FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN S.A. LIMA - 2016"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

ETHEL FABIOLA HEREDIA MATTA

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

DEDICATORIA

A mis tíos Ricardo y Alicia que fueron como unos padres para mí, cuidándome los primeros años de mi vida, inculcándome valores y dándome todo su cariño.

A mis padres Pedro Heredia y Fabiola Matta porque lucharon por darme una buena educación, una carrera para mi futuro y sobretodo me dieron mucho amor.

A mis abuelos Santiago y Elena y a mi hermana Francesca, por siempre estar conmigo motivándome a mejorar día a día.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme vida, sabiduría, dedicación y fortaleza, para que pueda realizar todo lo que me propongo en la vida.

La presente investigación no se hubiera desarrollado sin el apoyo de grandes personas a quienes les ofrezco mi agradecimiento:

A los docentes de la Universidad Autónoma del Perú de la Facultad de Ciencias de la Gestión, por los conocimientos brindados a lo largo de la vida universitaria. Gracias por brindarme sus conocimientos, experiencias y medios adecuados para poder concluir un buen trabajo de tesis.

A mis amigos y compañeros, quienes hicieron que el paso por la universidad fuera una experiencia inolvidable.

A mi familia que siempre me inculcaron buenos valores y me dieron mucha fortaleza, gracias por demostrarme que cada alegría o tristeza podía compartirla con ustedes.

Gracias a todos por enseñarme a ser mejor persona y convertirme en una excelente profesional.

.

RESUMEN

En la presente investigación determinamos la situación problemática, como la relación entre el clima organizacional y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., por ello se formuló el siguiente problema: ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016?

En la justificación se determinó que es importante porque se busca mejorar el clima laboral y el manejo de los conflictos laborales para cumplir las expectativas trazadas por la organización.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima el clima organizacional y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

El tipo de la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal.

La hipótesis alterna es existe relación entre el clima organizacional y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

La población estuvo conformada por 60 colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A.

En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables fue de 0,000 menor que 0.05, concluyendo que existe una relación negativa muy alta entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

Palabras clave: Clima organizacional, manejo de conflictos laborales, comunicación.

ABSTRACT

In the present investigation we determine the problematic situation. The relationship between the organizational climate and the management of labor conflicts in the employees of the company Maintenance and supervision, for this reason the following problem was formulated: How is the organizational climate and the management of labor conflicts in the employees related to the administrative collaborators of the company Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016?

In the justification it was determined that it is important since it seeks to improve the work environment and the management of labor conflicts to meet the expectations set by the organization.

The objective of the research was to determine the relationship between the climate, the organizational climate and the management of labor conflicts in the administrative collaborators of the company Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

The type of the investigation was decriptive correlational type, non-experimental cross-sectional design.

The alternative hypothesis is the relation between the organizational climate and the management of labor conflicts in the administrative collaborators of the company Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

The population consisted of 60 administrative employees of the Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

In the hypothesis test the degree of significance of the variables is 0,000 slow to 0.05, concluding that there is a relationship negative between the organizational climate and the management of labor conflicts in the administrative collaborators of the company Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

Keywords: Organizational climate, labor conflict management, communication.

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 8
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico 10
1.4 Limitaciones de la investigación 10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios 13
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 28
2.2.1 Bases teóricas del clima organizacional 28
2.2.2 Bases teóricas del manejo de conflictos laborales 43
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada 58

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación 62
3.2 Población y muestra 63
3.3 Hipótesis 64
3.4 Variables – Operacionalización 65
3.5 Métodos y técnicas de investigación 67
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados 68
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos 71

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Validación del instrumento 74
4.1.1 Análisis de fiabilidad 75
4.2 Resultados descriptivos de las variables 76

4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones 78
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas 84
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio 85
4.6 Procedimientos inferenciales 86

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1 Discusiones 92
5.2 Conclusiones 94
5.3 Recomendaciones 96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización del clima organizacional	66
Tabla 2	Operacionalización del manejo de conflictos laborales	67
Tabla 3	Resultado de validación del cuestionario del clima organizacional	74
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de manejo de conflictos laborales.	74
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional	75
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos laborales	75
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional	76
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos laborales	77
Tabla 9	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación	78
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral	79
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión seguridad laboral	80
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión conflictos de roles	81
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión conflicto de estatus	82
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión comportamiento gerencial	83
Tabla 15	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y manejo de conflictos laborales	84
Tabla 16	Resultados de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos laborales	85
Tabla 17	Resultados de correlación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales.	86
Tabla 18	Resultados de correlación entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales	88
Tabla 19	Resultados de correlación entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales.	89
Tabla 20	Resultados de correlación entre la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflicto laborales	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Teoría del manejo del clima organizacional	53
Figura 2	Diseño de investigación	63
Figura 3	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional	76
Figura 4	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos laborales	77
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación	78
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral	79
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión seguridad laboral	80
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión conflictos de roles.	81
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión conflicto de estatus	82
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión comportamiento gerencial.	83
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales.	84
Figura 12	Gráfico de dispersión entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales	87

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula: “Clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016”. En cuanto a la situación problemática del estudio del clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016; es la necesidad de un buen clima organizacional, en cuanto a la comunicación, satisfacción y seguridad laboral.

El problema general fue: ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., Lima – 2016?

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., Lima - 2016.

Asimismo, la hipótesis alterna fue existe relación entre clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., Lima – 2016.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteadas en la investigación; si existe relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., Lima - 2016.

El desarrollo integral de la investigación se dio en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En el capítulo I, se presentó el planteamiento del problema que comprende: realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia, objetivos y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes de estudio, bases teóricas y científicas y la definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, se describe el método que comprende: el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, la operacionalización de las variables, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadísticos e interpretación de los datos de la investigación.

En el capítulo IV, se presentan los resultados que comprenden: el procesamiento y análisis de datos, contrastes de las hipótesis.

El capítulo V, se analizan las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Y, por último, las referencias bibliográficas empleadas en la investigación facilitaron el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática.

En el ámbito mundial, se puede notar la presencia de una deficiente gestión del clima organizacional, causa que los miembros que la conforman pierdan el sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, haciendo que ya no presenten interés en ser competitivos, que no se desempeñen bien en sus funciones y que no les interese el ambiente que gira a su alrededor.

De esta manera se les olvida que los miembros que conforman la organización son importantes y valiosos en una empresa, pues gracias a ellos se pueden hacer posibles los cambios y transformaciones y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura de la organización.

Un mal clima laboral tiene muchas consecuencias desfavorables como: la falta de motivación y el poco compromiso de los colaboradores, lo que conlleva a un mal desempeño en sus funciones, la insatisfacción laboral y la rotación del personal, la falta de coordinación y de comunicación entre jefes o áreas de la organización, la baja productividad de los colaboradores y una de las consecuencias más relevantes son los conflictos organizacionales.

Los conflictos organizacionales, pueden entenderse como la imposibilidad de que dos posturas consigan sus objetivos de forma simultánea, porque son opuestas o persiguen lo mismo a la vez. Se puede decir personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre generan alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales son los que provocan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones.

También se puede decir que los conflictos laborales son comunes ya que son inevitables hay que estar atentos en ellos porque se dan de manera constante ya que está asociado a la propia vida de las personas, también son potencialmente peligrosos ya que pueden desembocar en graves problemas que van desde los más sencillos hacia los más complicados, se pueden dar

por fallas en la comunicación, diferencias estructurales, ambigüedad de roles, recursos escasos e incompatibilidad de metas.

Por esta razón, cuando se manifiesta una situación conflictiva, la mayoría de los colaboradores no actúa de forma adecuada, están concentrados en las razones negativas que ocasionaron el conflicto. Es donde se presenta un mal manejo de conflictos laborales que surge cuando los miembros de la organización no saben reaccionar de manera adecuada ante una situación conflictiva, ni tienen orientación de sus superiores para resolver adecuadamente estas situaciones.

No perciben que, ante estas situaciones, se les presenta una oportunidad de mejorar en algunos factores relevantes de la organización. El manejo de conflictos es fundamental para mantener un buen clima laboral y alcanzar con el recurso humano de una organización los objetivos con eficiencia y eficacia.

Respecto a la empresa Amazon de España, indican que el clima laboral de la organización es muy desalmado a tal punto que el personal llora en la oficinas de la empresa, debido a que ocurrieron tratos muy crueles y sin empatía con las personas que estaban pasando por tragedias familiares y serios problemas de salud, donde manifiestan anécdotas de trabajadores que no fueron comprendidos por el personal de dicha organización cuando atravesaban difíciles momentos como cáncer, abortos involuntarios y otras crisis personales que sufrieron evaluaciones laborales injustas que en vez de entenderlos y darles tiempo los arrinconaron a un ritmo de trabajo muy intenso.

En el continente americano, específicamente Argentina, un estudio realizado por la empresa Adecco entre los meses de junio y julio del año 2015, el cual se realizó mediante encuestas. Este estudio fue realizado entre personas de 18 y 35 años de edad, el cual manifiesta que el 50 % de los trabajadores abandonan sus centros laborales debido al mal clima laboral, esto quiere decir que en Argentina la mitad de los trabajadores renuncian o

abandonan el trabajo por un mal clima organizacional. Este estudio fue realizado entre personas de 18 a 35 años de edad.

Por otro lado, en Chile, la importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En el ámbito nacional, según el diario Gestión, manifiesta que en Perú el 57.3 % de los peruanos ha enfrentado conflictos en el trabajo. Pese a que existen esfuerzos de las empresas del país por mantener un buen clima laboral para sus colaboradores, más de la mitad de los empleados aseguran haber sufrido problemas en sus centros de trabajo. Así lo revelo la encuesta de Aptitus, en la cual el 57.3% manifestaron que al menos una vez estuvieron involucrados en inconvenientes con sus compañeros.

La comunicación en el trabajo resulta clave para la obtención de logros y metas de la empresa. Inés Temple de DBM – Perú, mencionó las cosas que debemos tener en cuenta para mejorar la relaciones con nuestros jefes y generar un mejor clima laboral en la empresa, Temple señalo, que la relación entre jefe y subordinado debe estar basada en la comunicación y si el jefe no lo sabe hay que dejárselo saber. No a través de una cara larga, no a través de un reclamo sino a través de una conversación amistosa y franca.

En el ámbito local, la empresa “Mantenimiento y Supervisión”, empresa cuyo rubro es brindar servicios de mantenimientos electromecánicos, mantenimientos refractarios y fabricaciones metálicas a mineras y cementeras a nivel nacional. Se pudo identificar que existe un clima organizacional muy tenso en dicha organización entre la alta dirección, el personal administrativo y operativo de la empresa, lo cual provoca una serie de conflictos laborales y crea un clima organizacional muy incómodo entre los miembros que la conforman.

La mayoría de los supervisores de la organización sobre todo en las épocas de mucha carga laboral llamadas parada de horno, por ejemplo, es cuando alguna de las empresas cementeras como: Unión andina de Cementos (Ex Cementos Lima), Cementos Pacasmayo, Cementos Yura y entre otras empresas cementeras. Se ven forzadas a parar por unas semanas el funcionamiento de sus hornos los cuales producen el cemento, es cuando dichas empresas contratan a Mantenimiento y supervisión, para darle el mantenimiento adecuado a los hornos que están parados, se puede entender que las empresas cementeras pierden dinero al parar sus hornos, es justamente cuando se les presenta la oportunidad a Mantenimiento y supervisión, de contratar personal adecuado y ofrecer sus servicios en un tiempo muy exacto y con un determinado presupuesto. Se contrataba personal suficiente para reparar y hacer el mantenimiento correspondiente de los hornos

Los colaboradores de la empresa no se organizaban como debería de ser, en el tiempo, ni en pedir sus implementos para el desarrollo de alguna obra, proyecto o en informar el número de trabajadores que tienen a cargo, ni los materiales que necesitan, ni las maquinarias, ni los equipos de protección personal (EPPS), para cada trabajador lo cual conlleva a un problema principalmente de comunicación, no solo entre alta dirección, supervisores de obra y empleados de obra, sino también con el personal administrativo de distintas áreas de la empresa como es el departamento de logística específicamente el área de compras, ya que no se informaba al jefe de compras acerca de los nuevos proyectos que se presentan en la organización,

lo cual era muy importante, ya que el jefe debía de saber a cuántas personas necesitaban abastecer de implementos, uniformes, cuantas maquinarias debían de alquilar o comprar, cuantos equipos de protección personal se iban a necesitar para que los supervisores y trabajadores pudieran cumplir con sus funciones adecuadamente y sobre todo que los trabajadores estuvieran completamente protegidos y seguros al momento de realizar sus funciones, ya que realizaban trabajos riesgosos en altura y en zonas muy calientes; Al no haber comunicación con el área de compras, no se podían realizar las órdenes de compra para abastecer al almacén de la empresa.

El área de almacén, al no estar abastecido, no podía cumplir las exigencias de materiales, máquinas y equipos de protección personal para los supervisores, ni para los trabajadores. De la misma manera el área de transportes también se veía afectada, ya que por la descoordinación y falta de comunicación que se daba, no estaban informados, ni podían planificar el tiempo de despacho de los pedidos si es que se trataba de maquinarias o materiales pesados que se necesitaban en planta. De esta manera se generaba incomodidad en los colaboradores de todas las áreas de la organización, lo que ocasionaba que los trabajadores no estén motivados para el cumplimiento de sus funciones y no estén satisfechos laboralmente. Esta era la razón por la cual muchas de las áreas que comprenden la organización se perjudicaban por una mala comunicación entre dirección, jefes, supervisores y trabajadores, por ello pretenden solucionar el problema mediante gritos y culpándose uno a otros.

Pues ahí no terminaba el problema, pues recién empezaba, ya que los supervisores se dirigían de la planta hacia la oficina principal y empezaban a reclamar que no había material necesario para los trabajos, ni para los trabajadores y que estaban retrasados en sus funciones, en la mayoría de ocasiones con gritos y hasta con palabras no adecuadas en una organización, ya que ellos estaban acostumbrados a hablarse de esa manera y no tomaban en cuenta que los problemas sucedían porque ellos mismos no informaban anticipadamente a las áreas correspondientes, lo cual creaba un clima organizacional incomodo entre las personas que laboraban en la

organización, ya que presenciaban esas situaciones y nadie les hacía ver que están actuando de manera incorrecta al no comunicarse de forma adecuada y al no saber manejar las situaciones conflictivas que ellos mismos ocasionaban.

Este problema era totalmente desconocido por el gerente general, ya que era una persona muy alejada de sus colaboradores, la falta de competitividad gerencial y de comunicación hacía que los colaboradores sientan temor de expresar sus opiniones, ideas, quejas, entre otros. Se pensaba que si el gerente general se enteraba de los problemas que sucedían en la empresa era capaz de despedir a todos.

Por esa razón, ellos mismos trataban de solucionar sus problemas, pero en muchas ocasiones, terminaban empeorando las situaciones, también se presentaban conflictos de roles entre personal administrativo que tenían funciones similares y o entre áreas que dependían unas de las otras, como es el caso del área de compras que dependía de que los supervisores enviaran sus requerimientos al área de almacén y que almacén se fijara si tenía el producto en stock o compras debía de abastecerlo, en muchas oportunidades no se pedía lo necesario anticipadamente. Otros tipos de conflictos que se presentaban en la organización eran los conflictos de estatus, que los colaboradores tienen muy claro. Ellos sabían a quienes iban a escuchar realmente (jefes y supervisores) y a quienes no debían de escuchar, ya que simplemente no les interesaban sus opiniones.

Era lamentable que suceda este tipo de comportamientos entre colaboradores de la empresa, ya que todos eran un equipo y compartían un mismo objetivo que era lograr el éxito de la organización. Debían de tener en cuenta, que era el talento humano quienes creaban una adecuada o inadecuada cultura organizacional, y no saber manejar adecuadamente sus emociones ante alguna situación desagradable, generaba conflictos lo cual conllevaba a un clima organizacional incómodo para todos los miembros de la organización.

El análisis realizado permite formular el siguiente problema de investigación:

Problema general

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016?

Problemas específicos

¿De qué manera se relaciona la comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016?

¿De qué manera se relaciona la satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016?

¿De qué manera se relaciona la seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016?

1.2. Justificación e importancia de la investigación.

La investigación, es importante porque en la empresa Mantenimiento y supervisión S.A., se evidencian problemáticas relacionados al clima laboral, como las deficientes relaciones interpersonales, la mala comunicación entre las áreas, un liderazgo ineficaz, entre otros que provocan conflictos laborales entre los miembros de la organización.

Asimismo, la investigación presenta los siguientes aportes, respecto al punto de vista, teórico, práctico y metodológico.

Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente porque aporta un enfoque real de los elementos que deben de componer un buen clima organizacional, además de delimitar los elementos que influyen verdaderamente en el manejo de conflictos laborales. Por último, se pudo actualizar los conocimientos correspondientes a ambas variables: clima organizacional y el manejo de conflictos laborales. Por otro lado, se consideraron las teorías de Chiavenato para la primera variable y los aportes teóricos de Pereyra para la segunda variable.

Justificación práctica

Esta investigación se justifica pues en ella se pudo determinar la correlación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016. Además, la investigación puede servir para hallar la misma correlación en las distintas empresas de mantenimiento de la ciudad de Lima.

Justificación metodológica

Esta investigación se justifica pues delimito los indicadores de ambas variables clima organizacional y manejo de conflictos laborales, se elaboró un instrumento que consta de 24 ítems o reactivos para la variable clima organizacional y 21 ítems o reactivos para la variable manejo de conflictos laborales, los cuales fueron validados por criterios expertos siendo estos aplicables en ambas variables, estas permitieron medirlas en la empresa mantenimiento y supervisión S. A. Además, muestra un alto grado de confiabilidad con un valor alfa de cronbach de 0.914 para la primera variable y un valor α de 0.826 para la segunda variable.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S. A. Lima – 2016.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima– 2016.

Determinar la relación entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

Determinar la relación entre la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S. A. Lima– 2016.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

La bibliografía fue escasa, en las investigaciones encontradas son tratadas cada variable aisladamente.

Limitación teórica

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue la ausencia de investigaciones relacionadas al tema manejo del clima organizacional en colaboradores de empresas de mantenimiento.

Limitación temporal

Una de las principales limitaciones de la presente investigación fue el tiempo, pues la adaptación del instrumento no permitió que se desarrollara el programa por más tiempo. Sin embargo, no fue significativo pues se pudo medir el avance de igual manera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Pineda (2012) en el estudio: “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, en los empleados de La Municipalidad de Choloma, Cortes” realizada en Honduras, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma. La investigación tuvo una población compuesta por 355 empleados de dicha organización. En esta investigación se dice que es correlacional, porque mediante el coeficiente de determinación se podrá concluir la influencia que tiene o no el clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. Además, por medio del coeficiente de correlación de Pearson se determinará qué tan asociadas se encuentran estas dos variables de estudio.

La presente es una investigación no experimental de diseño transaccional, puesto que este estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; transversal porque la investigación se realizará en un momento específico, el cual comprende un periodo predeterminado del mes de octubre a noviembre del año 2011, su propósito es describir las variables clima organizacional y satisfacción laboral y determinar su correlación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede. Como respuesta a los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés. Sin embargo, la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral de estos empleados es de 64%; por lo que se puede ver la satisfacción de los empleados de la municipalidad se debe a gran medida

a los factores del clima organizacional, comprobando así la hipótesis planteada de investigación.

En términos generales la percepción del clima organizacional por parte de los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés; que fueron examinados en la presente investigación, califican el clima organizacional de manera desfavorable con un 61%.

En relación a la autonomía que tienen los empleados en la Municipalidad de Choloma, se puede mostrar que fue calificada de manera positiva con un porcentaje de 54%, al igual que la dimensión confianza con un porcentaje favorable de 64%, el apoyo que se da entre los empleados con un 52%, y por último innovación con un porcentaje favorable de 61%.

Los empleados de la Municipalidad de Choloma manifiestan trabajar bajo presión, ya que fue calificada de manera desfavorable con un porcentaje de 58%, de igual manera la cohesión fue calificada negativamente con un porcentaje de 54%, además los empleados manifestaron sentirse inconforme con la dimensión reconocimiento ya que lo califican con un 55% de insatisfacción.

En relación a la equidad laboral, la mitad de los empleados manifiestan sentirse satisfechas y el otro 50% lo califican negativamente.

En cuanto a la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma en relación al trabajo que desempeñan, estos manifiestan un grado de insatisfacción de 55%, además mostrando un índice alto (82%) de insatisfacción con la oportunidad de desarrollo.

Es importante mencionar que los empleados de la Municipalidad de Choloma, manifiestan una gran inconformidad en el salario que reciben, ya que califican la dimensión de satisfacción con la relación remuneración con un 91% de insatisfacción, lo cual es alarmante.

Es importante reconocer que los empleados manifiestan satisfacción con el ambiente físico de la Municipalidad, calificándolo con un 66% de satisfacción y con la forma que realizan su trabajo con un 54% de satisfacción.

León (2012) en su tesis titulada: “Relación entre Inteligencia emocional y Estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de Comercio Internacional”. El presente estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la Cuidad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional. La investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizó dos instrumentos de elaboración propia, el Test de Inteligencia Emocional para medir el nivel de IE a través de cinco indicadores: el auto-conocimiento, autorregulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos para determinar la estrategia que más utiliza el individuo para afrontar y resolver sus problemas: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico; de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, con las estrategias de manejo de conflictos. En la investigación se pudo concluir que:

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la Inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Cuidad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional.

Se estableció que el nivel de inteligencia emocional en los sujetos es de 94.03, siendo esto considerado como óptimo de acuerdo a los rangos

establecidos para el presente estudio. Se determinó que el nivel de inteligencia emocional en los sujetos según el género es de 95.17 para las mujeres, y de 93.17 para los hombres.

Se determinó que el nivel de inteligencia emocional en los sujetos según el estado civil es de 94.12 para los solteros, y de 93.87 para los casados. · Se determinó que el nivel de inteligencia emocional en los sujetos según el nivel educativo es de 88 para las personas de nivel diversificado, y de 101 para los universitarios.

De la totalidad de los sujetos evaluados, es decir, el 77% prefieren y utilizan la estrategia de manejo de conflictos “negociación”.

Finalmente, no se encontró relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre las estrategias de manejo de conflictos: “negociación”, “mediación”, “conciliación” y “arbitraje”; con los factores de la IE: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, y habilidades sociales.

Rodríguez, Lizana y Cornejo (2011) en la investigación: “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño en una empresa Estatal Chilena”, refieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. El objetivo de este estudio fue determinar si el clima organizacional en una empresa Estatal Chilena. El diseño de estudio fue no experimental, transversal y correlacional. Muestra Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar un total de 96 trabajadores de una organización pública de la Región del Maule perteneciente al sector agrícola, para la realización del estudio se consideraron todas las oficinas existentes en la región (dos de ellas ubicadas en Talca, una en Curicó, una en Linares, una en Cauquenes y una en Parral). La evaluación tuvo en cuenta a la totalidad del personal, considerando todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos

y secretarios). Del total de participantes 54 eran hombres (56.3%) y 42 eran mujeres (43.7%). El promedio de edad es de 41años, se concluye que:

Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son: identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura.

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general, lo que lleva a aceptar la primera hipótesis de investigación.

La segunda hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación significativa (y además positiva) entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado. El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con ocho dimensiones de éste. El desempeño tuvo una mayor asociación con la dimensión de identidad, luego recompensa, apoyo, calidez, normas, conflicto, estructura y riesgo.

La tercera hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación significativa, entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. El desempeño correlacionó significativamente con la satisfacción general y con cuatro de las dimensiones de ésta. La dimensión de satisfacción que tiene mayor asociación con el desempeño general es tarea en el trabajo actual, luego vienen compañeros de trabajo, supervisión y sueldo.

La cuarta hipótesis no se cumple, pues el clima organizacional resultó ser mejor predictor del desempeño que la satisfacción laboral, ya que la medida de clima involucra dimensiones conductuales que no necesariamente se asocian al concepto de usualmente empleado (más similar al de productividad). Por otro lado, la relación entre el clima y otras variables puede variar en función de las características de la muestra (Silva, 1996). Por lo

tanto, la relación encontrada entre el clima, la satisfacción y el desempeño en esta empresa, puede variar en otros contextos organizacionales. Pero esta posible explicación debe tomarse con precaución, ya que los estudios metas analíticas revelan ciertas correlaciones significativas entre el clima y el desempeño, y entre la satisfacción y el desempeño, por lo que es esperable encontrar una relación variable.

En resumen, la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo, el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad. Estos resultados encontrados en un servicio público nacional, pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y satisfacción con aspectos específicos del desempeño, lo han medido más bien económica y unidimensionalmente (desempeño general, porcentaje de ganancias, etc.).

Corzo (2009) en su tesis titulada: “Relación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos en un grupo de gerentes de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala”. Realizada en la Universidad Rafael de Landivar. La investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación estadísticamente significativa, entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de gerentes que pertenecen a una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala. El nivel de investigación básica, diseño de investigación correlacional descriptiva, con la participación de con 8 hombres y 7 mujeres, entre las edades de 25 a 40 años y de diversos niveles educativos superiores, conformando así una población de 15 gerentes en total a quienes se les aplicaron dos instrumentos que fueron el Test de A-E de autoestima, y el Test de Estilos de Afrontar conflictos; el coeficiente de correlación se determinó a través de la prueba de Kruskal-Wallis. Se concluye que:

No existe relación significativa entre el estilo de afrontar conflictos y el nivel de autoestima general de los gerentes. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general, del estudio. No existe una correlación estadísticamente significativa al 0.10%, entre las diversas áreas del Test A-E de autoestima.

Se acepta cada una de las hipótesis nulas y se rechaza las hipótesis alternas, ya que no existe relación directa y estadísticamente significativa, entre el nivel de autoestima global y los diversos estilos de afrontar conflictos que caracterizan a los gerentes de la empresa guatemalteca, destinada a la construcción. Tomando como base los resultados de las pruebas estadísticas elaboradas, se comprobó que no son factores determinantes, la edad, el género y nivel académico de los gerentes en el ámbito de trabajo.

Se determina también, que el cuestionario A-E de Autoestima, es un instrumento válido y confiable para obtener los niveles de estima propia de las personas, por lo que puede ser efectivo en el departamento de Recursos Humanos para la selección y contratación de personal, en relación a ser un indicador de la proyección, en cuanto a la productividad que puede tener un colaborador dentro de la organización.

En general se concluye que, los datos estadísticos de contraste muestran legiblemente discrepancia en las variables analizadas, lo cual indica que no existe ninguna dependencia entre sí, en relación a la muestra que se tomó para la realización de este estudio.

Los hallazgos de este estudio permiten ser una referencia de otros estudios, que puedan profundizar más sobre aspectos específicos, con problemáticas similares, además enriquece los conocimientos que existen en Guatemala sobre esta temática, dada la mínima existencia de estudios que aborden temas similares.

Antecedentes nacionales

Anco y Pacsi (2016) en su tesis titulada: “Clima organizacional y Manejo de conflictos de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Honorio Delgado, Arequipa 2016”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos de enfermería del Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Honorio Delgado, Arequipa 2016. La investigación es de un enfoque cuantitativo correlacional y de corte transversal. Se contó con una población de 40 enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa 2016, se utilizaron instrumentos consistentes en dos cuestionarios, uno para la variable independiente, cuestionario “Clima Organizacional EDCO”, el segundo para la variable manejo de conflictos “ROCI-II”; los datos fueron procesados utilizando la estadística descriptiva 8 e inferencial al 95% de confiabilidad. Se pudo concluir que:

La relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos del personal de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado es significativa. Debido a que se encontró que el clima organizacional se encuentra categorizado como no saludable y por mejorar, por lo tanto, se comprueba que el manejo de conflictos es de nivel intermedio e inadecuado.

El tipo de clima organizacional predominante del personal de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado es en su mayoría por mejorar y no saludable, los indicadores del clima organizacional que tienen relación con el manejo de conflictos son: cultura organizacional y potencial humano; y los subindicadores que tienen relación con el manejo de conflictos son: conflictos y cooperación, motivación, remuneración, innovación y liderazgo. El nivel de manejo de conflictos del personal de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado es en su mayoría intermedio e inadecuado.

Los principales niveles de manejo de conflictos del personal de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado fueron: Evasión y compromiso.

Condori (2014) en su tesis titulada: “La mediación en los conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014” es un trabajo que se realizó para analizar la situación de las relaciones laborales que se da en la Institución, cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario dirigido a 160 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna, con 24 ítems. Las respuestas fueron procesadas a través de la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson; donde se concluye que:

Existe relación entre la mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna - 2014, con un alto coeficiente de correlación de Pearson de 0,651; por tanto, los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores, por lo que la mediación eficiente de un tercero, que sea imparcial, genera un clima armónico y atractivo para trabajar.

La mediación en conflictos laborales de los trabajadores se da de manera regular en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014 con un 41,5% de efectividad; porque se ha percibido que los conflictos alteran el rendimiento del personal y genera gastos en la gestión institucional; lo que refleja que la manera de enfrentar un conflicto en la Institución es mayormente deficiente.

El clima organizacional de los trabajadores es regularmente satisfactorio en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el 2014, con un 45,75% de efectividad; porque las relaciones entre jefes y colaboradores, la gestión de recompensas y sanciones, y las condiciones físicas, labores y ecológicas del ambiente laboral son regularmente adecuadas que afectan las funciones del personal en la Institución.

Benites (2012) en su tesis titulada: “Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C - Trujillo, 2012”. La investigación descriptiva correlacional, tiene como objetivo determinar si el clima organizacional influye directamente en el nivel de desempeño de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C. El universo muestral estuvo compuesto por 55 personas, se les aplico entrevistas, guías de observación, encuestas de opinión y evaluación de desempeño durante el mes de agosto del 2012.Se pudo concluir que:

Según las encuestas realizadas, el clima organizacional del Consorcio La arena está en un nivel medio 160.5 y la evaluación del desempeño 65.3 cumple con lo esperado, lo cual demuestra que ambos resultados coinciden en rangos medios. El coeficiente de correlación de Pearson es de 0.8706 demostrando una correlación positiva lo que nos ayuda a determinar que exista una influencia directa del clima organizacional en el desempeño.

El clima organizacional en el nivel directivo alcanzo 175.7 puntos, en el nivel administrativo obtuvo 167 puntos y en el nivel trabajador 158.4 puntos; respecto al desempeño; el personal directivo y administrativo obtuvieron calificaciones sobre lo esperado 73.67 puntos y 77.73 puntos respectivamente, mientras que el personal trabajador solo cumple con lo esperado 62.41, lo cual demuestra que a mayor puntuación en el clima organizacional mejor desempeño.

Las características más relevantes del clima organizacional para el nivel directivo son acceso a la información, la comunicación fluida y del desarrollo del personal; mientras que para el personal administrativo los aspectos más relevantes del clima organizacional son: compromiso, capacitaciones, los jefes escuchan, se siente orgulloso de la institución. Cumplir con sus tareas es una actividad estimulante y la colaboración. A nivel del personal trabajador, las características más valoradas son: la remuneración, el logro de objetivos, el desarrollo personal y conocer los logros en otras áreas de la empresa.

Los aspectos más valorados por el personal directivo son: la honorabilidad y una adecuada línea de conducta; a nivel de personal administrativo se considera como aspectos más relevantes en el desempeño: la calidad del trabajo, la confiabilidad, las buenas relaciones interpersonales y la honorabilidad; a nivel del personal trabajador lo que mejor se valora es el buen criterio, el trabajo en equipo, la responsabilidad y una buena línea de conducta; respecto al aspecto menos valorado que es la poca iniciativa en especial a nivel trabajador.

Antecedentes locales

Cabrera (2018) en su tesis titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” de la Universidad ESAN, tiene como objetivo determinar cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana, para lo cual se plantea un diseño de alcance correlacional para evaluar las relaciones entre las variables en estudio. La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 56 trabajadores de la institución en estudio de los cuales el 63% de los encuestados fueron hombres y el 37% fueron mujeres. Los instrumentos de medición fueron el cuestionario Escala del Clima Laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. Donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores la Institución Pública Peruana en estudio es positivo.

La hipótesis en la que se afirma que el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Pública Peruana en estudio corresponde a la calificación Muy favorable, acepta parcialmente.

La hipótesis en la que se afirma que nivel de satisfacción labora percibido por los trabajadores de la Institución Pública Peruana en estudio corresponde a la calificación Alto, se acepta parcialmente

En el nivel de clima laboral de los trabajadores con más de 15 años de antigüedad sus indicadores crecimiento, reconocimiento, responsabilidad y logro tienen un nivel de muy satisfecho a diferencia de los indicadores trabajo en sí.

Se evidencia que el clima organizacional para ambos sexos coincide en que las dimensiones autorrealización, comunicación, y condiciones laborales son favorable.

Se encuentra una relación positiva significativa entre la dimensión involucramiento y el indicador trabajo en sí.

El nivel de satisfacción laboral hasta 1 año de antigüedad es satisfecho para todos los indicadores.

Se encuentra una relación positiva significativa entre la dimensión comunicación y el indicador responsabilidad.

Gamboa (2017) en su tesis titulada: “Estilos de manejo de conflictos e inteligencia emocional de los trabajadores de salud de la micro red Santa Luzmila DISA V. Lima, 2016” cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre los estilos de manejo de conflictos y la inteligencia emocional de los trabajadores de salud de la micro red santa Luzmila DISA V Lima, 2016”, el tipo de investigación es básica, diseño no experimental, de naturaleza descriptiva correlacional. Se aplicó estudio piloto a 16 trabajadores de salud, la muestra total fue elegida por conveniencia, conformada por 100 trabajadores de 7 establecimientos de salud de la micro red santa Luzmila. Se utilizó dos instrumentos: inventario de estilos de manejo de conflictos (ROCI-II) de Rahim (1983) adaptado por Álvarez y Ramírez (2004) y la escala de Trait- Meta Mood Sacle (TMMS-24) de los autores de Salovey y Mayer (1995) adaptada por Fernández, Extremera y Ramos (2004), ambos basados en la escala de Likert, para la validez y confiabilidad, se realizó juicio de expertos, los resultados fueron evaluados por pruebas de fidelidad del alfa de combrach obteniendo 0.896.Donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa, entre los estilos de manejo de conflictos e inteligencia emocional en los trabajadores de salud de la micro red santa Luzmila DISA V Lima, 2016.

Existe relación significativa, entre los estilos de manejos de conflictos y la inteligencia emocional en su dimensión atención a los propios sentimientos en los trabajadores de salud de la micro red santa Luzmila DISA V Lima, 2016.

Existe relación significativa, entre los estilos de manejos de conflictos y la inteligencia emocional en su dimensión claridad emocional en los trabajadores de salud de la micro red santa Luzmila DISA V Lima, 2016.

No existe relación significativa, entre los estilos de manejos de conflictos y la inteligencia emocional en su dimensión reparación de los estados de ánimo en los trabajadores de salud de la micro red santa Luzmila DISA 5 Lima, 2016.

Peláes (2010) en su tesis titulada: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa de servicios telefónicos en Lima”, el propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. La investigación fue descriptiva correlacional, en la medida que se ocupará de esclarecer las relaciones entre las variables clima organizacional y satisfacción del cliente y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra. Con este fin se aplicó una escala de clima organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes. Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional (área de relaciones interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64, a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de estilo de dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de sentido de pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

No se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de distribución de recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa. Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de claridad y coherencia de la dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (área de valores colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.

2.2.1. Bases teóricas del clima organizacional.

2.2.1.1 Definición de la variable clima organizacional.

Chiavenato (2011) sostiene:

> El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de forma específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 50).

Brunet (1987) afirma:

> El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (pp. 12-13).

Goncalves (1997) citado por Ramos (2012) sustenta que:

> El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. (p. 20).

2.2.1.2. Importancia del clima organizacional

Brunet (1987) sostiene que:

> En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:
>
> Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo e actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
>
> Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (p. 20).

2.2.1.3. Características del clima laboral.

Brunet (1987) presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente

multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Brunet (1987) respecto al clima de trabajo en las organizaciones dice:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constructivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente
- Tienen consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, por que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p. 102).

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Brunet (1987) menciona que:

> Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades

> para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. (p. 13).

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad. Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado.

Brunet (1987) al respecto dice:

> Una de las dimensiones que mide el clima se relaciona con el desarrollo humano, esto es, capacitación y perfeccionamiento en el quehacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización. Si se tiene en cuenta que estas dificultades influyen en el comportamiento de las personas en cuestión y en el éxito y productividad de una empresa, se hará necesaria una intervención y análisis del clima en tal empresa. (p. 15).

2.2.1.4. Elementos del clima organizacional

Según Goncalves (2000) citado por Benites (2012) dice que los elementos del clima organizacional son:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p. 14).

2.2.1.5. Factores que influyen en el clima organizacional

García (1995) citado por Pérez (2005) sostiene que:

> Para que una compañía logre que sus trabajadores se sientan motivados y trabajen de manera adecuada necesita tener al grupo altamente motivado. Algunas veces lograr esto no es fácil pues existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, existen diversos factores que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables son:
>
> Las características individuales: Los intereses, actitudes y necesidades que diferencian a un individuo del otro y que se encuentran en la organización, contando entonces con personal cuyas motivaciones son distintas.
>
> Las características del trabajo: Son aquellas que varían de acuerdo al trabajo a desempeñar y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
>
> Las características de la situación del trabajo: Siendo estas los factores del ambiente laboral, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados. (p. 42).

Brunet (1987) al respecto dice:

> El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y del pasado de ésta, presentándose las influencias primarias:
>
> - Estilos del máximo directivo, definido como la forma en que la organización debe ser manejada, reflejado directamente en la forma en la que los directivos actúan con los miembros de su equipo.

- Estilo del fundador, la visión que pudo tener el fundador perdura a lo largo del tiempo o para siempre dentro de la organización.

- Grupo dominante, la administración de algunas organizaciones a cargo de un grupo dominante. Una concentración de cualquier tipo abundante de profesionales en su mayoría puede influir en el clima organizacional.

- Familia dominante, no necesariamente es aplicable cuando la empresa es pequeña pudiéndose ejercer una particular influencia en el clima de la organización.

- Tecnología, la influencia que pueda tener este factor puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector que se encuentren en diferentes mercados. (pp.31-32).

2.2.1.6 Beneficios de un buen clima organizacional

Williams (2013) respecto a los beneficios de un buen clima organizacional, explica lo siguiente:

Retroalimentación: Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la

conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio.

Confrontación: El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Educación: Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente: El conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Responsabilidad creciente: Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué y que vigilan el desempeño relacionado con dichas

responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

Energía y optimismo creciente Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.1.7 Teorías del clima organizacional

Teoría de los sistemas de Likert (1974)

Likert (1968) citado por Brunet (1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan

la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales de la organización.

Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.2.1.8 Teorías de medición del clima organizacional

Medición del clima organizacional por Likert (1968)

Likert (1968) citado por Brunet (1987) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

Medición del clima organizacional por Litwing y Stringer (1968)

Litwing y Stringer (1968) citado por Brunet (1987) miden la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- Estructura: Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía. Sentirse su propio patrón.

- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

- Riesgo y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

- Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Medición del clima organizacional por Pritchard y Karasick (1973)

Pritchard y Karasick (1973) citado por Brunet (1987) estos autores se esforzaron en desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional.

Las once dimensiones que encontraron fueron las siguientes:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

- Rendimiento (remuneración): Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

- Estatus: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores, subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.

- Flexibilidad e innovación: Está dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

- Centralización de la toma de decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

2.2.1.9 Aspectos del clima organizacional.

Gibson (1992) citado por Gutiérrez (2017) manifiesta que hay ciertas características determinantes a considerar en el Clima organizacional y son:

- Condiciones económicas: Pueden ser relevantes, cuando se presentan situaciones de variación o crisis económica en la organización, las situaciones de conflicto, de riesgo o de recompensas, presentaran variaciones.

- Estilo de liderazgo: Con probable fuerte incidencia en el clima laboral, ya que afectara las actitudes y posturas de todos los altos jefes de la institución.

- Políticas organizacionales: Las disposiciones de la organización van a incidir en el ambiente laboral, para las relaciones empresariales y sus problemas a solucionar.

- Valores gerenciales: De todas formas, los valores de los superiores tienen incidencia también en el clima, a veces por algunos son vistas como permisibles, no personales, no formales, beligerantes, pasibles o no de confiabilidad.

- Características de los miembros: La moda usada, edad, comportamiento, la cantidad de jefes de diferente sexo, entre otros, podrán acarrear cierta influencia en algunas características del clima organizacional.

- Tipo de actividad: La orientación del rubro en el que se desarrolla una empresa, puede tener impacto en su clima, el cual puede también influir en ciertas como personal futuro de la empresa y su comportamiento luego de pertenecer a la organización.

2.2.1.10 Dimensiones del clima organizacional

Comunicación

Piero (2012) manifiesta:

> La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales. Las organizaciones están compuestas por personas, las cuales para conseguir desempeñarse como miembros de aquellas necesitan de la comunicación. Por otra parte, las organizaciones se orientan a fines que para ser conseguidos han de ser comunicados. Además, las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación solo es posible por la comunicación. (p. 42).

Satisfacción laboral

Zuluaga (2001) citado por Pérez (2005) afirma:

> El concepto de satisfacción hace referencia al grado que puede experimentar un individuo en su realidad laboral. Representando así el componente emocional de la percepción y que tiene además componentes cognitivos y conductuales. La variación de este sentir puede variar de acuerdo a la comparación de lo que se desee tener y de lo que se tiene, como consecuencia de este análisis se obtendrá un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según las condiciones que el empleado encuentre en la organización. (p. 14).

Seguridad laboral

Chiavenato (2009) afirma:

> La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto. (p. 53).

2.2.1 Bases teóricas de la variable manejo de conflictos laborales

2.2.2.1 Definición de la variable manejo de conflictos laborales

Pereyra (2012) sostiene que:

> La resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se viene operando en la actualidad dentro de las organizaciones, como la forma de distensionar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos. (p. 5).

El análisis de los orígenes de los apremios y de los múltiples agentes provocadores de los conflictos parten principalmente de la aparición de intereses personales, acompañados de insatisfacciones respecto a los estilos de supervisión y a su vez de los pobres estilos de comunicación; esto genera desacuerdos entre los que conviven dentro de un mismo ambiente de interacción; la importancia de identificar las causas de los conflictos dentro de las organizaciones y dentro de un ambiente laboral, permite deducir qué tan destructivo o constructivo es el conflicto por medio

del establecimiento de parámetros tales como la presencia o ausencia de motivación entre las personas.

Porret (2010) citado por Condori (2017) explica que:

> Los conflictos en el ámbito laboral son aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional. (p. 15).

Álvarez (2012) citado por Ampuero (2017) manifiesta:

> Un adecuado manejo de conflictos es ser asertivo, es decir no es adoptar una actitud agresiva o pasiva, sino es saber lidiar con ellos y resolverlos de forma adecuada, esto facilita obtener lo que nos planteamos y mejorar nuestras relaciones sociales. Refiere que el ámbito laboral cuando los conflictos intervienen puede tener dos consecuencias, puede mejorar el desempeño de las personas, conllevando a cumplir los objetivos de las funciones y tareas que se designen, representan un valor en la organización, ya que brindan un aporte positivo al grupo, a ello se le llamara fuente, debido a que ayuda a aumentar los niveles de desarrollo en las competencias que se requieren, permitiendo crear una madurez en el grupo. (p. 22).

2.2.1.2 Funciones del conflicto

López (2008) sostiene que:

> Todos sabemos cuán destructivos puede ser un conflicto. Ya sea por experiencia personal o por la información que recibimos por los medios de comunicación, todos podemos encontrar ejemplos de los impactos negativos y destructivos del conflicto. Por otra parte, el conflicto puede tener un lado positivo, uno que construye relaciones, crea coaliciones, promueve la comunicación, fortalece las instituciones, y crea nuevas ideas, reglas y leyes. Estas son las funciones del conflicto y por lo tanto cada conflicto oscila entre la función constructiva y la función destructiva: de acuerdo al proceso y especialmente de acuerdo a las capacidades de las partes para favorecer que sea constructivo o permitir que sea destructivo. Nuestra comprensión de cómo el conflicto puede beneficiarnos es una parte importante de la base de la transformación constructiva del conflicto, y para apropiarnos y comprender el conflicto de ese modo es necesario el cambio del paradigma negativo

y destructivo del conflicto, por el nuevo paradigma constructivo y positivo del conflicto. El cambio de paradigmas no es fácil porque se trata de modelos, mapas mentales, de reglas, de procedimientos, de verdades aceptadas como tales, de visiones basadas en el conocimiento previo y en las experiencias. Los paradigmas influyen porque tienen poder sobre nuestros procesos y conductas personales y sociales, así que cambiar paradigmas no resulta tareas fáciles, pero consideramos que es un desafío necesario para asumir compromisos como constructores de paz y transformadores de conflictos. (pp.19-20).

2.2.2.3 Etapas del proceso del conflicto

Castillo, Organista, Pozos y Zarazúa (2004) manifiestan que: “El conflicto es un conflicto es un proceso que tiene un inicio, desarrollo y final. Así como diversos periodos intermedios; existen cinco etapas del proceso del conflicto” (p. 32).

Etapa I: Posible oposición o incompatibilidad

En esta etapa se habla de las condiciones previos al conflicto. Condiciones de incompatibilidad; como mala fluidez de comunicación, la estructura de la organización y otras condiciones de variables personales, como los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de la personalidad que tiene que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Tales condiciones no necesariamente llevan directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria para que surja el conflicto.

Etapa II: Conocimiento y Personalización

Como se plantea en la definición de conflicto, se necesita que el conflicto sea percibido. Por consiguiente, una o varias partes deben tener conciencia de que existen las condiciones precedentes. Sin embargo. El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado. Las condiciones anteriores solo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas por uno o varios

antecedentes de la etapa I y cuando las partes están conscientes del conflicto.

Etapa III: Intenciones

Las intenciones intervienen dependiendo de la percepción y la emoción que el individuo tiene del conflicto. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada y es lo que va a determinar sus intenciones de manejo del conflicto, ya sea que el individuo se muestre competitivo, colaborador, complaciente, evasivo o de compromiso, cuando cada una de las partes del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, que lleva a un resultado intermedio, en este tipo de arreglo no hay ganador ni perdedor. Cual sea la forma de manejo de conflicto se vuelven decisiones de acción a través de un comportamiento abierto. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de la gente piensa en situaciones de conflicto, tiende a enfocarse en la etapa cuatro. Porque aquí es donde los conflictos se hacen visibles. Las etapas de comportamiento incluyen declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes del conflicto. Esos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones.

Etapa V: Los resultados

Resultados funcionales: Se mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, se fomenta el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, se ofrecen medios para ventilar problemas y liberar tensiones, se fomenta el entorno de evaluación de uno mismo y de cambio y, lo más importante se mejora el rendimiento del grupo.

Resultados disfuncionales: En otro de los casos los conflictos llevan a reducir la efectividad del grupo y entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. El conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

2.2.2.4 Tipos de conflictos en una organización

León (2016) sostiene: “Existe una gran cantidad de conflictos definidos, en este caso mencionaremos los que están asociados a comportamiento de equipos de trabajo en un proyecto” (p. 86).

Conflictos entre jefes de departamento

Dado que los jefes de departamento son individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, se deben organizar para convivir armónicamente, pero gracias a que el ser humano es impredecible en su comportamiento, se generan roces entre ellos generando conflictos. La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, sin embargo, una organización con diferentes departamentos, puede generar que cada jefe desarrolle una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización.

Conflictos entre el jefe y sus subordinados

Estos conflictos se generan principalmente, por asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. Cuando el subalterno desea participar en los procesos de toma de decisiones, y no se le es permitido se presentan también conflictos. El conflicto entre un subordinado y su jefe genera en el primero desmotivación y sentimientos de ser "victima", ya que siempre se presentarán las comunicaciones donde la tensión se hace presente.

Conflictos entre personas de un mismo departamento

Es el más común entre los conflictos en una organización, se presenta ya que colegas con un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo. La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto.

Conflicto entre el individuo y su trabajo

Este tipo de conflicto es el más difícil de diagnosticar ya que se presenta en un solo individuo, viene definida por las presiones económicas por desempeñarse laboralmente y ser socialmente productivo. El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación. El conflicto de rol (individuo - trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

Problemas de discriminación

La discriminación puede ser una fuente de conflicto acalorado, lo que podría terminar en problemas legales para una empresa o sus propietarios.

Los conflictos discriminatorios pueden surgir de prejuicios personales por parte de los empleados o la percepción de malos tratos de los empleados. Como ejemplo de un conflicto relacionado con la discriminación, imaginemos un empleado de una minoría en un ambiente de trabajo que siente que le están asignando constantemente las tareas de trabajo de más baja categoría en el grupo. Este empleado puede empezar a albergar resentimiento contra los miembros del equipo y directivos, con el tiempo atacando a través de disminución de la productividad o el conflicto verbal directo. Para resolver este problema, un directivo podría sentarse con todo el equipo y discutir la forma en que se asignan las tareas del trabajo, haciendo los cambios que sean necesarios para garantizar que las tareas se repartan de manera equitativa.

Conflictos de revisión de desempeño en el trabajo

A ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa, pero dar un voto negativo en un examen puede ser inevitable sobre la base de las propias acciones de los empleados durante el período de revisión. Los empleados pueden llegar a estar molestos por no recibir esperados aumentos de sueldo, promociones u otros incentivos relacionados con el rendimiento y pueden atacar mediante la difusión de chismes y descontento a través de una actitud negativa en el trabajo.

Conflictos con clientes

Los empleados de ventas y servicio al cliente pueden experimentar conflictos con los clientes sobre una base bastante regular, dependiendo de la industria. Un conflicto común experimentado por los vendedores es un cliente insatisfecho que se siente defraudado personalmente por un vendedor individual. Por ejemplo, si un vendedor de automóviles vende un auto usado sin una garantía de ejecución o garantía y el auto se le descompone al comprador, el comprador puede volver a enfrentarse con enojo el vendedor y pedir un reembolso. El mejor primer paso para resolver estos conflictos es la participación de un director que tenga derecho a

ofrecer reembolsos, descuentos u otros gestos conciliatorios al cliente, a menos que esté en una situación donde los empleados estén facultados para tomar este tipo de decisiones.

Conflictos de liderazgo

Los choques de personalidad entre directivos y subordinados pueden causar una serie de conflictos interpersonales. Los empleados pueden sentirse intimidados o presionados por más gerentes autoritarios o pueden percibir una falta de orientación de gerentes que no intervienen. Los gerentes con personalidades de tipo A pueden establecer metas demasiado ambiciosas para sus subordinados, que fueron creadas para el fracaso y conflicto inevitable. Para hacer frente a estos desajustes de personalidad, primero tratara de recoger un entendimiento entre el gerente y el subordinado para que cada uno entienda la perspectiva de los demás en la situación. Nunca se tratará de gestionar las situaciones de conflicto como audiencias disciplinarias, como si los gerentes tengan inherentemente razón y los empleados estén equivocados, lo que es una forma segura de perder a los buenos empleados. Si los dos no pueden llegar a un entendimiento, coloca al empleado bajo la supervisión de otro gerente, si es posible.

2.2.2.5. Causas de conflictos

Mc Donald (2000) expone cuatro causas principales que ocasionan conflictos en una organización, estas son:

a) Comportamiento de las personas: El hecho de que las personas trabajen juntas en el mismo equipo o departamento no significa que tengan que llevarse bien entre ellas, o que estén de acuerdo en las mismas acciones en situaciones concretas. Varios factores determinan el estilo de comportamiento de cada persona, estos son:

- Personalidad: Existen diferentes tipos de personalidad dentro de una organización, lo que genera discrepancias y tensiones entre las personas.

- Actitud: La actitud está estrechamente relacionada con la personalidad y las diferencias pueden ser una fuente de conflicto grave.

- Valores: Las personas exhiben en el trabajo varios valores culturales y/o religiosos que no comparten necesariamente con sus colegas.

- Necesidades: Cada persona tiene necesidades o niveles de satisfacción diferentes, y cuando no se satisfacen, pueden surgir la frustración y el conflicto.

- Expectativas: La mayoría de personas esperan y hacen planes para obtener resultados, y cuando estos no se cumplen, puede haber conflicto.

- Percepciones: Las percepciones individuales son específicamente fuertes cuando hay una falta de finalidad o no se definen claramente las necesidades, cuyo resultado puede ser un conflicto.

b) Diferencias en los procesos: Existe una variación en los procesos, pero si el mismo se mantiene bajo control, el trabajo se llevará a cabo en un entorno sin estrés ni conflictos. Pero una situación laboral conflictiva se centra alrededor de desacuerdos sobre: Hechos, objetivos, métodos y recursos

c) Uso de la comunicación: Todas las personas en el trabajo están involucradas en una comunicación bajo una forma u otra. Si cualquiera de esos canales de comunicación se rompe, o los mensajes se malinterpretan, se corre el riesgo de sufrir una desorganización o un conflicto. Las prácticas empresariales actuales inhiben la comunicación

clara, concisa y directa de la información necesaria para que las cosas se hagan correctamente. Algunas de ellas crean barreras a la comunicación entre cada nivel de gestión, así como también entre compañeros de departamento. Cada uno de estos factores conforma una fuente de conflicto o un obstáculo que superar, las cuales son: Especialización (fortalezas departamentales), división entre pensadores y trabajadores, tradición y cultura, emociones en el trabajo y falta de un lenguaje en común

2.2.2.6. Estilos de manejo de conflictos

Mirabal (2003) indica los diferentes estilos de manejo de conflicto pueden ser definidos como sigue:

- Competir es ser afirmativo y no cooperador: Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo “yo gano tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

- Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador: lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; “tú ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

- Evadir es no afirmativo y no cooperador: La persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona-; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para

aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

- Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. (pp. 56 - 58).

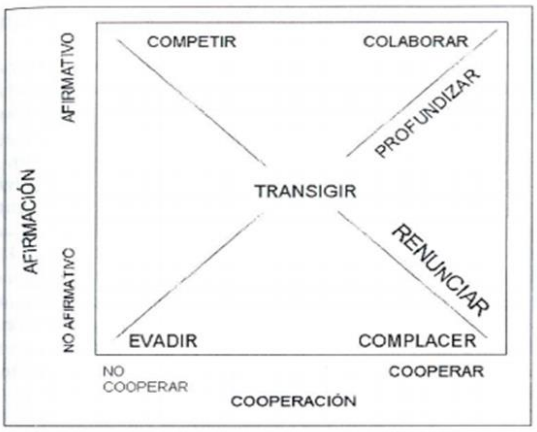


Figura 1. Técnicas del manejo de conflictos.
Fuente: Mirabal (2003)

2.2.2.7 Enfoques del conflicto

Bermejo (2003) afirma que existen diferentes aproximaciones para explicar si es positivo o negativo el conflicto.

Enfoque tradicional

Tuvo vigencia en las décadas de los treinta y cuarenta, donde sostenía que todo conflicto es malo o negativo, porque era considerado como sinónimo de violencia, destrucción, e irracionalidad, y que, por lo tanto, había que evitarlo, porque afectaba de manera negativa a las personas, grupos y organizaciones. Para resolver o prevenir, se planteó que solamente se debía atacar sus causas, de acuerdo a dicho punto de vista son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros. Este enfoque es el que la gran mayoría de nosotros tiene acerca del conflicto. Sin embargo, existen evidencias demostrables que no siempre el conflicto es negativo.

Enfoque de relaciones humanas

Fue vigente desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de setenta. Sostiene que la presencia del conflicto en las relaciones humanas es un proceso natural y que por tanto es inevitable y que debemos aceptarlo como tal. Sin embargo, plantea que no siempre es malo o negativo, por lo tanto, puede llegar a ser beneficioso para el desempeño de las personas y los grupos. Dicho enfoque significó un avance en el manejo o gestión de conflictos.

El enfoque interaccionista

Dicho enfoque propone que el conflicto puede ser no solo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario que haya algo de conflicto para que un grupo de desempeñe con eficacia. Sostiene, que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio o de innovación. Aunque este punto de vista no sugiere que todos los conflictos son buenos. Algunos conflictos apoyan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño; son conflictos funcionales de naturaleza constructiva. Otros

conflictos son destructivos e impiden a un grupo alcanzar sus objetivos. Estos son considerados como conflictos disfuncionales.

2.2.2.7.1 Enfoques de manejo de conflictos

Mirabal (2003) citado por citado por Rodríguez (2012) plantea los siguientes enfoques:

Enfoque soviético.

Fue el estilo predominante aplicado por la extinta Unión Soviética durante la guerra fría, el cual se caracteriza por sostener posiciones iníciales extremas, lo cual implica una posición inicial fuerte, con expectativa de máxima ventaja para el regateo, promoviendo un contexto donde los soviéticos ganan todo y el opositor no gana.

Enfoque Clausewiano.

El Modelo Clausewiano se basan en el “Tratado sobre la guerra” de Karl Von Clausewitz, que sostiene que la guerra es un acto de imponer la voluntad al adversario y no hay límites en la aplicación de dicha fuerza, porque considera que la mejor estrategia es ser muy fuerte en todas partes y de modo particular en el momento decisivo, para destruir la fuerza moral y la voluntad del enemigo, antes que el adversario pueda derrotarme. Con esta estrategia de negociación se busca doblegar al “enemigo” para llevarlo a una condición de negociación fácil. Este sistema de negociación es considerado sumamente riesgoso, ya que puede conducir a posiciones cada vez más polarizadas y de máxima conflictividad.

Enfoque japonés.

En la obra titulada “El arte de la guerra” de Sun Tzu (1910) citado en Mirabal (2003) de acuerdo a este modelo, la persona de mayor jerarquía

es quien toma las decisiones, aunque durante la negociación se limita a escuchar, pero quienes discuten durante la negociación son los técnicos. Cuando ocurren las discusiones dentro del equipo japonés, el equipo foráneo está en desventaja, tanto por razones lingüísticas como por las diferentes tácticas aplicadas en las discusiones del equipo extranjero.

El enfoque de lo bueno y lo malo

El modelo de lo bueno y lo malo, representa una manera evasiva de manejar situaciones conflictivas y posponer decisiones. Consiste en justificar el retraso de la decisión porque “debo consultar a mi socio, que es una persona muy estricta”. Parafraseando, ello significa “Yo soy bueno, pero tú sabes que mi socio es el difícil y es quién realmente decide” Es un estilo manipulador que dificulta la posibilidad real de negociación de la contraparte, ya que siempre existirá un tercero que es en teoría el malo y quién decide.

2.2.2.8 Dimensiones del conflicto

Conflicto de roles

Montes (1995) sostiene:

> Las funciones, papeles o roles que en una organización se atribuyen a un puesto de trabajo constituyen el conjunto de comportamientos y actividades que deben ser adoptados por la persona que ocupa esa posición. El rol como un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con los otros. El papel o rol refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Con el objeto de estar en condición de interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás. El rol desempeña esta función en el sistema social. Las actividades de gerentes y trabajadores están guiadas por sus percepciones del rol. Cuando los roles se definen de forma inadecuada o se desconocen sustancialmente, se produce una ambigüedad de roles, debido a que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en tales situaciones de índole especial. Los empleados no poseen la información o

formación suficientes para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto. (p. 148).

Conflicto de estatus

Bermejo (2003) sostiene:

> Un elemento importante de cualquier organización es el estatus, es decir el lugar que se ocupa en la organización de acuerdo a la importancia del puesto. Este tipo de conflicto ha surgido más últimamente debido a los especialistas, ya que anteriormente se daba un puesto nuevo al personal con mayor antigüedad en la organización o con mayor experiencia, siendo una motivación para el empleado, ahora se asignan puestos clave a aquellas personas que tengan la especialización requerida y no la antigüedad o experiencia necesaria. (p. 12).

Comportamiento gerencial

Mintzberg (1983) citado por Zarzo (2016) sostiene que:

> Los gerentes desempeñan roles diferentes que pueden referirse a tres grandes categorías: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.
>
> Los roles interpersonales tienen que ver con la relación directa con las personas. El autor las dividió en rol de figura destacada, cuando representaba al jefe simbólico de la organización que está para realizar los actos de rutina de carácter jurídico social; el papel de líder, responsable de motivar y conducir a sus subordinados para un eficaz cumplimiento de objetivos; y el papel de enlace, que es aquel que mantiene los contactos entre los agentes internos y externos que poseen información.
>
> En la toma de decisiones es cuando el gerente asume la mayor cantidad de roles. Se transforma en empresario cuando busca oportunidades y arriesga recursos en proyectos ambiciosos que buscan generar superávit que permita a la organización perdurar en el tiempo; controlador de perturbaciones cuando actúa como garante de relaciones armónicas entre los miembros de la organización; asignado de recursos, cuando es responsable de delegar responsabilidades y autoridad a sus subordinados para una correcta distribución de tareas y actividades administrativas; y por último como negociador cuando representa a la empresa en el proceso de conseguir los mejores resultados a través de la gente y para la gente. (pp. 35-36).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Clima organizacional

El clima laboral, es el ambiente que se percibe en cada organización y depende de este aspecto que los colaboradores se sientan a gusto en el desarrollo de sus funciones, estén satisfechos y motivados y por lo tanto puedan obtener éxito en el desarrollo de las funciones y de esta manera logren cumplir sus objetivos tanto personales como laborales.

Comunicación

La comunicación es un factor muy importante, ya que sin comunicación no es posible la realización de las funciones de todos y cada uno de los miembros que conforman la organización. Sin comunicación, no podría haber coordinación en las funciones, no podrían trazarse planes, metas, tampoco los colaboradores podrían trabajar en equipo para cumplir los objetivos de la organización.

Satisfacción laboral

Es la manera que el colaborador percibe su ambiente laboral, es el sentir de cada colaborador con su centro laboral, de esto depende que se sientan felices, motivados y logren un buen desempeño laboral.

Seguridad laboral

Es sentirse seguro en el ambiente donde desempeña sus funciones, contando con los implementos de seguridad adecuados. No solo es la utilización de EPP´s, materiales ergonómicos, etc. Si no también el tener presente que la organización se preocupa por cada uno de sus miembros, por su seguridad y su salud, estableciendo normas, procedimientos y aprovechando recursos disponibles para prevenir accidentes.

Manejo de conflictos laborales

El manejo de conflictos laborales, hace referencia a la capacidad y habilidad que tienen los miembros que conforman una organización para enfrentar de forma adecuada la presencia de una situación conflictiva. Debemos aprender a lidiar con situaciones conflictivas, ya que el conflicto es inherente al ser humano. Los conflictos laborales son una oportunidad para que todos los miembros que conforman la empresa mejoren en aspectos que están fallando y que, comunicándose de manera adecuada con sus compañeros de trabajo, supervisores, jefes y gerentes, puedan encontrar posibles soluciones, lo cual es beneficioso para la empresa ya que, mejorando el clima de la empresa los colaboradores pueden cumplir con sus objetivos tanto personales como laborales y por lo tanto lograr un mejor desempeño en sus labores.

Conflictos de roles

Los conflictos de roles se presentan cuando los miembros que conforman una organización presentan ambigüedad de funciones, no coordinan bien sus tareas y cuentan con tareas interdependientes entre áreas que nos les permite avanzar y/o culminar funciones. De esta manera se hacen dependientes a la disponibilidad de algún superior o de alguna área específica.

Conflicto de estatus

Los conflictos de estatus hacen referencia al lugar que ocupa cada miembro en la organización de acuerdo a la importancia del puesto. Este factor es la causa de muchos conflictos, ya que actualmente no se delegan puestos por años de antigüedad o experiencia, como era antiguamente. Ahora se busca contratar al personal idóneo para cada puesto que requiere una organización.

Comportamiento gerencial

El comportamiento de la alta dirección es un factor muy importante en la empresa, ya que los colaboradores buscan siempre estar satisfechos, motivados con sus labores. Para ello necesitan un buen líder que sepa reconocer el valor y la importancia de cada uno de sus colaboradores, tomando en cuenta sus opiniones, su manera de sentir y orientándolos a mejorar personal y profesionalmente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de estudio

El tipo de investigación que fue aplicada es no experimental, ya que busca encontrar información que nos permita encontrar la relación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y supervisión S. A., Lima - 2016. En cuanto al nivel de estudio es de corte transversal, ya que las variables son medidas en una sola ocasión.

Toro (2006) define: “La investigación no experimental como estudios que se realizan sin manipular debidamente a las variables, y en los que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (p. 158).

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).

Malhotra (2004) define: “La investigación transversal como investigación que incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez” (p. 80).

Diseño de investigación:

El diseño de investigación que se utilizó en la tesis es descriptivo – correlacional, ya que describe los hechos observados y estudian las relaciones entre las variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60).

Hernández et al. (2010) refieren que: “Los estudios correlacionales miden dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación” (p. 63).

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:

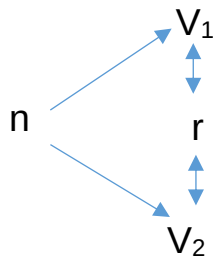


Figura 2. Diseño de investigación.

Dónde

n : Colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y Supervisión S. A.

V_1 : Clima organizacional

V_2 : Manejo de conflictos laborales

r **:** Relación entre las variables.

3.2. Población y muestra

Población

En el presente estudio la población estuvo conformada por 60 colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A.

Seltiz (1980) citado por Hernández et al. (2010) define a la población como: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Por su parte, Fuentelsaz, Icart y Pulpon (2006) indican: “La población es el conjunto de individuos que tienen características o propiedades que son las

que se desean estudiar” (p. 55).

Muestra

En la presente investigación se empleó el tipo de muestra no probabilística, ya que la muestra ha sido elegida por conveniencia, de acuerdo a la cantidad de colaboradores que tuvieron mayor alcance al proceso de investigación.

La muestra que se usó para la presente investigación fue de 15 personas, cantidad representativa para estudiar las variables en estudio.

Unidad de muestreo: Colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

3.3 Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A Lima-2016.

Ha: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016.

Hipótesis específicas

H_1. Existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A Lima – 2016.

H_2. Existe relación significativa entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de los conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

H_3. Existe relación significativa seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

3.4. Variables – Operacionalización

Variables

Definición conceptual de la variable clima organizacional

Chiavenato (2011) sostiene:

> El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de forma específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 50).

Brunet (1987) afirma:

> El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (pp.12 - 13).

Definición operacional del clima organizacional

Para medir la variable clima organizacional y sus dimensiones se construyó y se sometió a un proceso de validación por expertos y estadístico a un instrumento compuesto por 24 ítems.

Tabla 1

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Comunicación	Coordinación de tareas Comprensión	Del 1 al 6	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Malo 58 – 71
Satisfacción laboral	Remuneración Capacitación Incentivos Ascensos	Del 7 al 18		Regular 71 - 90
Seguridad laboral	Implementos adecuados para trabajar Políticas de seguridad	Del 19 al 24		Bueno 90 - 112

Definición conceptual del manejo de conflictos laborales

Pereyra (2012) sostiene que:

> La resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se viene operando en la actualidad dentro de las organizaciones, como la forma de distensionar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos. El análisis de los orígenes de los apremios y de los múltiples agentes provocadores de los conflictos parte principalmente de la aparición de intereses personales, acompañados de insatisfacciones respecto a los estilos de supervisión y a su vez de los pobres estilos de comunicación. (p. 5).

Definición operacional variable manejo de conflictos laborales

Para medir la variable manejo de conflictos laborales y sus dimensiones se construyó y se sometió a un proceso de validación por expertos y estadístico a un instrumento compuesto por 21 ítems.

Tabla 2

Operacionalización de la variable manejo de conflictos laborales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Conflictos de roles	Ambigüedad de funciones Recursos Información	Del 1 al 9	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Malo 28 – 45
Conflictos de estatus	Desacuerdos Incompatibilidad personal	Del 10 al 15		Regular 45 - 58
Comportamiento gerencial	Liderazgo Falta de comunicación	Del 16 al 21		Bueno 58 - 61

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

La presente investigación se rige bajo un proceso sistemático, descriptivo, cuantitativo, transversal, para ello se consideran ambas variables, clima organizacional y manejo de conflictos laborales.

Es sistemática, porque está sujeta a una generación de procedimientos investigatorios, obtiene resultados y se llega a conclusiones que aportan al objeto de investigación.

Es transversal, porque la investigación se realizó en una única oportunidad, se aplica en el periodo de tiempo establecido, no existen etapas de investigación, porque los datos se recogen mediante una encuesta.

Hernández et al. (2002) señala que la investigación es descriptiva porque: “Busca contrastar la situación actual de un clima, mide múltiples aspectos que sirven para analizarlas y posteriormente llegar a una conclusión para proponer procesos de mejora o reingeniería, según sea el objetivo del estudio” (p. 352).

Hernández et al. (2002) señala es cuantitativa porque: “Está sometido a un instrumento donde se recabó datos numéricos para obtener conclusiones con el fin de plantear procesos de mejora al objeto de investigación” (p. 321).

Técnica

Para la presente investigación, se utilizó la encuesta para validar las variables en cuestión.

Hernández et al. (2017) dice: “La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias” (p. 32).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Hernández et al. (2002) asevera que un cuestionario es: “Un conjunto de preguntas que sirve para medir una o más variables” (p. 102).

Para la presente investigación se aplicaron dos instrumentos con el objetivo principal de posteriormente ser cotejadas y relacionadas, de las cuales el primer instrumento fue un cuestionario para la variable, clima organizacional y el segundo instrumento para la variable manejo de conflictos laborales , aplicados estos a los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016, donde todo instrumento aplicado a cualquier tipo de investigación tiene que cumplir con el grado de validez y confiabilidad, dicho instrumento está conformado por 24 preguntas

para la primera variable y 21 para la segunda variable, por lo cual se trabajó con alternativas de escala de Likert.

Instrumento I: Cuestionario de clima organizacional

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario del clima organizacional
Autora	: Ethel Fabiola Heredia Matta
Procedencia	: Villa María Del Triunfo, Lima - Perú
Administración	: Individual
Duración	: 40 minutos
Aplicación	: Colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A.
Materiales	: Hojas impresas, lapiceros y acceso a internet.

Descripción.

El instrumento utilizado, el cuestionario en este caso, nos ayuda a medir tres dimensiones de la variable clima organizacional, donde la escala fue adaptada a la cantidad de temas a investigar, lo cual esta consta de 24 ítems, de las cuales son para la dimensión 6 comunicación, 12 para la satisfacción laboral y 6 para la dimensión seguridad laboral.

Normas de aplicación

El instrumento fue aplicado de manera individual y presencial, donde la persona evaluada tuvo 5 posibles respuestas a cada premisa, teniendo en cuenta que se les indicó que la encuesta iba ser anónima y estrictamente confidencial, y esta fue trabajada bajo los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para determinar los resultados, se sumó los totales por cada variable, para finalmente realizar un conteo general para exportarlo a un programa estadístico.

Instrumento II: Cuestionario de manejo de conflictos laborales

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario del manejo de conflictos laborales
Autora	: Ethel Fabiola Heredia Matta
Procedencia	: Villa María Del Triunfo, Lima - Perú
Administración	: Individual
Duración	: 40 minutos
Aplicación	: Colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A.
Materiales	: Hojas impresas, lapiceros y acceso a internet.

Descripción:

El instrumento utilizado, el cuestionario en este caso, nos ayuda a medir tres dimensiones de la variable fidelización de clientes, donde la escala fue adaptada a la cantidad de temas a investigar, lo cual esta consta de 21 ítems, de las cuales 9 son para la dimensión conflicto de roles, 6 para la dimensión conflicto de estatus y 6 para la dimensión competitividad laboral.

Normas de aplicación

El instrumento fue aplicado de manera individual y presencial, donde la persona evaluada tuvo 5 posibles respuestas a cada premisa, teniendo en cuenta que se les indicó que la encuesta iba ser anónima y estrictamente confidencial, y esta fue trabajada bajo los siguientes criterios:

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

3.7. Análisis estadísticos e interpretación de datos

Los datos recabados fueron analizados mediante la utilización de la técnica estadística, a través de la elaboración de cuadros y gráficos para la presente investigación. Asimismo, los datos obtenidos serán demostrados mediante cuadros y gráficos estadísticos, siguiendo el orden de los ítems que figuran en la encuesta, finalmente se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS.

El presente análisis se rigió a los siguientes pasos:

Para la consolidación de los datos que se obtuvieron, se sometió toda la base de datos al programa estadístico SPSS, para determinar las correlaciones que surgieron entre ambas variables principales y las dimensiones.

Asimismo, para evaluar el comportamiento de los datos obtenidos y validar posibles y principales problemas en ellos, se pasó a elaborar análisis exploratorios, y gracias a dicho análisis se contrastó algunos ítems que

contribuyen al objeto de la investigación, (valores perdidos, valores externos, etc.).

Por otro lado, para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes para posteriormente organizar las medias, varianzas, desviación típica, máximo, mínimos, además de la distribución que existe y la confiabilidad requerida.

Finalmente se presentó tablas y figuras por cada variable y dimensiones según corresponde.

Se reflexionó y discutió sobre los resultados obtenidos.

Se construyó conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenido

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Validación de los instrumentos.

Validez del instrumento de la variable clima organizacional.

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

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario de clima organizacional

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 la variable manejo de conflictos laborales.

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

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de manejo de conflictos laborales

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 clima organizacional

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala politómica.

Tabla 5
Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	24

Conforme se puede apreciar en la tabla 5, el resultado de la aplicación del estadístico alfa de Cronbach asciende a 0.914, lo cual indica que el instrumento de clima organizacional presenta una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 y por lo tanto el instrumento es aplicable para la recolección de datos.

Fiabilidad del instrumento de manejo de conflictos laborales.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos laborales se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala politómica.

Tabla 6
Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos laborales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	21

Conforme se puede apreciar en la tabla 6, el resultado de la aplicación del estadístico alfa de Cronbach asciende a 0.826, lo cual indica que el instrumento sobre manejo de conflictos laborales presenta una confiabilidad alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 y por lo tanto el instrumento es aplicable para la recolección de datos.

4.2. Resultados descriptivos de las variables.

Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

Tabla 7
Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	26,7
	Regular	10	66,7
	Bueno	1	6,7
	Total	15	100,0

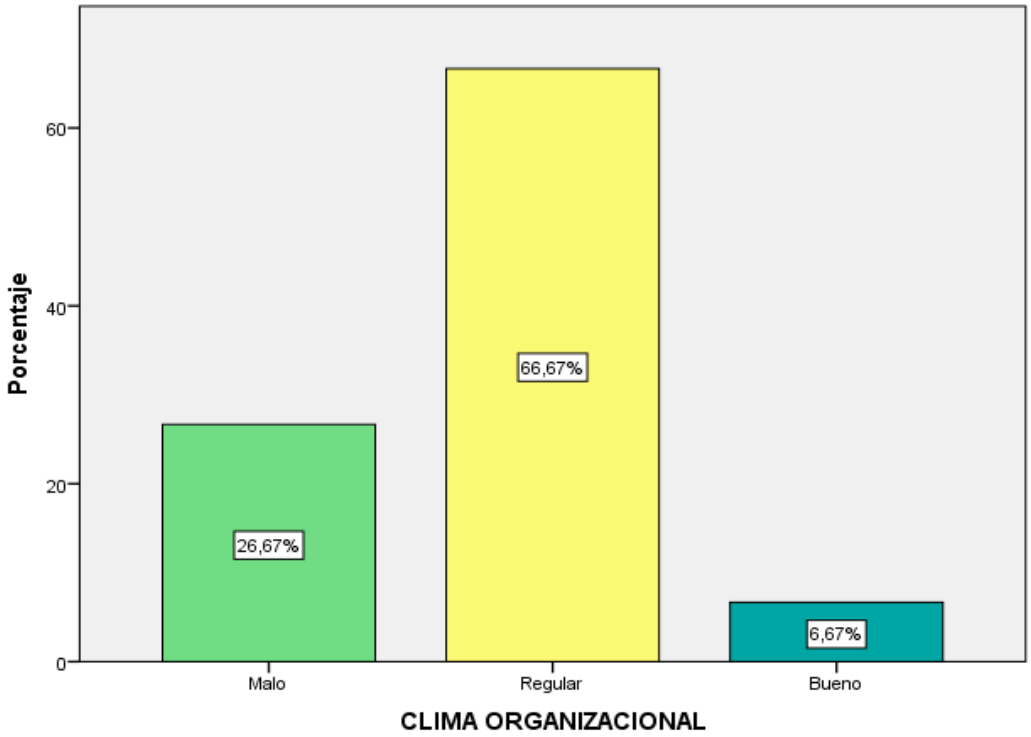


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

Interpretación.

Se observa en la figura 3 que 10 colaboradores encuestados que representan el 66.67% consideran al clima organizacional en un nivel regular, 4 de los colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo consideran en un nivel malo y 1 colaborador encuestado que equivale al 6.67% lo considera en un nivel bueno.

Resultados descriptivos de la variable manejo de conflictos laborales

Tabla 8
Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos laborales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	13,3
	Regular	11	73,3
	Bueno	2	13,3
	Total	15	100,0

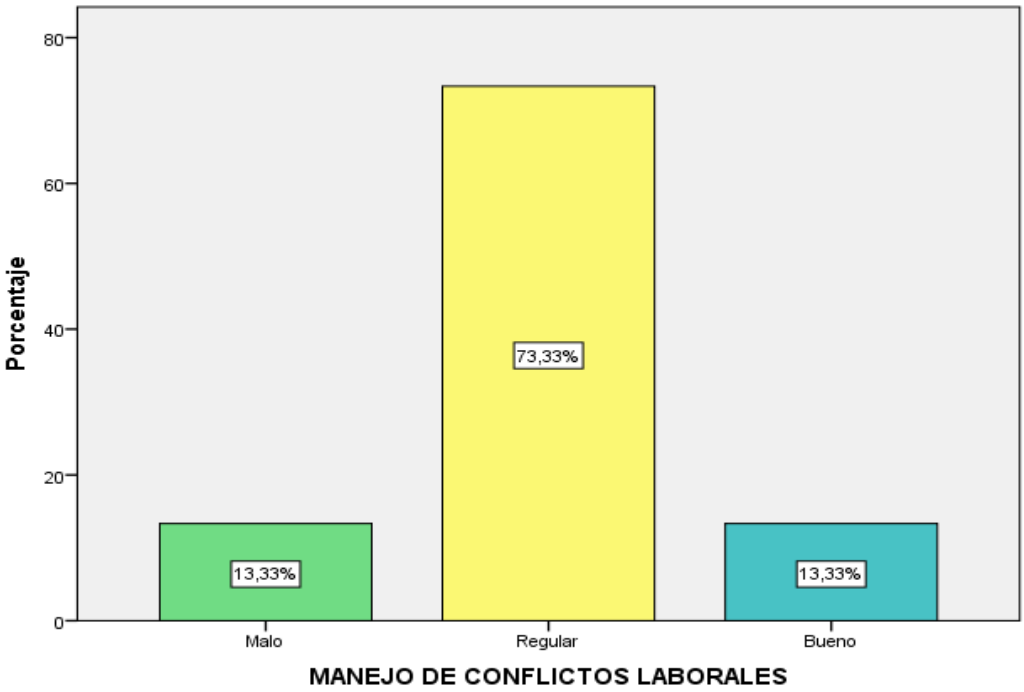


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos laborales

Interpretación.

Se observa en la figura 4 que 11 colaboradores encuestados que representan el 73.33% consideran al manejo de conflictos laborales en un nivel regular, 2 de los colaboradores encuestados que representan el 13.33% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que equivalen al 13.33% lo consideran en un nivel bueno.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable clima organizacional

Tabla 9
Análisis descriptivo de la dimensión comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	26,7
	Regular	8	53,3
	Bueno	3	20,0
	Total	15	100,0

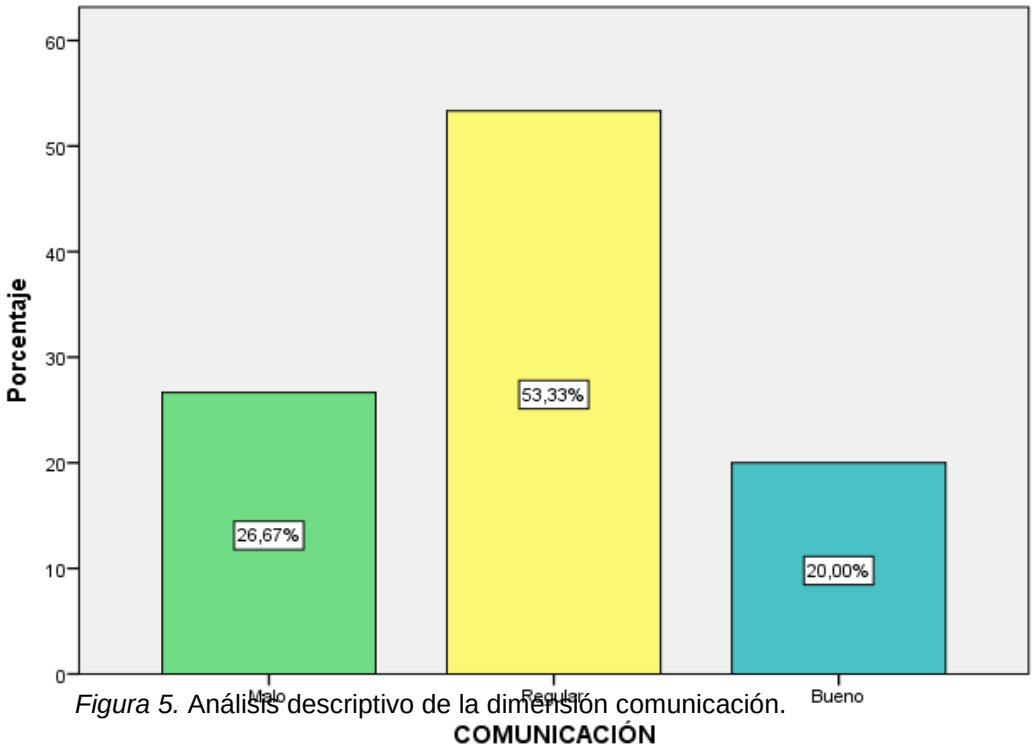


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.

Interpretación.

Se observa en la figura 5 que 8 colaboradores encuestados que representan el 53.33% consideran a la dimensión comunicación en un nivel regular, 4 de los colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo consideran en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que equivalen al 20% lo consideran en nivel bueno.

Tabla 10
Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	1	6,7
	Regular	12	80,0
	Bueno	2	13,3
	Total	15	100,0

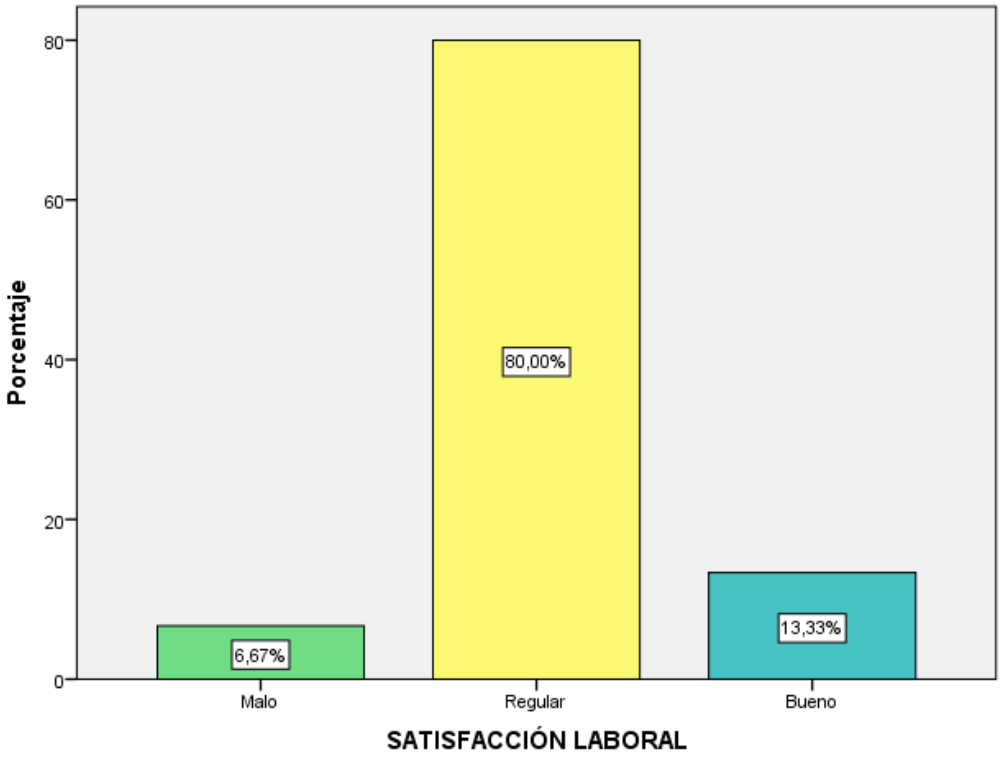


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral

Interpretación.

Se observa en la figura 6 que 12 colaboradores encuestados que representan el 80% consideran a la dimensión satisfacción laboral en un nivel regular, 2 de los colaboradores encuestados que representan el 13.33% lo consideran en un nivel bueno y 1 colaborador encuestado que equivale al 6.67% lo considera en nivel malo.

Tabla 11
Análisis descriptivo de la dimensión seguridad laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	33,3
	Regular	9	60,0
	Bueno	1	6,7
	Total	15	100,0

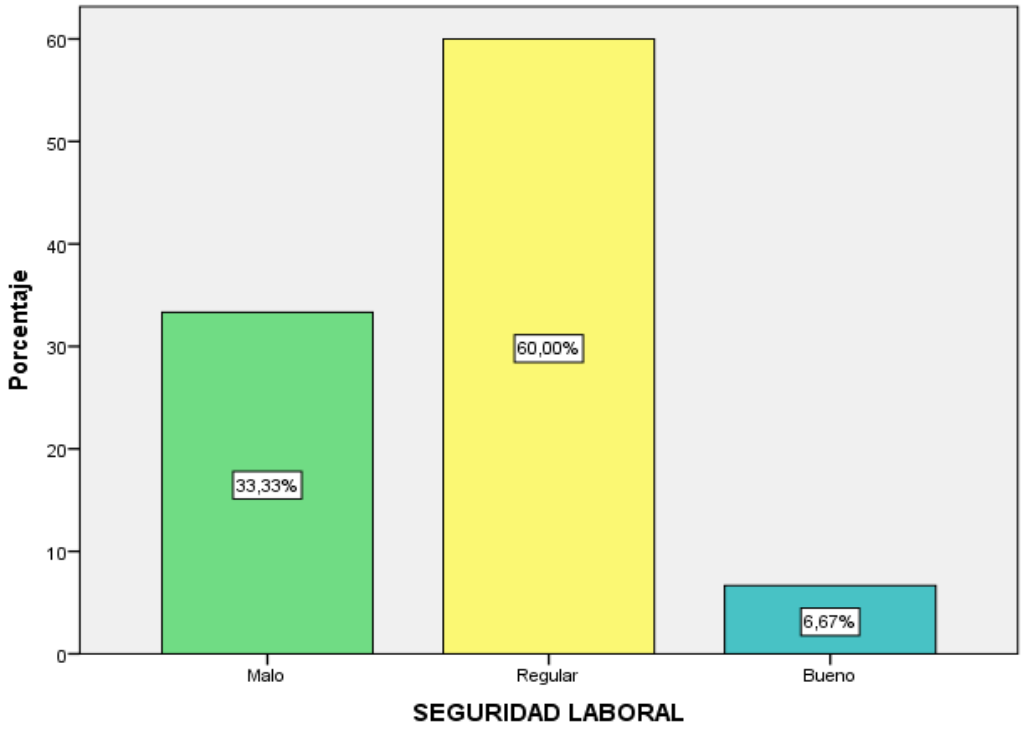


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión seguridad laboral.

Interpretación.

Se observa en la figura 7 que 9 colaboradores encuestados que representan el 60% consideran a la dimensión seguridad laboral en un nivel regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 33.3% lo consideran en un nivel malo y 1 colaborador encuestado que equivale al 6.67% lo considera en nivel bueno.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable manejo de conflictos laborales

Tabla 12
Análisis descriptivo de la dimensión conflictos de roles

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	26,7
	Regular	9	60,0
	Bueno	2	13,3
	Total	15	100,0

Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión conflictos de roles.

Interpretación.

Se observa en la figura 8 que 9 colaboradores encuestados que representan el 60.0% consideran a la dimensión conflicto de roles en un nivel regular, 4 de los colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que equivalen al 13.3% lo consideran en nivel bueno.

Tabla 13
Análisis descriptivo de la dimensión conflicto de estatus

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	40,0
	Regular	6	40,0
	Bueno	3	20,0
	Total	15	100,0

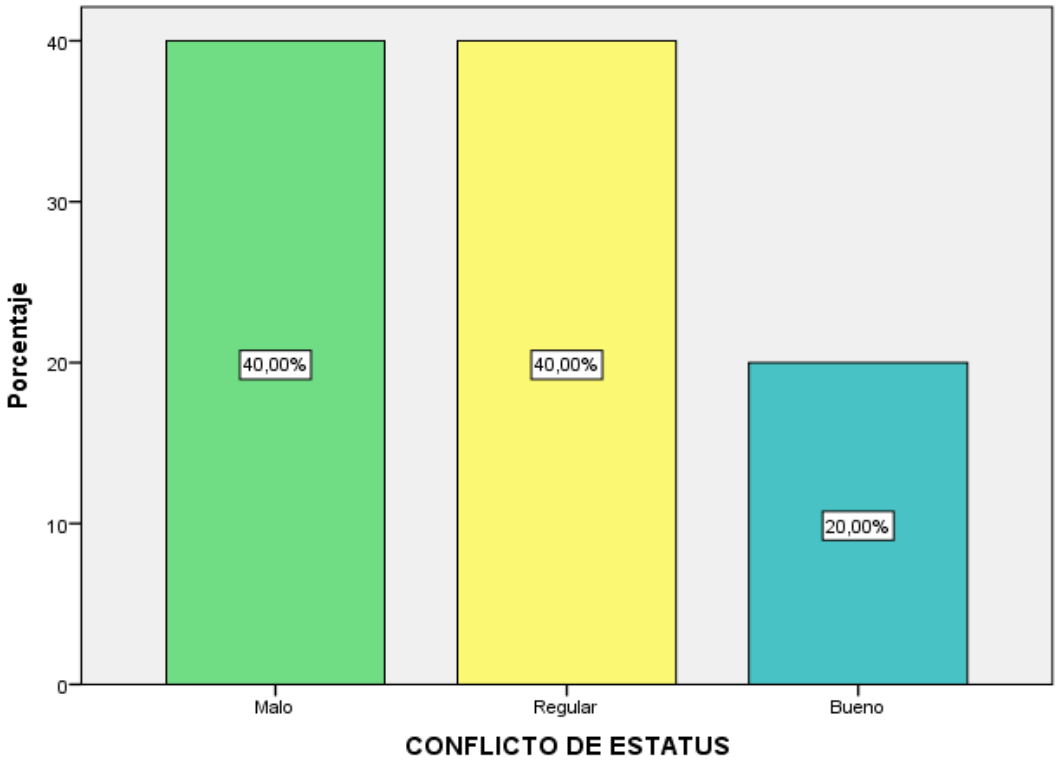


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión conflicto de estatus

Interpretación.

Se observa en la figura 9 que 6 colaboradores encuestados que representan el 40% consideran a la dimensión conflicto de estatus en un nivel regular, 6 de los colaboradores encuestados que representan el 40% lo consideran en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que equivalen al 20% lo consideran en nivel bueno.

Tabla 14
Análisis descriptivo de la dimensión comportamiento gerencial

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	26,7
	Regular	6	40,0
	Bueno	5	33,3
	Total	15	100,0

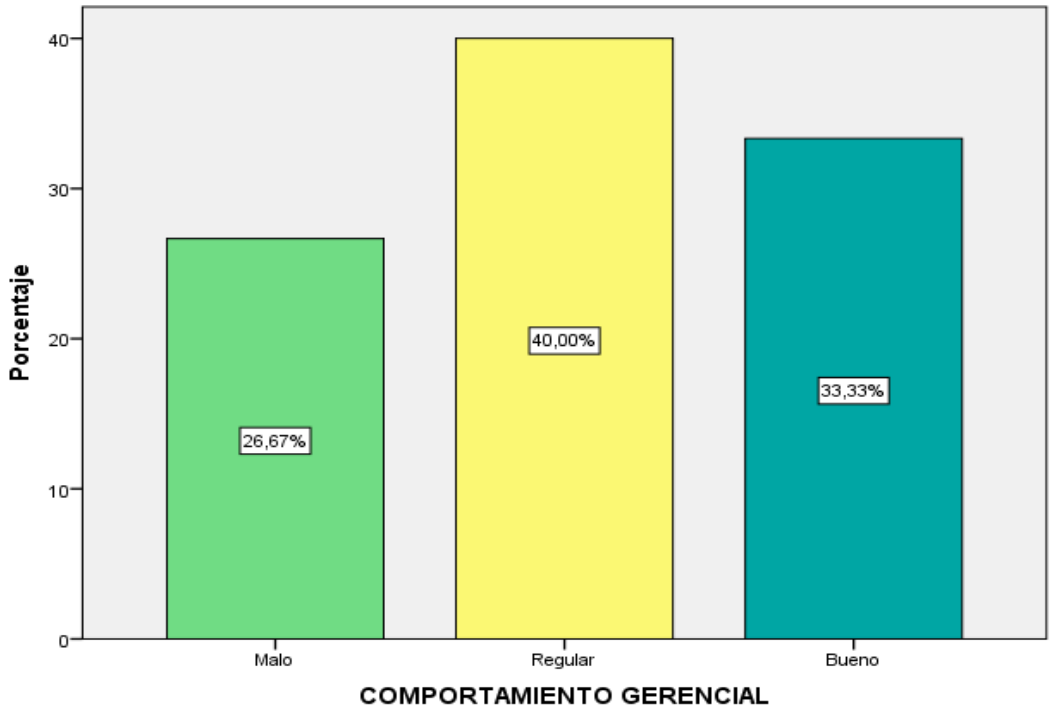


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión comportamiento gerencial.

Interpretación.

Se observa en la figura 10 que 6 colaboradores encuestados que representan el 40% consideran a la dimensión comportamiento gerencial en un nivel regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 33.3% lo consideran en un nivel bueno y 4 colaboradores encuestados que equivalen al 26.67% lo consideran en nivel malo.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 15
Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y manejo de conflictos laborales

Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	0	0.0%	3	20.0%	1	6.7%	4	26.7%
Regular	1	6.7%	8	53.3%	1	6.7%	10	66.7%
Bueno	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
Total	2	13.3%	11	73.3%	2	13.3%	15	100.0%

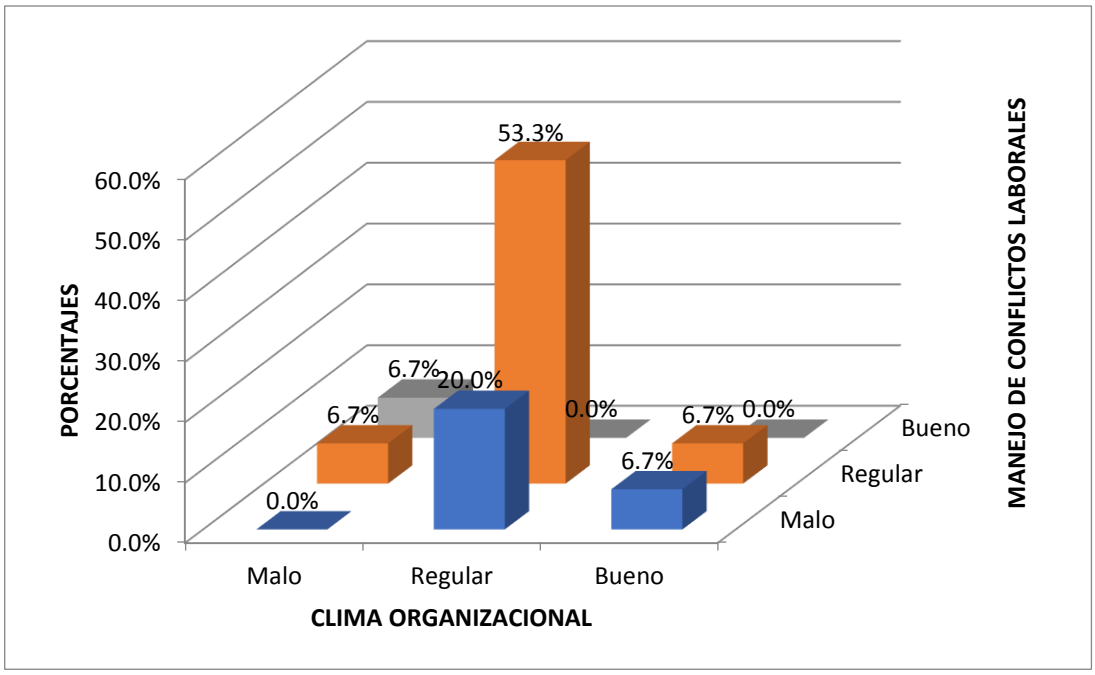


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y manejo de conflictos laborales.

Interpretación.

La tabla 15 y figura 11 muestran la descripción referente a las variables clima organizacional y manejo de conflictos laborales, donde se observa que el 0% de los encuestados perciben como malo la relación entre dichas variables. Asimismo, 53.3% de los encuestados refieren que esta relación está en un nivel regular, mientras que el 0% de los encuestados afirman que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación positiva 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 manejo de conflictos laborales presenta una distribución normal.

Ha: La variable manejo de conflictos laborales difiere de una distribución normal.

Tabla 16
Resultados de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos laborales

Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
,140	15	,200*	,873	15	,037

Interpretación.

La tabla 16 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde se observa que la mayoría de los puntajes se no aproximan a una distribución normal en la variable conflictos laborales, ya que el coeficiente obtenido no es significativo ($p < 0.05$); dicho resultado permite determinar rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso de la investigación en los estadísticos inferenciales se aplicó la prueba de Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos inferenciales

Contrastación de la hipótesis general.

Ho: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A Lima-2016.

Ha: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016.

Tabla 17
Resultados de correlación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales

			Clima organizacional	Manejo de conflictos laborales
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,945**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Manejo de conflictos laborales	Coeficiente de correlación	-,945**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

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

Interpretación.

En la tabla 17, se observa los resultados de correlación entre las variables clima organizacional y manejo de conflictos laborales, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a -0,945, a un nivel de significancia p=0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación negativa muy alta, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

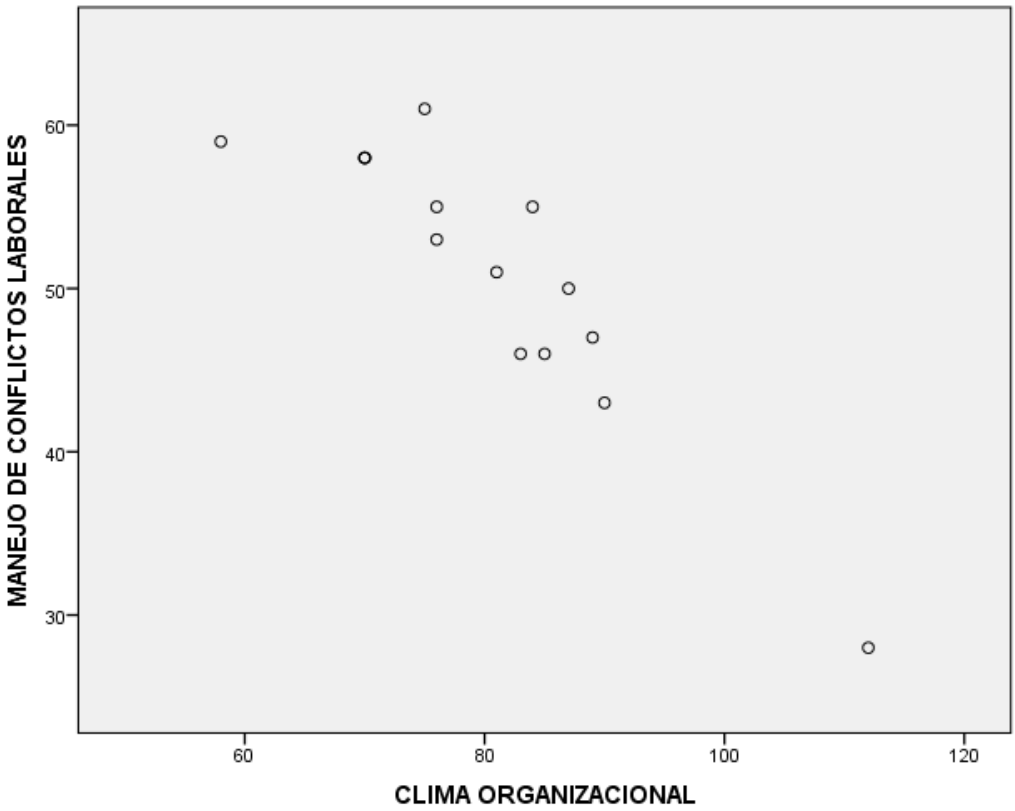


Figura 12. Gráfico de dispersión entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales.

Interpretación.

La figura 12 presenta los resultados del gráfico de dispersión donde se observa una correlación negativa inversa entre las variables clima organizacional y el manejo de conflictos laborales, es decir que a mayores puntajes en la variable clima organizacional menores serán los puntajes de la variable manejo de conflictos laborales.

Contrastación de hipótesis especificas

Contrastación de hipótesis especifica 1

H_0. No existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A Lima– 2016.

H_1. Existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A Lima– 2016.

Tabla 18
Resultados de correlación entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales

			Comunicación	Manejo de conflictos laborales
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	-,871**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Manejo de conflictos laborales	Coeficiente de correlación	-,871**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

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

Interpretación.

En la tabla 18, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión comunicación de la variable comunicación y manejo de los conflictos laborales, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a -0,871, a un nivel de significancia p=0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación negativa alta, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis especifica 2

H_0. No existe relación significativa entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

H_2. Existe relación significativa entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

Tabla 19
Resultados de correlación entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales.

			Satisfacción laboral	Manejo de conflictos laborales
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-,912**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Manejo de conflictos laborales	Coeficiente de correlación	-,912**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

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

Interpretación.

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión satisfacción laboral de la variable clima organizacional y el manejo de conflictos laborales, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a -0,912, a un nivel de significancia p=0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación negativa muy alta, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis especifica 3

H_0. No existe relación significativa seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

H_3. Existe relación significativa seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima – 2016.

Tabla 20
Resultados de correlación entre la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflicto laborales

			Seguridad laboral	Manejo de conflictos laborales
Rho de Spearman	Seguridad laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-,892**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Manejo de conflictos laborales	Coeficiente de correlación	-,892**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

**. 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 seguridad laboral de la variable clima organizacional y el manejo de conflictos laborales, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a -0,892, a un nivel de significancia p=0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación negativa alta, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones

Los resultados que se obtuvieron en la investigación con respecto al objetivo general: “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016” han sido favorables ya que se encontró una relación muy alta entre las variables de estudio con un estadístico de Rho de Spearman al -0.945 se aprecia un nivel de correlación negativa alta y un p-valor de 0,000 < 0.05 con la cual se rechaza la hipótesis nula es decir existe relación entre las variables clima organizacional y manejo de conflictos laborales. Este resultado se puede contrastar con la investigación de Condori (2014) en su tesis: “Mediación en conflictos laborales y el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna – 2014” con un alto coeficiente de correlación de Pearson de 0.651 por tanto, se probó que los conflictos laborales alteran las relaciones entre los colaboradores.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación: “Existe relación entre la comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016”, se encontró una correlación de Rho de Spearman de -0.871, lo cual se aprecia un nivel de correlación negativa alta, por ser un nivel de significancia de 0.000 < 0.05 por tanto se rechaza la hipótesis nula, ya que se afirma que existe relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S. A. Lima - 2016 en torno a dicho análisis coincide con la investigación de Gamboa (2017) en su tesis titulada: “Estilos de manejo de conflictos e inteligencia emocional de los trabajadores de salud de la micro red Santa Luzmila DISA V. Lima, 2016” donde se encontró una correlación de Pearson al 0.896 se aprecia una relación alta, con un nivel de significancia de 0.0000 < 0.005 con lo cual probo que existe una relación positiva alta entre los estilos de manejo de conflictos e inteligencia emocional en los trabajadores de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, se encontró una correlación de Rho de Spearman al -0.912, se aprecia un nivel de correlación negativa muy alta, con un nivel de 0.000 < 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula; es decir, existe relación entre la satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016. Asimismo coincide con los resultados de la investigación de Pineda (2012) en su tesis: “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, en los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortes” donde se encontró una correlación de Pearson al 0.928, se aprecia una relación, con un p-valor al 0.0000<0.005 con lo cual probo que existe una la relación positiva alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores comprobando así la hipótesis planteada de investigación.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación, se encontró una correlación de Rho de Spearman al -0.892, se aprecia un nivel de correlación negativa alta, con un nivel de significancia de 0.000 < 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula; es decir, existe relación significativa entre la seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016. Dichos resultados se contrastan con la investigación de Benites (2012) en su tesis titulada: “Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C - Trujillo, 2012” en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.870 demostrando que si existe una relación positiva alta entre el clima organizacional en el desempeño laboral.

5.2 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica: “Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016”, se encontró una correlación de -0.945 con el coeficiente de Rho de Spearman, con un p_valor de 0.000<0.05, por tanto se concluye que existe una relación muy alta entre clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica: “Determinar la relación entre la comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016”, se encontró una correlación de -0.871 con el coeficiente de Rho de Spearman, con un p_valor de 0.000<0.05, por tanto se concluye que existe una relación alta entre la comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica: “Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016”, se encontró una correlación de -0.912 con el coeficiente de Rho de Spearman, con un p_valor de 0.000<0.05 por tanto se concluye que existe una relación muy alta entre la satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual indica: “Determinar la relación entre la seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016” se encontró una correlación de -0.892 con el coeficiente de Rho de Spearman, con un p_valor de 0.000<0.05,

por tanto se concluye que existe una relación alta entre la seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016.

5.3 Recomendaciones

En respecto al objetivo general el cual pide determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016, se encuentra que si existe una relación entre ambas variables, para lo cual se recomienda que los colaboradores presenten el control de sus emociones ante alguna situación conflictiva, para que de esta manera haya un mejor manejo de conflictos laborales en la organización y por lo tanto exista un clima organizacional agradable para los colaboradores de la organización.

En relación al primer objetivo específico, se requirió determinar la relación entre la comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016, se recomienda que los colaboradores se comuniquen de manera efectiva con la alta gerencia y también con sus compañeros de trabajo, de esta manera todos los miembros de la organización podrán tener una mejor planificación en el desarrollo de las actividades se controlaran mejor los tiempos para cada tarea y proyecto, cada miembro que conforma la organización estaría preparado para cumplir con los objetivos que requiere la empresa de manera exitosa. Lo cual evitaría que se presenten conflictos por falta de comunicación y si se presentase alguna situación conflictiva los colaboradores tendrían la capacidad de manejar la situación de manera adecuada, a través de la comunicación.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó determinar la relación entre la satisfacción laboral y el manejo de conflictos en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016, se propone que la empresa a través de sus directivos implementar formas de incentivar a sus colaboradores ya que actualmente la empresa no cuenta con ninguna forma de incentivar a que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos. Sería favorable para la organización que implementen formas de incentivar a los colaboradores como: reconocimientos por el buen desempeño, premiación al mejor al colaborador del mes, bonos adicionales por

su buen desempeño laboral y reconocer esfuerzos y triunfos de los colaboradores públicamente. También se recomienda, que se les comunique que el talento humano es lo más importante que tiene una organización que sin ellos nada funcionaria y que cada tarea que ellos realizan contribuye al éxito de la empresa. Además, se recomienda mejorar los ascensos, se debe establecer un tiempo determinado para que cada colaborador pueda escalar de categoría, ya que en la actualidad la empresa no respeta esto e incluso terminan despidiendo a los colaboradores cuando ya les corresponde ascender. Si la organización, tomara en cuenta estos aspectos, los colaboradores estarían motivados y satisfechos de laborar en la organización Mantenimiento y supervisión S.A.

En relación al tercer objetivo específico, el cual se solicitó determinar la relación entre la seguridad laboral y el manejo de conflictos en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016, se recomienda a la organización que mejore en cuanto a calidad de los implementos adecuados para trabajar .Además que mejore en las políticas de seguridad, desarrollando talleres para que los colaboradores sepan antes de entrar la laborar cual es la manera adecuada de colocarse los implementos de protección personal.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Artículo

Rodríguez, M., Lizana, J. y Cornejo F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena*. Boletín de Psicología, 2*(2), 219–234. Recuperado de https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N83-5.pdf

Libros

Álvarez, N. (2012). *Como fortalecer la asertividad de las personas.* Madrid, España: Pirámide.

Ampuero, L. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Benites, J. (2012). *Clima en las organizaciones* (2ª ed.). Barcelona, España: Grao

Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación científica* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/244913524/El-Clima-de-Trabajo-en-Las-Organizaciones

Castillo, M., Organista, E., Pozos, L. y Zarazúa, E. (2004). *Los estilos de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos*. México D.F., México: Casa abierta al tiempo.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México D.F, México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humano* (9ª ed.). México D.F, México: McGraw-Hill

Condori, K. (2017). *Manual de recursos humanos*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Fuentelsaz, C., Icart, M. y Pulpon, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina.* Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Elaboraci%C3%B3n_y_presentaci%C3%B3n_de_un_proye.html?hl=es&id=5CWKWi3woi8C&redir_esc=y

García, S. (1995). *La dirección por valores*. Madrid, España: McGraw-Hill. Interamericana.

Gibson, J. (1992). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Recuperado de https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich-Donnelly

Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Andalucía, España: Creative Crommons.

Goncalves, A. (1997) *Dimensiones del clima organizacional* (2ª ed.). Madrid, España: Pirámide.

Goncalves, A. (2000) *El clima en las organizaciones*. Madrid, España: Pirámide.

Gutiérrez (2017). *Fundamentos de la negociación*. Madrid, España: Pirámide.

Hernández, S., Fernández A. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

León, S. (2016) *El comportamiento de las organizaciones* (3ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill

Likert, R. (1961). *New potterns of management*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization.* Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Likert, R. (1974). *The government participative de Enterprise*. Paris. Collection Hommes et organizations. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Litwin, G. y Stringer R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Nueva York, Estados Unidos: Harvad Bussiness School

López, P. (2008). *Los conflictos en la empresa: Una perspectiva positiva*. Bilbao, España: Grao.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall

Mc Donald, J. (2000) *Análisis empresarial*. Recuperado de https://www.gestiopolis com/analisis-empresarial-de-mcdonalds/

Minzbertg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo.* Barcelona, España: Ariel.

Mirabal, D. (2003) *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas.* Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/555/ 55501005.pdf

Montes, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. Barcelona, España: Pirámide.

Pereyra, J. (2012). *La comunicación en las instituciones de la administración*. Barcelona, España: Grao.

Pérez, E. (2005). *La negociación en los conflictos*. Lima, Perú: San Marcos.

Piero, E. (2012). *Los conflictos en la empresa*. Lima, Perú: Arte y cultura

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC Ediciones.

Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job job satisfaction.* Nueva York, Estados Unidos: Harvad Bussiness School

Ramos, A. (2012) *Administración de los recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2012). *Administración* (2ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill

Seltiz, K. (1980). *Metodología del trabajo intelectual* (10ª ed.). México D.F., México: Esfinge.

Toro, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México D.F., México: UNAM.

Williams, T. (2013). *La investigación cuantitativa*. México D.F., México: McGraw-Hill

Zarzo, M. (2016). *Fundamentos de la administración* (4ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Zuluaga, A. (2001) *El clima organizacional y el desempeño. Recuperado de* http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/7-el-clima-organizacional-y-el-desempeno.pdf

Tesis

Anco, C. y Pacsi, R. (2016). *Clima organizacional y Manejo de conflictos de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Honorio Delgado, Arequipa 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4499/ENSanllack.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benites, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C - Trujillo, 2012* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Cabrera, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Condori, D. (2014). *La mediación en los conflictos laborales para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2731/1239_2017_condori_quispe_dc_fcje_ciencias_administrativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corzo, B. (2009). *Relación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos en un grupo de gerentes de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32806/corzo.bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gamboa, L. (2017). *Estilos de manejo de conflictos e inteligencia emocional de los trabajadores de salud de la micro red Santa Luzmila DISA V. Lima, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8640/Gamboa_LLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

León, N. (2012). *Relación entre Inteligencia emocional y Estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de Comercio Internacional* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://es.scribd.com/document/262413039/De-Leon-Nancy

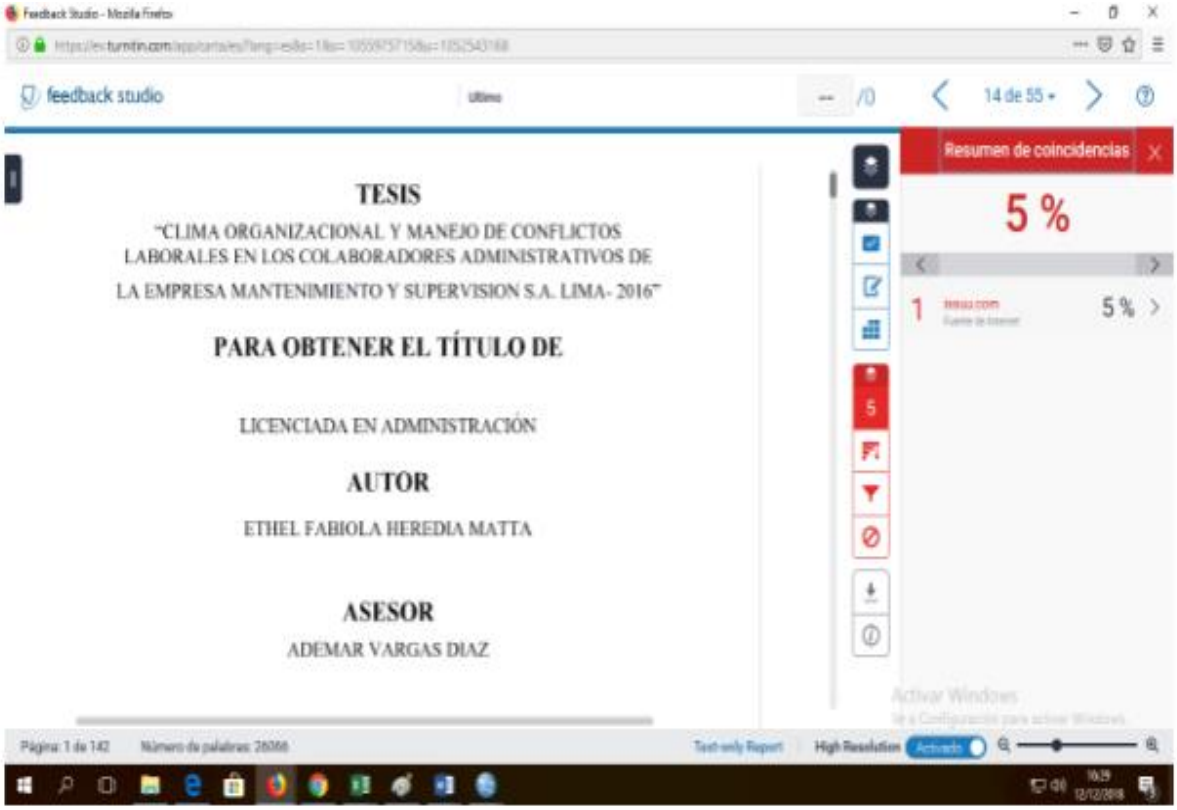
Peláes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa de servicios telefónicos en Lima* (Tesis doctoral). Recuperado de http://cybertesis. unmsm.edu.pe/bitstream/handle/ cybertesis/1140/Pelaez_lo%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pineda, O. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, en los empleados de La Municipalidad de Choloma* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://innovare.unitec.edu/wp-content/uploads/2013/05/Vol1-No5.pdf

Rodríguez, A. Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una empresa estatal chilena* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboral ComoPredictoresDelDesempe-3899629.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: INFORME DE ÍNDICE DE COINCIDENCIAS



ANEXO 2: CARTA DE CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA

MANTENIMIENTO
Y SUPERVISIÓN

CERTIFICADO DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES

MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN S.A. Con RUC N° **20383086702,** domiciliado en Av. Lima s/n Tiendas 8 y 9 campamentos de Atocongo, Villa María del Triunfo, deja constancia que el Srta. **HEREDIA MATTA ETHEL FABIOLA** identificada con DNI Nº **73038690**, estudiante de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la **UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU**, realizo sus prácticas, desde el 08 de Febrero del 2016 hasta el 31 de Agosto del 2016.

La Srta. **HEREDIA MATTA ETHEL FABIOLA**, durante el tiempo de su permanencia, ha demostrado puntualidad, honestidad y responsabilidad en las labores encomendadas.

Se expide el presente documento, de acuerdo a Ley, para los fines que el interesado crea conveniente.

Lima, 01 de Setiembre del 2016

MANTENIMIENTO Y SUPERVISION S.A.
DANISE E. GUERRA VELASCO
Asistente RR.HH.

Área de Recursos Humanos

Av. Lima s/n Campamento Atocongo Tiendas 8 - 9
Villa María del Triunfo - Lima-Perú
(51) 293-5483 / (51) 293-2754
webmaster@mantenimientoysupervision.com.pe
www.mantenimientoysupervision.com.pe

ANEXO 3: INSTRUMENTO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

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

PARTE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
	Comunicación					
1	Se fijan tareas a largo plazo, previa coordinación con la jefatura.					
2	Existe una programación de las tareas diarias.					
3	La coordinación permite el cumplimento de las tareas.					
4	Hay entendimiento de las labores encargadas.					
5	Requiere de una explicación reiterativa para comprender la tarea.					
6	Su jefe brinda una explicación coherente de las a realizar.					
	Satisfacción laboral					
7	El pago semanal le permite cumplir con sus obligaciones.					
8	Considera que su sueldo es el adecuado.					
9	El sueldo percibido es variable.					
10	La organización se preocupa en realizar capacitaciones al personal.					
11	Considera que la capacitación al personal previene riesgos en el trabajo					
12	Las capacitaciones realizadas permiten el crecimiento y desarrollo de la organización.					
13	Se premia en la organización al trabajador del mes.					
14	Premian la productividad del trabajador.					
15	La empresa se preocupa en motivar a sus colaboradores para obtener mejores resultados de estos.					
16	Las líneas de carrera son importantes en el trabajo.					
17	Está satisfecho con los ascensos de la organización.					
18	La frecuencia con que se realizan ascensos es el adecuado.					
	Seguridad laboral					
19	Los EPP´S proporcionados al personal operativo son los suficientes para su seguridad.					
20	La organización se preocupa por su comodidad en el trabajo.					
21	Los materiales ergonómicos son los adecuados.					
22	Las políticas de seguridad están de acuerdo al trabajo que se realiza.					
23	La organización se preocupa en prevenir riesgos de seguridad y salud.					
24	Cree que la organización previene la contaminación con el uso de algunos recursos.					

PARTE II: MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

Nº	ÍTEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
	Conflicto de roles					
1	Considera que el MOF para su puesto de trabajo está bien definido.					
2	Existe alguna área que se encarga a desarrollar funciones similares a las suyas.					
3	Existen áreas interdependientes con la suya que retrasan sus funciones.					
4	Los implementos informáticos son suficientes para el desarrollo de sus funciones.					
5	La tecnología es la adecuada en la organización.					
6	Los materiales son suficientes para el desarrollo adecuado de alguna obra o proyecto.					
7	Dispone de la información para el desarrollo de sus funciones.					
8	Esta informado de los constantes cambios que realiza la organización.					
9	Participa en las decisiones para algún cambio en la organización.					
	Conflictos de estatus					
10	Respeta las opiniones de sus superiores.					
11	Acepta críticas constructivas de parte de sus superiores.					
12	Acepta sin reproches todas las órdenes de sus superiores.					
13	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.					
14	Tiene usted predisposición para ayudar y/o capacitar al nuevo personal en la organización.					
15	Mantiene el control de sus emociones ante algún tipo de incompatibilidad o conflicto.					
	Comportamiento gerencial					
16	El liderazgo de la alta dirección es el adecuado.					
17	El gerente general de la empresa toma decisiones sin consultar a los colaboradores.					
18	La alta gerencia confía en la capacidad y honestidad de los colaboradores.					
19	La alta gerencia toma en cuenta sus opiniones antes de la toma de decisiones.					
20	La alta gerencia comunica a tiempo los nuevos proyectos de la organización.					
21	La comunicación entre la dirección y los colaboradores es efectiva.					

ANEXO 4: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombre del juez validador: Mg/Lic/Ing:

DNI:..0132[illegible].....

Especialidad del validador: Temático ( ) Metodológico ( ) Estadistico (✓)

Firma del validador

Ing. [illegible]
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77[illegible]

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombre del juez validador: Mg/Lic/Ing:

DNI:..0132[illegible].....

Especialidad del validador: Temático ( ) Metodológico ( ) Estadistico (✓)

Firma del validador

Ing. [illegible]
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77[illegible]

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombre del juez validador: Mg/Lic/Ing: Ademar Vargas Díaz

DNI: 45476251

Especialidad del validador: Temático (X) Metodológico ( ) Estadístico ( )

Firma del validador

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombre del juez validador: Mg/Lic/Ing: Ademar Vargas Díaz

DNI: 45476251

Especialidad del validador: Temático (X) Metodológico ( ) Estadístico ( )

Firma del validador

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (×) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

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

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático ( ) Metodológico (X) Estadístico ( )

Firma del validador

Validación de instrumento

Observaciones (precisar si hay suficientes): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (×) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

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

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático ( ) Metodológico (×) Estadístico ( )

Firma del validador

ANEXO 5: MATRIZ DE DATOS DEL EXCEL

V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
3	3	4	3	2	4	3	4	2	5	4	3	1	1	2	4	3	3	5	3	3	4	4	3
2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
2	2	2	3	2	4	3	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	4	4
2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	2	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3
3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	2	5	3	4	4	4	4
4	5	5	5	3	5	5	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
3	3	5	5	5	3	4	2	4	4	4	4	1	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	2	5	5	1	2	4	4	5	1	1	1	5	3	3	4	3	3	5	5	4
3	5	4	5	1	5	5	3	1	3	3	5	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	2	4	4	3	1	3	3	3	1	1	2	5	3	3	3	3	3	3	4	3
1	1	1	4	2	4	3	2	1	3	5	3	1	1	1	1	1	1	4	2	3	3	5	4
3	4	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	1	1	1	5	3	2	5	3	4	4	4	3
4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	5	3	2	5	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
2	3	3	4	2	4	4	3	3	5	5	5	1	1	1	2	3	2	3	2	1	3	4	4
2	3	3	2	2	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3
2	3	3	3	3	4	2	1	2	2	3	4	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2
2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5
3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	1	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3
3	4	4	5	2	5	5	4	1	5	5	5	2	2	1	3	2	2	3	2	2	4	4	4
3	4	5	4	3	4	2	1	3	4	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	5	3	1	3	2
2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4

41	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
42	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
43	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
44	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
45	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
46	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
47	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
48	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
49	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
50	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
51	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
52	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
53	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
54	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	5
55	3	4	4	5	2	5	5	4	1	5	5	5	2	2	1	3	2	2	3	2	2	4	4	4
56	3	4	5	4	3	4	2	1	3	4	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
57	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	5	3	1	3	2
58	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
59	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
60	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	3	3	4	3	2	4	3	4	2	5	4	3	1	1	2	4	3	3	5	3	3	4	4	3
2	2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
3	2	2	2	3	2	4	3	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	4	4
4	2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	2	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4
7	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3
9	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	2	5	3	4	4	4	4
10	4	5	5	5	3	5	5	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
11	3	3	5	5	5	3	4	2	4	4	4	4	1	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4
12	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4
13	3	4	5	5	2	5	5	1	2	4	4	5	1	1	1	5	3	3	4	3	3	5	5	4
14	3	5	4	5	1	5	5	3	1	3	3	5	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
15	4	4	5	5	2	4	4	3	1	3	3	3	1	1	2	5	3	3	3	3	3	3	4	3
16	1	1	1	4	2	4	3	2	1	3	5	3	1	1	1	1	1	1	4	2	3	3	5	4
17	3	4	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	1	1	1	5	3	2	5	3	4	4	4	3
18	4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	5	3	2	5	2	3	3	3	2
19	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
22	2	3	3	4	2	4	4	3	3	5	5	5	1	1	1	2	3	2	3	2	1	3	4	4
23	2	3	3	2	2	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3
24	2	3	3	3	3	4	2	1	2	2	3	4	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2
25	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	4	4
26	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5
27	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	1	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3
28	3	4	4	5	2	5	5	4	1	5	5	5	2	2	1	3	2	2	3	2	2	4	4	4
29	3	4	5	4	3	4	2	1	3	4	5	5	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
30	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	5	3	1	3	2
31	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
32	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
33	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
34	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
35	3	2	4	4	3	4	2	3	1	4	4	4	1	1	1	2	2	1	4	4	3	4	4	4
36	3	2	4	4	3	4	2	3	1	4	4	4	1	1	1	2	2	1	4	4	3	4	4	4
37	3	2	4	4	3	4	2	3	1	4	4	4	1	1	1	2	2	1	4	4	3	4	4	4
38	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
39	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4
40	2	2	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4

ANEXO 6: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Clima organizacional y manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima - 2016

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016? **ESPECÍFICOS** ¿De qué manera se relaciona la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016? ¿De qué manera se relaciona la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016? ¿De qué manera se relaciona la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016?	**GENERAL** Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016. **ESPECÍFICOS** Determinar la relación entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016 Determinar la relación entre la dimensión satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016. Determinar la relación entre la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A.Lima-2016	**GENERAL** Existe relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016. **ESPECIFÍCOS** Existe relación entre la dimensión comunicación y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016 Existe relación entre la satisfacción laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima-2016 Existe relación entre la dimensión seguridad laboral y el manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A.Lima-2016	**CLIMA ORGANIZACIONAL**		Tipo de investigación: Correlacional Nivel de investigación: Cuantitativa Corte: Transversal Diseño: No experimental Población: 60 Colaboradores administrativos. Técnica: Cuestionario (escala Likert) Contrastación de hipótesis: Prueba de Rho de Spearman.
			Comunicación	Coordinación de tareas	
				Coordinación	
			Satisfacción laboral	Remuneración	
				Capacitación	
				Incentivos	
				Ascensos	
			Seguridad laboral	Implementos adecuados para trabajar	
				Políticas de seguridad	
			MANEJO DE CONFLIC LABORALES		
			Conflicto de roles	Ambigüedad de funciones	
				Recursos	
				Información	
			Conflictos de estatus	Desacuerdos	
				Incompatibilidad personal	
			Comportamiento gerencial	Liderazgo	
				Falta de comunicación	