



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

“GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES MAM SAC -
VILLA EL SALVADOR - 2018”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

DOMICIANO FLORES CARRASCO

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DIAZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

DEDICATORIA

A mis seres queridos, mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional durante todo el proceso de formación en la carrera de administración de empresas, para el logro exitoso de mis objetivos profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación y para su culminación se presentaron muchas personas que colaboraron para la culminación con éxito la investigación, dichas personas son las que citare a continuación:

Un agradecimiento muy sincero a mis padres Nila Carrasco Pongo y Teófilo Flores Cunias, por su apoyo incondicional y palabras de aliento que siempre me han brindado para seguir adelante profesionalmente.

Agradecer de manera muy especial a la Decana de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Universidad Autónoma del Perú, por su apoyo permanente en la formación de todos los alumnos de la Facultad.

Al señor Ángel Rojas Ramos, en su condición de dueño de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador, por permitirme aplicar los instrumentos en la empresa y poder obtener los datos que permitieron culminar con éxito la tesis.

Y por último al Lic. Ademar Vargas Díaz, por su asesoramiento en la parte temática y metodológica de la tesis.

RESUMEN

La situación problemática del estudio permitió formular el problema de investigación ¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador – 2018?

El propósito de la investigación es determinar la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

La hipótesis alterna fue existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

El tipo de investigación es no experimental de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 40 colaboradores, con una muestra de 40 personas, los datos se obtuvieron mediante la técnica de muestreo censal.

Los instrumentos aplicados a la muestra presentan una alta confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.971 para el cuestionario de gestión de conflictos y 0.903 para el cuestionario de desempeño laboral.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un Rho de Spearman de 0.956, con un p valor de 0.000, por lo cual se concluye que existe una correlación muy fuerte entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

Palabras clave: Gestión de conflictos, desempeño laboral, negociación.

ABSTRACT

The problematic situation of the study allowed to formulate the research problem. What is the relation between the management of conflicts and the labor performance of the collaborators of the company investments MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?

The purpose of the research is to determine the relationship between conflict management and work performance of the employees of the investment company MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

The alternative hypothesis was there is a significant relationship between conflict management and the work performance of the employees of the investment company MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

The type of research is non-experimental cross-sectional with a descriptive correlational design, the population consisted of 40 collaborators, with a sample of 40 people, the data was obtained using the census sampling technique.

The instruments applied to the sample have a high reliability using the Cronbach alpha statistic, 0.971 for the conflict management questionnaire and 0.903 for the job performance questionnaire.

In the hypothesis test a Spearman's Rho of 0.956 was obtained, with a p value of 0.000, for which it is concluded that there is a very strong correlation between the management of conflicts and the work performance of the employees of the company MAM SAC investments. Villa El Salvador - 2018

Keywords: Conflict management, job performance, negotiation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación	6
1.3	Objetivos de la investigación: general y específico	7
1.4	Limitaciones de la investigación	8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudios	11
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	16
2.2.1	Bases teóricas de la variable gestión de conflictos	16
2.2.2	Bases teóricas de la variable desempeño laboral	27
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	34

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación	37
3.2	Población y muestra	38
3.3	Hipótesis	39
3.4	Variables – Operacionalización	40
3.5	Métodos y técnicas de investigación	43
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	45
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	47

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Validación del instrumento	50
4.1.1	Análisis de fiabilidad	51
4.2	Resultados descriptivos de las variables	52

4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	54
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	62
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	63
4.6	Procedimientos correlacionales	64

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	71
5.2	Conclusiones	74
5.3	Recomendaciones	75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión de conflictos	42
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral	43
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de gestión de conflictos	50
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional.	50
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de conflictos	51
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral	51
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable: gestión de conflictos	52
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable: desempeño laboral.	53
Tabla 9	Análisis descriptivo de la dimensión: mediación	54
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión: negociación	55
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión: asertividad.	56
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión: construcción de consenso.	57
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión: clima laboral.	58
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión: motivación laboral	59
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión: evaluación de desempeño.	60
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión: relaciones interpersonales.	61
Tabla 17	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral	62
Tabla 18	Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral	63
Tabla 19	Resultados de correlación entre las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral	64
Tabla 20	Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: mediación y el desempeño laboral.	66
Tabla 21	Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: negociación y el desempeño laboral.	67
Tabla 22	Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: asertividad y el desempeño laboral.	68

Tabla 23 Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: construcción de consenso y el desempeño laboral.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos.	52
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	53
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión mediación	54
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	55
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión asertividad	56
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión construcción de consenso	57
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión clima laboral	58
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión motivación laboral	59
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño	60
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales	61
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral.	62
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral	65

INTRODUCCIÓN

Dentro de la labor diaria dentro de las organizaciones, se presentan diferentes inconvenientes, producto de trajín diario de las organizaciones y de factores como el clima laboral, las relaciones interpersonales, las preferencias que quizás tenga el gerente con algún u otra área de la empresa. Hay que entender que los conflictos dentro del entorno laboral siempre estarán presentes, pueden generar consecuencias negativas sino se manejan de una manera adecuada, aunque estos pueden generar un desequilibrio dentro las organizaciones: sin embargo en muchas ocasiones pueden contribuir a identificar oportunidades que ayuden a mejorar el normal desarrollo de la empresa.

Hay que entender que existen diferentes técnicas que permiten manejar los conflictos, como la comunicación, la negociación, la mediación, que buscan conseguir puntos de encuentro entre ambas partes afectadas, ese punto es clave para enfrentar con éxito este tipo de situaciones que no son ajenas en las empresas, la importancia de estas técnicas, son la escucha activa con los colaboradores, el permanente contacto que se tiene que estar con ellos, entendiéndose que cada colaborador tiene características diferentes y una visión de mundo diferentes uno del otro.

Sin embargo, dentro de los conflictos que se puedan presentar, no todo es negativo, el principal beneficio del manejo de conflictos consiste en que los individuos logren vincularse, reflexionar, entender el quehacer de los compañeros, mejoren el rendimiento dentro de la empresa, aumentar su productividad, generar lealtad con sus pares y con la empresa, evitar la fuga de los talento dentro de la organización.

La investigación se realizó bajo los lineamientos de las investigaciones de diseño descriptivo – correlacional, para la cual se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de datos que fueron aplicadas a los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone la realidad problemática, la Justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se expone los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas a las variables de estudio, las definiciones de la terminología empleada.

En el tercer capítulo se explica el tipo y diseño de investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población y la muestra, las técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, la contratación de hipótesis y el análisis e interpretación de estos resultados.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Realidad problemática.

Las organizaciones se encuentran actualmente en un constante cambio debido a la globalización y a constante competencia que existe en todos los ámbitos donde se desarrolla el hombre, presentándose diferentes situaciones que no ayudan a la armonía con que se debe desarrollar los procesos de la gestión; siendo la gestión de conflictos uno de las más importantes afectando el desempeño laboral siendo estos dos factores de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones, las cuales ayudan a manejar de forma efectiva las relaciones entre los jefes y colaboradores de una empresa.

Actualmente una de las preocupaciones más grandes dentro de las organizaciones son los conflictos entre los jefes, los propios colaboradores, debido a los constantes enfrentamientos que se pueden desarrollar permanentemente al interior de sus centros de labores, afectando directamente el desempeño laboral de los colaboradores, porque se entiende que es difícil trabajar en un ambiente donde permanentemente se observan situaciones conflictivas dentro de la organización; razón por la cual es una preocupación primordial la manera como se debe gestionar este problema,

Se puede deducir que no se toman las decisiones correctas y adecuadas para el desarrollo de conflictos que se presentan dentro de las organizaciones, lo cual genera una brecha de desconformidad por parte de los empleadores como de los gerentes de estas organizaciones las cuales no invierten un mayor tiempo y dinero en capacitar a sus colaboradores de manera eficiente para que así se genere una mayor satisfacción para sus organizaciones dentro y fuera de ellas.

Una buena dirección o una mala dirección siempre tendrán sus consecuencias ya sea de manera positiva, o negativas para la organización. Existen herramientas necesarias para un buen desarrollo, así como el respeto, la comunicación, participación, el apoyo, la confrontación, la igualdad, los cuales se deben considerar como principios básicos para todas las organizaciones.

Es decir, las empresas han venido sufriendo una serie de transformaciones en busca de la eficiencia y la eficacia con que debe responder a las demandas actuales, demandas que entre otros aspectos han llevado a cambios en las estructuras organizacionales de las entidades que lo componen y en la flexibilización del personal y sus procedimientos.

Los gerentes o administradores se constituyen como los conductores de las organizaciones, dependiendo de ellos el éxito o fracaso de las empresas; esta conducción están relacionadas con diferentes factores de la administración, siendo uno de los más importantes los recursos humanos, dinámica en la organización, los conocimientos, las experiencias, entre otros que marcan la administración y dirección de la gestión y por ende requieren rescatar las relaciones armónicas de convivencia con los demás agentes de la organización.

En el ámbito nacional, en las últimas décadas, las empresas vienen implementando una serie de cambios sustanciales y estructurales al interior de las organizaciones, con la finalidad de mejorar la gestión de conflictos; uno de ellos es establecer un mejor clima institucional. No obstante existen empresas donde se observa todavía un clima institucional deficiente en gran parte de las empresas medianas y pequeñas, en dichas actuaciones los gerentes o encargados de un grupo de colaboradores constantemente asumen situaciones difíciles que requieren debate y discusión para afrontar tendencias contradictorias que generan negatividad en la empresa, y que ineludiblemente ocurren, entre estas situaciones tenemos: Insatisfacción de los colaboradores, divergencia de intereses, controversias en el modo de gestionar y ausencia de una gestión moderna

En el Perú las labores de los colaboradores dentro de las organizaciones no se desarrollan de manera efectiva, ya que muchas de estas empresas no cumplen con lo que estipula la ley y no respetan los derechos de sus colaboradores y solo buscan su beneficio, es por ellos que se generan

grandes conflictos, los cuales en algunos pueden llegar hasta atentar con la propia vida de los colaboradores.

Es así que muchas empresas no llevan un buen manejo de las acciones y decisiones que se toman dentro de ellas generando desconformidad de sus propios colaboradores a esto se suma las horas de trabajo, el bajo salario, el mal clima laboral, los conflictos y la necesidad de las personas que se ven en la obligación de aceptar estos tipos de trabajo donde no existe ninguna gestión efectiva por parte de las empresas. Generando una alta rotación de su personal, además de crear una mala imagen hacia la empresa, las cuales no toman conciencia de la importancia que es llevar a cabo un buen plan directivo el cual genera mayor toma de decisiones asertivas y un buen manejo de conflictos para los colaboradores.

En el ámbito local se tiene a la empresa inversiones MAM S.A.C. ubicada en Villa El Salvador, se observa que colaboradores se ven afectados por diversos factores los cuales influyen en el desempeño de sus funciones; al respecto, los colaboradores no perciben una buena gestión de conflictos, debido a la carencia de las siguientes dimensiones identificadas en las variables de estudio, como la mediación ya que en muchos casos ocurren discusiones entre dos o más partes, pero sin embargo no existe un procedimiento adecuado en el cual un tercero intervenga, para facilitar la comunicación y relación entre ambas partes, para que ellos mismos puedan llegar a un acuerdo y solucionar los problemas que existen dentro del trabajo. También tenemos la negociación, que en algunos casos si se llega a concretar dentro de la empresa y entre los colaboradores, pero el cual no se realiza de una manera apropiada ya que a veces esto no se lleva de manera apropiada, lo cual genera errores y molestias entre los colaboradores, al momento de realizar cualquier tarea diaria. La asertividad, la cual es una dimensión importante ya que esto representa la relación entre los jefes y colaboradores dentro de la empresa, pero por lo general cuenta con muchos déficits ya que constantemente, las decisiones y acciones no se toman de manera asertiva sino todo lo contrario, estas se realizan de manera generando desconformidad en los colaboradores.

La ausencia de estas dimensiones originara un descontento que se repercute en el desempeño laboral de los colaboradores y en la eficacia de sus funciones. Lo que indica que continuar con esta situación en la empresa generará mayores riesgos de insatisfacción de los colaboradores y no se llevará a cabo una buena función de sus actividades diarias, lo cual no beneficiará a la empresa y solo habrá una mayor desconformidad por ambas partes.

El análisis detallado de la problemática que antecede la variable en los ámbitos Nacional e Internacional y especial en la empresa inversiones MAM S.A.C. Lleva a formular el siguiente problema general de investigación

Problema general.

¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018?

Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre la mediación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018?

¿Cuál es la relación entre la negociación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018?

¿Cuál es la relación entre la asertividad y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018?

¿Cuál es la relación entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador 2018?

1.2 Justificación e importancia de la investigación.

Actualmente, gran cantidad de empresas presentan problemas de diversa índole, siendo los conflictos que se presentan una variable importante que afecta el desempeño laboral de sus colaboradores y que debe ser atendida. En la empresa inversiones MAM S.A.C., se observa problemas relacionados a conflictos entre sus integrantes, que afectan muchos aspectos importantes para el correcto desarrollo de las empresas como el clima laboral, la motivación en el trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación entre los agentes de la organización, entre otros, estos factores afectan el correcto desempeño laboral de los colaboradores, pues estos tienden a renunciar o durar muy poco tiempo en el trabajo.

En esta investigación se justifica ampliamente de acuerdo a las siguientes razones:

Justificación teórica, la investigación busca brindar información detallada y documentada de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral, se busca ofrecer explicaciones importantes sobre el tema que sirvan de base para nuevas investigaciones. Asimismo, la variable gestión de conflictos se fundamenta en la teoría de Robbins (2013) y también la teoría de Chiavenato (2017) para el desempeño laboral.

Justificación práctica, la investigación contribuye a aportar evidencias empíricas sobre dos variables que se observan a diario en muchas empresas y que afectan el correcto funcionamiento de las empresas, asimismo, existe la necesidad de mejorar o superar los conflictos que se presentan en las empresas, de manera que no afecten el desempeño de los colaboradores, por otro lado, los resultados de la investigación permiten obtener conclusiones y recomendaciones que busca dar solución a la problemática, dichas

conclusiones que traducen en términos de recomendaciones que se harán llegar a la empresa inversiones MAM S.A.C para que tengan una herramienta que les permita mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Justificación metodológica, La investigación pone al alcance de la comunidad académica dos instrumentos de recolección de datos. Uno, para medir la variable gestión de conflictos y otro para medir la variable desempeño laboral; propuesto por el investigador, dichos instrumentos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad.

1.3 Objetivos de la investigación.

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la mediación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018

Determinar la relación entre la negociación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C - Villa El Salvador - 2018

Determinar la relación entre la asertividad y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador – 2018.

Determinar la relación entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador – 2018

1.4 Limitaciones de la investigación.

El desarrollo de la investigación paso por varias etapas donde se presentaron dificultades para su ejecución; sin embargo, dichas dificultades fueron superadas con el compromiso del investigador y la asesoría pertinente del asesor, las dificultades se detallan a continuación.

Limitaciones bibliográficas.

La bibliografía respecto a la variable gestión de conflictos es escasa, no se han encontrado investigaciones actuales sobre el tema, por otro lado, las investigaciones encontradas no analizan simultáneamente las dos variables.

Limitación teórica.

Ausencia moderada de investigaciones actuales relacionadas a la variable gestión de conflictos, por otro lado, están más relacionada a la resolución de conflictos que en la forma como se debe gestionar los conflictos.

Limitación institucional.

Acceso restringido a las bibliotecas de algunas instituciones, por el horario para los visitantes, por otro lado, el acceso a la muestra para la obtención de la base de datos también se encontraron dificultades.

Limitación temporal.

La investigación demanda de tiempo para una correcta realización, sin embargo, el investigador trabaja y estudia lo que hace que tenga poco tiempo para realizar correctamente la investigación.

Limitación económica.

El éxito de una investigación demanda de una inversión que asegure su éxito, sin embargo, en el Perú es difícil conseguir el financiamiento de los proyectos, razón por la cual la investigación fue autofinanciada, a pesar de las limitaciones económicas que pueda tener el investigador.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de estudio.

Antecedentes internacionales.

Zimmerman (2016) en su tesis: “Un caso de RSE: El conflicto del terraplén de Yahaveré, Corrientes, Argentina, propuesta para este tipo de situaciones”, realizada en la Universidad de Palermo para optar el grado de master de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas, con el objetivo de Investigar el conflicto y las posibles consecuencias de la construcción del terraplén de Yahaveré, Corrientes, Argentina y estudiar la aplicación de RSE en la zona, con un diseño de investigación causal, desarrollado en una muestra no específica y por último la conclusión:

La contribución de los distintos entrevistados ha ayudado a visualizar más claramente las posiciones y roles que tenían cada parte en el conflicto. Estos profesionales, con perfiles y opiniones diferentes, son los enlaces de una sencilla comprensión de la temática abordada del mismo modo, dieron a conocer puntos esenciales de las actividades desarrolladas por cada informante y las funciones que ejercían, la mayoría de ellas desconocidas por el común de la gente. (p. 125).

De León (2016) en su tesis: “Liderazgo y conflictos laborales” realizada en la universidad Rafael Landivar para optar el grado de licenciatura en psicología industrial y organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A en una muestra conformada por 35 colaboradores de género masculino y femenino que son el total de la población, llego a las conclusiones:

Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en su puesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.

Los factores que influyen en el liderazgo de los colaboradores son la alta motivación que tienen al realizar sus tareas y así mismo la inspiración que se provocan unos a otros para cumplir metas y objetivos, además de la formación personal que adquirieron con el tiempo y la experiencia que les brinda su trabajo.

Entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que, aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos.

Los conflictos laborales se solucionan por medio del dialogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y más que todo basándose en el código de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.

Los colaboradores del Centro de Añejamiento no presentan problema en base al liderazgo ya que se desarrollan con buenas conductas, sin embargo, se comprobó que existe un gran índice de conflictos laborales que se originan principalmente por mala comunicación. (p. 131).

Cardona (2012) en su tesis: “Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos”, realizada en la Universidad Tecnológica Equinoccial para obtener el grado de Licenciada en relaciones publicas y comunicación organizacional, con el objetivo de realizar un estudio y análisis del manejo de la comunicación interna de las empresas con sus implicaciones para mejorar el clima laboral y disminuir los conflictos, con un tipo de investigación descriptivo correlacional desarrollado en una muestra probabilística de 150 personas, y por último la conclusión:

Es evidente que la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. (p. 113).

Sánchez (2010) en su tesis: “Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. un análisis en empresas de Cúcuta” realizada en la universidad de Granada para optar el grado académico de doctor en el programa de doctorado paz, conflictos y democracia, cuyo objetivo es efectuar un reconocimiento de los conflictos que se desarrollan en la empresa, relacionales y de tareas, así como de las variables que los afectan, determinando cómo inciden en la satisfacción-bienestar de los miembros de la organización, cuáles son los estilos de gestión predominantes en la gestión de conflictos entre compañeros, cómo se relacionan con el clima y cuáles son los estilos de liderazgo desde el punto de vista de la conducta del supervisor, desarrollada bajo el diseño descriptivo, llega las siguientes conclusiones:

La empresa es una institución mediadora en la satisfacción de las necesidades, con inmenso potencial para la consecución del bienestar de las personas que forman parte de ella y de su entorno, por lo que se constituye en protagonista de paz. Entendemos que la paz incorpora ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano. Las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.

Aunque al interior de las empresas no se hable explícitamente de paz, algunas de sus prácticas están relacionadas con ella, la importancia del trabajo en equipo, la eficiente comunicación, la transparencia, la cooperación, la imagen intencional que se quiere proyectar a los públicos tanto interno como externo, las estrategias de desarrollo organizacional y humano con la promoción de valores compartidos, influyen para que el conflicto sea aceptado como una realidad con la que hay que convivir y gestionar pacíficamente.

La empresa puede ser comprendida como un espacio de Paz imperfecta, donde convive simultáneamente la existencia de acciones que generan bienestar como la amistad, la solidaridad, la cooperación, con otras cuyo producto puede ser la desconfianza, odio, la falta de respeto y en algunos casos acciones violentas.

La complejidad y subsecuente conflictividad vivida en Colombia contribuye a que las empresas reciban influencias en distinto grado en sus actividades tanto internas como externas, por ello las empresas que operan en zonas de conflicto en el país, aunque no saben con exactitud cuáles son los costos económicos del conflicto para sus operaciones, tienen la clara convicción que operar en contextos en paz genera más beneficios que hacerlo en contextos de violencia. (p. 127).

Bermejo (2003) en su tesis: “El manejo de conflictos y la eficacia laboral”, realizada en la Universidad Autónoma de Nuevo León para obtener el grado de maestría en administración con especialidad en recursos humanos con el objetivo de evaluar las diversas situaciones que se presentan en la organización y aplicar las técnicas y habilidades adecuadas en el manejo de conflicto para generar un incremento en la eficacia laboral, con un tipo de investigación descriptivo correlacional, en una muestra de 124 personas, concluye:

La imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y, por ende, la competitividad de la organización. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente. (p. 154).

Antecedentes nacionales.

Honores (2017) en su tesis: “Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote - 2017”

realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el título profesional de licenciado administración de empresas, con el objetivo de determinar si el conflicto se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del Hospital III Essalud Chimbote – 2017, desarrollada con un diseño descriptivo correlacional, en una muestra conformada por 18 colaboradores, llega las conclusiones:

Se determina que sí existe relación entre conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de logística en el hospital III Essalud Chimbote - 2017, según el estadístico de prueba 3.781 lo cual se acepta la hipótesis de investigación, debido que al existir desarmonía, incompatibilidad y pugna por parte de los trabajadores, así mismo su desempeño varía en cuanto a la eficiencia que muestran en sus labores, a la iniciativa y a la colaboración de trabajo en equipo para lograr los objetivos de la empresa.

Se llega a la conclusión que el 77.8% de los colaboradores manifiesta que el conflicto es regular, debido a muchos factores siendo uno de ellos el nivel de pugna es regular/ muy alto con un 72.2% y 5.6% respectivamente dando a notar que los colaboradores del área de logística buscar priorizar sus objetivos personales antes que de los de la organización, otro factor importante es la dimensión desarmonía considerada por los colaboradores en un 88.9% es regular, debido a que se altera la paz y se rompe la tranquilidad del ambiente laboral.

Se llega a la conclusión que el desempeño laboral de los colaboradores del área de logística se encuentra en un nivel regular/malo con 44.4% y 33.3% respectivamente debido a diversos factores como son en la dimensión comportamiento con un 38.9%, es mala, se debe a que existe una mala interacción y compenetración por parte de los colaboradores, otro factor importante es la dimensión habilidades/ capacidades encontrándose en un nivel regular/malo con un 55.6% y 27.8% manifestando que no se está capacitando y orientando a los colaboradores en charlas u motivaciones que ayuden a contribuir y mejorar sus habilidades.

Se analizó la relación entre el conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del hospital III Essalud Chimbote - 2017, a través de la prueba de hipótesis de rho de Spearman indica que existe una correlación positiva moderada de 0.630 entre ambas variables. (p. 182).

Lescano (2017) en su tesis: “La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016” realizada en la Universidad Cesar Vallejo para optar el título profesional de maestro de administración de la educación, con el objetivo de Determinar la relación entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016, con un diseño de investigación descriptivo correlacional, en una muestra conformada por 92 docentes, llega a las siguientes conclusiones:

Existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.843 entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflicto, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.813 con la dimensión negociación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.815 con la dimensión mediación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.806 con la dimensión conciliación en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016 y por último, existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.799 con la dimensión arbitraje en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016. (p. 119).

Romero (2016) en su tesis: “El método de integración como propuesta de solución de conflictos Israelí – Palestino”, realizado en la Universidad Mayor de San Marcos, para obtener el título profesional en como licenciado en negocios internacionales, cuyo objetivo es formular una propuesta de paz al conflicto Israelí-Palestino a través del método emocional y el método de Harvard basados en los casos Perú-Ecuador (1998) y Egipto-Israel (1978), desarrollado con un tipo de investigación documental, se detalla que la muestra son los casos de conflicto entre Perú - Ecuador y Egipto – Israel.

Concluye que: “Las emociones juegan un rol preponderante en la negociación, pues debe ser el eje de acercamiento y a su vez el eje de cohesión de la negociación cuando esta se entrampe” (p. 126).

Rojas (2016) en su tesis: “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-IRH SAC, Chiclayo” realizada en la universidad señor de Sipán para optar el título profesional de Licenciado en Administración, con el objetivo de determinar la relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ATA-IRH SAC, con un diseño descriptivo correlaciona, en una muestra conformada por 25 colaboradores a quienes se les aplico los instrumentos, llego a las siguientes conclusiones:

Se puede definir, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, por lo tanto, se ha rechazado la hipótesis nula y se ha confirmado la hipótesis de trabajo.

En cuanto a los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa Ata-Irh SAC, conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las

tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados.

En cuanto a identificar el de desempeño laboral en la empresa Ata-Irh SAC, se logra percibir un bajo desempeño uno de los factores que lo produce es la falta de capacitación y motivación, en los colaboradores. (p. 147).

Velezmoro (2010) en su tesis: “Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos”, realizada en la Pontifica Universidad Católica del Perú para obtener el título profesional como licenciado en Administración, cuyo objetivo fue dar a conocer un modelo de gestión de riesgo operacional bajo el enfoque de gestión integral de riesgos COSO ERM, para prevenir y reducir niveles de pérdida que ocurran por este riesgo, con un diseño de investigación casual, desarrollado en un muestra de 240 personas, concluye:

El modelo de gestión de riesgo operacional dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos permite a la IF obtener un ahorro en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional, con la posibilidad de desarrollar métodos avanzados que muestren un nivel de riesgo más real y poder establecer su propio modelo de capital económico. (p. 129).

2.2. Desarrollo de temática de la variable.

2.2.1 Base teórica de la variable gestión de conflictos.

2.2.1.1 Definiciones de gestión de conflictos.

Robbins (2013) señala: “El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 446).

Bonilla (2017) respecto a la gestión de conflictos dice que son: “Aquellas intervenciones planteadas por el hombre que modifican el ámbito en donde se producen, y tienen efectos directos e indirectos sobre una comunidad, y los mismos pueden ser positivos o negativos” (p. 3).

Kotler (2006) con el fin de fortalecer el ambiente en el que se desenvuelve la empresa, para mejorar así su imagen y posicionamiento, afirman:

Se recomienda ocupar una herramienta de marketing adicional que es la base de datos de clientes, que se define como la recopilación de gustos y preferencias de clientes, que debe estar actualizada, accesible y manejable a toda hora, para tener contacto personalizado y satisfacer las necesidades reales. (p. 163).

Chiavenato (2017) afirma que: “El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte. La interferencia puede ser activa o pasiva” (p. 260).

Lewicki (2012) afirma que es importante: “Abordar el conflicto como forma de trabajar en sus diferencias, en vez de tratar de evitarlo o dejarlo todo al tiempo” (p. 66).

Arbaiza (2013) afirma:

El conflicto se basa en la percepción, lo que significa que para que exista un conflicto por lo menos una de las partes debe ser consciente de un desacuerdo con respecto a los objetivos o de una incompatibilidad en la interacción que establece con la otra persona y, sobre todo, percibir que este desacuerdo lo puede afectar de manera negativa. (p. 24).

Dando a entender que la utilización del manejo de conflictos nos ayuda a mantener la armonía en el ambiente en el que se desarrolla nuestra organización, de tal modo que beneficie a la empresa al mejorar su rendimiento y su eficiencia.

2.2.1.2 Importancia de la gestión de conflictos.

Es muy importante el manejo de los conflictos ya que con esto podemos evitar malentendidos a futuro. Al buen manejo de conflictos se le llama ser asertivo. Ser asertivo no es adoptar una actitud pasiva o agresiva

es saber lidiar con ellos y resolverlos de la manera más óptima, esto nos ayuda a conseguir lo que queremos, a mejorar nuestras relaciones con las demás personas, a mejorar nuestros lazos afectivos, la mejor manera de resolverlos es pensar las cosas antes de hacerlas, saber cómo pedir las, analizar la situación, no dejarse influir por miedo, enojo o algún sentimiento que pueda nublar nuestro juicio.

Las personas por temor o por inseguridad no arreglan estos conflictos y después de un tiempo o inmediatamente eso presentara un problema debido a que la situación se complicara o se podría repetir y desgastar nuestras relaciones con los demás. Al igual que como lo aplicamos en la clase de comunicación al proponer la solución de un problema que nos dio la profesora y evaluar cuál sería la mejor forma para resolverlo, sin que fuera agresiva o pasiva.

2.2.1.3 Características de la gestión de conflictos.

El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, estas ocurren cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales, cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima.

Desde la gestión de una institución se puede mencionar que el conflicto puede generarse desde una misma situación y esta puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas más aún si esta depende de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad. Así, un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación dado que, en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta.

2.2.1.4 Teorías relacionadas a la gestión de conflictos.

Teoría de la gestión de conflictos de Robbins (2013)

Los conflictos son inevitables dentro de las empresas, es necesario aprender a identificarlos y familiarizarse con sus antecedentes, sus etapas y los estilos que prefieren las personas para manejarlos y resolverlos.

Teoría tradicional de los conflictos.

Robbins (2013) sostiene:

El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. (p. 485).

Se caracteriza por considerar el conflicto como algo negativo, similar a la violencia, la destrucción o el uso de agresión irracional. Se estima como una situación perjudicial que es preciso evitar. Fruto de una concepción de base histórica y religiosa, la parte negativa del ser humano se manifiesta a través de la agresión y la violencia. En los años 1930 a 1940, las teorías sociales sobre el conflicto lo estimaban como algo disfuncional, que ocurre cuando las cosas fallan, debido a una comunicación deficiente, a la falta de flexibilidad por las partes en oposición y a la incapacidad para negociar.

Teoría de relaciones humanas.

Robbins (2013) señaló la relación humana sobre: “El conflicto planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto” (p. 486).

Sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el

potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

Teoría interaccionista de los conflictos.

Robbins (2013) sostiene: “La creencia de que no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que también es necesario para el desempeño efectivo en un grupo” (p.487).

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas funcionales, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

Tipos de conflictos.

Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Parece que las hostilidades y fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Desafortunadamente, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos de personalidad; una encuesta indicó que 18 por ciento del tiempo de los gerentes se dedica a tratar de resolver los conflictos de personalidad entre los miembros de su equipo.

A diferencia de los de relación, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado, son funcionales. Para que el conflicto de proceso sea productivo, debe mantenerse bajo. Los argumentos intensos sobre quién debería hacer qué se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos superpuestos. Los niveles bajo a moderado de conflictos de

tarea demuestran de manera constante tener un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimulan un análisis de las ideas que lleva a que los grupos se desempeñen mejor.

Proceso del conflicto

Robbins (2013) dice que: “El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados” (p. 486).

Oposición potencial o incompatibilidad.

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria. En nombre de la simplicidad, estas condiciones, se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Cognición y personalización.

Si las condiciones mencionadas en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Intenciones.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.¹⁷ Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las

intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona, donde se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto:

Competir.

Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde.

Colaborar.

Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

Evitar.

Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.

Acomodarse.

Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes

necesita estar dispuesta al auto sacrificio. Nos referimos a esta situación como acomodarse. Por ejemplo, apoyar la opinión de alguien a pesar de nuestras reservas al respecto sería acomodarse.

Comprometerse.

Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En el compromiso no hay un ganador o perdedor claro. En vez de ello, existe la voluntad de racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de las pretensiones de ambas partes.

Comportamiento.

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones.

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo señala nuestro modelo, éstas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Resultados funcionales.

Es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es

posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo.

Resultados disfuncionales.

Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización.

La negociación como un proceso permanente.

Siempre estamos negociando, en diversas situaciones de la vida cotidiana negociamos. Lo hacemos con la casera cuando vamos al mercado, cuando nuestros hijos quieren salir el fin de semana.

La negociación es entendida como un arte que implica habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, la capacidad de emplear toda una canasta de argucias, de regateo y la sabiduría de saber cómo usarlas.

La negociación es un mecanismo de toma de decisiones, en el cual dos o más partes se comunican en un esfuerzo por resolver sus deseos e interés divergentes.

Ahora es necesario entender que no todos tiene la capacidad de negociar, sino que deben presentar características muy particulares como:

- Capacidad para escuchar.
- Adecuada comunicación.
- Conocimiento del contexto
- Capacidad e imaginación para generar alternativas y sabiduría para saber cómo usarlas.
- Capacidad para convencer y ser convencido.
- Capacidad de lograr resultados.
- Capacidad de persuasión.

- Adecuada preparación
- Paciencia
- Empatía.

Sin embargo, queda claro que no basta con tener condiciones innatas para negociar, pues también es necesario tener ciertos principios, la aplicación de determinados criterios y la simulación de algunos escenarios de negociación. En todo caso, arte, técnica y estrategias pueden actuar conjuntamente. Por otro lado, la capacitación de los negociadores resulta fundamental. Muchos conflictos e incluso guerras se podrían evitar si los negociadores estuvieran más capacitados.

2.2.1.5 Dimensiones de gestión de conflictos.

Mediación.

Robbins (2013) afirma:

Es la tercera parte neutral que promoverá la gestión de conflictos este aspecto está representado por el equipo directivo que utilizará el razonamiento y la persuasión para sugerir las propuestas de solución a los conflictos además es importante que las partes deben estar motivadas en la búsqueda de soluciones pacíficas. (p. 187).

Fuken (2003) sostiene: “Proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución una solución al conflicto” (p. 275).

La negociación.

Hernández (2014) afirma:

Al respecto, con las habilidades directivas es la capacidad del individuo que cada vez tiene una mayor importancia en el mundo laboral, ya que es el factor diferenciador dentro de una empresa, por los resultados, la toma de decisiones, su preparación, personalidad y conocimientos. (p. 102).

Puchol (2012) sostiene: “Proceso de resolución de conflictos por el que dos o más partes intentan alcanzar un acuerdo duradero que satisfaga sus respectivos intereses” (p. 164).

La asertividad

Puchol (2012) dice que es: “La capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas” (p. 137).

Alberti y Emmos (1978) dicen que asertividad es: “La conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos” (p. 2).

La construcción de consenso

Real academia de la lengua española (RAE) dice que es: “El acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos” (p. 43).

2.2.2 Bases teóricas del desempeño laboral.

2.2.2.1 Definición de desempeño laboral.

El desempeño laboral se considera el cargo de los coordinadores o gerentes de una organización o empresa donde realiza sus funciones, por un conjunto de actividades tangibles, medibles y observables, permitiéndole al colaborador a cumplir sus metas en el lugar que labora, en un periodo determinado, por lo tanto, se basa en los resultados que alcanza el colaborador.

Chiavenato (2007) define:

Son las conductas del trabajador en busca de los objetivos que se fija, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, demostrando las características entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúa con la naturaleza del trabajo dentro de la organización. (p. 244).

Por otra parte, Werther y Davis (2008) mencionan:

Es una actividad sujeta a la observación, que mide el rendimiento del trabajador, así mismo es un acontecimiento de series conductuales que produce la persona que está laborando dando el resultado, por otra parte, una tarea es una acción laboral y la acción hace la tarea, por la cual es el desempeño. Toda acción realizada en un trabajo de labor en la organización es para alcanzar un objetivo, por ello esto es medido por las herramientas administrativas y se pueden tomar aspectos cuantitativos, cualitativos o de método. (p. 309).

Para los autores Robbins y Coulter (2005) determinan:

Que es un proceso que se hace en una organización que tan exitosa ha sido el logro de sus actividades objetivos laborales. En general a nivel organizacional el desempeño laboral es medible que brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas que hace el individuo. (p. 467).

De acuerdo según lo prescrito de los autores, el desempeño laboral es un proceso que se hace en una organización o empresa, para medir el rendimiento del individuo en el trabajo, comprobando el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por este o a nivel individual.

2.2.2.2 Importancia del desempeño laboral.

En toda empresa u organización el desempeño laboral en el colaborador es esencial, ya que permite medir la actividad que hace en puesto de trabajo como desempeño, como también el planteamiento como

objetivo que se propone y por ende dar retroalimentación al colaborador sobre su desempeño.

Chiavenato (2007) define que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 248).

Para Wether y Davis (2008) dicen que: “Es importante que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo” (p. 306).

Para Robbins y Coulter (2005) mencionan que:

Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Es un concepto complejo, pero importante, y los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen con un desempeño alto de la organización. Después de todo, no quieren (ni intentan) obtener un desempeño mediocre, sino desean que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño, sin importar la misión, las estrategias o las metas que se persiguen. (p. 465).

El desempeño laboral es un componente fundamental que se da en el colaborador o trabajador como evaluación por su desempeño en las empresas, por lo cual ayuda a implementar estrategias y afinar eficacias en su puesto de trabajo.

2.2.2.3 Características del desempeño.

Las características del desempeño laboral, son diversas, según Chiavenato (2007) las características son:

- Mejora el nivel de desempeño por capacitaciones de sí mismo, todos los miembros de la organización o empresa actúan para incrementar el índice de desempeño.
- Genera consideración por el desempeño alcanzado como promociones y reconocimientos en un periodo establecido.
- Da a conocer en que factor se está fallando para demostrar que se requiere capacitar, por ello un óptimo desempeño es un indicio de que existe un gran potencial que no se aprovecha.
- Identifica los errores en el diseño de puesto: El bajo nivel de desempeño en un puesto es la clara revelación errónea de un mal puesto de trabajo, con la evaluación se mide eso.
- Las informaciones equivocadas pueden tener decisiones de capacitación, contratación, promoción o asesoría en un ámbito erróneo y que afectan a la organización o empresa.
- Las de medición central que hacen los evaluadores, que se inclinan a no promediar calificaciones altas o bajas, por lo cual da una información equivocada y sin sentido al evaluarlos.
- La calificación predispuesta, se da cuando el evaluador califica al colaborador con una evaluación buena sin observar el desempeño y produciendo simpatía y empatía en este proceso. (pp. 155 - 156).

Para Werther y Davis (2007) las características son:

- Es un sistema que da a conocer las necesidades internas en cada área de la organización.
- Permite medir el grado en que están logrando las metas para cuales se establece la labor.
- Identificar las capacidades y habilidades del colaborador.
- Da énfasis a las necesidades de las capacitaciones y en el desarrollo de la empresa.
- Contribuye en el mejoramiento en aprovechar al máximo los recursos. (pp. 102-104).

De tal manera el desempeño laboral ayuda a identificar el nivel o grado de rendimiento del colaborador en una organización o empresa, por lo cual, si esto es bajo o alto, asimismo se da la sedan evaluaciones y capacitaciones para dar una retroalimentación para que se desarrolle con mejoramientos las habilidades del colaborador logrando sus metas y objetivos.

2.2.2.4 Teoría relacionada a la variable desempeño laboral

Teoría del desempeño laboral de Chiavenato (2007).

Si el desempeño laboral son las actividades y conductas que demuestra el individuo al trabajar en una organización o empresa donde cumple las metas y objetivos, de tal manera para medir las actividades como comportamientos se da una evaluación de desempeño y los elementos del desempeño laboral.

Evaluación del desempeño:

Según Chiavenato (2007) define: “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Por lo cual toda evaluación es un proceso para estudiar y juzgar el valor, excelencia, y cualidades de una persona” (p. 241).

Para Robbins y Coulter (2005) mencionan:

Es un proceso que establece las normas de éste y evalúa al colaborador para tomar decisiones de recursos humanos objetivas. Por lo cual la evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración. De tal manera esto contribuye a la organización o empresa, asimismo la justificación de la permanencia del colaborador en el puesto de trabajo que le brinda la empresa. (p. 296).

Según Werther y Davis (2008) definen:

La evaluación del desempeño constituye el proceso donde se estima el rendimiento global del empleado, por lo cual es una contribución total a la organización, asimismo justifica su permanencia en la empresa, de tal manera si el desempeño es satisfactorio o que alcance niveles inesperados o que exceda de lo esperado debe ser alentador. (p. 302).

La evaluación de desempeño mide el resultado de los empleados, por la cual es el proceso que hace para determina el grado de desempeño que permite ver el resultado del trabajo en sus objetivos, así mismo es una herramienta administrativa que se utiliza en las organizaciones o empresas en el área de recursos humanos.

Elementos del desempeño laboral:

Hoy en las organizaciones se han estudiado o miden el desempeño laboral como relacionado, partiendo de una dependencia de variedad factores, elementos, habilidades, características o competencias de acuerdo a los conocimientos y capacidades que demuestra el individuo aplicando en su puesto de trabajo.

Chiavenato (2007) define que se evalúa al individuo mediante factores anticipados en conceptos definidos y valorados que se presenta en dos factores:

Factor operativo: Demuestra el conocimiento de liderazgo, trabajo en equipo, exactitud, cantidad, calidad y trabajo.

Factor actitudinal: Demuestra disciplina, responsabilidad, actitud cooperativa, iniciativa, habilidad de seguridad, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y la discreción. (pp. 406 - 409).

Robbins (2005) menciona otra forma de pensar que los Gerentes de las organizaciones deben considerar la competencia y habilidades recomendadas para llegar a las metas en su finalidad:

Habilidades técnicas: Es el conocimiento que da como especialización en proceso de producción, conocimiento en software, comercio y ventas.

Habilidades humanas: Es el desarrollo que da la motivación que ayuda al individuo en su puesto de trabajo dentro de la organización, así mismo el administrado asume el rol de líder con el fin de lograr los objetivos de la empresa para su beneficio de esta.

Habilidades conceptuales: Demuestra que el individuo pueda entender que es lo quiere llegar la organización o empresa como meta u objetivo en un corto, mediano y largo plazo. (p. 12).

La evaluación es un proceso que también tiene en cuenta las características del individuo como su conocimiento sobre su trabajo o que tan bueno puede liderar en su puesto, como también sus valores que definen su integridad. Así mismo acorde a esto, el colaborador es calificado o evaluado.

2.2.2.5 Dimensiones del desempeño laboral.

Clima laboral.

Brunet (1987) citado por Ramos (2012) define el clima organizacional como.

Las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio ambiente y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (p.16).

Robbins (1997) menciona respecto al clima laboral como: “La percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos para lograr la comprensión de nuestro entorno” (p. 125).

Motivación laboral.

Chiavenato (2009) define que:

Es el sistema de necesidades que tiene un individuo para que este motivado, demostrando necesidad de logro en su meta en una organización, por ende, el reconocimiento dentro de un grupo o equipo de trabajo. Es importante que en los trabajos den la oportunidad a los trabajadores que demuestren sus habilidades, para que tengan confianza y motivación en su autoestima. (p. 195).

Para Robbins y Coulter (2005) mencionan que:

La autoestima ofrece consideración interesante en la conducta del colaborador en las organizaciones. Asimismo, se relaciona directamente con las expectativas de éxitos, por lo cual las personas con una autoestima alto poseen creer habilidades necesarias para lograr su objetivo en su trabajo. De tal manera los individuos con alto nivel de autoestima toman riesgos grandes al seleccionar un empleo, lo más seguro que elijan trabajos convencionales en comparación de personas que tienen un nivel bajo de autoestima. (p. 353).

Evaluación de desempeño.

Chiavenato (2007) menciona: “Un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 248).

Según Byars y Rue (1996) dice: “La evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (p. 101).

Relaciones interpersonales.

Bisquerra (2003) la define como: “Una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23).

Fernández (2003) menciona:

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (p. 25).

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.

Desempeño laboral.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Satisfacción de trabajo.

Es el sentimiento favorable o desfavorable que se da en un conjunto de empleados que perciben en su trabajo, lo cual si el empleado está insatisfecho tendrá una actitud negativa de su trabajo por lo contrario a esto tendrá una actitud positiva en su trabajo.

Autoestima.

Es el método de necesidades que tiene la persona para que este motivado, destacando necesidad de logros en la empresa, lo cual si el individuo tiene alto nivel de autoestima darán buenos resultados en su desempeño.

Organización.

Grupo de personas que forma una estructura sistemática para producir viene o servicios para poder satisfacer las necesidades de la población dentro de un entorno.

Trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Trabajo en equipo.

Es el grupo de trabajadores que satisfacen el conjunto de necesidades donde se produce redesarrollo de procesos con objetivo en común, por lo cual generan sinergia positiva con el esfuerzo junto del equipo.

Capacitación.

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a ayudar al desarrollo de la persona en el desempeño de una actividad.

Evaluación.

Es un proceso sistemático de recolección de datos y análisis de datos que tiene por objetivo determinar si es que y hasta qué punto de los objetivos han sido logrados.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación es de tipo no experimental, porque las variables de estudio no son manipuladas, solo se observa el fenómeno, se analiza, se describe, se explica y en algunos casos se predice.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen a la investigación no experimental como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

De acuerdo a los momentos en la cual se aplicó los instrumentos de recolección de datos, la investigación es de tipo transversal o transeccional, porque se realizó la recolección de datos una sola vez.

Hernández et al. (2010), definen a la investigación transversal como: “Investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 151).

Bernal (2010), define a la investigación transversal como: “Estudio en el cual se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p. 118).

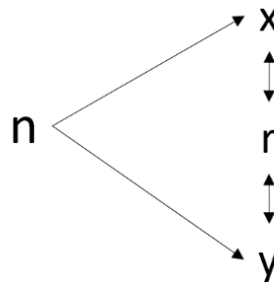
Diseño de investigación

El presente estudio responde al diseño de estudio descriptivo correlacional, porque su objetivo principal es determinar la relación que existe entre dos variables, en este caso determinaremos la relación que existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa inversiones MAM S.A.C - Villa El Salvador.

Al respecto Hernández et al. (2014) indica que:

Los estudios descriptivos sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 91).

El esquema de las investigaciones de diseño correlacional es la que se muestra a continuación:



Dónde:

n= Tamaño de la muestra

x= Gestión de conflictos

y= Desempeño laboral

r= Relación entre las variables

3.2. Población y muestra

Población.

Para la presente investigación la población del siguiente trabajo de investigación está conformada por los 40 trabajadores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador.

Bernal (2010) sostiene que: “La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

Muestra.

La muestra está conformada por 40 colaboradores de la empresa, dicho muestra es probabilística, porque todos tuvieron la misma posibilidad de ser considerada parte de la muestra, asimismo la muestra se obtuvo con la técnica de selección de muestreo de censal, donde se aplicó los instrumentos a los todos los trabajadores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Hernández et al. (2010) sostiene que la muestra probabilística es:

Un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo todas las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p. 176).

3.3 Hipótesis.

Hipótesis general.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa el salvador - 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018.

Hipótesis específicas.

H1. Existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018

H2. Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018

H3. Existe relación significativa entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018

H4. Existe relación significativa entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador - 2018

3.4 Variables – Operacionalización.

Variable 1: Gestión de conflictos.

Definición conceptual de la gestión de conflictos.

Bonilla (2017) la define como: “Aquellas intervenciones planteadas por el hombre que modifican el ámbito en donde se producen, y tienen efectos directos e indirectos sobre una comunidad, y los mismos pueden ser positivos o negativos” (p. 3).

Definición operacional de la gestión de conflictos.

La gestión de conflictos, es una variable que se mide mediante cuatro dimensiones que son mediación, negociación, asertividad y construcción de consenso, 12 indicadores y compuesto en total por 26 ítems, la medición de dicho instrumento está considerada en la escala de Likert con 5 alternativas de respuesta, para poder analizar la percepción de la gestión de conflictos que tienen los colaboradores.

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual del desempeño laboral

Chiavenato (2008) menciona:

Son las conductas del trabajador en busca de los objetivos que se fija, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, demostrando las características entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúa con la naturaleza del trabajo dentro de la organización. (pp. 243-244).

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral es una variable que se mide mediante cuatro dimensiones que son el clima laboral, la motivación laboral, la evaluación de desempeño y las relaciones interpersonales, 10 indicadores, compuesto en total por 33 ítems, la medición de dicho instrumento está considerada en la escala de Likert con 5 alternativas de respuesta, para poder analizar la percepción del desempeño laboral que presentan los colaboradores.

Operacionalización de las variables.

Tabla 1
Operacionalización de la variable gestión de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Mediación	Voluntariedad	Del 1 a 7		
	Confidencialidad			
Negociación	Neutralidad/imparcialidad	Del 8 al 13		
	buscar acuerdos			
	cuando negociar			
Asertividad	buscar resultados	Del 14 al 20		
	Toma de decisiones por propia voluntad			
	Acepta sus errores y aciertos			

	Dice las cosas en el momento y en el lugar indicado	
	neutral	
Construcción de consenso	confianza	Del 21 al 26
	igualdad	

Tabla 2
Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
	Trabajo en equipo			
Clima laboral	Entorno de trabajo	Del 1 la 10		
	Capacitaciones			
	Satisfacción laboral			
Motivación laboral	Desempeño	Del 11 la 21	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Malo 88 - 115 Regular
	Recompensas		Casi siempre (4) Siempre (5)	115 - 146 Bueno 146 - 162
Evaluación de desempeño	Competencias laborales	Del 22 al 27		
	Evaluación de puestos			
Relaciones interpersonales	Comunicación interna	Del 28 al 33		
	Integración de las personas			

3.5 Métodos y técnicas de investigación.

Método de la investigación.

El desarrollo de la investigación se basó en el método cuantitativo, debido a que este se basa en los números para investigar, analizar y comprobar la información, además permite establecer la correlación de las variables de estudio.

Según Bernal (2010) refiere que el método cuantitativo consiste en: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Por otro lado, el desarrollo de otros aspectos importantes la investigación como la descripción de la realidad problemática entre otros, se basaron en el método deductivo, que se explica a continuación:

Bernal (2010) refiere que el método deductivo consiste en: “Tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 59).

Técnicas de la investigación.

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para la obtención de datos y medir las variables de estudio.

Carrasco (2005) la define como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

Asimismo, se aplicó la técnica de la observación y el análisis, para poder describir la realidad problemática y síntesis la información de las bases teórica y otros aspectos importantes dentro del desarrollo de la tesis.

Según Muñoz et al. (2001) citado por Bernal (2010), refiere que:

La observación, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (p. 194).

Según Muñoz et al. (2001) citado por Bernal (2010), refiere que:

El análisis, es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos. (p. 194).

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, donde se observan dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego establecer la correlación. El primer instrumento se denomina cuestionario de gestión de conflictos; el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desempeño laboral.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables, medidos a través del criterio de jueces y la confiabilidad a raves de la prueba piloto y e estadístico alfa de cronbach.

Instrumento 1: Cuestionario de gestión de conflictos.

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de gestión de conflictos
Autor	: Domiciano Flores Carrasco
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la percepción de los colaboradores. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de las cinco categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

La aplicación puede darse de forma individual y colectiva, donde la persona que conforma la muestra debe marcar una de las cinco alternativas propuestas para cada ítem, haciendo hincapié la confidencialidad de los resultados. Considerando los siguientes criterios.

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

Instrumento 2: Cuestionario del desempeño laboral.

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Domiciano Flores Carrasco
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la percepción de los colaboradores. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

La aplicación puede darse de forma individual y colectiva, donde la persona que conforma la muestra debe marcar una de las cinco alternativas propuestas para cada ítem, haciendo hincapié la confidencialidad de los resultados. Considerando los siguientes criterios.

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

3.7 Análisis estadístico e interpretación de datos.

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos. Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación frecuencias y porcentajes, además de su distribución, confiabilidad y contratación

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de relación, además de la contratación de las hipótesis.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y dimensiones.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1 Validación del instrumento.

Validez del instrumento de gestión de conflictos.

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo.

Tabla 3
Resultados de la validación del cuestionario de gestión de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de desempeño laboral.

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4
Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional.

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

4.1.1 Análisis de fiabilidad.

Fiabilidad del instrumento de gestión de conflictos.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la gestión de conflictos se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 5
Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	26

Conforme se puede apreciar el valor alfa de Cronbach es igual a 0.971 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable desarrollo organizacional se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6
Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	33

El valor alfa de Cronbach obtenido en esta variable es igual a 0.903 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

4.2 Resultados descriptivos de las variables.

Resultados descriptivos de la variable gestión de conflictos.

Tabla 7
Análisis descriptivo de la variable: gestión de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	32,5
	Regular	14	35,0
	Bueno	13	32,5
	Total	40	100,0

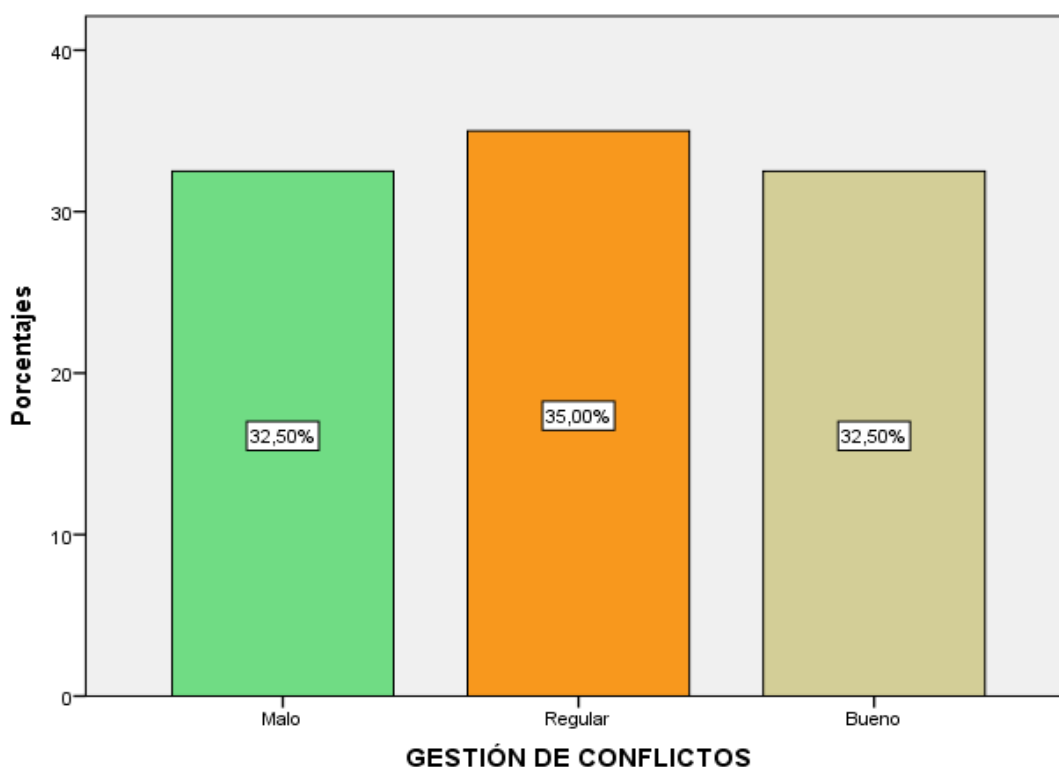


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable gestión de conflictos.

Interpretación.

En la figura 1 se observa que 14 colaboradores que representa el 35.0% considera a la variable gestión de conflictos como un nivel regular, 13 de los colaboradores encuestados que representan el 32.5% lo consideran malo y 13 colaboradores encuestados que equivalen al 32.5% consideran a la gestión de conflictos en un nivel bueno.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 8
Análisis descriptivo de la variable: desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	10	25,0
	Regular	21	52,5
	Bueno	9	22,5
	Total	40	100,0

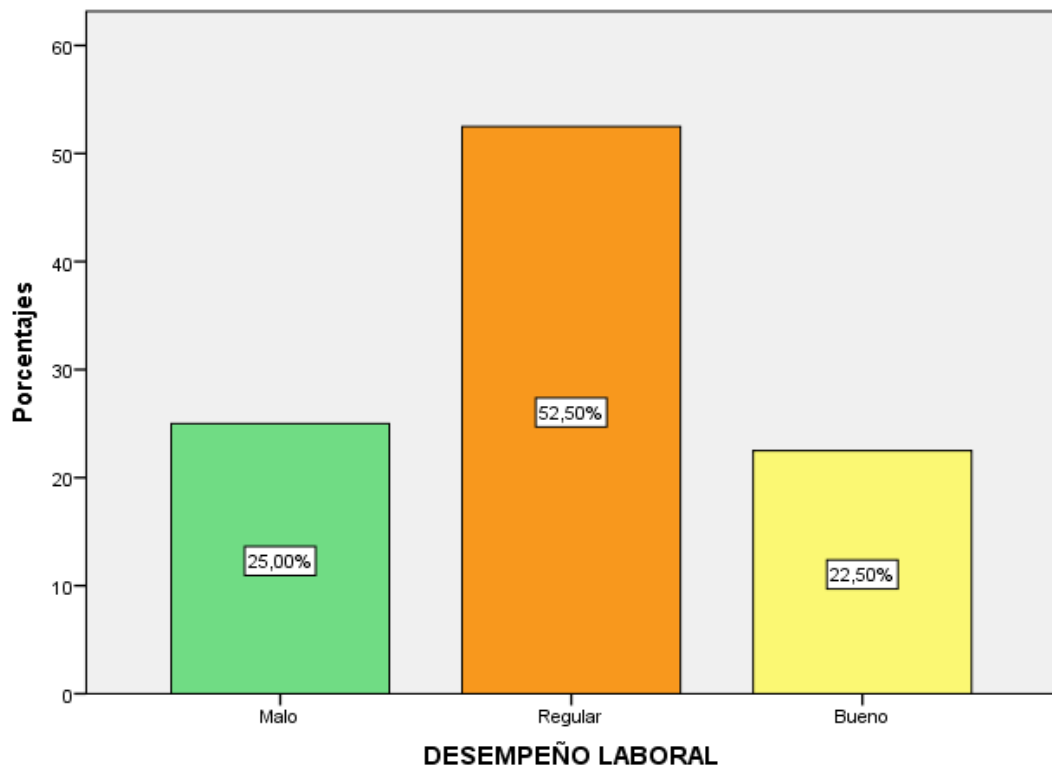


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Interpretación.

En la figura 2 se observa que 21 colaboradores que representa el 52.5% considera a la variable desempeño laboral como un nivel regular, 10 de los colaboradores encuestados que representan el 25.0% lo consideran malo, y 9 colaboradores encuestados que equivalen al 22.5% consideran al desempeño laboral en un nivel bueno.

4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.

Resultados descriptivos de las dimensiones de gestión de conflictos.

Tabla 9
Análisis descriptivo de la dimensión: mediación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	18	45,0
	Regular	7	17,5
	Bueno	15	37,5
	Total	40	100,0

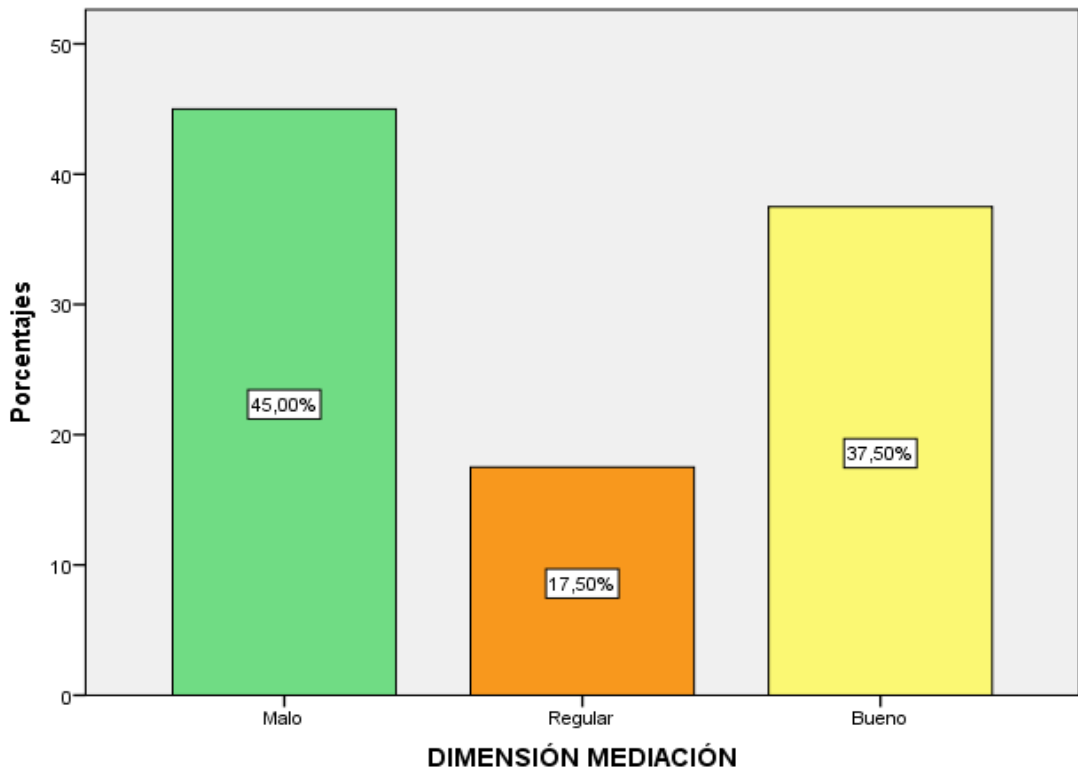


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión mediación

Interpretación.

En la figura 3 se observa que 18 colaboradores que representa el 45.0% considera a la dimensión mediación de la variable gestión de conflictos como un nivel malo, 15 de los colaboradores encuestados que

representan el 37.5% lo consideran malo, y 7 colaboradores encuestados que equivalen al 17.5% consideran a la mediación en un nivel bueno.

Tabla 10
Análisis descriptivo de la dimensión: negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	32,5
	Regular	14	35,0
	Bueno	13	32,5
Total		40	100,0

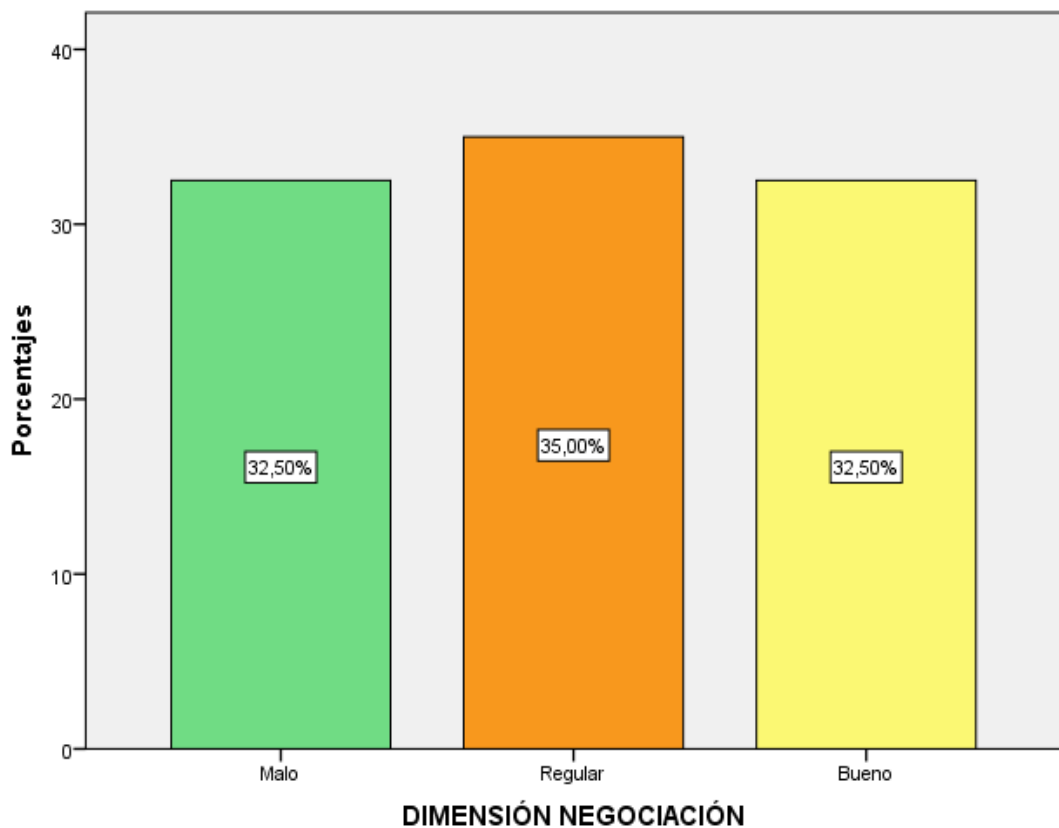


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión negociación

Interpretación.

En la figura 4 se observa que 14 colaboradores que representa el 35.0% considera a la dimensión negociación de la variable gestión de conflictos como un nivel regular, 13 de los colaboradores encuestados que

representan el 32.5% lo consideran malo y 13 colaboradores encuestados que equivalen al 32.5% consideran a la negociación en un nivel bueno

Tabla 11
Análisis descriptivo de la dimensión: asertividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	19	47,5
	Bueno	10	25,0
	Total	40	100,0

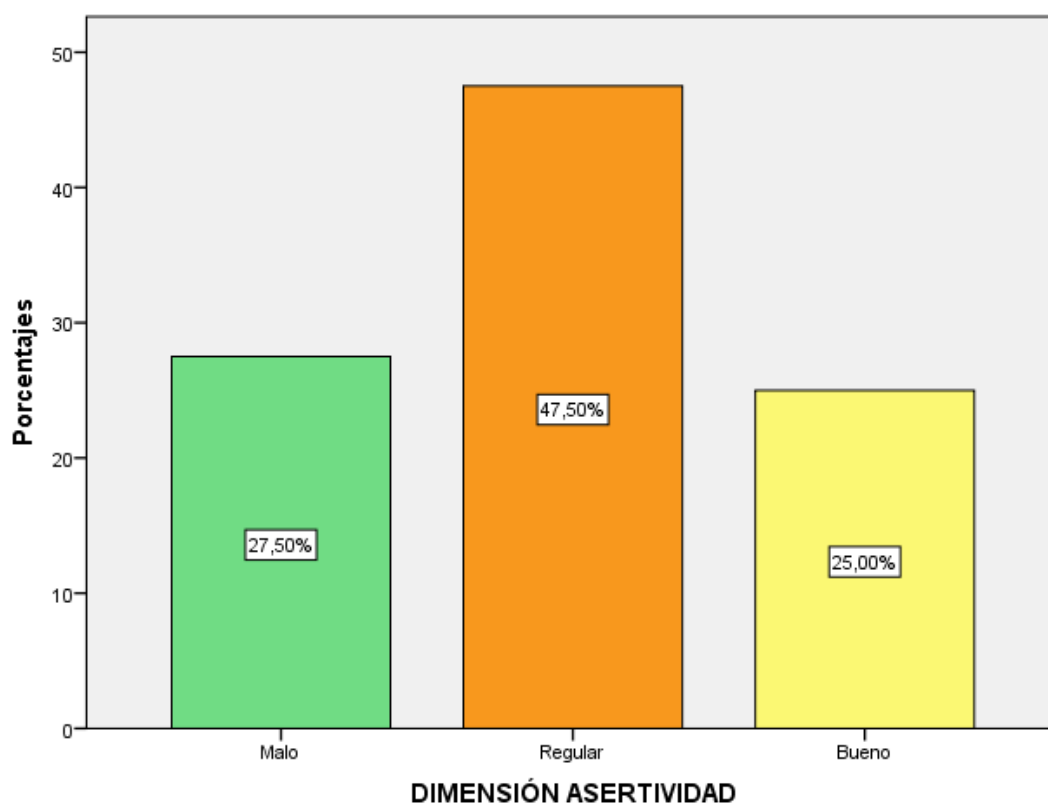


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión asertividad.

Interpretación.

En la figura 5 se observa que 19 colaboradores que representa el 47.5% considera a la dimensión asertividad de la variable gestión de conflictos como un nivel regular, 11 de los colaboradores encuestados que

representan el 27.5% lo consideran malo y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 25.0% consideran la asertividad en un nivel bueno

Tabla 12
Análisis descriptivo de la dimensión: construcción de consenso

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	17	42,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

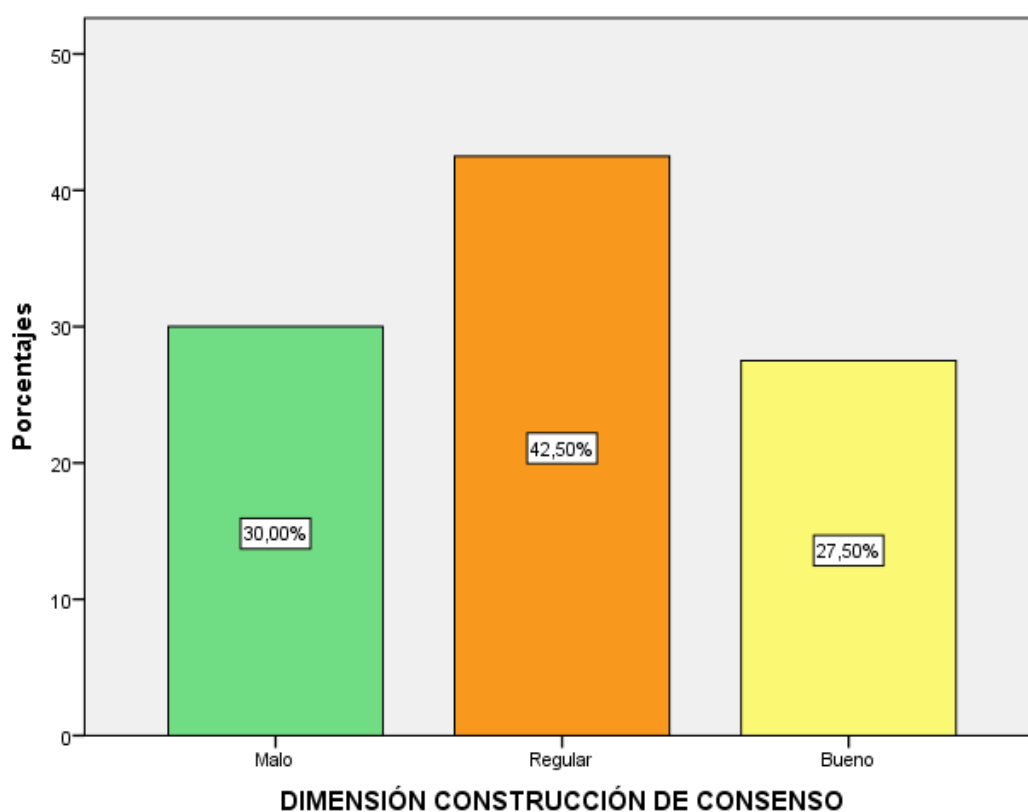


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión construcción de consenso

Interpretación.

En la figura 6 se observa que 17 colaboradores que representa el 42.5% considera a la dimensión construcción de consenso de la variable gestión de conflictos como un nivel regular, 12 de los colaboradores

encuestados que representan el 30.0% lo consideran malo y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 27.5% consideran a la dimensión construcción de consenso en un nivel bueno

Resultados descriptivos de las cuatro dimensiones del desempeño laboral

Tabla 13
Análisis descriptivo de la dimensión: clima laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	20,0
	Regular	25	62,5
	Bueno	7	17,5
	Total	40	100,0

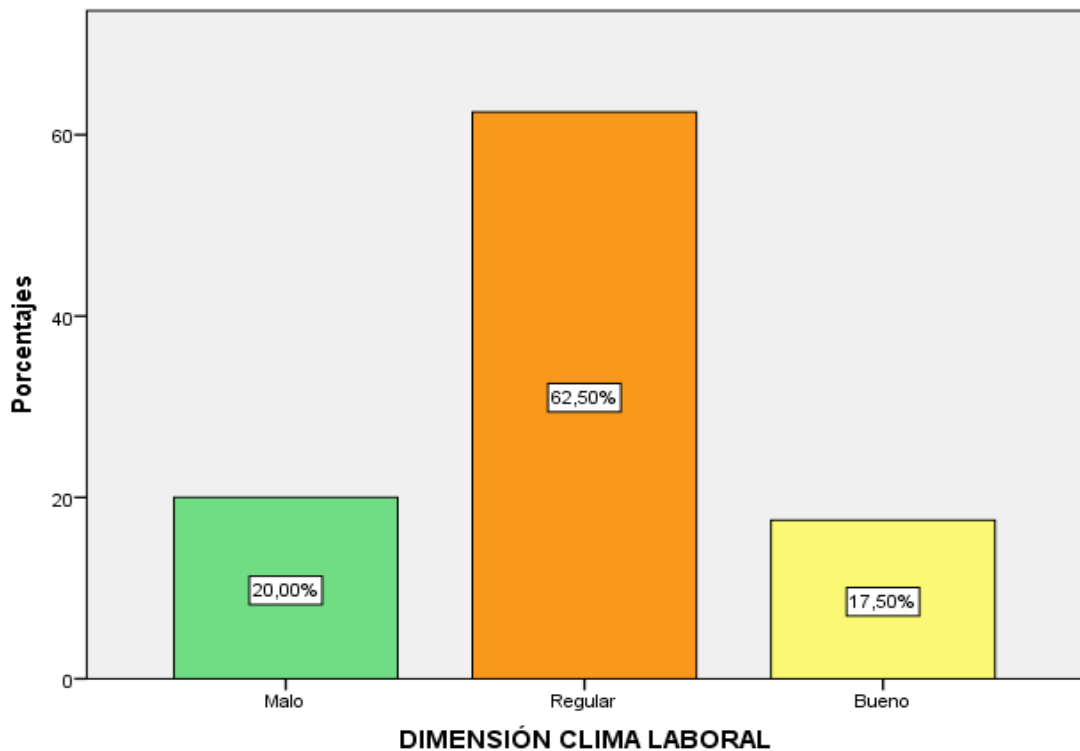


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión clima laboral

Interpretación.

En la figura 7 se observa que 25 colaboradores que representa el 62.5% considera a la dimensión clima laboral de la variable desempeño

laboral como un nivel regular, 8 de los colaboradores encuestados que representan el 20.0% lo consideran malo y 7 colaboradores encuestados que equivalen al 17.5% consideran a la dimensión clima laboral en un nivel bueno

Tabla 14
Análisis descriptivo de la dimensión: motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	15	37,5
	Bueno	13	32,5
	Total	40	100,0

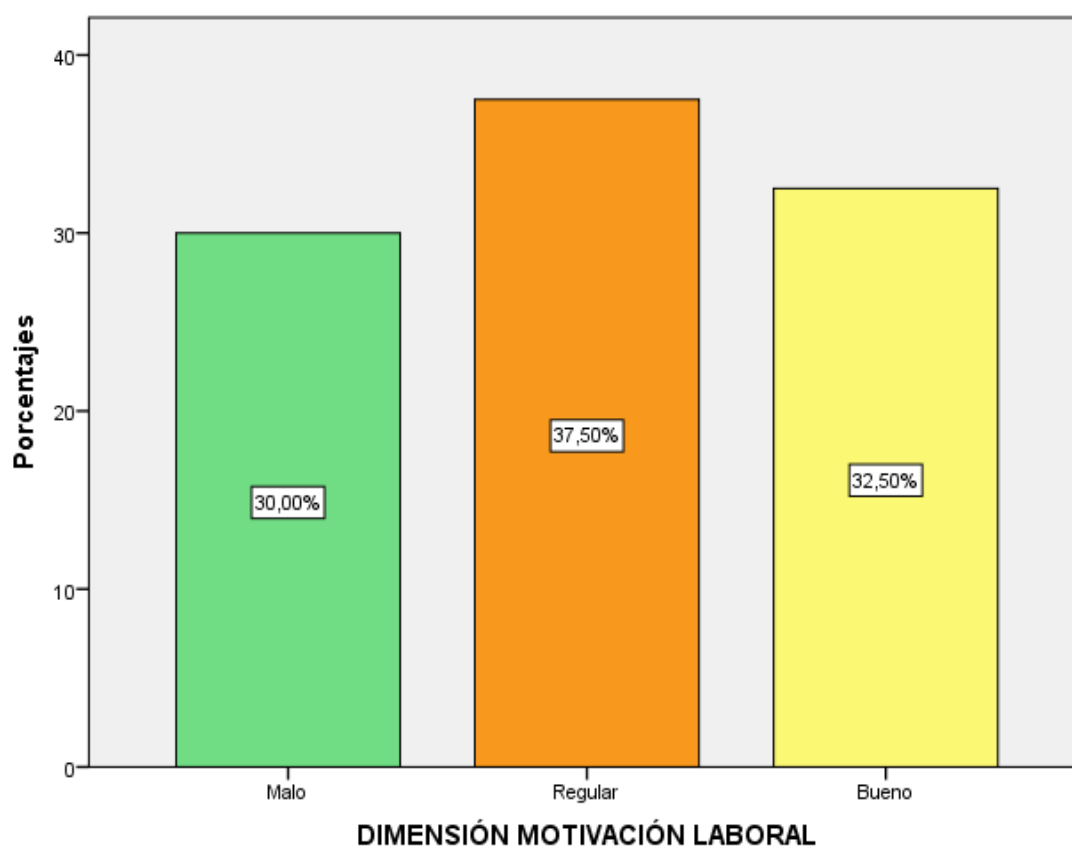


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión motivación laboral

Interpretación.

En la figura 8 se observa que 15 colaboradores que representa el 37.5% considera a la dimensión motivación laboral de la variable desempeño

laboral como un nivel regular, 13 de los colaboradores encuestados que representan el 32.5% lo consideran bueno y 12 colaboradores encuestados que equivalen al 30.0% consideran a la dimensión motivación laboral en un nivel malo.

Tabla 15
Análisis descriptivo de la dimensión: evaluación de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	10	25,0
	Regular	17	42,5
	Bueno	13	32,5
	Total	40	100,0

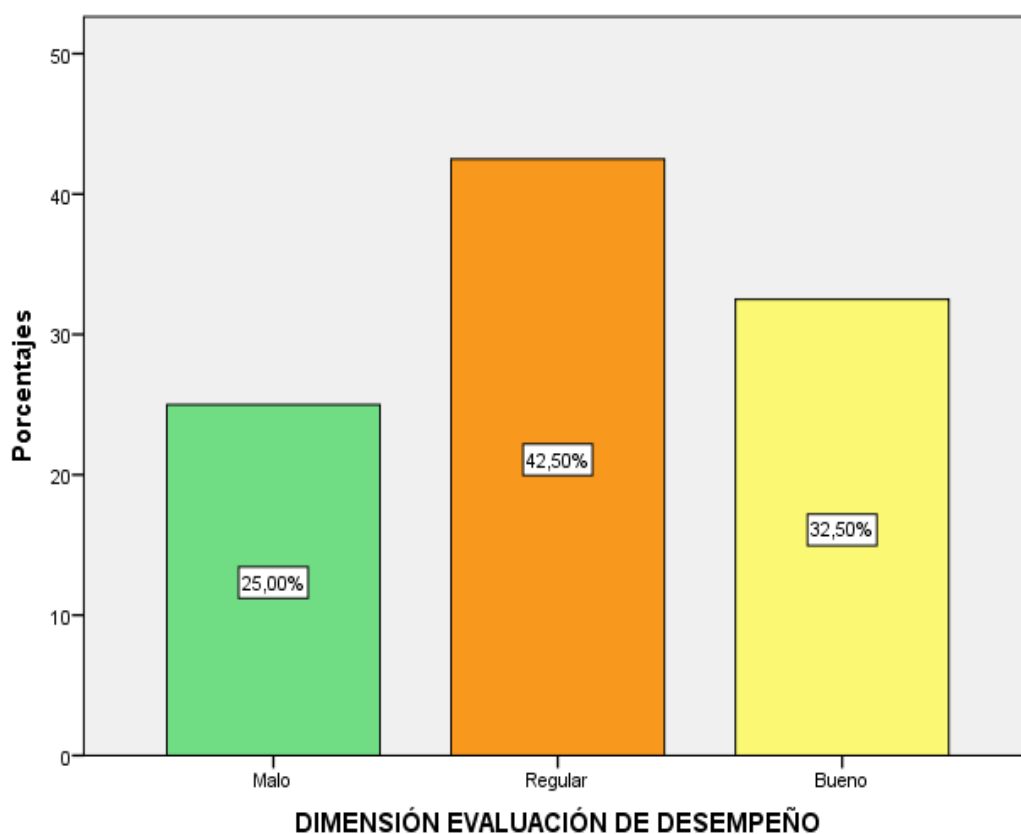


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño

Interpretación.

En la figura 9 se observa que 17 colaboradores que representa el 42.5% considera a la dimensión evaluación de desempeño de la variable

desempeño laboral como un nivel regular, 13 de los colaboradores encuestados que representan el 32.5% lo consideran bueno y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 25.0% consideran a la dimensión evaluación de desempeño en un nivel malo.

Tabla 16
Análisis descriptivo de la dimensión: relaciones interpersonales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	20	50,0
	Bueno	8	20,0
	Total	40	100,0

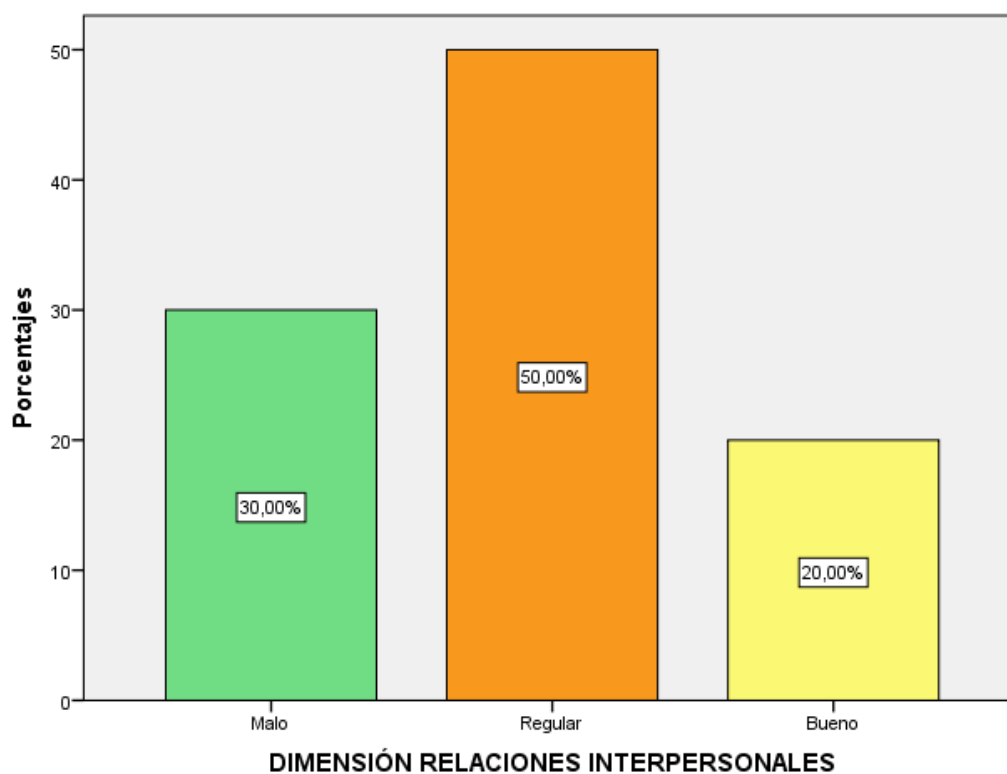


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales

Interpretación.

En la figura 10 se observa que 20 colaboradores que representa el 50.0% considera a la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral como un nivel regular, 12 de los colaboradores

encuestados que representan el 30.0% lo consideran malo y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 20.0% consideran a la dimensión relaciones interpersonales en un nivel bueno.

4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 17

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral

Gestión de conflictos	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	8	20.0%	5	12.5%	0	0.0%	13	32.5%
Regular	2	5.0%	12	30.0%	0	0.0%	14	35.0%
Bueno	0	0.0%	4	10.0%	9	22.5%	13	32.5%
Total	10	25.0%	21	52.5%	9	22.5%	40	100.0%

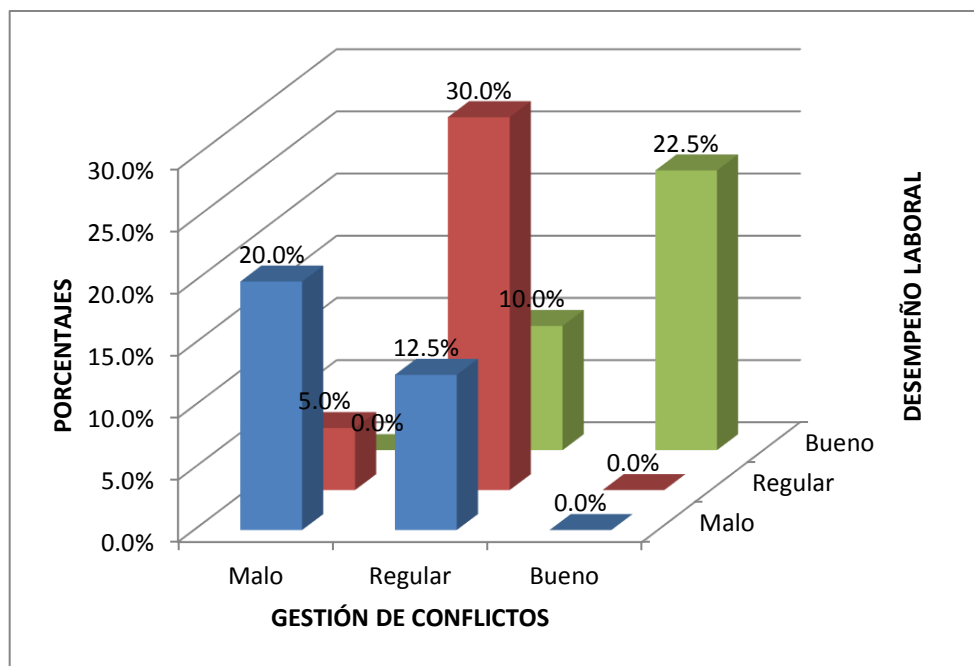


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral.

Interpretación.

La tabla 17 y figura 11 muestran la descripción referente a las variables gestión de conflictos y desempeño laboral, donde se observa que el 20.0%

de los encuestados perciben como malo la relación entre dichas variables. Así mismo, 30.0% de los encuestados refieren que esta relación es a un nivel regular, mientras que el 22.5% encuestados afirman que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.

Ho: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

Ha: La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal.

Tabla 18
Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de conflictos	,135	40	,065	,911	40	,004
Desempeño laboral	,163	40	,009	,936	40	,025

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación.

La tabla 18 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal en ambas variables, ya que el coeficiente obtenido es significativo ($p < .005$); dicho resultado permite determinar la aceptación de la hipótesis nula, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso se aplicó la prueba de Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos correlacionales.

Contraste de la hipótesis general.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador.

Tabla 19
Resultados de correlación entre las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral

		Gestión de conflictos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,956**
		N	40
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,956**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre las variables gestión de conflictos y desempeño laboral, en una Rho de Spearman que asciende a 0,956, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador.

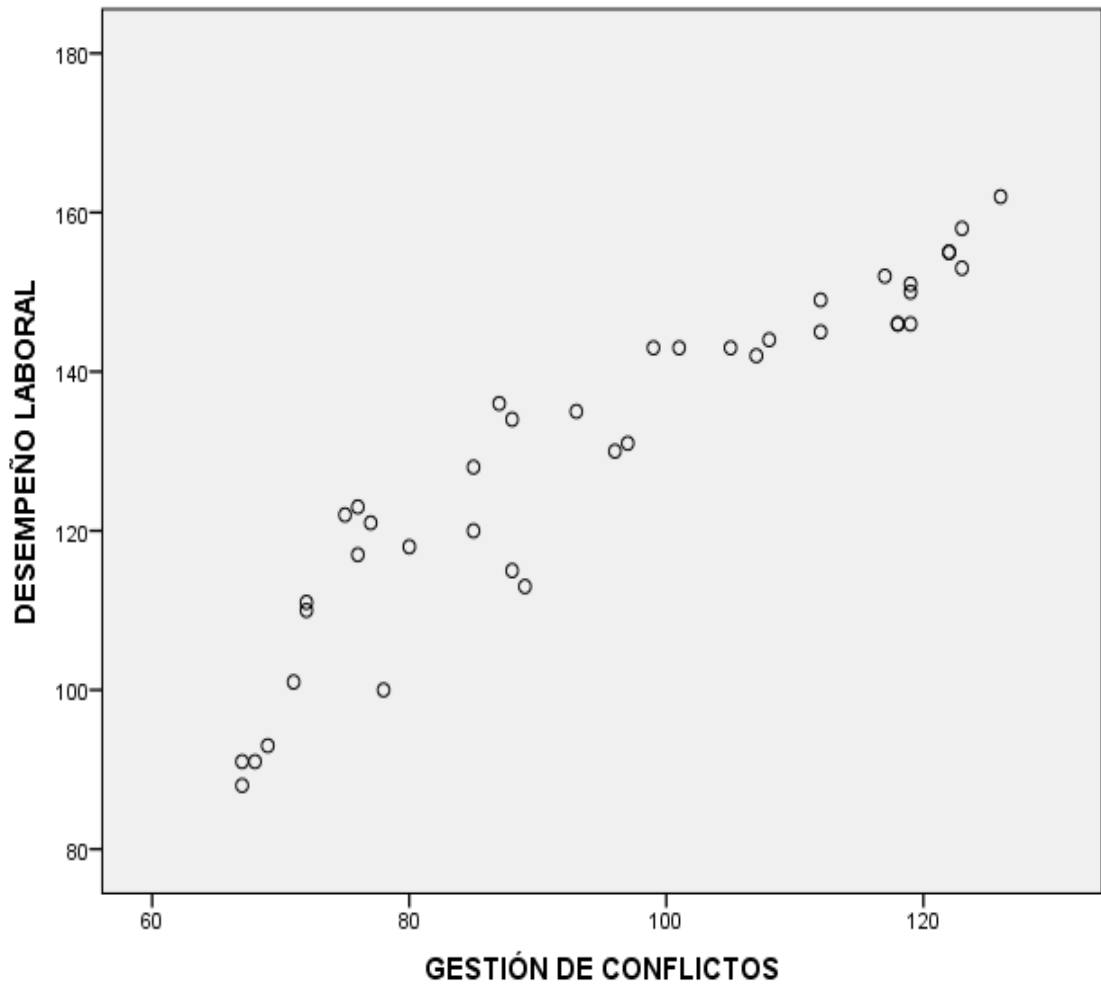


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral

Interpretación.

La figura 12 presenta una relación positiva directa entre las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa el salvador, es decir, a mayores puntajes de la variable gestión de conflictos mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho. No existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

H1. Existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Tabla 20

Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: mediación y el desempeño laboral.

		Dimensión mediación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión mediación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,875**
		N	,000
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,875**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión mediación de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, en una Rho de Spearman que asciende a 0,875, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión mediación de la variable la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho. No existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

H2. Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Tabla 21

Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: negociación y el desempeño laboral.

			Dimensión negociación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión negociación	Coefficiente de correlación	1,000	,931**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,931**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión negociación de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, en una Rho de Spearman que asciende a 0,931, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión negociación de la variable la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho. No existe relación significativa entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

H3. Existe relación significativa entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Tabla 22

Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: asertividad y el desempeño laboral.

			Dimensión asertividad	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión asertividad	Coeficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión asertividad de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, en una Rho de Spearman que asciende a 0,861, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión asertividad de la variable la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 4

Ho. No existe relación significativa entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

H4. Existe relación significativa entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

Tabla 23

Resultados de correlación entre la dimensión de la gestión de conflictos: construcción de consenso y el desempeño laboral.

		Dimensión construcción de consenso	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión construcción de consenso	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 40
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,850** ,000 40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión construcción de consenso de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, en una Rho de Spearman que asciende a 0,859, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión construcción de consenso de la variable la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones.

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de gestión de conflictos se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,971; mientras que el instrumento de desempeño laboral se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,903 mayor que el 0,75 demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la investigación mediante el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,956 a un nivel de significando de p valor de 0,000, se contrasta con los resultados obtenidos por Honores (2017) en su tesis: "Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote - 2017" que concluye que si determinan que sí existe relación entre conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de logística en el hospital III Essalud Chimbote - 2017, se determina a través de la prueba de hipótesis de Rho de Spearman indica que existe una correlación positiva moderada de 0.630 entre ambas variables. Asimismo, los resultados también se relacionan con los resultados de Rojas (2016) en su tesis: "Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-IRH SAC, Chiclayo" que concluye que, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojo 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, por lo tanto, se ha rechazado la hipótesis nula y se ha confirmado la hipótesis de trabajo, esto se justifica porque a medida que la gestión que se realiza en la empresa se evite o prevenga los conflictos se trabajará en un ambiente agradable que favorezca el desempeño que realicen los colaboradores.

Respecto a los objetivos logrados por la relación de las dimensiones de la variable gestión de conflictos con el desempeño laboral que ascienden a

0.875** a una escala de Rho de Spearman para la relación entre la dimensión mediación de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, 0.931** a una escala de Rho de Spearman para la relación entre la dimensión negociación de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, 0,861** a una escala de Rho de Spearman para la relación entre la dimensión asertividad de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral y 0.850** a una escala de Rho de Spearman para la relación entre la dimensión construcción de consenso de la variable gestión de conflictos y desempeño laboral, dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Rojas (2016) en su tesis “relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-IRH SAC, Chiclayo” que concluye que se puede definir, si existe relación entre los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa, que conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados, por otro lado en cuanto a identificar el de desempeño laboral en la empresa, se logra percibir un bajo desempeño uno de los factores que lo produce es la falta de capacitación y motivación, en los colaboradores. Asimismo se contrasta también con Velezmoro (2010) en su tesis: “Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos”, que concluye que el modelo de gestión de riesgo operacional dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos permite a la empresa obtener un ahorro en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional, con la posibilidad de desarrollar métodos avanzados que muestren un nivel de riesgo más real y poder establecer su propio modelo de capital económico, esto se justifica porque en las empresas no se abordan estos temas que aquejan mucho el ambiente dentro de las organización, el manejo de las empresas no contemplan las políticas de prevención de conflictos de las empresas, como si tienen las grandes empresas, a través de la formación que puedan recibir los mismos directivos y trabajadores. De hecho los conflictos pueden desarrollarse en todas las empresas y en todo nivel de relación en que se desarrollen los colaboradores

de las empresas, tanto interno como externo es decir en la relación con los clientes, por lo que es importante conocer ciertos elementos, mecanismos o herramientas sobre gestión de conflictos que puedan ayudar a las empresas a prevenir a que sucedan estos hechos y cuando suceden saber abordarlos o gestionarlos de la manera más adecuada y con los menores efectos o consecuencias dentro de la organización.

5.2 Conclusiones

Primero. Existe relación altamente significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador, mediante un Rho de Spearman de 0,956** a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

Segundo. Existe relación altamente significativa entre la dimensión mediación de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador, mediante un Rho de Spearman de 0,875** a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

Tercero. Existe relación altamente significativa entre la dimensión negociación de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador, mediante un Rho de Spearman de 0,931** a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

Cuarto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión asertividad de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador, mediante un Rho de Spearman de 0,861** a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

Quinto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión construcción de consenso de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM S.A.C. - Villa El Salvador, mediante un Rho de Spearman de 0,850** a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

5.3 Recomendaciones

En relación al objetivo general, los resultados permiten recomendar la aplicación de las herramientas administrativas adecuadas para lograr que el gerente tome decisiones adecuadas y pertinentes, considerando las sanciones que tiene tipificada la empresa en su reglamento, y así evitar que los conflictos se producen en la empresa, logrando crear un clima de armonía para el correcto y buen desempeño de los colaboradores de la empresa.

En relación al primer objetivo específico, los resultados permiten recomendar que, ante un hecho conflictivo en la empresa, el gerente tome una posición neutral, averiguando las causas que originaron el hecho que garantice una resolución del conflicto sin causar malestar entre los agentes involucrados dentro del conflicto.

En relación al segundo objetivo específico, los resultados permiten recomendar que, ante un hecho conflictivo en la empresa, el gerente busque soluciones que involucren el acuerdo y el consentimiento de las partes involucradas, que evite generar incomodidad o que estos sientan que el gerente sienta algún tipo de preferencia por uno o cual colaborador de la empresa.

En relación al tercer objetivo específico, los resultados permiten recomendar que, ante un hecho conflictivo en la empresa, el gerente busque soluciones que involucren pensamientos y sentimientos de forma honesta, directa y correcta, orientados a respetar la diversidad de pensamientos y

creencias de las personas involucradas, logrando así crear conciencia en los demás colaboradores,

En relación al cuarto objetivo específico, los resultados permiten recomendar que ante un hecho conflictivo en la empresa, el gerente busque alternativas que no solo solucione el problema o conflicto en mención sino crear un sentimiento de compromiso de los colaboradores, buscando un sentido de pertenencia con la empresa, que estos sientan una identificación con la empresa, de esta manera lograr evitar en la medida que lo posible la ocurrencia de futuros conflictos en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alberti, R. y Emmos, L. (1978). *Como fortalecer la asertividad de las personas*. Madrid, España: Pirámide.

Arbaiza, A. (2013). *Administración y organizacional: un enfoque contemporáneo*. Lima, Perú: Editorial de la Universidad ESAN

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson Educación.

Bisquerra, R. (2003). *Orientación, tutoría y educación emocional*. Madrid, España: Síntesis.

Bonilla, E. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Distrito Federa, México: McGraw-Hill.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Distrito Federal, México: Trillas.

Byars, L. y Rue, W. (1996). *Manual de recursos humanos*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill interamericano.

Carrasco, S. (2005) *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.

Chiavenato, I. (2007) *Comportamiento organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos* (3ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Sao Paulo, Brasil: Editorial Manole
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Fernández, C. (2003). *Teoría general de la administración*. Distrito Federal, México: Grupo patria.
- Fuken, J. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3165998&query=resolucion+de+conflictos>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hernández S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson.
- Lewicki, B. (2012). *Fundamentos de la negociación*. Madrid, España: Pirámide.
- Muñoz, F. (2001). *La experiencia en la modernidad*. Madrid, España: Grao.
- Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=4795280&query=habilidades+directivas>
- Ramos, A. (2012). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.

Real academia de la lengua española. (2010). *Fundamentos de la lengua española*. Madrid, España: RAE

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (10ª ed.) Distrito Federal, México: Pearson Educación.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Distrito Federal, México: Pearson educación.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de http://www.academia.edu/14013625/comportamiento_organizacional_robbins_15_edicion

Robbins, S. (2013). *Administración* (8ª ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración de los recursos humanos* (8ª ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación.

Wether, J. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Tesis.

Bermejo, G. (2003) *El manejo de conflictos y la eficacia laboral* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>

Cardona, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf

- De León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Honores, J. (2017). *Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote - 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12105/honores_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lescano, C. (2017) *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8376/Lescano_PCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-IRH SAC, Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, J. (2016). *El método de integración como propuesta de solución de conflictos Israelí – Palestino* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4817>
- Sánchez, N. (2010). *Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63491>
- Velezmoro, O. (2010). *Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4826>

Zimerman, G. (2016). *Un caso de RSE: El conflicto del terraplén de Yahaveré, Corrientes, Argentina, propuesta para este tipo de situaciones* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/ 10226/1842](https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1842)

ANEXOS

ANEXO 1 - INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

feedback studio | INFORME FINAL DE TESIS | /0 | 7 de 9

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
"GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES MAM SAC - VILLA EL SALVADOR"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
DOMICIANO FLORES CARRASCO

ASESOR
LIC. ADEMAR VARGAS DIAZ

Resumen de coincidencias

15 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	10 %
2	leeydescarga.com Fuente de Internet leeydescarga.com	6 %

ANEXO 2: CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU



Lima, 22 de octubre de 2018

Señores:
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ
Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso al Sr. DOMICIANO FLORES CARRASCO, identificado con DNI N° 45864674, a realizar la aplicación del desarrollo de la investigación de la tesis sobre "GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA INVERSIONES MAM S.A.C VILLA EL SALVADOR - 2017"

Estas actividades lo realizo en nuestra sede central, en Mz. D Lote 7 Asociación La Concordia – Villa El Salvador, Lima – Perú.

El Sr. Flores ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra poblacional, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,



Sr. Angel Rojas Ramos
Administrador

INVERSIONES MAM S.A.C.

ANEXO 3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión de conflictos en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	1	2	3	4	5
MEDIACIÓN					
1. Ante un conflicto se considera que ambas partes deben estar dispuestas e interesadas en hacerlo					
2. Consideras que negociar es favorable para resolver un conflicto.					
3. Es necesario para negociar que las partes implicadas manifiesten voluntad de resolver el conflicto dado					
4. La manifestación de la no agresión es una regla tacita para la negociación del conflicto.					
5. Consideras que frente a un conflicto lo necesario es buscar resultados favorables					
6. Consideras que se tiene certeza y veracidad cuando resuelve los conflictos					
NEGOCIACIÓN					
7. Expresas tu punto de vista sin herir a los demás, ante un conflicto presentado					
8. Aceptas tus errores cuando se equivoca					
9. Aprendes de tus errores					
10. Consideras tener siempre la razón ante un conflicto presentado					
ASERTIVIDAD					
11. Consideras que no se debe obligar a tus compañeros para mediar un conflicto					
12. Para resolver un conflicto, los involucrados siempre toman la decisión de optar por un mediador					
13. El mediador no debe divulgar lo tratado a fin de no entorpecer la labor mediadora					
14. Consideras que él mediador debe desarrollar una comunicación eficaz y dar libertad para aplicar procedimientos apropiados para alcanzar acuerdo eficiente					
CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO					
15. El mediador adopta una medida neutral en la resolución de conflictos, dejando de lado sus preferencias					
16. El mediador trata con objetividad e imparcialidad la resolución de conflictos sin tener inclinación por ninguno					
17. Es neutral cuando requiere construir acuerdo favorable en la resolución de conflictos					
18. Consideras que, al recoger más información para la resolución de conflictos, satisface la mayor cantidad de intereses					
19. Manifiesta confianza para facilitar una comunicación fluida, la cual permita llegar a un consenso de lo ocurrido ante un conflicto en la empresa					
20. Para lograr acuerdos beneficiosos para ambos grupos es necesario que se cree un clima de confianza y respeto					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	1	2	3	4	5
CLIMA LABORAL					
1. Percibe apoyo de sus compañeros cuando tienes alguna dificultad.					
2. Los colaboradores se apoyan mutuamente cuando hay actividades de la empresa.					
3. Para usted, realizar trabajos en equipo es beneficioso					
4. Es fácil trabajar en equipo con sus compañeros					
5. Considera agradable el ambiente laboral de su trabajo					
6. Es primordial las condiciones en su entorno de trabajo					
7. El nivel de recursos con los que cuenta para realizar bien su trabajo es adecuado					
8. En su trabajo cuenta con un programa de inducción para el personal					
9. Las capacitaciones las realizan personas especializadas					
10. Las capacitaciones le han permitido mejorar la calidad de su trabajo					
MOTIVACION LABORAL					
11. Se siente contento con el trabajo que realiza en la empresa.					
12. Su líder lo motiva a trabajar en equipo.					
13. Los medios que utilizan para motivar a los colaboradores facilitan su rendimiento					
14. En la empresa se motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva					
15. Los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de satisfacción del personal					
16. Considera que es fácil tener un buen desempeño en su centro de trabajo					
17. Considera que un buen desempeño laboral consiste en el reconocimiento y valoración en su trabajo.					
18. En su centro de trabajo utilizan medios necesarios para reforzar sus puntos débiles de su desempeño					
19. Su remuneración está acorde con las responsabilidades que realiza.					
20. Las actitudes favorables y creativas del personal las estimulan a través de recompensas					
21. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
22. Tiene dominio de los temas de su trabajo en la empresa.					
23. El gerente se hace responsable del desarrollo de las competencias laborales					
24. Considera que sus actitudes, habilidades están de acuerdo con el requerimiento de su trabajo					
25. Los colaboradores que han asumido el desarrollo de las diferentes asignaturas son competentes y profesionales					
26. El modo de las evaluaciones que se han realizado, hacia los colaboradores es el más apropiado.					
27. Son indispensables las evaluaciones que se le realizan.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
28. Tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.					
29. Usted busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la opinión de los demás.					
30. Existe una comunicación fluida dentro del grupo de trabajo.					
31. Busca sugerencias para conservar las buenas relaciones humanas.					
32. Promueve relaciones comunicativas con sus compañeros.					
33. La integración que existe en su centro lo beneficia para un buen desempeño.					

ANEXO 4 BASE DE DATOS

BASE DE DATOS GENERAL.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 79 de 79 variables

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	ite
1	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	5	4	
2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	
3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	
4	3	4	2	4	3	3	2	4	3	2	4	2	2	2	3	
5	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	
6	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	2	
7	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
8	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	
9	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
10	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	
11	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	
12	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
13	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
14	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
15	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	
16	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	5	5	5	2	
17	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	
18	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	
19	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
20	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
21	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	
22	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	
23	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	

Vista de datos Vista de variables



Visible: 79 de 79 variables

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	ite
19	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
20	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
21	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	
22	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	
23	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	
24	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
26	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
27	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
28	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	
30	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	5	5	5	5	3	
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	
32	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	
33	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	
34	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	
35	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	
36	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
37	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
38	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
39	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	
40	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
41																



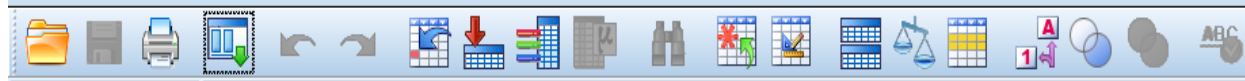
Visible: 79 de 79 variable

	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	it
1	4	4	5	4	2	2	3	3	2	3	3	4	5	4	4	
2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	
4	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	
5	3	2	3	3	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4	3	
6	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	
7	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	
8	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	
9	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
10	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	3	5	5	4	5	
11	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
12	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
14	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	4	
15	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
16	5	5	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	4	
17	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
18	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	5	4	5	5	
19	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
20	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
21	5	5	5	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	5	
22	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	
23	5	5	5	3	2	2	4	3	4	2	2	4	4	4	5	



Visible: 79 de 79 variables

	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	it
19	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
20	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
21	5	5	5	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	5	
22	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	
23	5	5	5	3	2	2	4	3	4	2	2	4	4	4	5	
24	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	
25	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	
26	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	
27	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	
28	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
29	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	
30	5	5	5	3	2	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	
31	3	2	2	3	3	3	5	3	3	2	2	4	4	4	4	
32	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
33	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	
34	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	
35	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	
36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
37	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
38	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	
39	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	4	
40	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
41																



Visible: 79 de 79 variables

	005	itemv000006	itemv000007	itemv000008	itemv000009	itemv000010	itemv000011	itemv000012	itemv000013	itemv000014	itemv000015	itemv000016	itemv000017	itemv000018	itemv000019	itemv000020	i
1		4	3	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
2		2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	
3		4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	
4		4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	
5		3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	
6		4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	
7		5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	
8		5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	
9		4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	
10		4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	
11		3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	
12		4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	
13		5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
14		5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	
15		5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	
16		4	5	5	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	
17		4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
18		5	4	4	4	5	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	
19		5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	
20		5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	
21		4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	
22		4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	
23		4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	



Visible: 79 de 79 variables

	005	itemv000006	itemv000007	itemv000008	itemv000009	itemv000010	itemv000011	itemv000012	itemv000013	itemv000014	itemv000015	itemv000016	itemv000017	itemv000018	itemv000019	itemv000020	i
19		5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	
20		5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	
21		4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	
22		4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	
23		4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
24		3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	
25		4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	3	
26		3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	
27		4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
28		5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
29		2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	
30		4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	
31		5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
32		4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
33		3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	
34		3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	
35		4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	
36		5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
37		4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
38		5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
39		2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	
40		4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	
41																	

ANEXO 5 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : DR. MARCELO QUISPE LUIS

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : DR. MARCELO QUISPE LUIS

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : UJQUEZ RUIZ SEGUNDO WILSON

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : UJQUEZ RUIZ SEGUNDO WILSON

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [X]

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

ANEXO 6 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES MAM S.A.C. - VILLA EL SALVADOR”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	
			Tipo de investigación	Población			
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuál es la relación entre la mediación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la negociación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación entre la mediación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p> <p>Determinar la relación entre la negociación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL.</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</p> <p>Existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p> <p>Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>El diseño de investigación es no experimental</p>	<p>Población</p> <p>La población estará conformada por un total de 40 colaboradores</p>	<p>Variable 1: gestión de conflictos</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mediación 2. Negociación 3. Asertividad 4. Construcción de consenso 	<p>Medidas de tendencia central: Media Mediana Moda.</p> <p>Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.</p> <p>Medidas inferenciales: Rho de Spearman</p>	
			<p>Nivel de investigación</p> <p>El nivel de investigación es relacional</p>	<p>Tamaño de la muestra</p> <p>La muestra estará conformada por 40 colabores.</p>			<p>Variable 2: Productividad</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral 2. Motivación Laboral 3. Evaluación de desempeño 4. Relaciones interpersonales
			<p>Diseño de investigación</p> <p>El tipo de estudio es descriptivo - correlacional</p>	<p>Tipo de muestreo</p> <p>Probabilístico, seleccionada y la técnica de muestreo censal</p>			

<p>¿Cuál es la relación entre la asertividad y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la asertividad y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>				
<p>¿Cuál es la relación entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre la construcción de consenso y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa inversiones MAM SAC - Villa El Salvador - 2018</p>				