



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

TESIS

**RELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y
DESEMPEÑO LABORAL EN ATA-IRH SAC,
CHICLAYO.**

**Para optar el título profesional de Licenciado en
Administración**

Autor (a):

BACH. ROJAS VELIZ KIARA KARERINE

Pimentel, 20 de Enero del 2016

**RELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN
ATA-IRH SAC, CHICLAYO.**

Aprobación de la tesis

Dr. Mego Núñez Onésimo

Asesor Metodólogo

Mg. Trujillo Custodio Fredys M.

Asesor Especialista

Mg. Castañeda Gonzales Jaime L.

Presidente del Jurado de Tesis

Lic. Chirinos Antezana José A.

Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Trujillo Custodio Fredys M.

Vocal del jurado de Tesis

DEDICATORIA

A mi Señor Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la sabiduría, la salud y esperanza para poder culminar mi trabajo de investigación

A mis padres Leyla y Víctor porque me enseñaron desde pequeña a ser fuerte y luchar para alcanzar mis metas, y por el orgullo que sientes por mí, que es lo que me hace ir hasta el final. Mi triunfo es el de ustedes.

¡Los Amo!

AGRADECIMIENTO

A mi familia por preocuparse en todo mientras terminaba mis estudios, ¡Gracias! Sin ustedes no hubiera podido hacer realidad este sueño.

La que nunca dudó en que lograría este triunfo, y aportó con sus consejos: mi hermana Patricia

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
INTRODUCCION	x
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Situación problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Delimitación de la investigación.....	18
1.4. Justificación e importancia.....	18
1.5. Objetivos	19
CAPITULO II: MARCO TEORICO	21
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2. Estado del arte.....	28
2.3. Bases Teóricas Científicas	29
2.4. Definición de la Terminología.....	40
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	42
3.1. Tipo y diseño de la investigación	42
3.2. Población y Muestra	43
3.3. Hipótesis.....	43
3.4. Variables	44
3.5. Operacionalización de variables.....	45
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	49
3.7. Procedimiento para la recolección de datos	50
3.8. Plan de análisis estadístico de datos	51
3.9. Principios éticos	51
3.10. Criterios de rigor científico	52
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	53
4.1. Resultados en tablas y gráficos	53
4.2. Discusión de resultados.....	80
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	85
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
6.1. Conclusiones.....	106
6.2. Recomendaciones	107
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de variables	44
Tabla 2 Operacionalización de variable independiente	45
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente	48
Tabla 4 Nivel de conflicto de los colaboradores	53
Tabla 5 Situaciones generadoras de conflictos	54
Tabla 6 Significado del término "Visión"	55
Tabla 7 Debate de los temas de conflicto por parte del supervisor	56
Tabla 8 Colaboradores que asumen diferentes roles	57
Tabla 9 Grado de cumplimiento de las responsabilidades	58
Tabla 10 Objetividad en la solución de problemas	59
Tabla 11 Identificación de inquietudes por parte del jefe	60
Tabla 12 Factores que producen inquietud	61
Tabla 13 Evasión de situaciones conflictivas por parte del supervisor	62
Tabla 14 Generación de soluciones adecuadas	63
Tabla 15 Herramientas ordenadas	64
Tabla 16 Desarrollo de la emociones a través de las relaciones laborales	65
Tabla 17 Conflictos entre jefe y colaborador	66
Tabla 18 Grupos generadores de conflictos	67
Tabla 19 Supervisión del comportamiento	68
Tabla 20 Interés del jefe en la habilidad de los trabajadores	69
Tabla 21 Recursos necesarios en cada área	70
Tabla 22 Ejecución adecuada de funciones	71
Tabla 23 Programa de capacitación	72
Tabla 24 Funciones más complicadas que otras	73
Tabla 25 Nivel de desempeño de los colaboradores	74
Tabla 26 Jefe capacitado	75
Tabla 27 Trabajo en equipo del jefe y personal	76
Tabla 28 Resumen de procesamiento de casos	78
Tabla 29 Estadísticos de fiabilidad	78
Tabla 30 Correlación de Pearson entre las variables	79
Tabla 31 Matriz de involucrados (propuesta)	94
Tabla 32 Plan de acción (propuesta)	95
Tabla 33 Cronograma de actividades (propuesta)	97
Tabla 34 Roles y responsabilidades (propuesta)	98
Tabla 35 Costo de materiales (propuesta)	104
Tabla 36 Costo de alimentos para capacitaciones (propuesta)	104
Tabla 37 Costo del capital humano (propuesta)	105
Tabla 38 Costo total de la propuesta	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de conflicto de los colaboradores	53
Figura 2 Situaciones generadoras de conflictos	54
Figura 3 Significado del término "Visión"	55
Figura 4 Debate de los temas de conflicto por parte del supervisor	56
Figura 5 Colaboradores que asumen diferentes roles	57
Figura 6 Grado de cumplimiento de las responsabilidades	58
Figura 7 Objetividad en la solución de problemas	59
Figura 8 Identificación de inquietudes por parte del jefe	60
Figura 9 Factores que producen inquietud	61
Figura 10 Evasión de situaciones conflictivas por parte del supervisor	62
Figura 11 Generación de soluciones adecuadas	63
Figura 12 Herramientas ordenadas	64
Figura 13 Desarrollo de la emociones a través de las relaciones laborales	65
Figura 14 Conflictos entre jefe y colaborador	66
Figura 15 Grupos generadores de conflictos	67
Figura 16 Supervisión del comportamiento	68
Figura 17 Interés del jefe en la habilidad de los trabajadores	69
Figura 18 Recursos necesarios en cada área	70
Figura 19 Ejecución adecuada de funciones	71
Figura 20 Programa de capacitación	72
Figura 21 Funciones más complicadas que otras	73
Figura 22 Nivel de desempeño de los colaboradores	74
Figura 23 Jefe capacitado	75
Figura 24 Trabajo en equipo del jefe y personal	76
Figura 25 La empresa Ata-Irh S.A.C. premia a los mejores colaboradores.	77

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ATA-IRH SAC.

Se realizó un estudio de tipo Descriptiva- Correlacional con un diseño no Experimental- Transversal, con una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario con medición de tipo escala de Likert con la que se obtuvo la información de este estudio.

Los resultados de la investigación indican que en la empresa existe un nivel alto de conflictos laborales con un 56%, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño en los colaboradores.

La hipótesis general planteada existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, en la hipótesis nula No existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo.

De los resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación.

ABSTRAC

This research has as main objective to determine the relationship between labor dispute and the performance of employees in the company ATA-IRH SAC.

A study descriptively correlational type was performed using a crossover design not experimentally, with a sample of 25 employees to whom a survey was conducted, using the questionnaire instrument measurement Likert scale with which the information was obtained this studio.

The research results indicate that in the company there is a high level of industrial disputes 56%, leading to a low level of performance reviewers.

The general hypothesis relationship between labor disputes exists and job performance of the employee in the company ATA-IRH SAC, in the null hypothesis there is no relationship between work conflict and job performance of the employee in the company ATA-IRH SAC, Chiclayo.

From the results it has reached the following conclusions, the correlation between conflict and job performance since the Pearson correlation coefficient of 0.738 courage, indicating a high level of correlation between the variables studied. This has complied with the overall objective of the present investigation.

INTRODUCCION

En lo que respecta la teoría de conflicto laboral Robbins (2004) expresa que son interacciones opuestas entre los elementos de la organización, que también influye por la falta de poder, de recursos o sistemas de valores diferentes.

Según la teoría de desempeño laboral Whetten & Cameron (2005) refieren que el desempeño laboral deficiente en una organización, es por la falta de motivación, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño.

El diagnóstico de la empresa Agrupación Técnica Automotriz, presenta un organigrama que fue elaborado en el año 2013, de tal manera que no se adecua a la realidad de la empresa; porque la empresa en los últimos años está creciendo e incrementando su cartera de clientes y por ende sus trabajadores, observando a plena vista un organigrama desactualizado que no detalla los puestos gerenciales, generando cierto desorden y malestar entre los colaboradores de la empresa.

El problema de la investigación quedo formulada de la siguiente manera ¿Qué relación existe entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ATA-IRH SAC?

La hipótesis nula indica, que no existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo; en la hipótesis de trabajo indica, existe relación entre conflicto

laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo.

La metodología de la investigación es de tipo Descriptiva-Correlacional, con un diseño no Experimental- Transversal, con una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta utilizando como instrumento la escala de Likert con la que se obtuvo la información de este estudio.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

Primer Capítulo abarca el Problema de Investigación, donde está la situación problemática, formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación y objetivos.

Segundo Capítulo comprende el Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

Tercer Capítulo contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología utilizada seguida por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, operacionalización de variables, métodos, técnicas e instrumentos.

Cuarto Capítulo contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, en el que se observa los resultados estadísticos en tablas y gráficos.

Quinto Capítulo contiene la propuesta de la investigación.

Sexto Capítulo contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones,

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo está comprendido por la realidad problemática en el contexto internacional, nacional y local hasta concretar en la formulación del problema, además, la justificación y la importancia que son aspectos relevantes que han permitido la elaboración de los objetivos de estudio.

1.1. Situación problemática

1.1.1. Contexto internacional

Martínez, Benítez, Boz, Munduate y Medina (2011) expresaron que los conflictos que se presentan en la mayoría de las PYMES en la ciudad de Sevilla (España), se debe a que los supervisores o la alta gerencia no se encuentran capacitados para manejar de adecuada la relación de sus trabajadores para realizar las tareas en equipo, ya que cada trabajador presenta interés particulares, toma de decisiones diferentes, las aspiraciones de los empleados, el incumplimiento de las normas etc.

Olu & Adesubomi (2014) explicaron el impacto de la gestión de conflictos en el rendimiento empleados en el sector público en la ciudad de Nigeria, son conflictos inevitables y frecuentes, por eso los directivos le dedican gran parte de su tiempo a analizarlos y tratar de brindar una solución adecuada en el lugar del trabajo; en cuanto a la gestión de los conflictos es considerada cada vez más significativo para

su afectividad; permitiendo llegar a un acuerdo que sea beneficioso para la empresa de esta manera reducir situaciones conflictivas en la empresa.

Chiang, Méndez & Sánchez (2010) expresaron que los trabajadores de una empresa retail de Chile, conocen la herramienta Evaluación del Desempeño; lo que indica que no hay malos trabajadores y se encuentran con los diferentes aspectos de su trabajo que les permite desarrollar capacidades, habilidades y cualidades individuales, con el fin de aportar con nuevos conocimientos a la gestión del personal.

Dávila (2014) explico los factores internos como jornadas laborales, relaciones interpersonales, carga laboral y el estilo de dirección que generan estrés laboral el mismo que afecta el desempeño de los colaboradores el área Call Center de Ecuador. La evaluación de estos factores internos es relevante debido a que un trabajador con un alto nivel d estrés, tiende a disminuir su rendimiento laboral por las preocupaciones que tiene, además de perder la capacidad de tomar decisiones, ente estos caso debe existir una tensión equilibrada para que el desempeño sea adecuado.

Se está de acuerdo, con el aporte de los autores, con respecto a los conflictos que se generan en las empresas públicas y privadas, entre los colaboradores, que en varias ocasiones se debe tener la capacidad de poder analizar los inconvenientes en la empresa, para poder tener una

adecuada toma de decisiones y resolver los problemas internos de la organización.

1.1.2. Contexto Nacional

Toyama (2013) explico que los conflictos laborales en el Perú vienen incrementándose, tanto en las empresas que cuentan con un sindicato organizado, como en las que no. Frente a esto, urge que las empresas implementen al interior de ellas una política de monitoreo preventivo de conflictos que permita realizar un manejo adecuado de ellos, de esta manera las empresas pueden llegar a identificar con anticipación estas situaciones.

Aspiros, Llaque & Sierra (2012) explicaron el impacto de la gestión del desempeño, de competencias y de clima laboral en la productividad de la empresa Red de Energía del Perú, este modelo de gestión del desempeño presenta planes de acción y estrategias que busquen desarrollar el talento humano e incrementar la productividad de los trabajadores.

Macha & Risco (2012) determinaron la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa industrial en Lima, el nivel de satisfacción laboral en las dimensiones de supervisión y de ambiente físico tiene un mayor impacto en los colaboradores con mayor tiempo de servicios en la empresa y quienes reconocen tener un mayor compromiso con la empresa.

1.1.3. Contexto Local

La empresa de Agrupación Técnica Automotriz- I.R.H. SAC, es una empresa peruana dedicada al rubro de las Revisiones Técnicas Vehiculares en Chiclayo - Lambayeque (PERÚ), autorizada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en otorgar Certificados de Inspección Técnica Vehicular para vehículos de transporte de personas y mercancías. La empresa ATA – IRH SAC, cuenta con una sucursal en la ciudad de Tarapoto- San Martín.

La oficina principal se encuentra en la Av. Víctor Raúl Haya de la Torre, en la ciudad de Chiclayo, distrito de la Victoria.

De acuerdo al diagnóstico establecido, se observa que la estructura orgánica de la empresa ATA-IRH SAC, está diseñada de manera básica la cual cuenta con (2) departamentos. El departamento de Ingeniería, que está a cargo de un ingeniero que su función es revisar y dar el visto bueno a los expedientes presentados por los técnicos. El departamento de caja, que está a cargo de una secretaria de contabilidad, la cual recepciona el dinero de los clientes. Este organigrama fue elaborado en el años (2013), de tal manera que no se adecua a la realidad de la empresa; porque la empresa en los últimos años está creciendo e incrementando su cartera de clientes y por ende sus trabajadores, observando a plena vista un organigrama desactualizado que no detalla los puestos gerenciales,

generando cierto desorden y malestar entre los colaboradores de la empresa.

La empresa cuenta con 5 trabajadores de campo, lo cual son los encargados de cumplir con las revisiones técnicas de los automóviles, pero que no cumplen de manera eficiente sus funciones debido a que no cuentan con un manual de organización y funciones (MOF). Es por eso que este documento técnico normativo es de suma importancia para el uso interno y diario de la empresa porque va ayudar a minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden,

En cuanto a los procesos de las revisiones técnicas de los vehículos que concurren diariamente, no están acreditados ni sistematizados, si no ejecutados en forma verbal y por experiencia misma de los trabajadores, situación que en muchos casos es incómoda para los clientes, toda vez que tienen estar preguntando a que área deben concurrir en el siguiente paso.

Con respecto a las relaciones de coordinación y comunicación, se percibe que no existe el principio de autoridad, se ejecutan las ordenes más por el aspecto amical, mas no por lo que realmente deben ejecutar los trabajadores, generando situaciones de lentitud y demora en la atención a los clientes, la comunicación entre jefes y subalternos no se diferencia, llegando muchas a la falta de respeto siendo observado por los clientes. De modo que los mismos trabajadores aprueban su rotación de servicios.

Tampoco se observa una buena distribución de los cargos de trabajo en algunos casos asignando mayores labores a algunos trabajadores mientras que otros trabajadores tienen asignados tareas menos tediosas, generando el descontento y conflicto laboral.

Los ambientes y áreas de trabajo no son las adecuadas por estar muy distantes unas de otras, cuentan con ambientes de poca ventilación y desordenadas situación que genera desmotivación entre los trabajadores, Las instalaciones, maquinaria y equipo de uso no son modernos y mucho menos de última generación, situación que no ayuda a brindar un servicio eficiente, ello contribuye a que el personal no sea eficiente en el desempeño de sus funciones.

De acuerdo a lo transcrito sobre la problemática de la empresa se puede establecer que existe conflicto laboral en el desempeño de los trabajadores (sobre todo en los colaboradores de las áreas técnicas donde el cliente asigna cierta cantidad de dinero). La empresa de Agrupación Técnica Automotriz- I.R.H. S.A.C debe emplear programas de capacitación y alianzas estratégicas que fortalezcan los puntos débiles de la empresa.

Si todo este conflicto sigue en curso, estamos seguros que se perderá clientes y la empresa podría salir del mercado. Para controlar el pronóstico, se está realizando los estudios orientados a determinar las causas del malestar de los trabajadores, para proponer algunas alternativas de

solución, e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa ATA-IRH SAC?

1.3. Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolló, en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, distrito la Victoria, en la empresa Agrupación técnica automotriz ATA-IRH S.A.C. ubicada en la Av. Víctor Raúl Haya de la Torre. Con la finalidad de determinar la relación existente entre Conflicto laboral y el Desempeño del colaborador de la empresa ATA-IRH SAC, CHICLAYO.

1.4. Justificación e importancia

1.4.1. Justificación Teórica

El estudio de investigación se justificó en las teorías de Robbins & Coulter (2003) mencionan que el Conflicto Laboral son interacciones contradictorias entre elementos de la empresa e incluye la falta de recursos y de poder.

En la teoría de desempeño laboral de Whetten & Cameron (2005) refieren que el desempeño laboral deficiente es la

falta de motivación, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño

1.4.2. Justificación Metodológica

Se elaboró un instrumento de medición confiable. Se utilizó la encuesta como técnica, teniendo como instrumento el cuestionario, que permitió determinar la relación entre conflicto laboral y desempeño laboral en la empresa Ata-Irh SAC.

1.4.3. Justificación Social

La presente investigación tiene como finalidad demostrar la relación que existe entre conflicto y desempeño laboral en la empresa Ata-Irh S.A.C. la cual va permitir conocer los conflictos que se perciben entre jefe y trabajador. Para aportar soluciones adecuadas que satisfagan las necesidades de los colaboradores y de esta manera se sientan motivadas y comprometidas con la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo.

1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar el conflicto laboral en Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo.

Analizar el desempeño laboral en Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo.

Proponer estrategias de manejo de conflictos para mejorar el desempeño laboral en Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Este capítulo está comprendido por el estudio que presenta el marco teórico correspondiente al tema investigado que da origen a los antecedentes de estudio en los contextos internacional, nacional y local, el estado del arte, el marco teórico propiamente dicho de la percepción y la responsabilidad social empresarial, y por último, se presentan las definiciones de la terminología (Marco conceptual).

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Contexto Internacional

Sylva, (2014), Ecuador, Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa jardines Piaveri.

El estudio de investigación tiene como objetivo general, elaborar un modelo de manejo de conflictos organizacionales de la empresa Jardines Piaveri.

Utilizando una metodología de estudio cualitativo y cuantitativo, encuestando al personal que labora en la empresa Jardines Piaveri, a quienes se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos, obteniendo una muestra de 124 encuestados y 15 entrevistados.

Los resultados de la investigación arrojan que existe un elevado nivel de descontento en los trabajadores, debido a

las conductas negativas plasmadas en gritos, chismes y demás malos tratos que se presentan en la empresa.

Se concluyó que en la empresa Jardines Piaveri existen conflictos internos y manifiestos; porque se evidencia la falta de efectividad de los procedimientos de recepción de quejas o las confrontaciones entre personas involucradas, puesto que no se han satisfecho necesidades ni logrado acuerdos, menos aún se han fortalecido las relaciones humanas.

Abrego, Gonzales y Lullo (2012) Venezuela. Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A.

El estudio de investigación tiene como objetivo general, Elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A.

Utilizando una metodología de tipo descriptivo y diseño no experimental, obteniendo una muestra conformada por 23 gerentes del Laboratorio Farmacéutico Roka C.A.

Los resultados obtenidos, sobre los entrevistados se coincidieron al afirmar que si son capaces de reconocer los sentimientos de su contraparte. También los entrevistados coincidieron en que las situaciones conflictivas en el grupo de trabajo, la mayoría respondió que buscan mediar, conciliar, escuchar y dialogar.

Las conclusiones demuestran que la mayoría de los gerentes siempre son conscientes de sus emociones, es importante trabajar con este grupo de gerentes el reconocimiento de cada emoción propia como de los demás, para luego aprender a manejarlo en las situaciones de negociación y conflicto.

Mischell (2011) en su tesis “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” estudio realizado en la ciudad de Quetzaltenango, el objetivo general fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, la metodología del estudio es de tipo descriptivo, la muestra estuvo conformada por 123 agentes de servicio telefónico.

Concluye; que las competencias laborales son de gran influencia en el desempeño de los agentes, porque exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo y permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.

En una empresa de servicios, deberían desarrollarse competencias laborales, para destacar las habilidades y enriquecer los conocimientos de sus colaboradores y de esta

manera pueda brindar un buen servicio al cliente y mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.

Sum, M. (2015), “Motivación y desempeño laboral”, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, se obtuvo una muestra de 34 colaboradores del personal administrativo, la investigación es de tipo descriptivo.

En el análisis de resultados, a través de la escala de Likert, se verificó, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para desarrollar sus actividades.

Según los resultados obtenidos, se concluye, que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango

2.1.2. Contexto Nacional

Wong (2014) Perú. Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacifico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores”, estudio realizado en Lima, tuvo como objetivo general: Proponer un plan de mejora en la gestión de la comunicación interna que

contemple la mejora de la comunicación entre jefes y sus equipos, así como la difusión de los beneficios corporativos en Pacifico Seguros para incrementar la motivación mediante la percepción y valoración de estos. Concluye que en la empresa Pacifico Seguros, existe una baja comunicación entre los trabajadores y jefes, por lo cual indica que se debe implementar planes de mejora relacionados a estos temas, también indican que es mejor combinar los objetivos de compañía con la de sus colaborador para lograr satisfacción del trabajador, del cliente y la rentabilidad deseada.

Los jefes y los colaboradores, deben tener comunicación para mejorar las relaciones laborales y a la vez que los objetivos planteados satisfagan a ambas partes, para que estos se sientan identificados con la empresa en la que trabajan.

2.1.3. Contexto local

Arias (2013) Chiclayo. Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. Tuvo como objetivo principal analizar los aspectos emocionales y las necesidades que atraviesan las enfermeras en sus relaciones interpersonales en el ambiente laboral hospitalario. El instrumento que utilizó fue la entrevista semi-estructurada a las enfermeras que laboran en Centro Quirúrgico.

Según los resultados obtenidos, se concluye, que los conflictos laborales en enfermería del Hospital Almanzor, son frecuentes por los malos entendidos, resentimientos y envidia entre los miembros del equipo de enfermería, algunas pueden mostrarse hostiles en situaciones del grupo, a veces, implacables con los compañeros, sin dudar en humillarlos, perjudicarlos, ridiculizarlos o, incluso negar apoyo a quien se encuentra en dificultades, de esta manera.

Los conflictos laborales en las empresas, se presentan por la incompatibilidad de caracteres de los miembros que laboran, es decir, algunos trabajadores de grupo tienden a perjudicar a sus propios compañeros de trabajo por tener mayor autoridad, sin medir las consecuencias que estos conflictos pueden ocasionar malestar ante los usuarios o clientes de la empresa.

Uceda (2013) Chiclayo. Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las pollerías del distrito de la Victoria en la ciudad de Chiclayo, tuvo como objetivo principal determinar la influencia entre el nivel de satisfacción laboral y la satisfacción del cliente externo de las pollerías del distrito de La Victoria. Se utilizó como instrumento de encuesta la Escala de Likert.

Concluye, que el nivel de satisfacción laboral del personal es de acuerdo al factor significación de tareas obtiene el 76%, lo que demuestra que los trabajadores desarrollan sus funciones en ambientes adecuados, confortables y se

encuentran conformes con tareas que han sido asignadas a uno de ellos.

La satisfacción laboral, es importante en un trabajador, ya que al estar conforme con el ambiente en el que trabajan, van a desempeñar adecuadamente sus actividades asignadas.

Mino. (2014) Chiclayo. Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrilladas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, tuvo como objetivo general determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento el cuestionario para medir el desempeño laboral.

Según los resultados concluye que la dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

Para lograr un buen desempeño laboral, este debe ir acompañado del compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa; pues de este depende que se obtenga un clima laboral favorable para que la empresa tenga éxito con el servicio que se brinda.

2.2. Estado del arte

Rojas (2015) Lima. La evaluación de desempeño basada en competencias, afirma que la mejor forma de medir el desempeño de un trabajador es por medio de una evaluación de desempeño, es una herramienta que realiza un análisis profundo y perfeccionado acerca del nivel de rendimiento de un trabajador. Para poder deducir mejor su funcionamiento es necesario comprender primero el concepto de competencias, término que comprende a las habilidades y comportamientos que desarrollan los colaboradores para ser exitosos en una organización.

Para tener una herramienta mucho más firme es necesario considerar otros aspectos que contribuyan a cerrar las brechas de la percepción: los objetivos y las funciones de las personas puestas a prueba.

Aragón (2015) en su artículo como resolver conflictos laborales, afirma que debemos tener la capacidad de manejarlos de forma productiva para que generen conflictos y debe existir un líder que deba resolver el conflicto teniendo alternativas de solución. Al existir ideas de algunos trabajadores que no beneficien al grupo sino solo a uno, en estas ocasiones de debe saber manejar las emociones y evitar confrontarte con tu compañero de trabajo, definiendo cada parte sus intereses.

2.3. Bases Teóricas Científicas

2.3.1. Conflicto Laboral

2.3.1.1. Definición de conflicto laboral

Porret (2014) expresa que el conflicto laboral, son situaciones de desacuerdos sobre las metas para poder alcanzar.

Newstrom (2011) menciona que los conflictos, también se refleja en las políticas, reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, actitudes, creencias, experiencias, competencia por recursos escasos, tensión personal.

Robbins (2005) refiere que los conflictos laborales, son las interacciones opuestas entre los elementos de la organización, que también incluye por la falta de poder, de recurso o de posición social y en sistema de valores diferentes.

2.3.1.2. Dimensiones del conflicto

Según Robbins (2004) mide el conflicto en función de dos clases:

a. Conflictos funcionales

Son conflictos que generan una mejor toma de decisiones, no es porque estén exentas de conflictos, sino que simplemente no le toman importancia y consiguen que las relaciones interpersonales en la organización se realicen en buenos términos, todo esto puede deberse al temor que los conflictos puedan generar resentimientos, inquietudes entre el personal de trabajo.

i. Instrumentos para cambiar el conflicto

Según Robbins (2004) presenta tres instrumentos, que permite potenciar el conflicto centrado en compromiso y la aportación de soluciones entre ellas tenemos:

1 Construcción de equipos heterogéneos

En las organizaciones con bajo nivel de conflicto el personal directivo suele tener la misma edad, haber estudiado en el mismo lugar y haber estudiado deliberadamente sus similitudes colectivas mediante el proceso de selección de personal

2 Relación frecuente

En muchas empresas no existen conflictos, es porque no se entiende lo que opinan los colegas, no se entienden las implicaciones de lo que se está oyendo, la inexistencia del debate es porque no se tiene una visión clara de las propias ideas ni de las ajenas, por eso no parece haber desacuerdo entre ninguna, esto oculta una falta de profundidad, que desaparece cuando el entorno del conflicto positivo nos obliga a escuchar con atención y explicarnos con nitidez, las ideas van a tener calidad cuando son debatibles, en cambio cuando cada directivo se ha preocupado por los asuntos de su especialidad funcional no va a existir interés por escuchar ni exponer con coherencia.

3 Roles de debate

La razón por la que los roles crean conflictos, es porque en cierta medida están confrontados entre sí, uno es la oportunidad y el otro es el control, ante esto los equipos con bajo nivel de conflicto, van a defender las responsabilidades particulares en términos de funciones, con ello no se puede

decir que el conflicto es menos latente simplemente está desaprovechado.

b. Conflicto programado

Origina pareceres opuestos sin tener en cuenta los sentimientos personales de los directivos o trabajadores. La dificultad radica en conseguir que los participantes critiquen ideas basadas en hechos más que en preferencias personales o ideologías.

ii. Técnicas de conflicto programado

Según Robbins (2004) especifica dos técnicas de conflicto programado:

1 Abogacía del diablo

Frente a un propuesta de acción, la empresa signa a un miembro de la misma, el papel de crítico; su misión será buscar algún problema que pueda llegar a tener dicho propuesta, de esta manera se van a conocer diferentes y nuevos puntos de vista sobre el tema y se va a llegar a tener una mayor capacidad de decisión.

2 Método dialéctico

Es comparar directamente puntos de vista opuestos a nivel empresarial, es decir, en el planeamiento y defensa de dos posiciones encontradas, cada una debe tener el argumento al presentar los aspectos positivos de las mismas, al final la empresa podrá tomar la decisión por alguna de ellas o por adoptar una posición diferente.

2.3.1.3. Medición del conflicto.

Según Robbins (2004) mide el conflicto en función de:

a. Conflictos disfuncionales

Se origina entre personas, grupos de personas, entre departamentos, entre la directiva y parte de los empleados, cuando dificultan la actividad y los resultados del grupo.

Aparte de la justificación que tengan para ello, esta dificultad incluye la creación de estrés para la otra persona, esto afectará su rendimiento, se hace referencia que lo principal que causa un conflicto son los recursos escasos, desear la autonomía que nuestro jefe que no desea darnos.

Podríamos aspirar los fondos que se brinda a otro departamento y podríamos desear que nuestros compañeros de trabajo facilitaran nuestras actividades poniéndose a nuestras órdenes, sin embargo todas estas implicancias y la lucha que generan, son la normal interacción entre individuos que se dirigen hacia sus objetivos.

El conflicto es negativo, cuando se decide perjudicar el trabajo de otro para poder lograr nuestro deseo, pero con esto perjudicamos a la empresa a través del perjuicio que sufre nuestro compañero de trabajo: insultos, evitación de la persona con la que deberíamos colaborar, todo esto afecta a la productividad.

En el ámbito laboral está inmerso de personas que no se llevaron bien con sus directivos, compañeros de trabajos, subordinados.

Según Robbins (2004) presenta tres niveles de conflictos disfuncionales, que se pueden evidenciar en un empleado, entre individuos y grupos.

b. Conflicto Intrapersonal

Conflictos de papeles ocurre cuando el empleado, el supervisor, o los colegas del empleado, tienen expectativas contradictorias respecto a él, es seguro que se perciba un conflicto como resultado de los roles de competencia que desempeña.

c. Conflicto Interpersonal

Son una dificultad para los individuos porque van a afectar en gran medida las emociones individuales por ello las personas se preocupan por proteger su autoimagen de un posible daño, esto va a deteriorar las relaciones, también existe el caso que el conflicto se va a dar por fallas en la comunicación.

d. Conflicto Intergrupales

Entre los diferentes departamentos de la organización también causa problemas; cada grupo se propone en causar problemas para que pueda afectar a los otros grupos y de esta manera ganar poder y mejorar su imagen. Los diferentes conflictos se van a presentar por puntos de vista distintos, competencia por recursos y la lealtad al grupo

2.3.1.4. Manejo del conflicto

Según Cardoso (1980) presenta 5 estilos de manejo de conflictos:

- a. El primer estilo de conflicto es evitación, en este caso a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede retirarse psicológicamente o físicamente de la situación del conflicto, evitando confrontar la situación.
- b. El segundo estilo de conflicto es el forzamiento, ellos usan el dominio verbal y la perseverancia, en donde todos fallan, ellos logran imponer su posición, en ciertas situaciones este estilo suele ser efectivo pero usado repetidamente tiende a crear resentimiento.
- c. El tercer estilo de manejo de conflicto es acomodación, esta aproximación permite superar diferencias y llegar a acuerdos, hace que los conflictos no se hagan mayores.
- d. El cuarto estilo es el compromiso, que involucra la búsqueda de una posición intermedia y tratando de satisfacer parcialmente a ambas partes.
- e. Finalmente el estilo preferido en el contexto organizacional es el colaborativo, esto permite a los involucrados en el conflicto, enfrentarlo

directamente, trabajando juntos y buscando una solución integrativa, de esta manera permite a todos expresarse asertivamente, mientras se refuerza el valor de escuchar a los demás.

2.3.2. Desempeño laboral

2.3.2.1. Definición de desempeño laboral

Palacios (2005) expresa que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización en los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Whetten & Cameron (2005) indicaron que el desempeño laboral deficiente es la falta de motivación, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores consideran que este resultado perjudicial, se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso.

2.3.2.2. Determinantes del desempeño laboral

Whetten & Cameron (2005) han resumido las determinantes del desempeño laboral como muestra en el siguiente cuadro de figura:

Figura N° 01: Determinantes del desempeño laboral

$\text{Desempeño} = \text{Habilidad} \times \text{motivación (esfuerzos).}$ $\text{Motivación} = \text{aptitud} \times \text{capacitación} \times \text{recursos.}$ $\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso.}$
--

Fuente: Whetten & Cameron (2005)

De lo expresado acerca de las formulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales.

a. Aptitud

Se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo, estas incluyen las capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la

persona también implican características de la personalidad. Es importante considerar a la capacitación como un componente separado de la habilidad, puesto que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

b. Habilidad

Se enfoca en la habilidad para el desempeño, más que en la habilidad del sujeto, elemento importante en la utilización de los recursos adecuados, con frecuencia se coloca a individuos sumamente capaces y bien capacitados en situaciones que inhiben el desempeño laboral. De manera específica, no se les dan los recursos (técnicos, de personal) para desempeñar las actividades asignadas de manera eficaz.

c. Motivación

Representa el deseo y el compromiso de los colaboradores para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un gran deseo, pero poco compromiso. Otros se esfuerzan trabajando y manifiestan una perseverancia

impresionante, pero su trabajo carece de inspiración, estas personas tienen un gran compromiso, pero poco deseo.

d. Capacitación

Las necesidades de apoyo de los subalternos, así como participar de manera activa en el proceso de contratación y adaptación del puesto para garantizar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación cotidiana de sus subalternos es igualmente vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo para incrementar y fortalecer la motivación de sus subalternos, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

2.4. Definición de la Terminología

Conflicto, es el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. (Robbins y Jugo 2009).

Capacitación, se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler 2001).

Conflictos de Intereses, oposición que entre las funciones públicas y los intereses privados de un empleado público,

posición que surge de sus intereses cuando actúa por su propia cuenta. (Martínez, 2004).

Compromiso, deber moral o gratitud que siente que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de beneficios obtenidos. (Rodríguez 2004).

Desempeño, proceso de mejora continua de los empleados que facilitan la ejecución de la estrategia del negocio. (Patricio 2011).

Desempeño Laboral, capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. (Steers 1975)

Efectividad, es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. (Lusthaus 2002).

Habilidad, es la eficiencia en el uso de materiales, métodos y servicios disponibles y en la implantación de mejores procedimientos. (Fleitman, 2007).

Toma de decisiones, proceso de elegir entre cursos de acción opcionales generados durante el proceso de resolución de problemas. (Lusthaus 2002).

Motivación, es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porqué él desea hacerlo. (Mercado 2002).

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Este capítulo está comprendido por el estudio de la metodología de la investigación científica donde se considera el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra a emplear; la hipótesis de investigación; las variables y la operacionalización, la metodología mediante el tipo de estudio y el diseño de la investigación. También se señala el procedimiento para la recolección de los datos; el análisis estadístico e interpretación de los datos; los criterios éticos y por último, el criterio de rigor científico.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo descriptivo-correlacional

Descriptiva, porque describe las características de las dos variables. De acuerdo a Sampieri & Fernández (2006) manifiestan que una investigación descriptiva busca especificar las características más importantes del fenómeno a analizar.

Correlacional, porque se analizó la relación que existe entre las variables estudiadas, es decir, conflicto laboral y desempeño de los colaboradores de la empresa ATA-IRH SAC. De acuerdo a Ñaupas (2014) este tipo de estudio se utiliza cuando se quiere establecer el grado de correlación entre la variable dependiente (Y) y la variable independiente (X).

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Además se han recolectado los datos en un sólo momento, en un tiempo único por lo que es transversal.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Muestra

Según el diseño de investigación adoptado, la muestra se consideró a los 25 trabajadores de la Agrupación Técnica Automotriz ATA-IRH SAC.

3.3. Hipótesis

H₀ = No existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo.

H₁ = Existe relación entre conflicto laboral y el desempeño laboral del colaborador en la empresa ATA-IRH SAC, Chiclayo.

3.4. Variables

Tabla 1

Definición de variables

VARIABLE	DEFINICION
CONFLICTO LABORAL	Robbins y Coulter (2005) los conflictos laborales son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados.
DESEMPEÑO LABORAL	Tejedor y García (2010) señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CODIFICACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conflicto Laboral	Conflicto Funcional	Construcción de equipos heterogéneos	Nivel de conflictividad en la empresa.	a) Alto b)Medio c) Bajo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ata-Irh sac
		Relación frecuente	Entendimiento de la opinión de los colegas.	a)No entiende las opiniones de mis compañeros b)No domino las conversaciones que sostengo con otras personas c) No logro escuchar con claridad las sugerencias de otras personas	
			Entendimiento de visión por los colaboradores	a) Lograr metas b) Cumplimiento de actividades c) Ayudar a mi equipo de trabajo. d) Mejorar continuamente	

Conflicto Laboral		Los supervisores debaten los temas de conflictos de la empresa.	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ata-Irh sac
	Roles de debate	Los colaboradores asumen diferentes roles en su puesto de trabajo. Cumple con tus responsabilidades en tu puesto de trabajo	a) Siempre b) A veces	
	Conflicto programado	La solución a los problemas se basa en hechos y no en preferencias personales.	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo	
	Abogacía del diablo	El jefe escucha los diferentes puntos de vista de los colaboradores.	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo	
	Factores que generan inquietudes	Factores que generan inquietudes en el trabajo	a) Recursos Escasos. B) Autonomía del jefe c) Anhelar los fondos de otra área	
	Conflicto intrapersonal	El supervisor evita situaciones conflictivas ante los subordinados	a) Siempre b) A veces c) Nunca	

Conflicto Laboral	Conflicto interpersonal	En las relaciones de trabajo, se logra desarrollar las emociones individuales	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ata-Irh sac
	Conflicto interpersonal	Los colaboradores generan soluciones adecuadas ante un conflicto	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo	
	Conflicto intergrupal	En cada área de la empresa las herramientas de trabajo están en el lugar correcto	a) Siempre b) A veces c) Nunca	
	Conflicto Interpersonal	Se perciben conflictos laborales entre colaborador y jefe.	a) Siempre b) A veces c) Nunca	
	Conflicto intergrupal	Se perciben grupos de trabajadores que generen conflictos	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo d) Totalmente de acuerdo	
	Conflicto intergrupal	El jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores	a) Siempre b) A veces c) Nunca	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
Desempeño Laboral	Habilidad	¿El jefe coloca interés las habilidades de sus colaboradores?	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ata-Irh sac	
		¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?	a) Siempre b) A veces c) Nunca		
		¿Los trabajadores ejecutan las funciones adecuadas de acuerdo al área de trabajo?	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo		
		¿En la empresa existe un programa de capacitación?	a) Si b) No		
		¿En Algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo		
		¿El jefe percibe el bajo desempeño de sus colaboradores?	a) Siempre b) A veces c) Nunca		
		¿El jefe, está capacitado para manejar Recursos Humanos?	a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo		
		Motivación	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?		a) Siempre b) A veces c) Nunca
			¿La empresa premia a sus mejores colaboradores?		a) Si b) No

Fuente: Elaboración propia

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1. Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método inductivo-deductivo, en el primero partimos de lo particular a lo general, es decir de la observación libre y carente de prejuicios en el contexto actual de la empresa ATA-IRH SAC.

El método deductivo, partir de enunciados de carácter universal a inferir enunciados particulares, todo ello se aplicó al momento de determinar la hipótesis. Analítico-sintético.

3.6.2. Técnicas de recolección de datos.

En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, para poder determinar la situación problemática de la empresa, se aplicó a los colaboradores de la empresa ATA-IRH S.A.C.

3.6.3. Instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario que consistió en 25 preguntas y otras premisas con la intención de obtener información de todos los colaboradores de la empresa, basados en las variables de la investigación.

Para poder aplicar el instrumento, que está dirigida a los trabajadores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, el instrumento y los resultados fueron sometidos a juicios de expertos otorgándoles la validez.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

La presente investigación, se basó en el uso del método inductivo-deductivo, lo que permitió poder realizar un diagnóstico general de la empresa Ata-Irh S.AC. Con el fin de determinar la hipótesis de la investigación para todos los trabajadores de la empresa Ata-Irh S.A.C.

También se utilizó el método analítico-sintético, el cual fue empleado para explicar los datos de la realidad, antecedentes, base teórica científica y el método analítico el cual accederá a la aplicación del cuestionario.

Para terminar, el método cuantitativo, porque a través del cuestionario a los trabajadores, se ejecutó la tabulación de datos, obteniendo resultados y permitiendo determinar la relación entre las variables de estudio.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta aplicada a los 25 trabajadores, en la empresa Ata-Irh S.A.C.

El instrumento de recolección de datos es el cuestionario que consta de 25 preguntas, con el objetivo de poder obtener la información precisa de los trabajadores.

3.8. Plan de análisis estadístico de datos

Para el análisis estadístico, se procesa los datos recolectados a través del software SPSS vs 20, que permitirá el procesamiento estadístico de los resultados, debido a la confiabilidad de los datos estadísticos correspondiente a lo solicitado.

3.9. Principios éticos

Claridad en los objetivos de investigación: La presente investigación se ha logrado determinar, los objetivos formados de acuerdo a la problemática detallado en el diagnóstico, pronóstico, control del pronóstico.

Transparencia: Desarrollaremos y aplicaremos las encuestas de acuerdo al número de encuestados como se ha definido en la muestra, de esta manera estaremos recogiendo la versión de cada de los colaboradores de la empresa Ata-IrH S.A.C.

Confidencialidad: Los datos conseguidos, a través del cuestionario y demás instrumentos de recolección, serán reservados y aplicados única y exclusivamente en este proyecto de investigación.

Profundidad en el desarrollo del tema: Para el desarrollo del tema se ha revisado toda la literatura necesaria con respecto a los temas de investigación tanto del conflicto laboral como desempeño laboral.

3.10. Criterios de rigor científico

Validez: La presente investigación está de acuerdo al esquema cuantitativo, que a través de las variables se ha determinado las dimensiones y por lo tanto hemos elaborado las preguntas para el cuestionario.

Generalizabilidad: En la presente investigación la muestra se ha obtenido de la población mediante una fórmula representativa.

Fiabilidad: He considerado en la fórmula estadística el 6% de error de forma tal que está dentro de los parámetros internacionales para evitar los sesgos en la recolección de la información.

Replicabilidad: Se logra demostrar la relación entre el conflicto laboral y desempeño laboral en la empresa Ata-Irh, S.A.C. Además la presente investigación se puede aplicar en otras empresas similares y como reúnen los presupuestos científicos los resultados no varían.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

Tabla 4

Nivel de conflicto de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	14	56%	56%
Medio	11	44%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

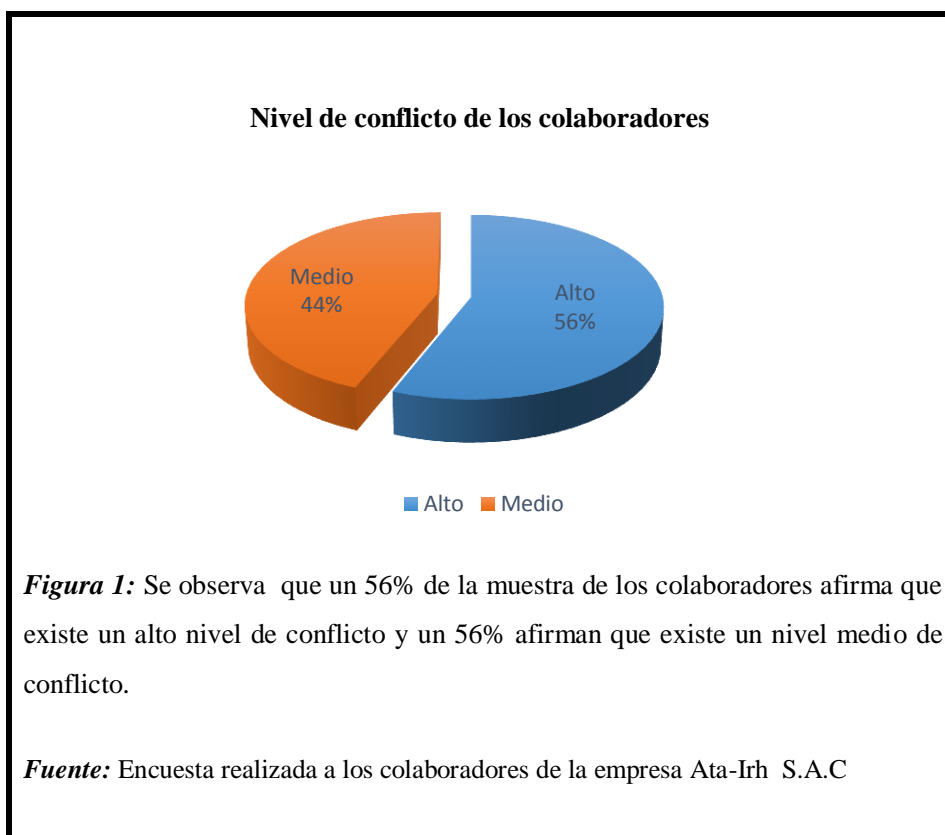


Tabla 5

Situaciones generadoras de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se entiende las opiniones de mis compañeros	17	68%	68%
No logro escuchar las sugerencias de otras personas	8	32%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

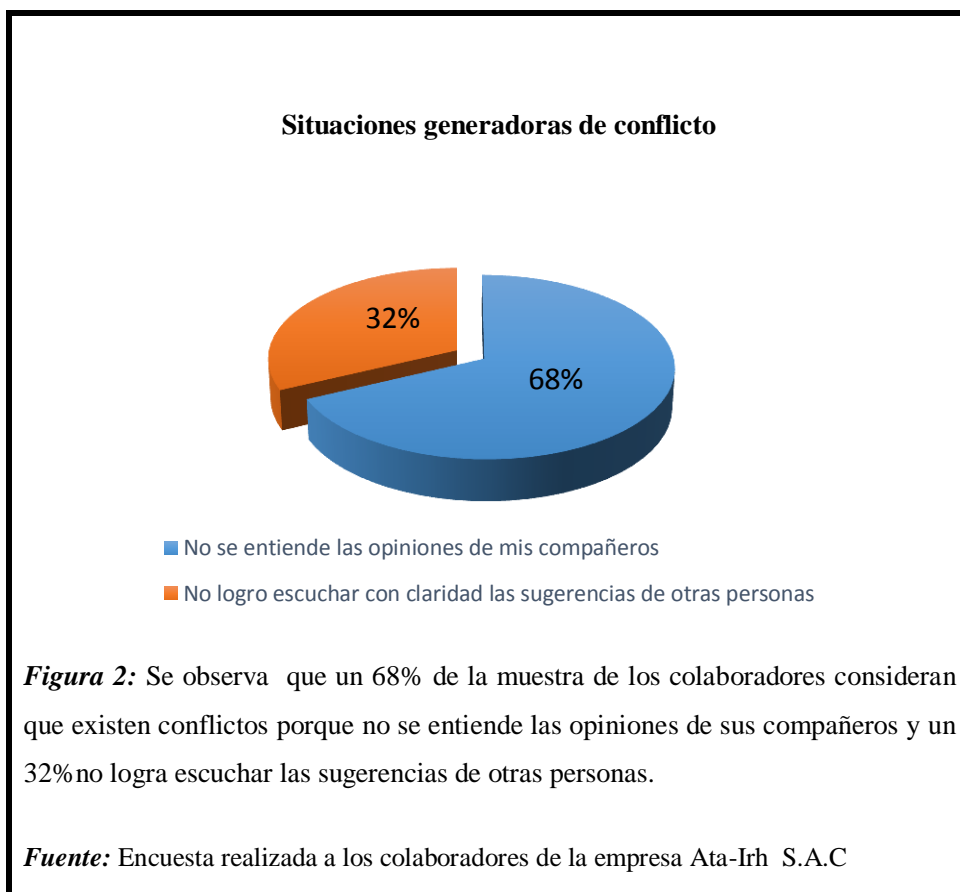


Tabla 6

Significado del término "Visión"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Lograr metas	15	60%	60%
Cumplimiento de actividades	10	40%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

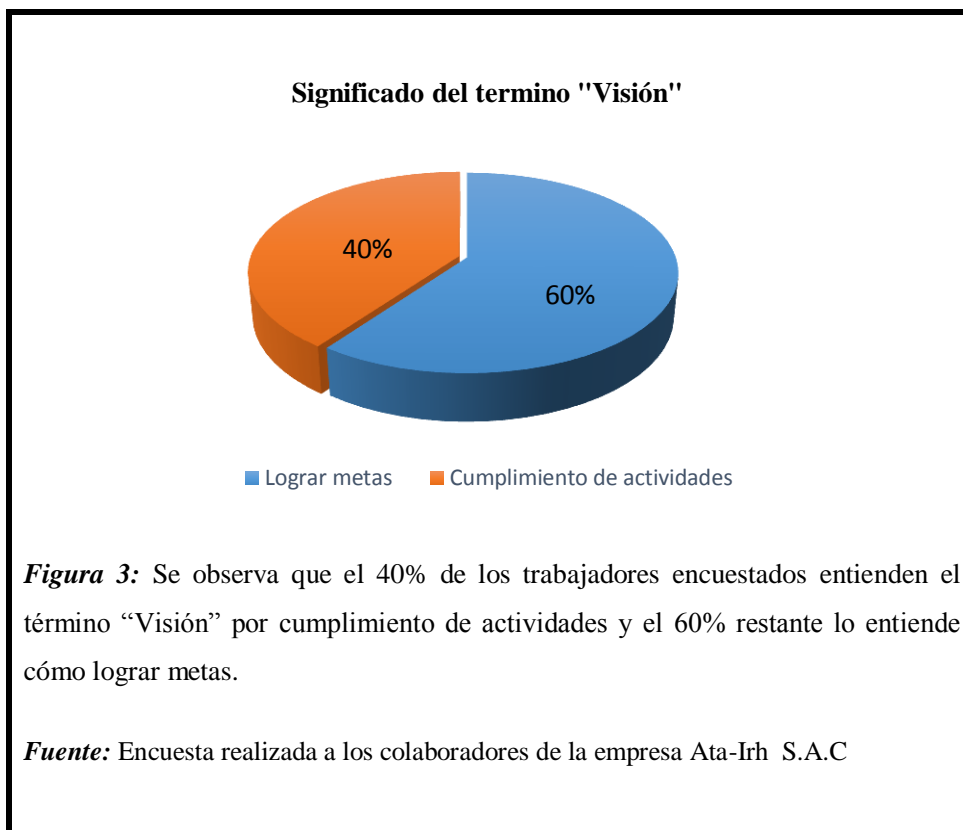


Tabla 7

Debate de los temas de conflicto por parte del supervisor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	48%	48%
En desacuerdo	9	36%	84%
De acuerdo	4	16%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

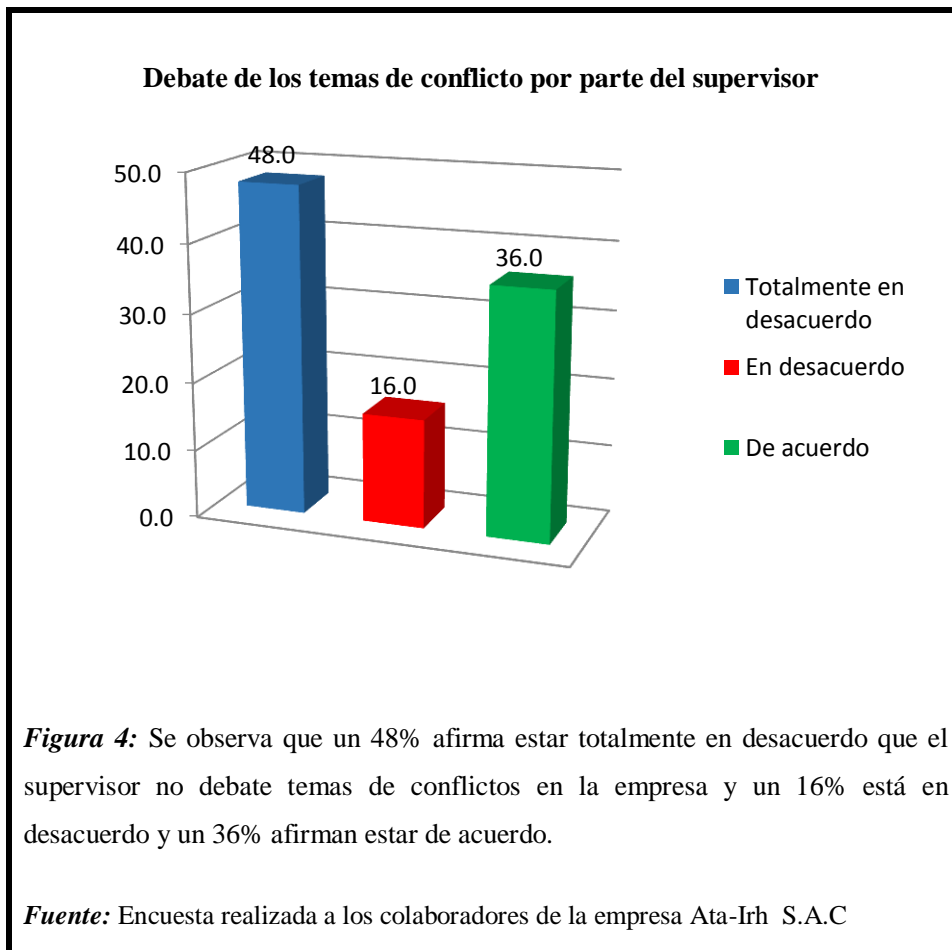


Tabla 8

Colaboradores que asumen diferentes roles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	22	88%	88%
A veces	3	12%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

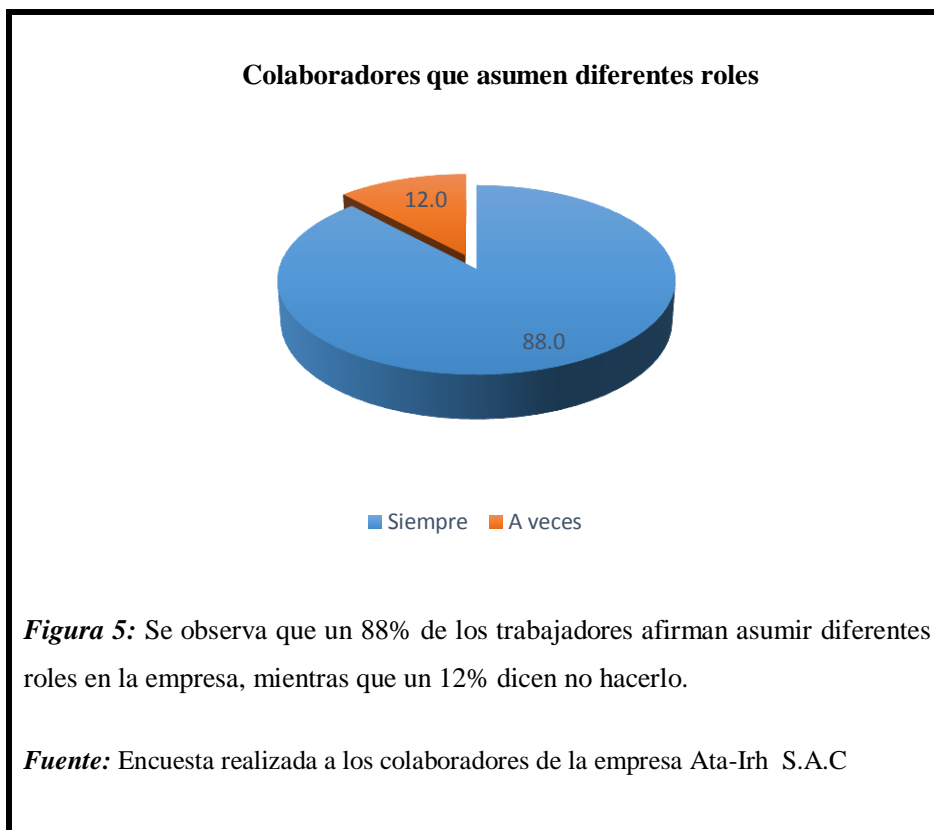


Tabla 9

Grado de cumplimiento de las responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	23	92%	92%
A veces	2	8%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

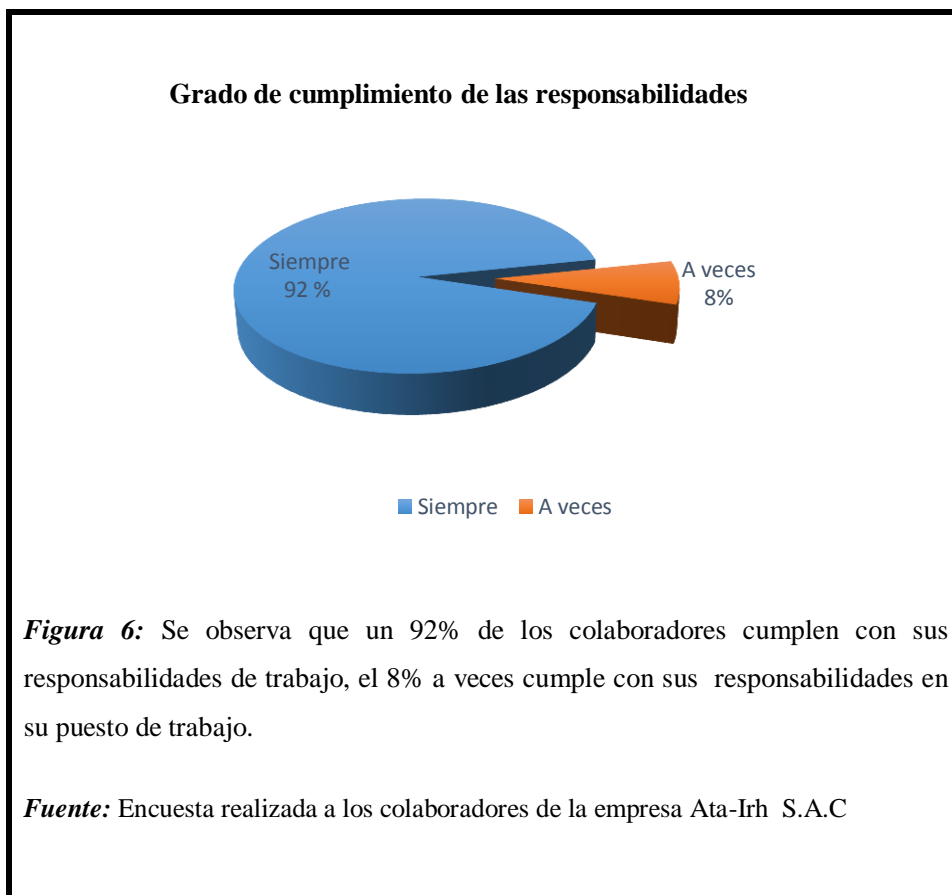


Tabla 10

Objetividad en la solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8%	8%
En desacuerdo	15	60%	68%
De acuerdo	7	28%	96%
Totalmente de acuerdo	1	4%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

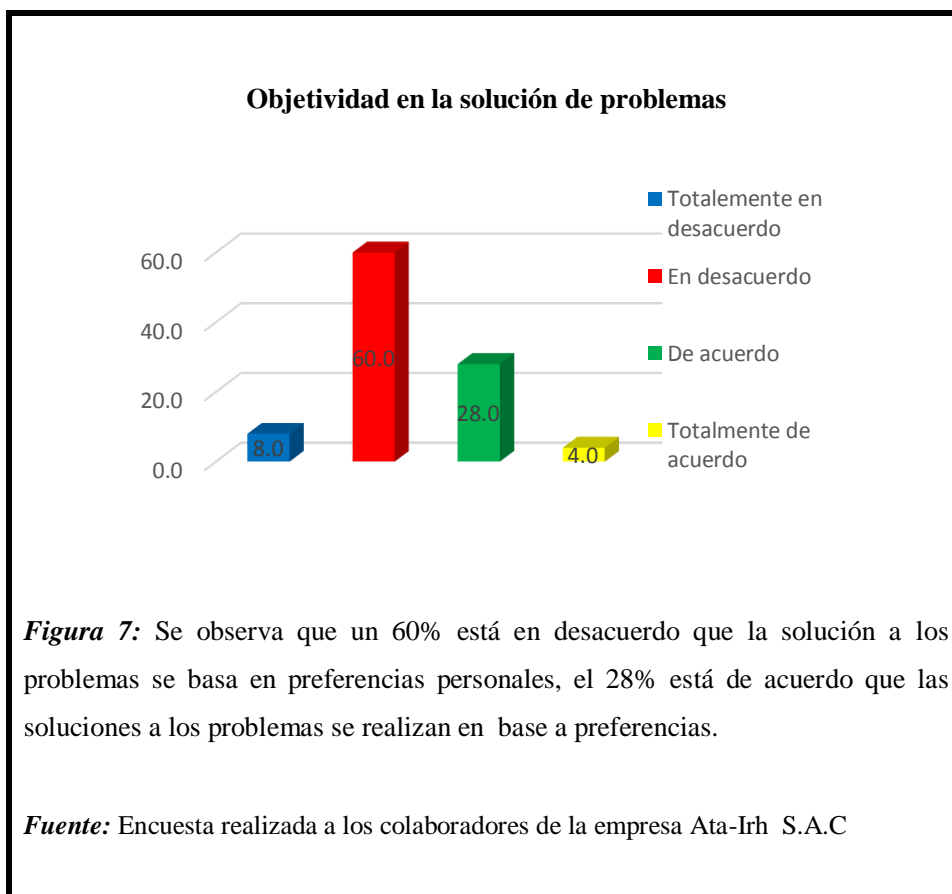


Tabla 11

Identificación de inquietudes por parte del jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	17	68%	68%
De acuerdo	8	32%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

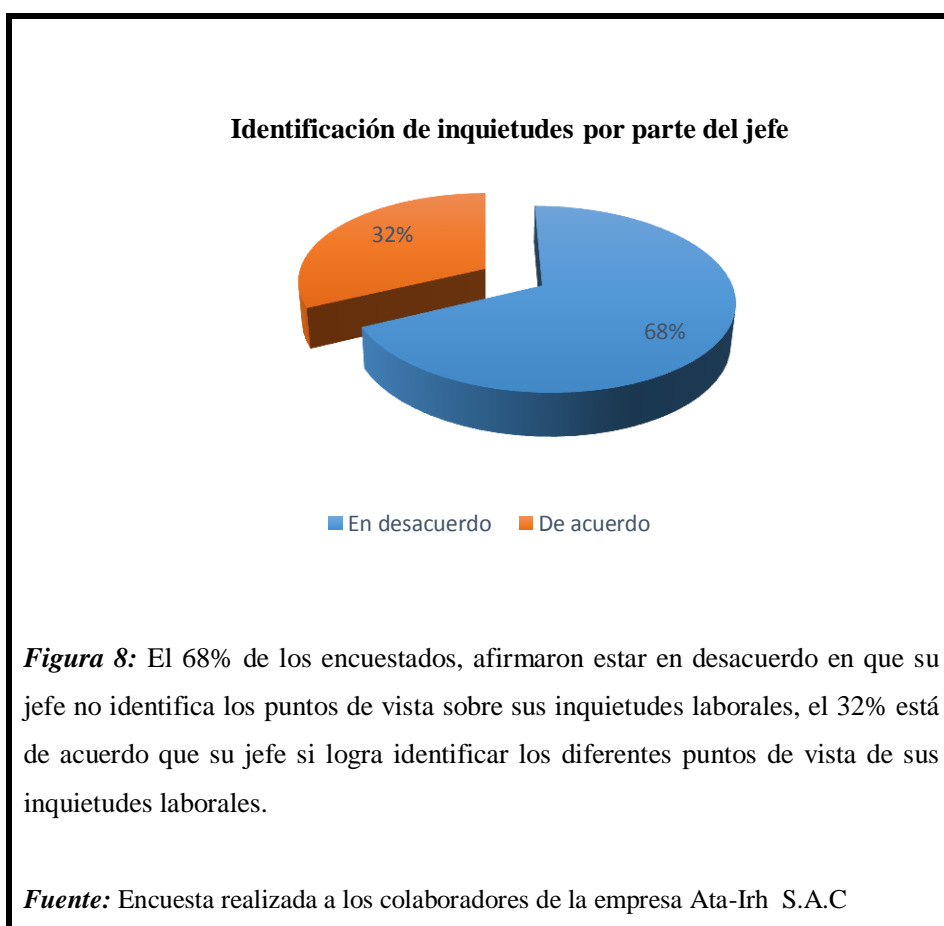


Tabla 12

Factores que producen inquietud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Recursos escasos	20	80%	80%
Anhelar fondos de otra área	5	20%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

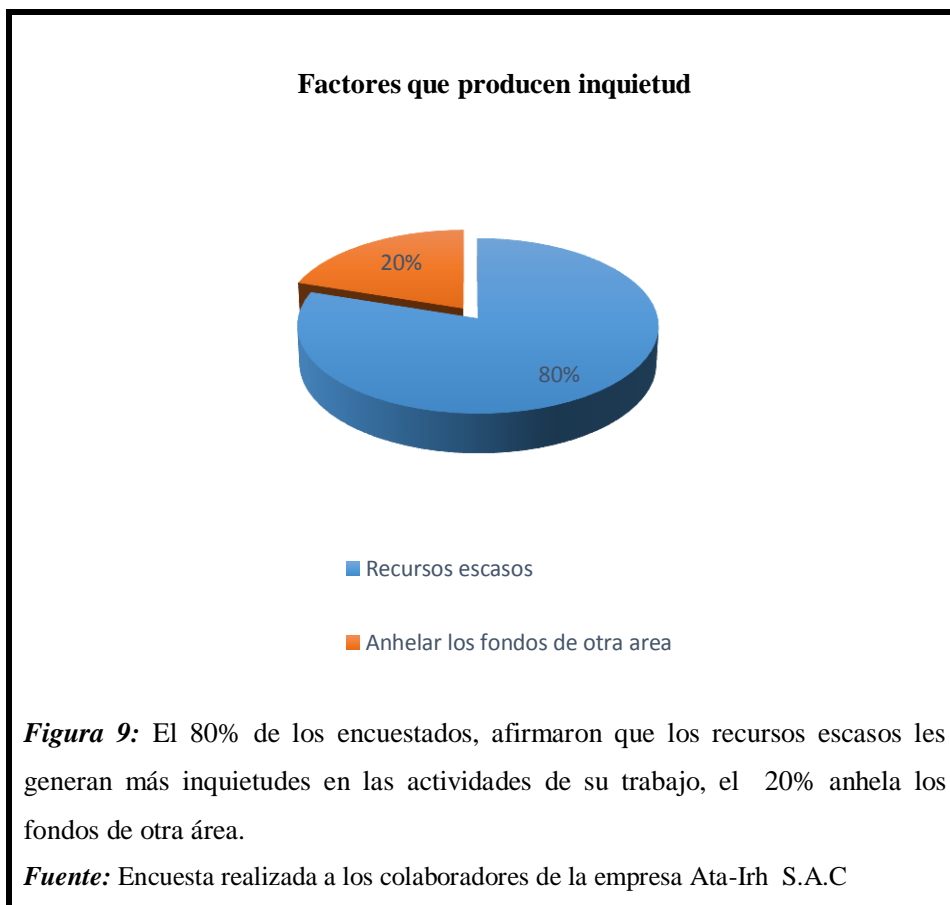


Tabla 13

Evasión de situaciones conflictivas por parte del supervisor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	24	96%	96%
Nunca	1	4%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

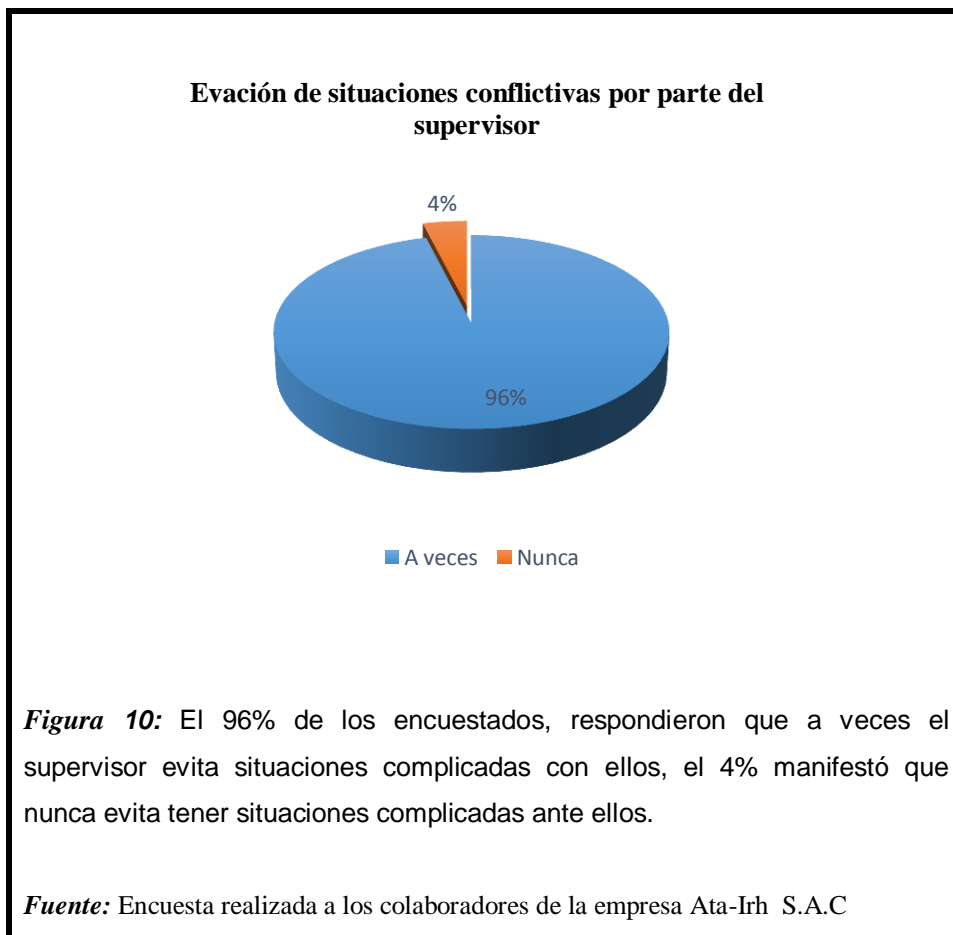


Tabla 14

Generación de soluciones adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
En desacuerdo	16	64%	64%
De acuerdo	9	36%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

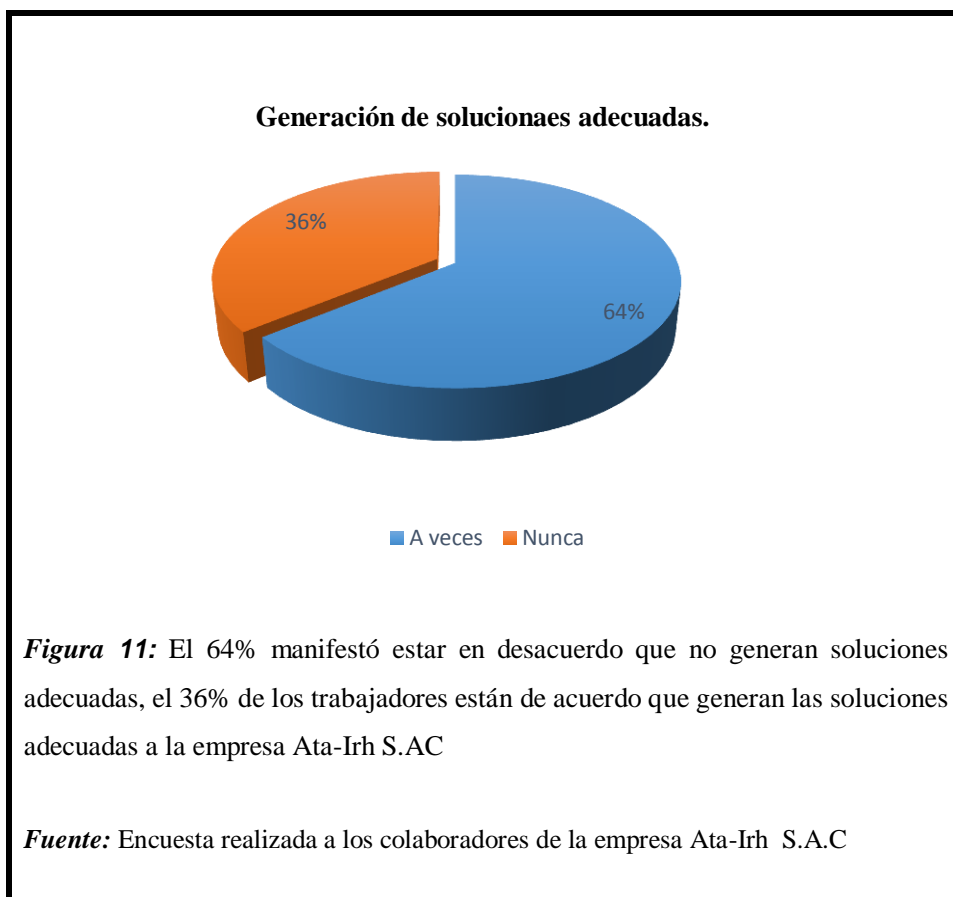


Tabla 15

Herramientas ordenadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
A veces	7	28%	28%
Nunca	18	72%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

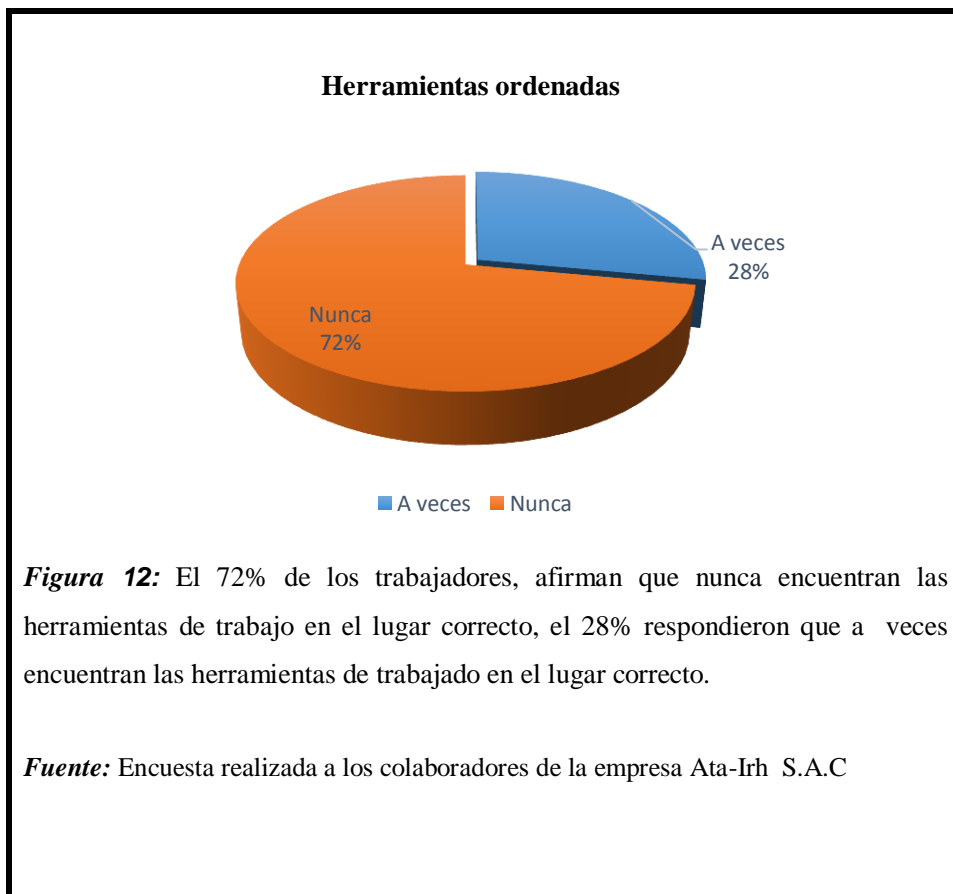


Tabla 16

Desarrollo de la emociones a través de las relaciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Totalmente en desacuerdo	2	8%	8%
En desacuerdo	16	64%	72%
De acuerdo	7	28%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

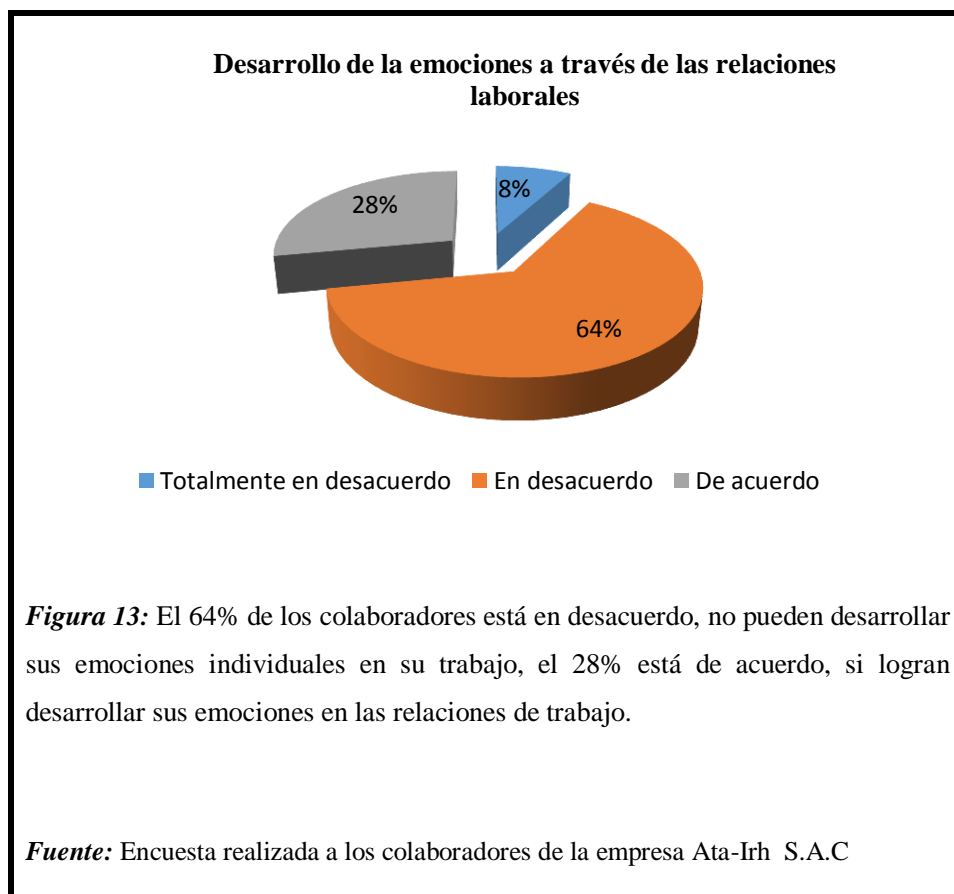


Tabla 17

Conflictos entre jefe y colaborador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	14	56%	56%
A veces	11	44%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

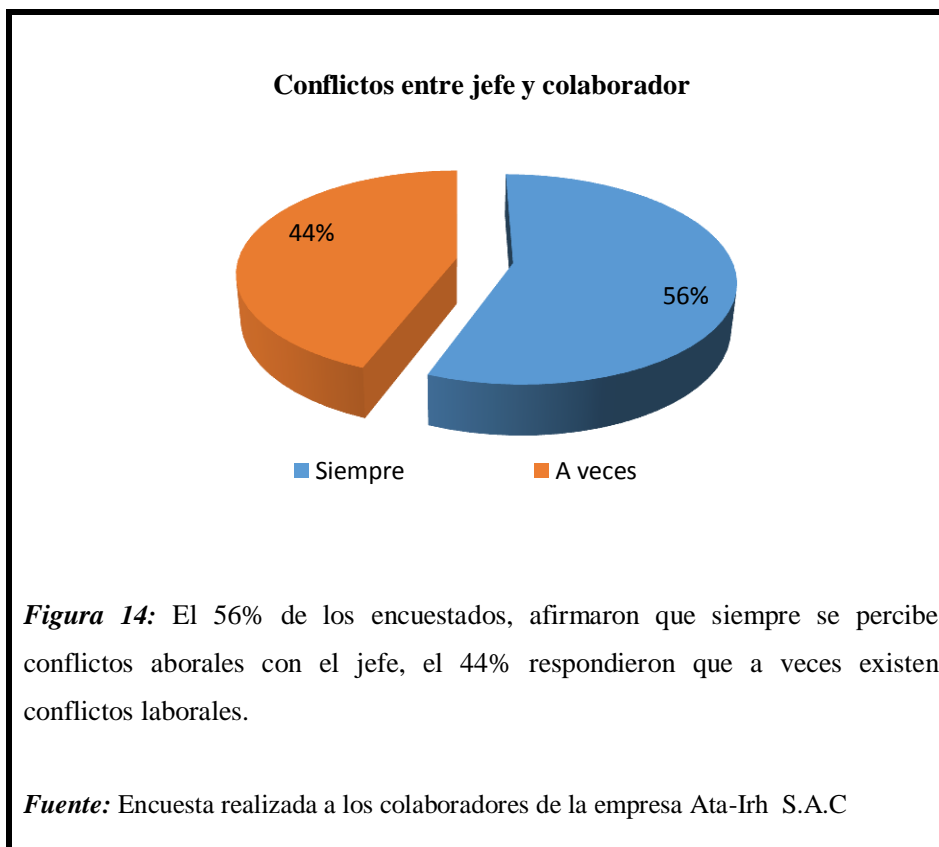


Tabla 18

Grupos generadores de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	14	56%	56%
A veces	8	32%	88%
Nunca	3	12%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

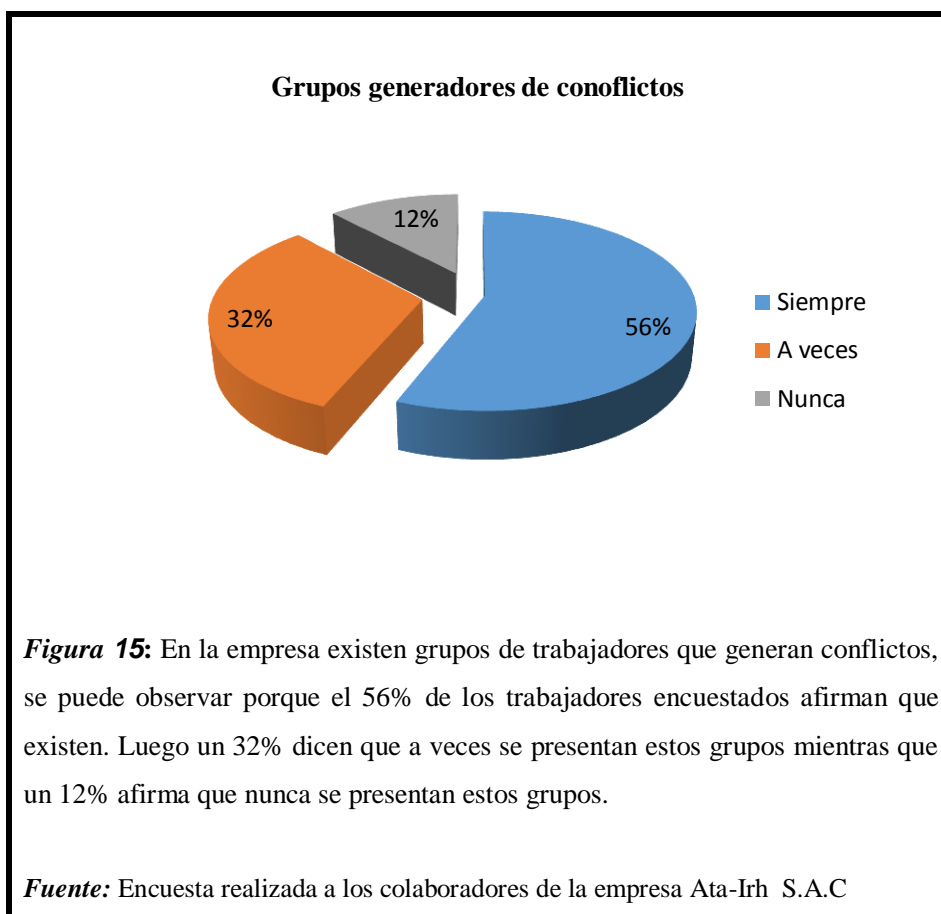


Tabla 19

Supervisión del comportamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	1	4%	4%
A veces	21	84%	88%
Nunca	3	12%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

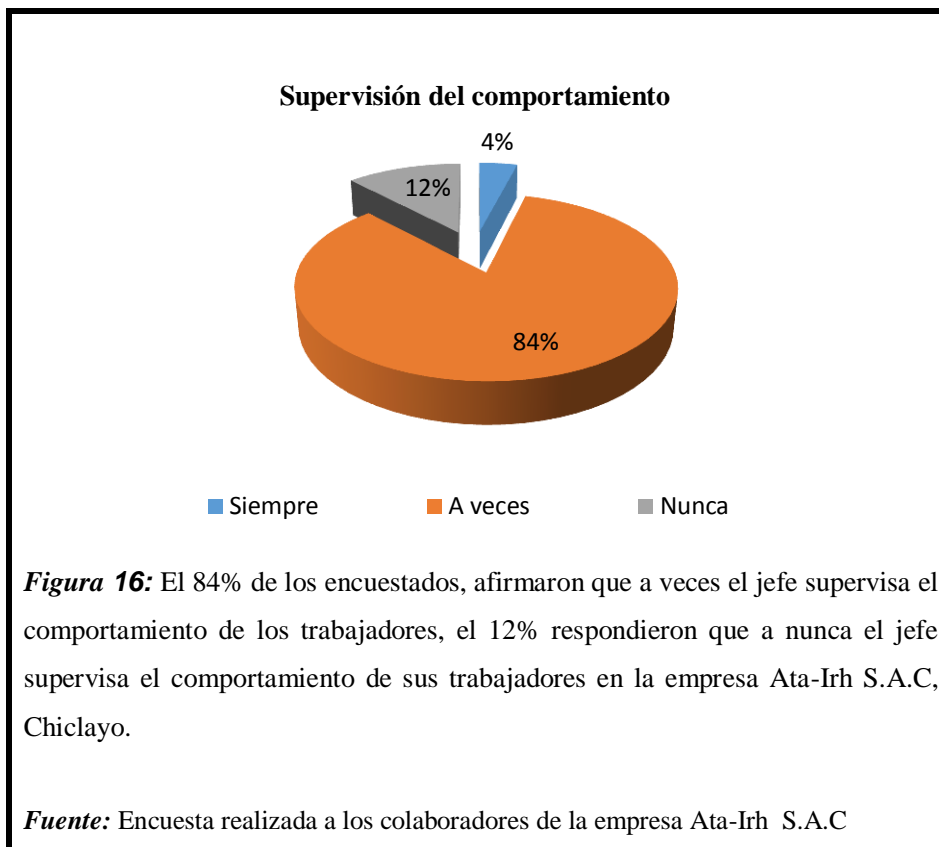


Tabla 20

Interés del jefe en la habilidad de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
A veces	22	88%	88%
Nunca	3	12%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

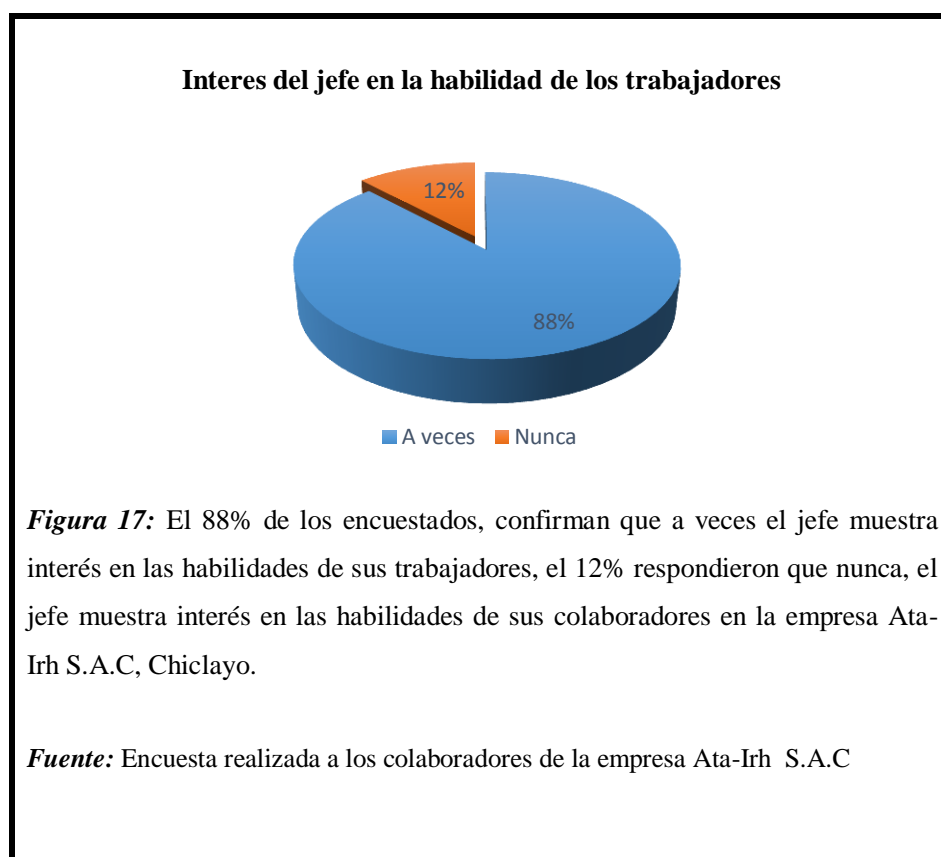


Tabla 21

Recursos necesarios en cada área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
A veces	23	92%	92%
Nunca	2	8%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

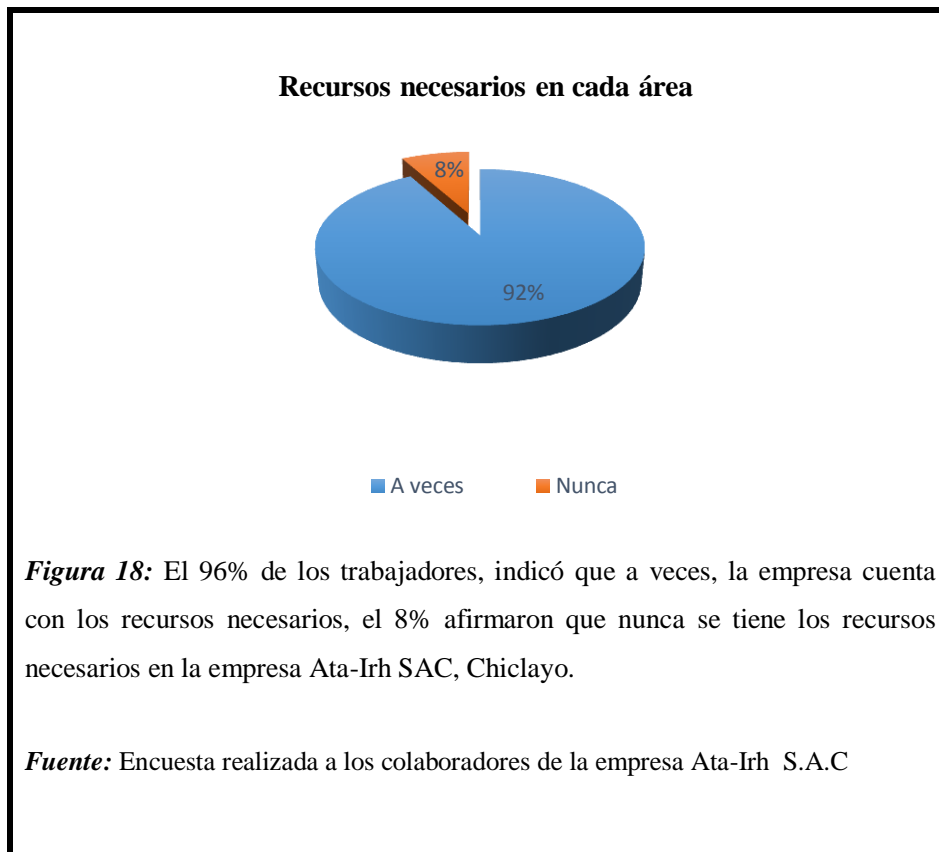


Tabla 22

Ejecución adecuada de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Totalmente en desacuerdo	3	12%	12%
En desacuerdo	2	8%	20%
De acuerdo	20	80%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

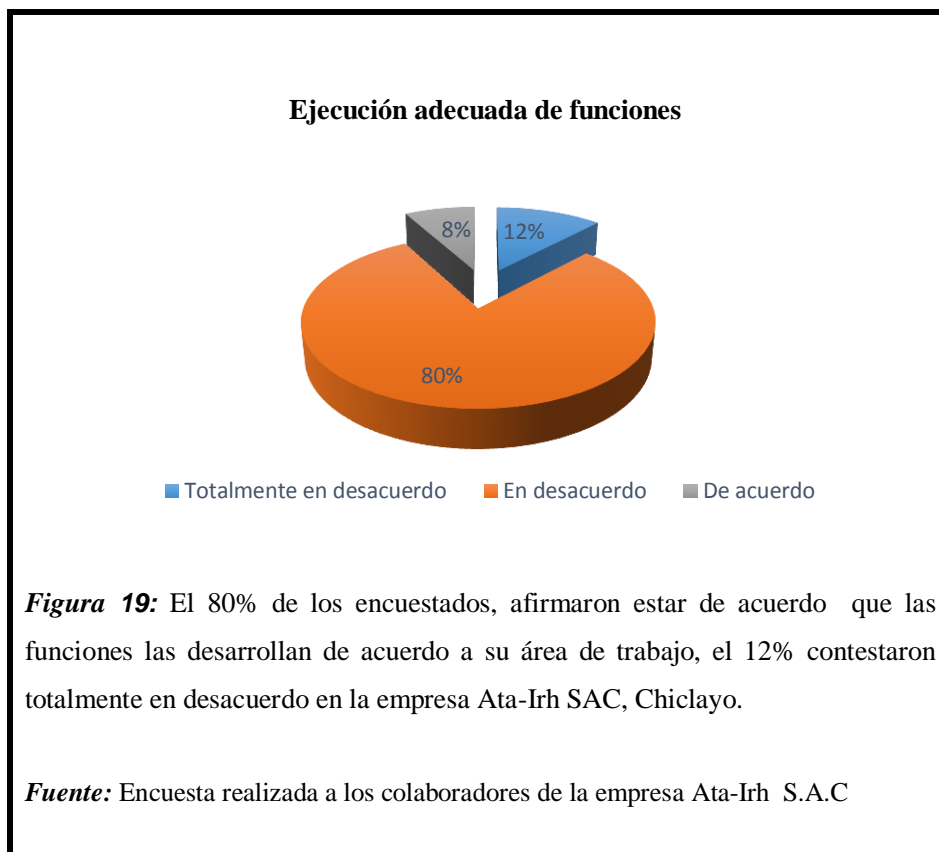


Tabla 23

Programa de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
No	25	100%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

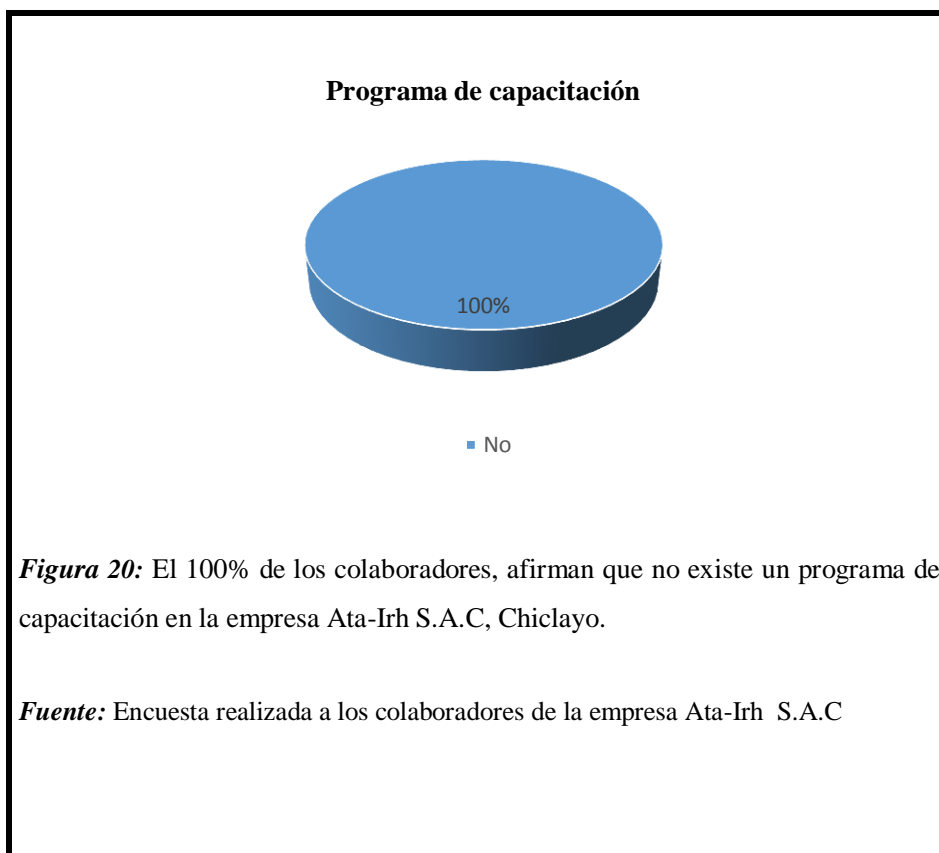


Tabla 24

Funciones más complicadas que otras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
De acuerdo	18	72%	72%
Totalmente de acuerdo	7	28%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

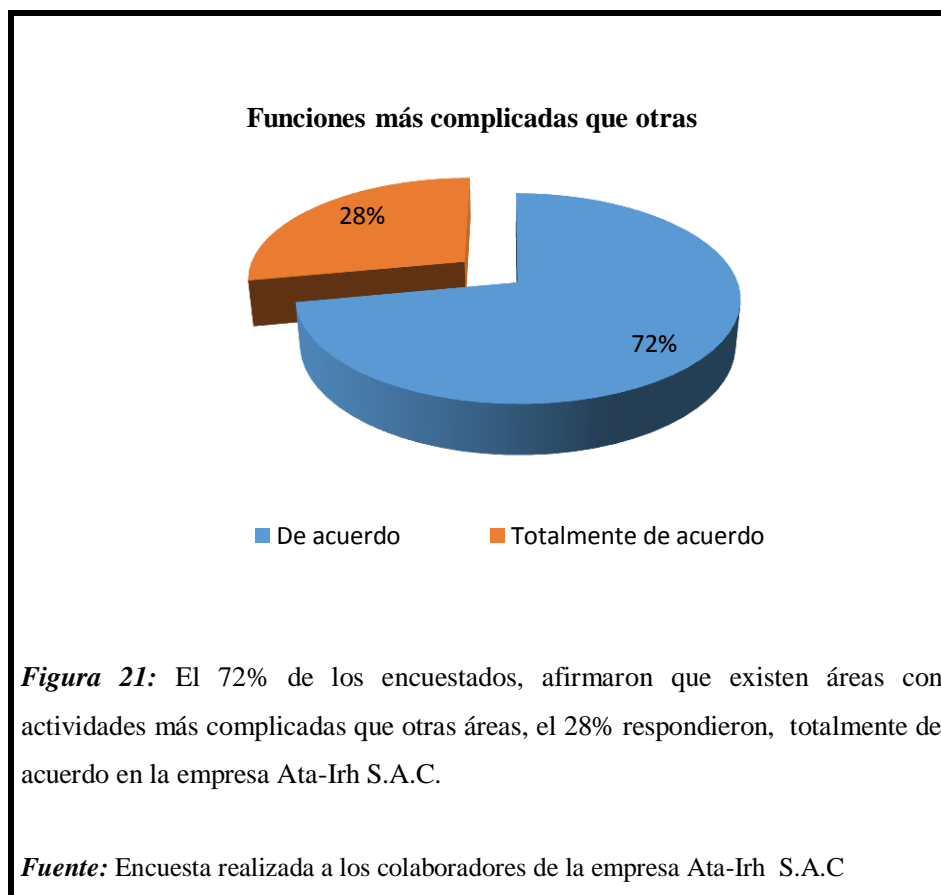


Tabla 25

Nivel de desempeño de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	1	4%	4%
A veces	3	12%	16%
Nunca	21	84%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

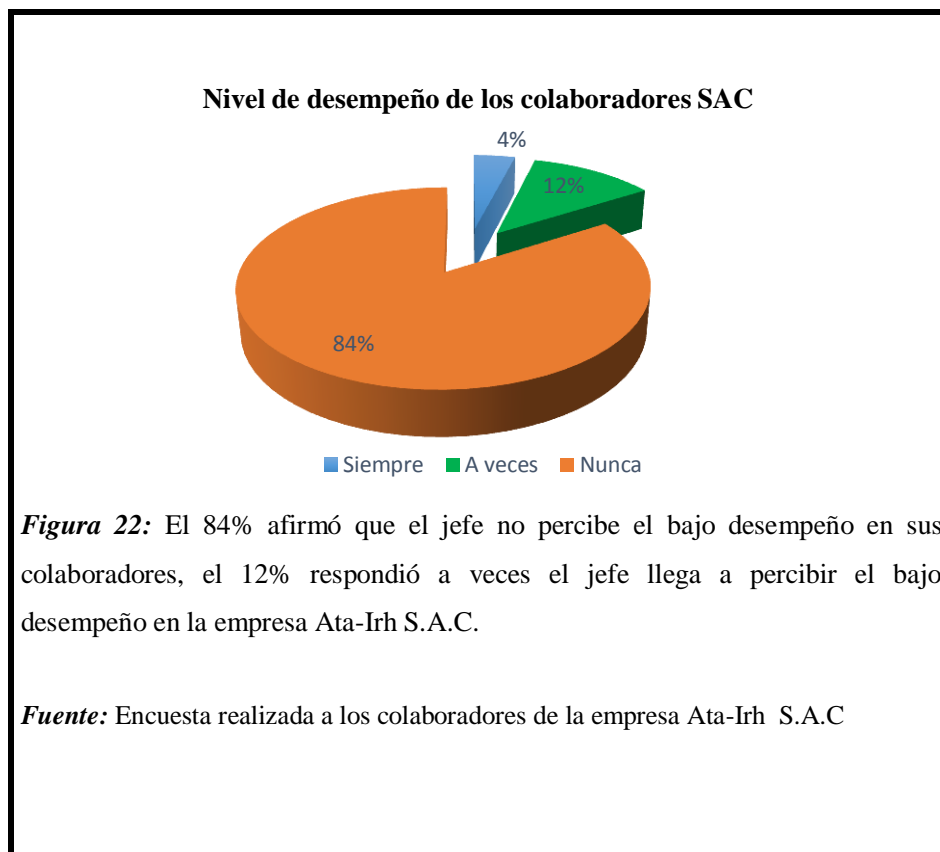


Tabla 26

Jefe capacitado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Totalmente en desacuerdo	13	52%	52%
En desacuerdo	2	8%	60%
De acuerdo	10	40%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

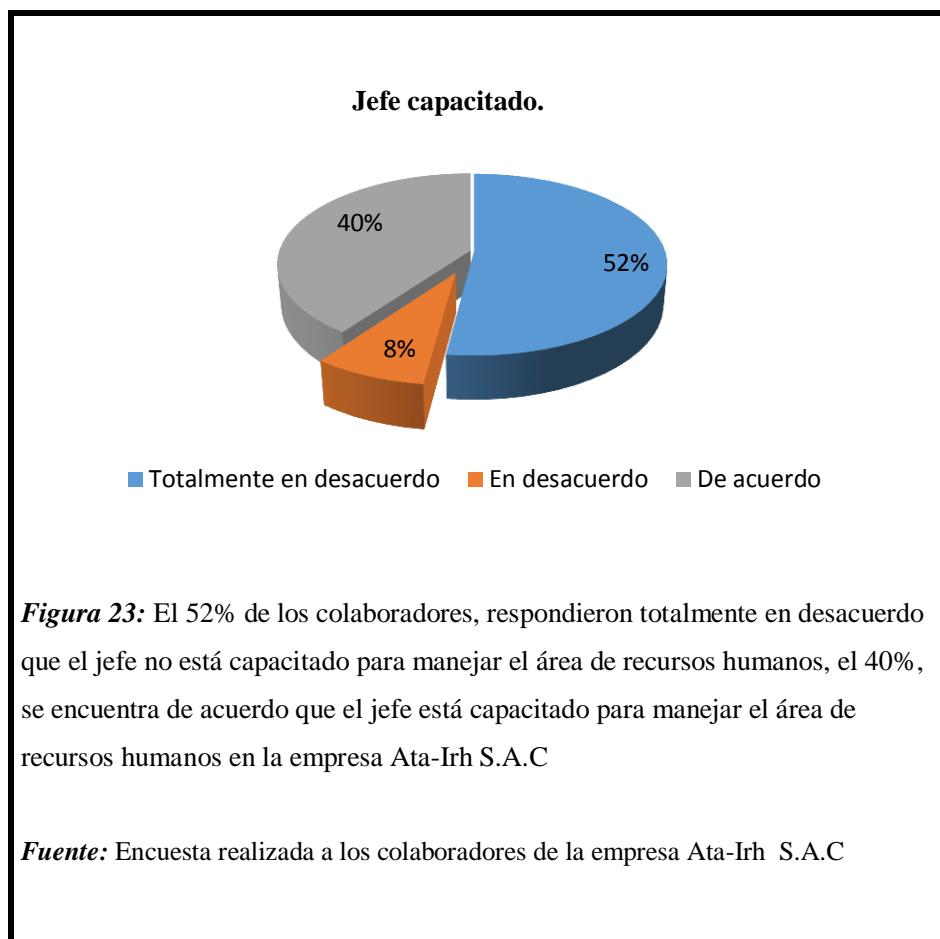


Tabla 27

Trabajo en equipo del jefe y personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	1	4%	4%
A veces	8	32%	36%
Nunca	16	64%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Ata-Irh S.A.C

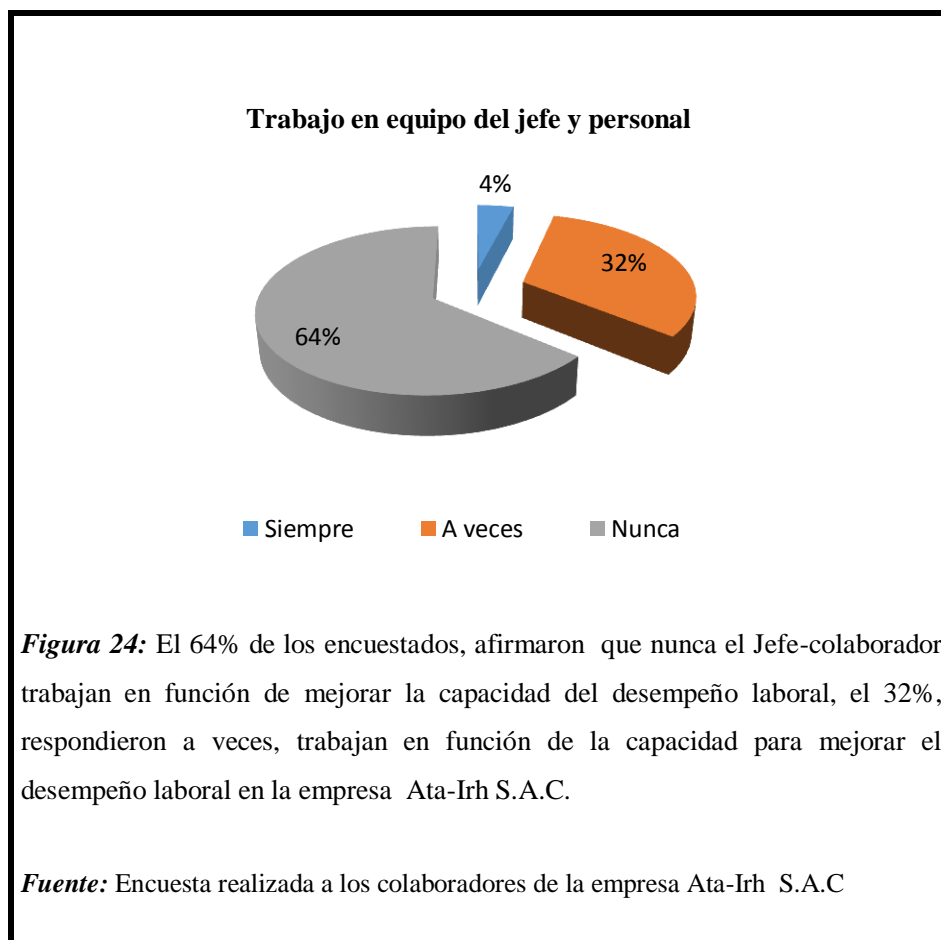


Tabla N° 25

La empresa Ata-Irh S.A.C. premia a los mejores colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
No	25	100%	100%

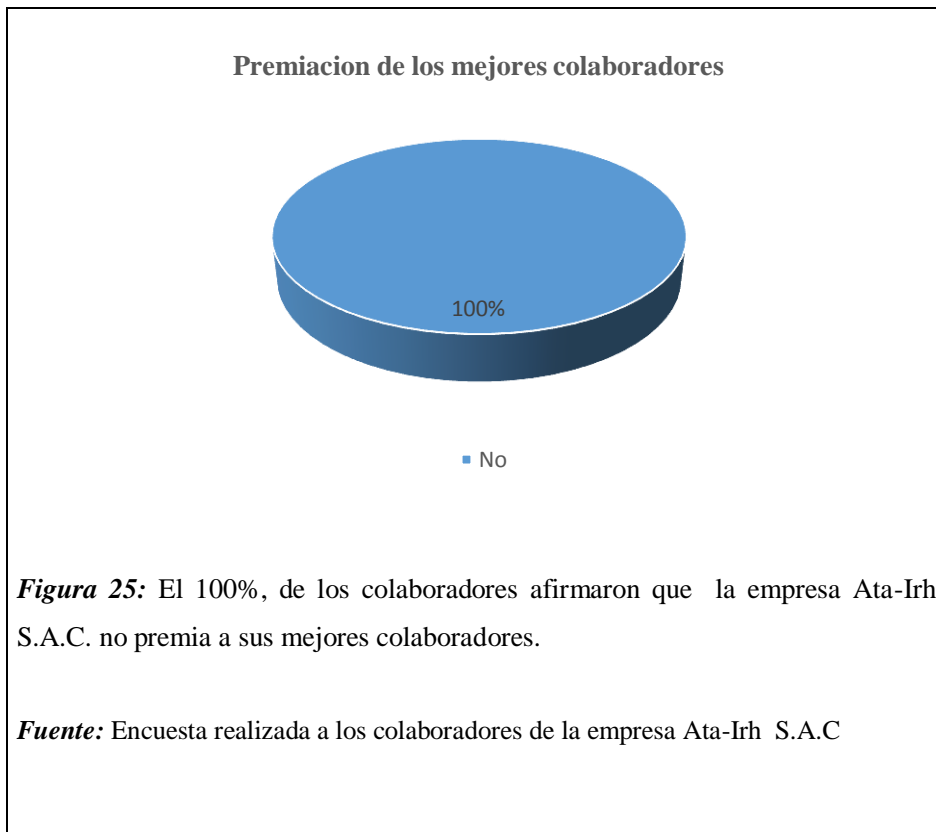


Tabla 28

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válidos	25	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	25	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 29

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,643	25

En la tabla N° 26: Se observa el valor de alfa de Cronbach que mide la confiabilidad del instrumento de recolección aplicado en la investigación, analizando la fiabilidad de la escala de medición. Este valor encontrado es 0,643 por lo tanto es aceptable.

Tabla 30*Correlación de Pearson entre las variables*

		Conflicto Laboral	Desempeño Laboral
Conflicto Laboral	Correlación de Pearson	1	,738**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,738**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Con la finalidad de determinar la relación o el nivel de asociación existente entre conflicto laboral y desempeño laboral, en la tabla N° 27 se presenta el valor de la correlación de Pearson, siendo este 0.738**, siendo significativa en el nivel 0,01. Cabe señalar que este valor se encuentra entre el rango $\pm 0,7 \pm 0,9$; que establece una correlación cuya categoría se clasifica como bastante significativa, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa que afirma que si existe relación entre conflicto y desempeño laboral.

4.2 Discusión de resultados

Después de haber realizado el análisis en la presente investigación, con una muestra de estudio de 25 colaboradores de la empresa Ata-Irh SAC, se establece las siguientes características:

Referente a la variable de conflictos laborales, se ha determinado con dos dimensiones, conflictos funcionales y conflictos disfuncionales; en que respecta a la dimensión funcionales, concordado con el objetivo específico N° 1, en relación con el nivel de conflicto laboral, se estableció que el 56% (Tabla N° 1), indica que en la empresa se percibe un alto nivel de conflicto laboral por falta de comunicación asertiva, así como el 68% (Tabla N° 2), indican que no entienden las opiniones de sus compañeros relacionado con el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, el 60% (Tabla N°3), respondieron que no se logra cumplir los objetivos empresariales ni las metas por no conocer la visión de futuro de la empresa.

Esto demuestra, que en la empresa Ata-Irh SAC se evidencia situaciones conflictivas a causa de la falta de comunicación entre los miembros de la organización. En este caso Wong (2014) señala que los jefes y los colaboradores, deben tener comunicación para mejorar las relaciones laborales y a la vez que los objetivos planteados satisfagan a ambas partes, para que estos se sientan identificados con la empresa en la que trabajan.

De la misma forma el 48% (Tabla N°4), respondieron estar totalmente en desacuerdo por que los supervisores quienes deben cumplir metas y objetivos no debaten ni comunican al personal que realiza las labores operativas, el 88% (Tabla N°5) de los encuestados indicaron que siempre asumen diferentes roles en su puesto de trabajo de acuerdo a su experiencia mas no a las innovaciones y creatividad que impone los

métodos modernos de gestión administrativa, el 92% (Tabla N°6), indican que siempre logran cumplir con la responsabilidad en su puesto de trabajo, cuando siempre los trabajadores deben cumplir con sus obligaciones y responsabilidades para que en la empresa se logre los objetivos y metas trazadas..

Pero se debe tener en cuenta que el 60% (Tabla N° 7), responden que las críticas tanto de los subordinados y de los jefes se realizan se realizan en base a preferencias personales y de grupos, cuando debe tomado en cuenta los hechos ocurridos y de acuerdo a las técnicas modernas de gestión, para mejorar los errores que se cometan en beneficio del cliente, el 68% (tabla8), de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con el jefe porque no toma en cuenta los puntos de vista, las opiniones, sugerencias de los trabajadores para mejorar la gestión de la empresa.

Según la teoría de Robbins (2004), referente a los conflictos funcionales, son las que permiten una mejor toma de decisiones ante los conflictos, porque no le toman importancia debido al temor de generar inquietudes y resentimientos entre el personal de trabajo.

Según los resultados obtenidos en el cuestionario, no se percibe la aplicación teórica del conflicto funcional, en la empresa materia de estudio. Si la empresa Ata-Irha SAC, utilizará de manera correcta la presente teoría, se llegaría a mejorar las relaciones interpersonales, y en mantener los intereses de la empresa y de los colaboradores de forma adecuada y oportuna.

Por consiguiente, se contrasta con investigaciones anteriores en el que, mencionan que los conflictos son inevitables en una empresa, significa dedicarle tiempo para que puedan ser analizados y llegar a un acuerdo que sea beneficioso para la empresa y colaborador.

Referente a la variable de conflictos laborales, se ha determinado con dos dimensiones, conflictos funcionales y conflictos disfuncionales; en que respecta a la dimensión conflictos disfuncionales, concordado con el objetivo específico N°1, asimismo el 80% (Tabla N°9), indican que la empresa presentan recursos escasos que les genera inconvenientes y no permite que el colaborador desarrolle a tiempo su trabajo, el 96% (Tabla N°10), respondieron que a veces evitan tener situaciones complicadas con el supervisor de área, porque genera malos entendidos entre los miembros de la organización.

El 64% (Tabla N°11), indican estar en desacuerdo, que generen soluciones adecuadas ante algún problema presentado en la empresa, porque en oportunidades sus opiniones no han sido tomadas en cuenta, los trabajadores recalcan que el 72% (Tabla N°12), indican que las herramientas de trabajo no se encuentra en el lugar correcto porque consideran que las áreas en la empresa están mal distribuidas.

Asimismo el 64% (Tabla N°13), indican estar en desacuerdo, porque en la empresa los colaboradores no demuestran con facilidad la capacidad de relacionarse con su grupo de trabajo, el 60%(Tabla N°14), indican que siempre se percibe conflictos con el jefe, por no llegar acuerdos que no perjudique a los directivos y tampoco al colaborador, el 56%(tabla15), respondieron que siempre se percibe grupos de colaboradores que generan conflicto en la empresa, debido por querer tener el poder de mando, el 84%(Tabla N°16), indican que a veces el jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores, en la empresa existen situaciones que

Según la teoría de Robbins (2004), el conflicto disfuncional se origina entre personas, grupos de personas, entre departamentos, entre la directiva y parte de los empleados dificultan voluntariamente la actividad y los resultados del grupo, esto afectará su rendimiento, la

causa de un conflicto son los recursos escasos, desear la autonomía que nuestro jefe, aspirar los fondos que se brinda a otro departamento.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores, se percibe la teoría en conflictos disfuncionales en la empresa Ata-Irh SAC, a causa de recursos escasos, herramientas de trabajo para los trabajadores, inconvenientes entre grupos de trabajadores y supervisores.

Referente a la variable desempeño laboral, presenta dos dimensiones: Habilidad y motivación y objetivo específico N°2, de acuerdo a la dimensión habilidad del trabajador; el 88% (Tabla N°17), los encuestados indicaron que a veces el jefe llega a tomar en cuenta las habilidades técnicas en el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores, el 96% (Tabla N°18), los empleados indicaron que a veces cada área de la empresa cuenta con los recursos necesarios y adecuados que se requiere para poder desarrollar sus funciones en la empresa.

Asimismo el 80% (Tabla N°19) de los encuestados indican estar de acuerdo en la ejecución de sus funciones asignadas de acuerdo al área de la empresa, el 100% (Tabla N° 20), responden que la empresa no tiene un programa de capacitación para todos sus colaboradores, esto repercute en el bajo desempeño que presentan los individuos, el 72% (Tabla N°21) de los colaboradores indicaron estar de acuerdo que la empresa tiene áreas donde las funciones son más complicadas que en resto de las áreas, esto requiere más compromiso, por tener las actividades más complejas. Asimismo el 84% (Tabla N°22), indican que el jefe nunca percibe el bajo desempeño de sus colaboradores, porque no muestra tener mucho interés ante los problemas, inquietudes, descoordinación entre los trabajadores, el 52% (tabla23), indican estar totalmente en desacuerdo, que el jefe no está capacitado

técnica ni profesionalmente para manejar el área de recursos humanos y lograr tener un adecuado desenvolvimiento ante los colaboradores, el 64% (Tabla N° 24), respondieron que el jefe y colaborador no trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral, en saber utilizar los recursos de la empresa, el 100% (Tabla N°25), indican que los directivos de la empresa no premian a sus mejores colaboradores, genera una falta de interés por parte del trabajador, falta de compromiso, no toman en cuenta la capacidad que tienen los trabajadores.

Según Whetten & Cameron (2005). El desempeño laboral deficiente es la falta de motivación, muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario en la empresa Ata-Irh SAC, se logró evidenciar una falta de compromiso en el desarrollo de sus actividades asignadas, el colaborador percibe que no toman en cuenta su esfuerzo, habilidad ante sus funciones, si los directivos de la empresa Ata-Irh SAC, tomaría más interés en sus trabajadores, ofreciendo capacitaciones, motivándolos en sus logros, los colaboradores llegarían a identificarse con la empresa por ende lograrían las objetivos propuestos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El capítulo comprende detalladamente las características y componentes, de la propuesta elaborada y la descripción de la aplicación de la metodología para su desarrollo.

RELACION ENTRE CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN ATA-IRH SAC, CHICLAYO, 2015



Autora:

Rojas Veliz Kiara Karerine

Asesor Metodólogo:

Onésimo Mego Núñez

Pimentel-Perú

2015

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ATA-IRH SAC, CHICLAYO, 2015

5.1. Fundamentación de la propuesta

Luego de haber realizado la investigación y con los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario (con preguntas de conflictos y desempeño laboral) a los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz- I.R.H. SAC, Chiclayo 2015, se determinó que el desempeño laboral no es el esperado. Es por eso que se propuso la necesidad de diseñar estrategias de manejo de conflictos.

Debemos tener en cuenta que esta propuesta de manejo de conflictos se realizara de corto a mediano plazo, donde los resultados obtenidos serán positivos si el compromiso se da en ambas partes, tanto de la organización como en los colaboradores.

5.2. Introducción

La empresa de Agrupación Técnica Automotriz- I.R.H. S.A.C, es una empresa dedicada al rubro de las Revisiones Técnicas Vehiculares en Chiclayo - Lambayeque (PERÚ), autorizada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en otorgar Certificados de Inspección Técnica Vehicular para vehículos de transporte de personas y mercancías.

La empresa de Agrupación Técnica Automotriz- I.R.H. S.A.C tiene por objetivo ayudar a los transportistas y al sistema de transporte terrestre en general, a que este servicio se desarrolle de manera eficiente, segura y con un adecuado control del medio ambiente garantizando el buen estado de las unidades que circulan por la red vial nacional.

5.3. Análisis de la situación actual de la empresa

Se resume la situación local de la empresa. Es una compañía peruana con años de experiencia dedicada al rubro de las Revisiones Técnicas Vehiculares, pero que no cuenta con recursos para planear estrategias que le permitan el debido desarrollo y consolidación.

Los directivos deben considerar a sus trabajadores, como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, con el fin de facilitar continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y ampliar sus responsabilidades asignadas de manera eficaz e eficiente, obteniendo así beneficios como empresa responsable.

La **misión** de la empresa es; garantizar el buen estado de las unidades que transitan por la red vial del país, contamos con el personal técnico calificado, comprometidos con la cultura de calidad, objetividad y seguridad presente en todos nuestros actos.

La **visión** de la empresa es; brindar un servicio de calidad, alineado con los objetivos de mejorar el transporte y contribuir con la responsabilidad social y el medio ambiente.

5.4. Misión, Visión, Valores propuestos

Misión (propuesto)

Somos una empresa dedicada a realizar inspecciones técnicas vehiculares otorgando certificaciones que garantiza la completa satisfacción de los clientes, comprometidos a generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores.

Visión (propuesto)

Ser una empresa líder en inspecciones técnicas vehiculares en la zona norte del país, alineado con los objetivos de mejorar el transporte y contribuir con la responsabilidad social y el medio ambiente.

Valores Empresariales

Integridad y Confianza: Es ser congruente con las ideas y los actos, actuar con honradez y no engañar. Es no tener contradicciones entre lo que se piensa, se desea, se dice y se hace. Es generar confianza y credibilidad ante los demás.

Honestidad y Transparencia: Es la actitud de cumplir estrictamente con el deber, sin doblez ni engaño y por el contrario con rectitud e integridad. La transparencia hace referencia a la claridad de las actuaciones mostrando abiertamente todos los intereses conscientes.

Responsabilidad: Es tener la capacidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Ser puntual y cumplir con los compromisos acordados.

Autoestima y Superación: Es respetarse, quererse, tener deseo de crecimiento y desarrollo personal.

Lealtad y Amor por la Institución: Es ser fiel, es identificarse con la misión y visión de la empresa, promoviendo con las acciones el cumplimiento de los objetivos de calidad. Es tener sentido de pertenencia con los recursos de la empresa.

Alegría, Entusiasmo y Simpatía: Es la capacidad que tenemos de sentir y transmitir emoción, alegría, gozo, agrado y dinamismo, es ser amable y expresar calidez. Higiene y Pulcritud: Es ser impecable tanto en lo personal como en todas las actividades que se realizan diariamente.

5.5. Objetivos de la propuesta

Proporcionar a la alta gerencia, herramientas administrativas necesarias, para mejorar el desempeño laboral, mediante la aplicación de estrategias de manejo conflictos.

Identificar y reconocer las situaciones conflictivas y a la vez fortalecer las relaciones de trabajo.

Especificar cada estrategia, al exponer las actividades necesarias para llevarla a cabo, indicar los responsables, señalar el tiempo para realizarla, y el costo en el que incurrirá la empresa.

5.6. Propósitos estratégicos de la propuesta

Los propósitos estratégicos ayudaran a definir posteriormente los objetivos estratégicos principales a desarrollar.

Estos propósitos, brindaran una idea de las necesidades de corto a mediano plazo que la empresa debe desarrollar, para lograr la implementación de estrategias de manejo de conflicto.

Los propósitos estratégicos se definen siguiendo 2 fuentes principales:

- a) Deseo manifestado por el administrador con respecto a las necesidades de manejo de conflicto.
- b) Resultados obtenidos del cuestionario aplicado en las empresas.

5.7. Desglose de las estrategias de maneja conflicto para mejorar el desempeño laboral

Identificar los factores del conflicto

Acciones:

Crear programas (capacitaciones, charlas motivacionales, entre otros.) que sirvan como eje

principal para identificar los problemas que se presentan en el trabajo como; (preferencias, incomodidad en el trabajo, mala comunicación, egocentrismo en el trabajo, disputas en las tareas encomendadas).

Informarse siempre del conflicto

Acciones:

Realizar casos prácticos o test laborales que permitan aclarar y entender exactamente dónde reside los problemas en una empresa.

Elaborar un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

Acciones:

Formar un equipo encargado que facilite el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

Por otro lado el MOF va permitir determinar las funciones específicas y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

Establecer reuniones laborales

Acciones:

Establecer reuniones cada (15) días, en donde los trabajadores expliquen sus posturas, sin que sean interrumpidos. La cual va ayudar a reforzar los hechos de los problemas, y tengan en mente que solo se podrán resolver por medio del diálogo y la negociación.

Fortalecer las reuniones Amicales

Acciones:

Establecer reuniones mensuales que permita mantener un mejor vínculo fraternal entre colaboradores y superiores, y de esta manera crear un ambiente cordial y de respeto con sus superiores sin dejar de lado el nivel jerárquico.

Reconocimientos e incentivos a su desempeño laboral

Acciones:

El Administrador debe gestionar bonificaciones mensuales para los trabajadores con mejor desempeño laboral.

Realizar reuniones respectivas con los trabajadores para dar a conocer las premiaciones (bonificación, vale de consumo, premios, certificado como mejor trabajador) que se ofrecerán a todo aquel trabajador que cumpla con las metas establecidas. Con estos reconocimientos e incentivos el personal se sentirá más motivado y por ende va mejorar la producción de la misma.

Ampliación de recursos tecnológicos

Acciones:

Coordinación constante con proveedores para la adquisición de maquinarias y equipos de alta calidad para el buen funcionamiento de las actividades diarias de la organización.

Capacitación de manejo de conflicto (trabajador – cliente)

Acciones:

Coordinar con la alta gerencia y el administrador para que se realice capacitaciones a los trabajadores en función de mejorar sus aptitudes ante cualquier imprevisto que se puede presentar en relación con los clientes.

Desarrollar Talleres de Liderazgo para el área administrativa

Acciones:

Estos talleres son una herramienta importante que va permitir al administrador delegar y a dar poder de decisión en el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado ayudara a crear cambios importantes en el entorno laboral al poder reconocer y fortalecer las actitudes del equipo de trabajo.

5.8. Análisis de matriz de involucrados

El análisis de matriz de involucrados se hace necesario para determinar las razones, el por qué y para qué, además de quienes van a ser los encargados de implementar la propuesta de estrategias de conflictos orientada a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Tabla 31

Matriz de involucrados (propuesta)

Involucrado	Porqué	Para qué (Interno)	Con quien	Temas a tratar
Alta Gerencia	Porque va permitir la aceptación de las estrategias de manejo de conflicto orientada a mejorar el desempeño laboral.	Para promover las acciones que mejoren el desempeño laboral de la empresa.	Con el asistente administrativo y los colaboradores de la empresa.	Estrategias de manejo de conflicto que se detallan en el punto 5.6. (Desglose de los temas a tratar).
Asistente	Porque es la mano derecha del gerente y el trabajador directamente involucrado con las inquietudes que se presentan en el trabajo.	Para coordinar con la implementación de esta propuesta.	Con el gerente general y el resto de los colaboradores.	Estrategias de manejo de conflicto que se detallan en el punto 5.6. (Desglose de los temas a tratar).
Capacitadores (externo)	Porque es la persona encargada de conocer las necesidades de la capacitación	Para organizar las capacitaciones de los colaboradores.	Con los facilitadores según los temas seleccionados.	Estrategias de manejo de conflicto que se detallan en el punto 5.6. (Desglose de los temas a tratar).
Personal de la empresa	Porque deben de involucrarse y comprometerse con la propuesta.	Para una mejor participación y resultados de la propuesta.	Con la gerencia, los asistentes.	Estrategias de manejo de conflicto que se detallan en el punto 5.6. (Desglose de los temas a tratar).

5.9. Cuadro del plan de acción de la propuesta

Tabla 32

Plan de acción (propuesta)

Estrategias	Acción	Criterio de aceptación	Resultados
Identificar los factores del conflicto.	Desarrollar programas (Capacitaciones y Charlas)	Se debe entregar los documentos con los programas propuestos. Los capacitadores deben contar con experiencia en los temas seleccionados.	Compromiso eficiente de los trabajadores y un mejor desempeño laboral.
Informarse siempre del conflicto.	Casos prácticos y Test laborales	Elaborar fichas informativas para los trabajadores de la empresa.	Satisfacción en los trabajadores al ser escuchados en base de sus inquietudes.
Elaborar un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)	Formación de equipo que va elaborar el MOF	Elaborar las funciones establecidas para cada trabajador. Aprobación de la gerencia.	Mejor desempeño y entendimiento de sus funciones en las áreas de trabajo.
Establecer reuniones laborales.	Reuniones laborales	Notificaciones para las reuniones establecidas. Informe detallado de los problemas y necesidades de los trabajadores. Evaluación del informe de cada trabajador.	Mayor comunicación y satisfacción de los trabajadores
Fortalecer las reuniones Amicales.	Reuniones amicales	Notificaciones para las reuniones establecidas.	Mayor comunicación, empatía y satisfacción de los trabajadores (subalternos y jefes)

Reconocimientos e incentivos a su desempeño laboral.	Gestión de las bonificaciones al personal	Informe detallado de los trabajadores con un mejor nivel de desempeño Coordinar con la alta gerencia para propiciar el reconocimiento.	Trabajadores satisfechos
Ampliación de recursos tecnológicos.	Adquisición de maquinarias y equipos	Seleccionar los proveedores para la adquisición de maquinaria y equipo. Aprobación de la alta gerencia en base a los proveedores seleccionados.	Calidad en el servicio y satisfacción de los clientes
Capacitación de manejo de conflicto (Trabajador – cliente).	Capacitaciones trimestrales a los trabajadores	Se debe entregar los documentos con los programas propuestos. Los capacitadores deben contar con experiencia en los temas seleccionados	Calidad en el servicio y satisfacción de los clientes
Desarrollar Talleres de Liderazgo para el área administrativa.	Talleres de liderazgo	Se debe entregar los documentos con los programas propuestos. Los capacitadores deben contar con experiencia en los temas seleccionados	Personal administrativo competente y capaz de reconocer los problemas y tomar mejor decisiones de conflicto.

5.10. Cronograma de actividades

Para la elaboración del cronograma se establece como fecha de inicio las actividades a realizar:

Fecha de inicio: 02 de enero del 2016

Fecha de fin: 02 de agosto del 2016

Tabla 33

Cronograma de actividades (propuesta)

Actividades	Meses							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Desarrollar programas de capacitación y charlas para identificar los conflictos.								
Desarrollar actividades (Casos prácticos y Test laborales).								
Formación de equipo que va elaborar el MOF.								
Establecer reuniones laborales.								
Establecer reuniones amicales.								
Gestionar las bonificaciones al personal.								
Coordinación con el proveedor (Adquisición de maquinarias y equipos)								
Capacitaciones trimestrales a los trabajadores								
Talleres de liderazgo								

5.11. Roles y Responsables de las actividades

Se muestra los involucrados en la propuesta y sus respectivos roles y responsabilidades según las actividades asignadas.

Tabla 34

Roles y responsabilidades (propuesta)

Actividad	Roles	Responsable	Responsabilidades del Capacitador	Competencias del capacitador
Desarrollar programas de capacitación y charlas para identificar los conflictos.	Gerente y asistente	Capacitador especialista en conflictos laborales	Levantar los requerimientos de capacitación. Definir el programa de capacitación. Coordinar la implementación de los programas	Capacidad de liderazgo, responsables, con conocimiento y con experiencia en planificación.
Desarrollar actividades (Casos prácticos y Test laborales).				
Formación de equipo que va elaborar el MOF.	Administrador	Capacitador externo	Realizar documentos normativos descriptivos de funciones	Analista, responsable y competente
Establecer reuniones laborales.	Trabajadores y jefes	Personal Encargado de RR.HH	Implementar actividades	
Establecer reuniones amicales.				
Gestionar las bonificaciones al personal.	Gerente y administrador	Gerente y administrador	Coordinar las bonificaciones	
Coordinación con el proveedor				
Capacitaciones trimestrales a los trabajadores	Administrador	Capacitador especialista en temas de liderazgo y atención al cliente	Implementación de cursos con respecto a las necesidades de cada área.	
Talleres de liderazgo			Responsable con formación innovadora, profesional con experiencia.	

5.12. Presupuesto de la propuesta

5.12.1. Costo de materiales

Tabla 35

Costo de materiales (propuesta)

Material	Costos		
	Unidad	Cantidad	Total
Material impreso (folleto, trípticos, separatas informativas, fichas informativas)	S/. 0.20	50	S/. 10.00
Micrófonos y parlantes	S/. 350.00	4	S/. 1,400.00
Cañón multimedia EPSON	S/. 850.00	1	S/. 850.00
Sillas plásticas REY	S/. 15.00	15	S/. 250.00
Cámara fotográfica	S/. 350.00	1	S/. 350.00
Plumones	S/. 2.00	4	S/. 8.00
Laptop	S/ 1,800.00	2	S/. 3,600.00
Computadora	S/ 1,800.00	1	S/. 1,800.00
TOTAL			S/8,268.00

5.12.2. Costo de los alimentos para las capacitaciones

Tabla 36

Costo de alimentos para capacitaciones (propuesta)

Material	Costos		
	Unidad	Cantidad	Total
Bocaditos	S/. 0.10	25	S/. 2.50
Agua mineral	S/. 1.00	20	S/. 20.00
Gaseosas	S/. 1.50	20	S/. 30.00
TOTAL			S/52.50

5.12.3. Costo del Capital Humano

Tabla 37

Costo del capital humano (propuesta)

Recurso	Costo
Capacitador especialista en conflictos laborales	S/. 5,000.00
Capacitador externo (Administrador encargado de elaborar el MOF)	S/. 6,000.00
Capacitador especialista en temas de liderazgo y atención al cliente	S/. 6,000.00
TOTAL	S/. 17.000.00

5.12.4. Costo total de la propuesta de estrategias de manejo de Conflictos

Tabla 38

Costo total de la propuesta

Recurso	Costo
Costo de Materiales	S/8,268.00
Costo de alimentos	S/52.50
Costo de capital humano	S/. 17.000.00
TOTAL	S/. 25.320.50

El desarrollo de la propuesta de estrategias de manejo de conflicto, tendrá un costo total de S/.25,320.50 nuevos soles.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Del análisis y resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

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

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

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

6.2. Recomendaciones

Es importante que la empresa Ata-Irh SAC, se implemente un programa de capacitación para los colaboradores, para poder reducir los índices de relación entre el variable conflicto laboral y desempeño laboral y de esta manera lograr un seguimiento específico a cada empleado.

En la empresa Ata-Irh SAC, se pueden otorgar formas creativas para evaluar al personal constantemente y elevar los niveles de desempeño por medio de incentivos no económicos los cuales servirán para motivar a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Abrego, R., Gonzales, K. y Lullo, R. (2012). Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. recuperado en <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Aragón, M, (2015). ¿Cómo resolver los conflictos laborales? Recuperado de <http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-como-resolver-conflictos-laborales-3493>
- Arias; C. (2013). Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/215/1/TM_Arias_Flores_CeciliaTeresa.pdf.
- Aspiros, C. L., Llaque, N.S., Sierra, L.A. (2012). La gestión del desempeño, de competencias y del clima laboral: sus efectos en la productividad laboral de una empresa del sector energía. Caso: Red de Energía del Perú (REP). Recuperado en <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2012/matp49201214.pdf>.
- Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en

España. Papeles del Psicólogo, recuperado
<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1920>

Cardoso, R. (1980). Estilos de manejo de conflictos en las organizaciones mexicanas. Libro de simposios del I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Chiang Vega, M^a Margarita; Méndez Urra, Gustavo; Sánchez Bernal, Gonzalo. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, Sin mes, 21-36.

Dávila, X. (2014). Factores Internos que Influyen en el Estrés Laboral y Desempeño de los Colaboradores del Área de Call Center. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Ciencias Sociales. 136p.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. México, D. F: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Paz México.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). Metodología de la investigación. México

Lusthaus, C., Inter-American Development Bank. & International Development Research Centre (Canada). (2002). Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Macha, T, & Risco, Z, M. (2012). Determinación de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa industrial. Lima: Universidad Esan, disponible de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2012/maodp20122.pdf>

Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.

Mercado, H. S. (2002). Administración aplicada: Teoría y práctica. México: Limusa.

Mino; E. (2014). “correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”. (Tesis en licenciatura). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/>

Mischell; Y. (2012). “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de licenciatura). Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/>.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Ñaupas, H. (2014). Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis.

Olu Ojo and Dupe Adesubomi Abolade, (2014), impact of conflict management on employees' performance in a public sector organization in Nigeria, studies in business and economics, 9, and (1), 125-133

Palacios, F. (2005). Psicología de la Organización. España: Pearson Prentice Hall.

Patricio, J. D. (2011). Manual de recursos humanos. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.

Porret, G. M. (2014). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). Administración. México: Pearson Educación

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación de México.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Rodríguez, F. A., & Díaz, B. F. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC.

- Rojas, W. (2015). La evaluación de desempeño basada en competencias. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/08/evaluacion-desempeno-basada-competencias/>
- Steers, R. 1975. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* (20): 546–48
- Sylva, D. (2014). Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa Jardines Piaveri. Recuperado en <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7846>.
- Sum; I. (2015). "Motivación y desempeño laboral "estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. (Tesis de licenciatura). Disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/SumMonica.pdf>
- Tejedor, F. J. y García Valcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 68(247), 439-459.
- Toyama, J. (2013). Factores clave para solucionar los conflictos laborales en las empresas. Lima: Universidad Esan.
- Uceda; I. (2013). "influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las pollerías del distrito de la victoria en la ciudad de Chiclayo". (Tesis en licenciatura). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Education.

Wong; M. (2014). Pacifico Seguros Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacifico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338215/1>.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENCUESTA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES

Estimado colaborador, sírvase a responder la siguiente información con el objetivo de mejorar el desempeño laboral en la empresa "ATA-IRH SA; para ello deberá marcar correctamente la respuesta.

Le garantizamos que la información proporcionada será de estricta reserva en la presente investigación.

1. ¿Considera usted la empresa con un nivel de conflictos?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

2. ¿Cuándo considera que existe conflictos en la empresa?

- a) No se entiende las opiniones de mis compañeros.
- b) No domino las conversaciones que sostengo con otras personas.
- c) No logro escuchar con claridad las sugerencias de otras personas

3. ¿Qué entiende por el término visión en una empresa?

- a) Lograr metas
- b) Cumplimiento de actividades.
- c) Ayudar a mi equipo de trabajo
- d) Mejorar continuamente.

4. ¿Los supervisores de área debaten los temas de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

5. ¿Los colaboradores asumen diferentes roles en su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6. ¿Cumples con tus responsabilidades en tu puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Cuándo existen varias inquietudes, la solución se basa en hechos y no en preferencias personales?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

8. ¿El jefe identifica los diferentes puntos de vista acerca de las inquietudes laborales?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

9. ¿Por cuál de los siguientes factores expresas tus inquietudes?

- a) Recursos escasos.
- b) Autonomía del jefe
- c) Anhelar los fondos de otra área
- d) Poder de mando ante los compañeros.

10. ¿El supervisor, evita situaciones complicadas ante los subordinados?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11. ¿En la empresa se generan soluciones adecuadas por parte de los colaboradores?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

12. ¿En cada área de la empresa todas las herramientas de trabajo están en el lugar correcto?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13. ¿En las relaciones de trabajo se logra desarrollar las emociones individuales?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

14. ¿Se perciben conflictos laborales entre jefe y colaborador?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

15. ¿En la empresa se perciben grupos de trabajadores que generan conflictos?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

16. ¿El jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

17. ¿El jefe tiene interés en las habilidades de sus colaboradores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

18. ¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

19. ¿Tus compañeros de trabajo ejecutan las funciones adecuadas de acuerdo al área de que les corresponde?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

20. ¿En la empresa existe un programa de capacitación?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

21. ¿En Algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

22. ¿El supervisor perciben el bajo desempeño de sus colaboradores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

23. ¿El jefe, está capacitado para manejar Recursos Humanos?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo
- c) De acuerdo
- d) Totalmente de acuerdo.

24. ¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

25. ¿La empresa premia a sus mejores colaboradores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca