirá identificar y aclarar los mecanismos de cómo lidiar con los conflictos de la organización a través de la planificación, organización, control y dirección, aunque es cierto también que frente a esta posición existen varias perspectivas y factores según el estudio y como se quiera estudiar, pero siempre asociadas a las relaciones sociales de las organizacionales.

**Tabla 11**

*Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

VARIABLE 2 TOMA DE DECISIONES										
Dimensión: Proceso de planificación										PPD
										25%
										PIC
										CGA (%)=
										80%
Indicadores:	SA (%)	CC	CN	II (%)	PRI	GCI %	Real	Ideal	%	Cualitativa
Cronograma de actividades	73	A	4	100%	4	80	1	1.25		
<b>Total</b>				100%	4		1	1.25	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

En la tabla 11 se presenta el resultado de la primera dimensión de la variable toma de decisiones, *proceso de planificación*, la misma que presenta a la situación actual(SA) a un 73% , que quiere decir que el cronograma de actividades tiene gran importancia sobre todo en las reuniones para tomar decisiones de la organización, así mismo la calificación numérica(CN) se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha sido el valor numérico 4 que significa <<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (100%), además de tener en cuenta la cantidad de indicadores, el grado de cumplimiento del indicador(GCI) como se puede ver el cumplimiento del indicador de la misma forma que los indicadores de la variable1,se ha alcanzado su máximo grado de cumplimiento al momento del recojo de información (80%), lo cual indica que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (80%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la

investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, además de que esta dimensión representa un peso de 25% , lo que significa que el proceso de planificación está directamente relacionada a la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 12**

*Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

<b>VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES</b>										
<b>Dimensión: Capacidad de organización</b>										<b>PPD</b>
										<b>25%</b>
										<b>PIC</b>
										<b>CGA (%)=</b>
										<b>25%</b>
<b>Indicadores:</b>	<b>SA (%)</b>	<b>CC</b>	<b>CN</b>	<b>II (%)</b>	<b>PRI</b>	<b>GCI %</b>	<b>Real</b>	<b>Ideal</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
Mecanismos de evaluación	69	A	4	50%	2	80	0.5	0.63		
Medios de información	73	A	4	50%	2	80	0.5	0.63		
<b>Subtotal</b>				100%	4		1	1.25	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

La tabla 12 presenta los resultado de la dimensión *capacidad de organización*, la misma que presenta a la situación actual(SA) del indicador medios de información con un mayor porcentaje (73%) ,frente a los mecanismos de evaluación, lo que significa que los usuarios de las organizaciones están poco informadas por medio de radios, u otros mecanismos de información sobre las reuniones o alcances en pro de sus juntas administradoras, además de que no hay ningún plan de implementación de nuevos proyectos, así mismo la calificación numérica(CN) se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha sido el valor numérico 4 que significa <<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%),también se muestra el

grado de cumplimiento del indicador(GCI) como se puede ver el cumplimiento de los indicadores se ha logrado un (80%) lo cual indica que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (80%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, además de que esta dimensión representa un peso de 25% , lo que significa que la capacidad de organización está directamente relacionada a la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 13**

*Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

<b>VARIABLE 2 TOMA DE DECISIONES</b>									
<b>Dimensión: Capacidad de dirección</b>									<b>PPD</b>
									<b>25%</b>
									<b>PIC</b>
									<b>CGA (%)=</b>
									<b>%</b>
									<b>Cualitativa</b>
<b>Indicadores:</b>	<b>SA (%)</b>	<b>CC</b>	<b>CN</b>	<b>II (%)</b>	<b>PRI</b>	<b>GCI %</b>	<b>Real</b>	<b>Ideal</b>	
Directa	69	A	4	50%	2	80	0.5	0.63	
Indirecta	70	M	3	50%	1.5	60	0.38	0.63	
<b>Total</b>				100%	3.5		0.88	1.25	<b>70</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

La tabla 13 se evidencia los resultado de la dimensión *capacidad de dirección*, la misma que presenta a la situación actual(SA) del indicador dirección indirecta con un mayor porcentaje(70%) ,frente a la dirección directa con un (69%), lo que significa que los usuarios de las organizaciones tienen preferencia a que otro representante de la junta sea quien les haga los alcances e informes, puesto que permite agilizar las gestiones ,además de que se promueve una mayor participación de los usuarios, por otro lado tenemos a la calificación numérica del indicador(CN),la misma que se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para

el caso ha sido el valor numérico 3-4 que significa <<ni de acuerdo, ni en desacuerdo>>;<<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%),basado en un diagnóstico previo para identificar su participación en la variable; también se muestra el grado de cumplimiento del indicador(GCI) como se puede ver el cumplimiento de los indicadores se ha logrado un (80%) y un (60%) respectivamente , lo cual demuestra que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (70%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación, dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, además de que esta dimensión representa un peso de 25% , lo que significa que la capacidad de dirección está directamente relacionada a la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 14**

*Situación de la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, según variable, dimensiones e indicadores.*

<b>VARIABLE 2 TOMA DE DECISIONES</b>										
<b>Dimensión: Formas de control</b>									<b>PPD 25%</b>	
		<b>PIC</b>		<b>CGA (%)=</b>						
<b>Indicadores:</b>	<b>SA (%)</b>	<b>CC</b>	<b>CN</b>	<b>II (%)</b>	<b>PRI</b>	<b>GCI %</b>	<b>Real</b>	<b>Ideal</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
Supervisión	77	A	4	50%	2	80	0.5	0.63		
Seguimiento	75	A	4	50%	2	80	0.5	0.63		
<b>Total</b>				100%	4		1	1.25	<b>80</b>	<b>Alto</b>

**Fuente:** elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.

La tabla 14 se evidencia los resultado de la dimensión *formas de control*, la misma que presenta a la situación actual(SA) del indicador supervisión con un mayor porcentaje(77%), frente al seguimiento con un (75%), lo que significa que los usuarios de las organizaciones trabajan mejor bajo supervisión, además de la calificación numérica del indicador (CN),la misma que se refiere al promedio de las categorías que los usuarios han contestado a cada ítem, es decir para el caso ha sido el valor numérico 3-4 que significa <<ni de acuerdo, ni en desacuerdo>>;<<de acuerdo>> para preguntas positivas y <<en desacuerdo>> para preguntas negativas, mientras que la importancia del indicador (II) se asignó teniendo en cuenta el criterio del investigador (50%),basado en un diagnóstico previo para identificar su participación en la variable; también se muestra el grado de cumplimiento del indicador(GCI) como se puede ver el cumplimiento de los indicadores se ha logrado un (80%) y un (60%) respectivamente , lo cual demuestra que se realizó un adecuado recojo de información y con las preguntas correspondientes a la investigación, y finalmente la calificación general (CGA)de la dimensión es de (70%), eso quiere decir que tanto la participación real como la participación ideal del indicador son importantes para esta área de la investigación,

dando como resultado final un porcentaje promedio por dimensión (PPD) alto, además de que esta dimensión representa un peso de 25% , lo que significa que las formas de control está directamente relacionada a la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 15**

*Evaluación integral de la toma de decisiones*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>%</b>	<b>Cualitativa</b>
<b>Proceso de planificación</b>	80	Alto
<b>Capacidad de organización</b>	80	Alto
<b>Capacidad de dirección</b>	70	Alto
<b>Formas de control</b>	80	Alto

**Fuente:** *elaboración del investigador, en base a datos muestrales, setiembre-diciembre 2017.*

En la tabla 15 muestra la calificación integral del nivel de toma de decisiones en el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia - Departamento Cajamarca, 2016-2017. Los representantes o usuarios del centro poblado podrían optimizar la toma de decisiones sobre el manejo adecuado del recurso hídrico. En las cuatro dimensiones estudiadas (proceso de planificación, capacidad de organización, capacidad de dirección y formas de control), el nivel de toma de decisiones es alto (de 70 a 80%) según percepción.

**3.2.2. Correlación que existe entre conflicto organizacional y toma de decisiones por el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo.**

**PRUEBA DE HIPÓTESIS**

**Prueba de normalidad de los datos**

Para probar la normalidad de los datos, nos planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos de la variable conflicto organizacional presentan distribución normal.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): Los datos de la variable conflicto organizacional no presentan distribución normal.

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos de la variable toma de decisiones presentan distribución normal.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): Los datos de la variable toma de decisiones no presentan distribución normal.

Nivel de significancia a priori:  $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: O si  $p < 0,05$ , se rechaza  $H_0$  o si  $p > 0,05$ , no se rechaza  $H_0$

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad de los datos.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico de prueba	N	Significación ( <i>p</i> -valor)
Conflicto organizacional	0,104	101	0,009 <sup>c</sup>
Toma de decisiones	0,143	101	0,000 <sup>c</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 16 se observa que según la prueba de Kolmogorov-Smirnov, no existe normalidad en la distribución de los datos en las variables (conflicto organizacional y toma de decisiones, con significación asintótica bilateral y *p*-valor < 0,05); por lo que dichos datos serán analizados con pruebas no paramétricas, como es la correlación de Rho de Spearman.

**3.2.3. Análisis inferencial entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones de los usuarios de recursos hídricos del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada, Provincia – Departamento Cajamarca, 2016-2017.**

**a) Hipótesis estadísticas general:**

$H_0$ : No existe relación directa de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017.

$H_1$ : Existe relación directa de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017.

**b) Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 \text{ (5 \%)}$$

**c) Estadística de Prueba**

Probabilísticamente, si  $p$ -valor  $< 0.05$ , entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ .

**Tabla 17**

*Correlación de Rho de Spearman entre los conflictos organizacionales y la toma de decisiones.*

		Toma de decisiones
Conflictos organizacionales	Correlación de Rho de Spearman	0,593**
	Sig. (bilateral) o $p$ -valor	0,000
	N	101

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** adecuado de Lizama & Boccardo, (2014)

Para el análisis de datos de la investigación se utilizó pruebas no paramétricas, como es el coeficiente de asociación o correlación de Spearman (Lizama & Buccardo, 2014), puesto que las variables presentan una distribución no paramétrica, pues la distribución muestral no se ajusta a una distribución conocida, por lo que los estimadores muestrales no son representativos de los parámetros poblacionales, además de que nuestras variables son de tipo cualitativo ordinal, es decir las alternativas o valores que puedan tomar están en un orden establecido ya sea de mejor a peor o viceversa.



**Figura 6.** Nube de puntos entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones de los usuarios

La figura 6 muestra el comportamiento entre variables, es decir la correlación que existe entre la variable dependiente y la independiente, como se observa en el gráfico ambas variables presentan una relación lineal positiva; es decir, a medida que

aumenta el valor de la variable conflicto organizacional, aumenta también el valor de la variable toma de decisiones.

**Tabla 18**

*Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón*

Valor	Categorías
-1	Correlación negativa perfecta
-0,99 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,89 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,74 a -0,50	Correlación negativa media
-0,49 a -0,25	Correlación negativa débil
-0,24 a -0,10	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0,24 a +0,10	Correlación positiva muy débil
+0,49 a +0,25	Correlación positiva débil
+0,74 a +0,50	Correlación positiva media
+0,89 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,99 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Adecuado de Hernández, Fernández, & Baptista (2010)

La correlación de Rho de Spearman, señala que el  $P$ -valor = 0,000 < 0.05 (ver tabla 17), entonces el resultado es significativo al 95% de confianza estadística. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la de investigación: existe una relación directa significativa entre los conflictos organizacionales y la toma de decisiones de los usuarios del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017. La magnitud de esta correlación es de 59,3 % (0,593), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que la variable conflicto organizacional influye en la variable toma de decisiones de los usuarios en un 53,5 %, el 46,5 % restante se debe a otras variables (extrañas). En este estudio no buscamos causalidades, solo verificar la relación.

Los conflictos organizacionales en el manejo del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017, se relaciona directamente con la toma de decisiones de los usuarios o representantes, es decir que, al gestionar adecuadamente los conflictos organizacionales, mejorarán también la toma de decisiones de los mencionados.

## DISCUSIÓN.

Para tal caso referiré a las organizaciones que tienen a cargo la gestión del agua, como son la JASS, comités de canales de riego y sistemas de riego tecnificado del Centro Poblado de Combayo; así mismo ubicarla en su connotación como "organizaciones". Tomando como referencia la postura de (Drucker,1994), Quien plantea que las organizaciones tendrán un valor fundamental en las nuevas formas de enfrentar la gestión, en donde las relaciones entre las estructuras anteriores cambiarían drásticamente permitiendo que el liderazgo pase a formar parte de todos los integrantes de las instituciones y haciendo que la gestión sea inclusiva, integradora y transformadora. Entonces de ello surge la idea de que la organización como tal y sobre todo como una de las fuentes inmediatas con la población y/o usuarios del agua se tiene que gestionar los conflictos que se dan dentro de las mismas, mediante procesos de toma de decisiones que a través de la planificación, organización, dirección y control las organizaciones antes mencionadas y otras pueden actuar de manera oportuna y evitar que el conflicto se expanda y llegue a una etapa de crisis.

Los resultados muestran que existe una relación directa significativa entre el conflicto organizacional y la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro Poblado de Combayo, distrito la Encañada-Cajamarca – 2016- 2017. En donde la magnitud de esta correlación es de 83,80 % (0,838), correspondiente a una correlación positiva considerable, la misma que indica que hay otras variables que se relacionan e incrementan el conflicto en las organizaciones de gestión del recurso hídrico, así mismo se obtuvo que la magnitud de esta correlación es de 59,3 % (0,593), correspondiente a una correlación positiva media; además en el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que la variable conflicto organizacional está relacionada con la variable toma de decisiones de los usuarios en un 53,5 %, el 46,5 % restante se debe a otras variables

como la minería, desconfianza, y otras. En tal sentido en este estudio no buscamos causalidades, sino que se pretende verificar la relación entre variables, para tal caso se tomó como muestra a los usuarios de las organizaciones antes mencionadas, de donde 83 usuarios son del sexo masculino, equivalente al (82,18 %) y 18 restante del sexo femenino (17,82 %), lo que indica que la participación tanto en reuniones y otras juntas tiene mayor presencia los varones y que ellos tienen aún más poder con respecto a tomar una decisión dentro de su organización. Así mismo es necesario resaltar que la mayoría de usuarios son de la JASS (56,54 %), puesto que es la organización comunal más representativa en el centro poblado, por la cantidad de usuarios con las que cuenta; 16 del comité de canales de riego (15,84 %) y 28 del sistema de riego tecnificado (27,72 %) , estos dos últimos son organizaciones con menor participación de pobladores de la zona, sin embargo esto se debe a que no hay proyectos de ampliación, que permitan promover el desarrollo mismo de sus centro poblado en general.

Teniendo en cuenta la hipótesis central de la investigación señala que existe relación directa de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017.

Para tal caso los resultados indican que, si existe una relación directa entre ambas variables, lo que significa que, al gestionar adecuadamente los conflictos, se va mejorar el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico.

En cuanto a los resultados sobre conflicto organización muestran que los usuarios u otros interesados del centro poblado, podrían tomar decisiones para negociar y resolver sus diferencias, acordando líneas de conducta que busquen ventajas individuales o colectivas procurando obtener resultados que sirvan a sus intereses. En las dimensiones de choque de intereses, existencia de competencia y administración de

la autoridad, la percepción de los usuarios es alto (nivel de conflicto 80%), lo que cual indica que existen otras dimensiones, que sería parte de otro estudio para poder analizar cómo y en qué grado influye los conflictos organizacionales, o tal vez la toma de decisiones tiene otras aristas dentro del problema.

De acuerdo a lo expresado por (Bermejo,2003) el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente.

En ese sentido el centro poblado de Combayo y las organizaciones en estudio se caracterizan por tener diferentes conflictos entre sí por el recurso hídrico, tal vez las otras variables que están no identificadas sean la minería existente en las cabeceras de cuenca de sus ríos, y lagunas aledañas.

Además, los datos obtenidos se contrastan también con lo que señala (Arana, 2002), Los cambios en el uso y propiedad del territorio y del recurso agua, introducidas por las actividades mineras configuran situaciones complejas de conflicto que impiden que los campesinos puedan considerar la real posibilidad de una coexistencia armónica entre las actividades agrícolas, pecuaria con las actividades mineras.

De lo anterior se tendrá entonces que evaluar y determinar si el conflicto como tal nos ubica dentro de una nueva esfera de construcción de relaciones sociales entre organizaciones basadas en el respeto, y el reconocimiento de diferentes intereses, necesidades y valores, sin tener que atropellar al otro con tal de lograr un objetivo, es tarea entonces identificar esas debilidades en quienes dirigen estas organizaciones para poder tomar una adecuada decisión sobre el uso adecuado del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo.

Respecto a la toma de decisiones entendida esta como el proceso durante el cual el representante debe escoger entre dos o más alternativas mediante la planificación, organización, dirección y control. (Hall. 1996).

Según los resultados obtenidos se señala que los representantes o usuarios del centro poblado podrían optimizar la toma de decisiones sobre el manejo adecuado del recurso hídrico. En las cuatro dimensiones estudiadas (proceso de planificación, capacidad de organización, capacidad de dirección y formas de control), el nivel de toma de decisiones es alto (de 70 a 80%) según percepción.

En ese sentido en concordancia con (Quiroa, 2014), cada vez que se tenga que tomar una decisión los gerentes o encargados, realicen una lluvia de ideas para que de esta manera se les facilite la creatividad y tengan más opciones y así dar mejores resultados a la decisión. para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización. La misma que permitirá gestionar el conflicto y así lograr una mejor decisión en pro del desarrollo del centro poblado de Combayo.

En otro estudio planteado por (Delgado 20007) ,señala que es necesario indicar, que la toma de decisiones es la principal etapa del proceso de planeación y variará de acuerdo al panorama en el que se desenvuelva la organización de base debido a la existencia de escenarios más riesgosos e inflexibles que otros [...], lo que debería obligar al líder o dirigente a evaluar detenidamente cada paso del proceso (durante las asambleas) antes de llegar a una decisión (esta situación no se produce, pues los miembros de las organizaciones de base, perciben en la mayoría de sus representantes un poder casi autoritario, a excepción minoritaria del caserío de Ventanillas de Combayo y San Pedro, de donde provienen la mayoría de dirigentes). (p.109).

Finalmente es necesario resaltar el aporte de (Dahrendorf & Morgan, 1991), al referirse al conflicto en el plano organizacional quienes mencionan que es un natural choque de intereses que se presenta entre dos o más posiciones opuestas; aun cuando suele verse al conflicto dentro de la organización como una fuerza disfuncional, es decir como un fenómeno no deseado. Tanto el conflicto como la división que genera el mismo, son importantes para el análisis de la convivencia entre los usuarios. Así mismo el conflicto surge principalmente de los diferentes intereses que tienen los individuos y los grupos, aunque también estos intereses podrían ser de clase en otro contexto, sin embargo, para el estudio se relaciona más con un contexto de autoridad y poder y competencia. En ese sentido según los resultados obtenidos vemos que también hay otros factores que influyen en el proceso de toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico, que no permite que las organizaciones y sus representantes desarrollen sus roles y funciones adecuadamente.

## CONCLUSIONES

En la investigación realizada se ha pretendido abordar todas las dimensiones más acertadas sobre el conflicto organizacional, basados en una secuencia teórica-metodológica que permita ver la relación que existe entre conflictos y toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo, Encañada-Cajamarca. De lo cual se concluye lo siguiente:

1. Existe una relación directa significativa entre los conflictos organizacionales y la toma de decisiones de los usuarios del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo – Encañada – Cajamarca, 2016 – 2017. La magnitud de esta correlación es de 59,3 % (0,593), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que la variable conflicto organizacional influye en la variable toma de decisiones de los usuarios en un 53,5 %, el 46,5 % restante se debe a otras variables (extrañas). En este estudio no buscamos causalidades, solo verificar la relación.
2. Los diferentes intereses de los usuarios, la competencia y los tipos de autoridad influyen directamente en la generación de los conflictos organizacionales, los resultados muestran que realmente existe un alto nivel de intereses principalmente dentro poblado de Combayo, los conflictos organizacionales no sólo limita el desarrollo y la gestión de las organizaciones de gestión del recurso hídrico del centro poblado de Combayo, sino la toma de decisiones de sus representantes y líderes, los mismo que casi siempre tienen algún obstáculo al frente; sin embargo este entorno puede ser recogida como una alternativa para mejorar y cambiar, lo cual permita renovar cada cargo y junta administrativa los mismos que puedan responder con efectividad, a la viabilidad de los planes y propuestas de desarrollo para el Centro Poblado de Combayo.

3. Las formas de planificación y organización, se relacionan directamente con los procesos de toma de decisiones en las organizaciones de gestión del recurso hídrico del Centro Poblado de Combayo, en donde la presencia de usuarios rebeldes que no comparten estas formas de trabajo dentro de la organización ha limitado de manera directa el cumplimiento de sus actividades, permitiendo el surgimiento de individualismos y desconfianza dentro y fuera de su organización. Así mismo el tipo de control y dirección es mejor tomada en cuenta y cumplida si se lo toma de manera indirecta por otro usuario de la organización que no sea el presidente de la junta, lo cual ha generado disgustos entre ellos, además de que no hay representación y aceptación absoluta de los miembros de las autoridades que los dirigen.
4. Finalmente señalar que a lo largo del estudio se ha podido observar que el conflicto como tal dentro de las organizaciones también puede ser visto como una oportunidad, siempre que los representantes o quienes ocupan un cargo sepan manejarlo correctamente, estos pueden tener resultados muy positivos para cada organización, y no solo obstaculizar sus actividades con actitudes e intereses personales, o grupales que solo están limitando el desarrollo en general no solo de sus organizaciones , sino más bien del centro poblado de Combayo en sus conjunto, ya que existen otras organizaciones que tienen los mismos patrones de convivencia.

## SUGERENCIAS

1. Buscar alianzas estratégicas, con el Gobierno Regional, Municipalidad de la Encañada y la Municipalidad de Combayo para la promoción de saberes y experiencias que permitan intercambiar con otras organizaciones las buenas prácticas respecto a gestión de conflictos ya sea de intereses personales, competencia o por el tipo de autoridad que les dirige.
2. A los usuarios de las organizaciones antes mencionadas del Centro Poblado de Combayo establecer alianzas estratégicas público – privados, con la finalidad de que se promuevan capacitaciones sobre procesos de toma de decisiones y la importancia del recurso hídrico al interior de sus organizaciones y viabilicen promoción de actividades gremiales, técnicas y de cooperación para el "bienestar" de la población involucrada.
3. A los representantes o usuarios del centro poblado optimizar la toma de decisiones sobre el manejo adecuado del recurso hídrico. En las cuatro dimensiones estudiadas (proceso de planificación, capacidad de organización, capacidad de dirección y formas de control), puesto que esto ha conllevado a debilitar las fortalezas de dichas instituciones, pues priman los problemas, la desconfianza e incluso la desidia misma de sus integrantes, desaprovechando, en su momento, las oportunidades de desarrollo.
4. A los profesionales interesados en profundizar este tipo de estudios se sugiere aplicar instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus group, y así poder conocer más la problemática, para poder realizar cambios que permitan el beneficio de ellos mismos y de las organizaciones.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2007). *Metodología da Investigación em Psicologia e Educação* (4.ªed.). Braga: Psiquilibrios.
- Arana, M.. (2002). *Resolución de conflictos medioambientales de la microcuenca del río Porcón, Cajamarca*. Tesis de maestría para la obtención del Grado de Magíster en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Barrera, R. (2004) “Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar” Segunda edición ampliada Editorial Serviprensa Guatemala Pág. 50.
- Bermejo, G. (2003) Tesis de maestría, “**El Manejo Del Conflicto Y La Eficacia Laboral**” Universidad Autónoma De Nueva León. Dirección general de bibliotecas.
- Bernard, T. (1983), *The Consensus-Conflict Debate: forma y contenido en teorías sociológicas*. Nueva York: Columbia University Press.
- Budros A. (2002). Do university presidents make a difference? A strategic leadership theory of university retrenchment. In *The Canadian Journal of Higher Education*. Vol. XXXII No. 1 pp. 91-124. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ650796.pdf>.04/10/2017.3:45pm.
- Chávez, N. (2010). Artículo toma de decisiones, recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-toma-de-decisiones-se-comparte-con-el-personal.05/04/2017.9:16> pm.
- Chiavenato I. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México D.F., Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.

- Collins, R. (1974). *The basics of conflict theory*. Academic Press New York.
- Dahrendorf, R. (1962). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Dahrendorf, R.(1966) *Sociedad y libertad. Hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Madrid: Editorial Tecnos: recuperado de: [http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/14\\_DUEK\\_Dahrendorf.pdf](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/14_DUEK_Dahrendorf.pdf). 23/02/2017 10:50 am.
- \_\_\_ (1968): *Essays in the Theory of Society*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Delgado, V. (2007). *La Conflictividad Social en las Organizaciones de Base del Centro Poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Drucker P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Edit. Norma. Bogota. Traducido por Jorge Cárdenas Nannetti. (2004). Edit. Norma. Bogota. p.67-95. Recuperado de : [https://books.google.com.pe/books?id=a-uqtlS4bZQC&pg=PR3&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=a-uqtlS4bZQC&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false).
- Gardner, H. (1995) *Leading minds*. New york: basic books. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/narodmi/docs/doc10.pdf>.
- Gomes, S. (2008). *Marco Teórico- Metodológico Para El Análisis De Las Organizaciones* González Velásquez, Guillermo; Mercado Maldonado, Asael.
- Hall, R. (1996) *Organizaciones, Estructura y Procesos*, EUA, Prentice may, 6ª. ed.

- Hernandez,R. ,Collado, & Baptista, L. (2006). Metodología de la investigacion. En *Metodología de la investigacion* (cuarta edición, p. 882). México: McGraw-Hill.
- Hoch J. Stephen; Kunreuter C. Howard & Gunther,R. (2001) Wharton on making decisions. New York: John Wiley Sons Inc. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/narodmi/docs/doc10.pdf>. 12/07/2017 5:45pm
- Koontz, H. (2000). Administración una perspectiva global. Mexico: Mc Graw Hill interamericana. recuperado de: <https://es.slideshare.net/yesus4716/direccin-segn-taylor-fayol-y-koontz>.15/07/2017 11:00am.
- Lizama & Boccoardo, G. (2014) Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS), Chile. Recuperado de: [https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=994690.06/01/2018.3:36](https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material_docente/bajar?id_material=994690.06/01/2018.3:36) pm.
- Morgan G. (1991) Intereses, conflictos y poder. En Morgan G. (1991) imágenes de la organización. México: Alfa omega. Capítulo VI pp.126- 186.
- Moscovici S., Doise W., (1994), Conflict and consensus. A general theory of collective decisions. Sage publications, London, UK.
- Navarro, M. (2001) Escuelas, directivos y maestros en conflicto, una perspectiva organizacional. En VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima. Manzanillo Col. noviembre de 2001.
- \_\_\_\_\_ La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea. *Espacios Públicos*, febrero, 196-221.
- Pérez, J. & Gardey, A. (2012). Definiciones: Concepto de información: Recuperado de: <http://definicion.de/informacion/>16/12/2016 09:15am.
- Quiroa, C. (2014) Tesis de licenciatura, “Toma De Decisiones Y Productividad Laboral. Quetzaltenango. Guatemala.

- Ritzer, G. (1993). Teoría sociológica contemporánea. Tercera edición. Madrid: McGraw-Hill. Universidad de Maryland. Traducción: Maria Teresa Casado Rodriguez \_ (1992) teoría sociológica clásica. Madrid: McGraw-Hill }
- Robbins, S y De Cenzo, D. (1996) Fundamentos de administration, concepto y aplicaciones. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración 8ª ed. Pearson Educación. Mexico recuperado de: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf> 15/07/2017 5:12 pm
- Robbins, S. y Timothy A. Judge (2013), México, D.F., Comportamiento Organizacional, Decimoquinta Edición, Editorial Pearson.
- Rodríguez, I. (2007) tesis: “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”. Centro Universitario Santiago de Querétaro, Querétaro Marzo. México.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Turner, J. (1975) A Strategy for Reformulating the Dahrendorf Model of Conflict ". Social. Forces. Department of Sociology University of California.
- Vega R.& Cubas A. (2017) Gestión Empresarial Y Competitividad En Las Asociaciones De Productores De Leche Del Centro Poblado Combayo, Distrito La Encañada-Cajamarca -2017.tesis para optar el grado de magister en Administración Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca-Perú.
- Santidrian, V. (1981) Ética Social y Política. \_ Editorial Paulinas, Madrid:  
recuperado de:  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/realizacion/irealiz7b.htm>.

Wagner, L (2010), "*Problemas ambientales y conflicto social en Argentina. Movimientos socio ambientales en Mendoza*". La defensa del agua y el rechazo a la mega minería en los inicios del siglo XXI. Tesis doctoral; Doctorado mención Ciencias Sociales y Humanas; Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Recuperado de:  
<http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/53fe1d7a51c68.pdf> 23/10/2017  
3:35pm.

## APÉNDICES

### Apéndice N° 01 CENTRO POBLADO DE COMBAYO.



**Fuente:** Google Inc.

**Apéndice N° 02**  
**INSTRUMENTO N° 01**  
**CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE**  
**RECURSO HÍDRICO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

*Mención: Relaciones Comunitarias Y Gestión De Conflictos Socioambientales*

*Tesis: Conflictos Organizacionales y Toma de Decisiones sobre el Uso del Recurso Hídrico.*

La presente encuesta tiene fines únicamente investigativos, con la intención de determinar la influencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo-Encañada -Cajamarca.

**A. INFORMACION GENERAL**

**1. Sexo.**

- a) Masculino
- b) Femenino

**2. Edad**

**3. Estado civil**

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Conviviente
- d) Divorciado

**4. Organización a la que pertenece**

- a) JASS
- b) Comités de Canales de Riego
- c) Sistemas de Riego Tecnificado
- d) T. A

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al conflicto Organizacional y la Toma de decisiones sobre el uso del recurso hídrico en el centro poblado de Combayo. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones son importantes para el estudio. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

## I. CONFLICTO ORGANIZACIONAL

1.1 CHOQUE DE INTERESES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El interés personal por el manejo de recursos económicos genera conflicto en su organización.					
El interés personal incrementa el conflicto por el manejo del agua.					
El interés personal por ocupar un cargo genera más conflicto.					
El interés personal por la venta de pases genera conflicto.					
El interés de grupo por temas políticos no genera conflicto					
El conflicto en su organización es mayor por intereses económicos					
El interés de grupo por la cantidad de agua genera conflicto.					
El interés de grupo por la implementación de proyectos no genera conflicto					
Existencia de competencia	ESACALA DE VALORACIÓN				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La competencia por la cantidad del agua genera conflicto en su organización					
La competencia por la instalación de piletas de agua aumenta el conflicto.					
La competencia por ser autoridad genera conflicto en su organización					

La competencia para aprovechar las oportunidades incrementa el conflicto					
1.3. Administración de la autoridad	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
la autoridad vertical no genera conflicto en su organización					
la autoridad vertical limita el cumplimiento de objetivos en su organización y aumenta el conflicto.					
la autoridad vertical exige un pago puntual de cuotas que disminuye el conflicto.					
la Autoridad vertical genera presión y aumenta el conflicto					
La autoridad horizontal permite el trabajo en equipo					
La autoridad horizontal facilita los pagos y disminuye los conflictos.					
La autoridad horizontal permita mayor participación y asistencia de usuarios.					

## II. TOMA DE DECISIONES

	ESCALA DE VALORACIÓN				
I. PROCESO DE PLANIFICACION	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
la decisión tomada de manera planificada permite el pago de cuotas en la fecha indicada					
La toma de decisiones bien planificadas disminuye las moras y deudas de los usuarios.					
La planificación permite la asistencia a todas las reuniones al momento de tomar una decisión					
La planificación permite menor cantidad de reclamos al momento de tomar una decisión					
Capacidad De Organización	ESCALA DE VALORACIÓN				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La organización permite tomar decisiones para alcanzar sus objetivos en su organización					
la organización permite el monitoreo de las actividades al momento de tomar una decisión					
la toma de decisiones con información organizada permite reducir la incertidumbre					
la información promueve la participación al momento de tomar una decisión					
Al momento de tomar una decisión la información es neutral y transparente					

la información aumenta la confianza de los usuarios al momento de tomar decisiones					
Capacidad De Dirección	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Las reuniones dirigidas por el presidente permite tomar decisiones para agilizar las gestiones					
2. Las reuniones a cargo del presidente promueven la participación de los usuarios al momento de tomar una decisión					
3. una decisión tomada bajo la dirección de otro miembro de la organización no es aceptada					
Formas De Control	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El control de la participación de usuarios se da bajo supervisión durante la toma de decisiones					
Las decisiones tomadas mediante seguimiento permiten una adecuada distribución y uso del agua					

#### **FORMAS DE CALIFICACION:**

- **Para preguntas positivas.** La respuesta muy de acuerdo vale 5 puntos, de acuerdo 4, ni de acuerdo ni en desacuerdo 3, en desacuerdo 2, muy en desacuerdo 1.
- **Para preguntas negativas:** La respuesta muy de acuerdo vale 1 punto, de acuerdo 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo 3, en desacuerdo 4, muy en desacuerdo 5.