



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y
PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C –
CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autores:

**Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella**

Asesor:

MSc. Petronila Liliana Mairena Fox

Línea de Investigación:

Talento Humano y Comportamiento Organizacional

Pimentel-Perú

2015



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y
PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C –
CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Autores:

Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth

Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

Pimentel-Perú

2018

**RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y
PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C – CHICLAYO**

MSc. Mairena Fox Petronila Liliana
Asesor metodólogo

Mg. Ramos Farroñan Emma Verónica
Presidente del jurado de tesis

Mg. Izquierdo Espinoza julio Roberto
Secretario del jurado de tesis

Mg. Castañeda Gonzales Jaime Laramie
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a la Virgen María por haberme permitido llegar hasta este punto, haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, aquellos que creyeron en mí, a todos los que supusieron que no lo lograría. A mis padres, a mi hermana y mi querida tía, quienes me dieron vida, educación, incondicional apoyo y consejos por ello son y serán siempre el pilar fundamental en todo lo que soy. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes fueron parte importante de este tiempo de formación profesional.

Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

A Dios por demostrarme en muchas oportunidades su presencia y con ello poder darme la mentalidad y fuerzas necesarias para poder salir adelante ante las dificultades del día a día. A mis padres que con su apoyo incondicional han logrado encaminarme siempre por el mejor camino y es gracias a su esfuerzo diario que tengo una educación de alta calidad que será de gran ayuda en mi desarrollo personal y profesional en mi vida.

Fernández gamonal Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por guiarnos durante todo el camino y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda nuestra vida.

A nuestros padres.

A nuestros padres por brindarnos la confianza y el apoyo incondicional, que sin duda alguna en el trayecto de nuestra vida han demostrado amor, corrigiendo nuestros errores y celebrando nuestros logros.

A nuestros docentes.

MSc. Mairena Fox Petronila Liliana por su gran apoyo y motivación en la culminación de nuestros estudios profesionales y en la elaboración de la presente tesis; al Mg. Castañeda Gonzales Jaime Laramie por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Finalmente a la empresa Codijisa SAC, por brindarnos la información adecuada para la realización de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

PRESENTACION

Señores miembros del jurado evaluador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, dejamos a vuestra disposición la revisión y evaluación de la presente investigación titulada: RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C - CHICLAYO, realizado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, el cual esperamos sea un referente para otro que conlleve a su posterior aprobación.

Esta investigación estudia RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD, dos variables de comportamiento organizacional, se establece una relación entre ellas y somete los cuestionarios a un análisis estadístico, para observar la validez con la cual se comportan, por lo expuesto señores miembros de jurado, aceptamos las observaciones que ustedes de manera constructiva realicen y servirán de acorde al presente trabajo y de esta manera poder mejorarlo de tal forma sirva de consulta o sugerencia para mejorar, a la vez deseamos el interés a quien desee continuar un estudio de esta naturaleza.

INDICE

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
PRESENTACION	VI
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCION	XVIII
CAPITULO I.....	21
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1. Situación problemática.....	21
1.1.1. A nivel internacional	22
1.1.2. A nivel latinoamericano	26
1.1.3. A nivel nacional	30
1.1.4. A nivel local	32
1.2. Formulación del problema	33
1.3. Delimitación de la investigación.....	33
1.4. Justificación e importancia de la investigación	34
1.4.1 Epistemológico	34
1.4.2 Metodológico	34
1.4.3 Ontológico	35
1.5. Limitaciones de la investigación	35
1.6. Objetivos.....	35
1.6.1 Objetivo general	35
1.6.2 Objetivos específicos.....	36
CAPITULO II.....	37
MARCO TEÓRICO	37

2.1	Antecedentes de la investigación.....	37
2.1.1	En el contexto Internacional.....	37
2.1.2	En el contexto Latinoamericano.....	40
2.1.3	En el contexto Nacional	43
2.2	Estado del arte	46
2.3	Base teórico científica	48
2.3.1	Teoría de la comunicación organizacional.....	48
2.3.2	Teoría de los 5 estilos del manejo de conflictos (basado en el modelo de Thomas Kilmann).....	48
2.4	Definición de términos básicos.....	50
2.4.1	Conflictos laborales	50
2.4.2	Productividad	58
CAPITULO III.....		64
MARCO METODOLÓGICO.....		64
3.1	Tipo y diseño de la investigación	64
3.1.1	Tipo de investigación	64
3.1.2	Diseño de la investigación	64
3.2	Población y muestra	65
3.3	Hipótesis	65
3.4	Variables	65
3.5	Operacionalización	66
3.6	Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos.	69
3.7	Procedimiento para la recolección de datos	70
3.8	Análisis Estadístico e Interpretación de los datos.....	71
3.9	Principios éticos	72
3.10	Criterios de rigor científico	72
CAPITULO IV		74
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		74

4.1	Resultados en tablas y figuras	74
4.1.1	Presentación y análisis del test	74
4.2	Discusión de los resultados	129
CAPÍTULO V		136
PROPUESTA DE LA INVESTIGACION.....		136
5.1	Objetivos de la propuesta	138
5.2	Diagnostico situacional de la empresa	138
5.4.	Actividades desarrolladas para el cambio.....	146
5.5.	Presupuesto total.....	162
5.6.	Financiamiento.....	162
5.7.	Indicadores financieros de rentabilidad	163
5.7.1	Valor actual neto – VAN	163
5.7.2	Tasa interna de retorno – TIR.....	164
5.7.3	Costo / beneficio.....	165
CAPÍTULO VI		166
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		166
6.1	Conclusiones.....	166
6.2	Recomendaciones	167
ANEXO A		180
ANEXO B		183
ANEXO C		184
ANEXO D		193
ANEXO F.....		195
ANEXO G		196

ANEXO H	201
ANEXO I	202
ANEXO J	203
ANEXO K	206
REFERENCIAS	168

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definición de las variables en estudio.....	66
Tabla 2	Operacionalización de la variable de estudio conflictos laborales.....	67
Tabla 3	Operacionalización de la variable de estudio productividad.....	68
Tabla 4	Criterios éticos de la investigación.....	72
Tabla 5	Criterios de rigor científico en la investigación.....	72
Tabla 6	Estadístico de fiabilidad de la prueba piloto.....	75
Tabla 7	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	75
Tabla 8	Porcentaje de encuestados involucrados en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial en Codijisa SAC-2015.....	77
Tabla 9	Nivel de contingencia frente el peligro empresarial en la empresa Codijisa SAC-2015.....	79
Tabla 10	Nivel de preferencia frente a los objetivos empresariales en la empresa Codijisa SAC-2015.....	81
Tabla 11	Grado de clima laboral con el que cuenta el área de ventas de la empresa Codijisa SAC-2015.....	83
Tabla 12	Nivel de Comunicación respecto a las necesidades o sugerencias empresariales en la empresa Codijisa SAC-2015...	85
Tabla 13	Grado de interés de jefe de área ante la sugerencias de sus promotores de ventas.....	87
Tabla 14	Nivel de resolución inmediata de impases ocurridos en la empresa Codijisa SAC-2015.....	89
Tabla 15	Nivel de intervención de los involucrados en la resolución de los conflictos en la empresa Codijisa SAC-2015.....	91
Tabla 16	Porcentaje de encuestados que optimizan los insumos y productos asignados en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC, Chiclayo.....	93
Tabla 17	Porcentaje de encuestados comprometidos con la misión y la visión de la empresa Codijisa SAC, Chiclayo.....	95
Tabla 18	Porcentaje de involucrados con las metas organizacionales de	97

	la empresa Codijisa SAC, Chiclayo.....	
Tabla 19	Nivel de crisis organizacional en la empresa Codijisa SAC- Chiclayo, 2015.....	99
Tabla 20	Interpretación de los componentes de la brecha.....	100
Tabla 21	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	101
Tabla 22	Nivel de conflictos organizacional en la empresa Codijisa SAC- Chiclayo, 2015.....	102
Tabla 23	Interpretación de los componentes de la brecha.....	103
Tabla 24	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	104
Tabla 25	Nivel de comunicación organizacional en la empresa Codijisa SAC- Chiclayo, 2015.....	105
Tabla 26	Interpretación de los componentes de la brecha.....	106
Tabla 27	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	107
Tabla 28	Nivel de resolución de conflictos en la empresa Codijisa SAC- Chiclayo, 2015.....	108
Tabla 29	Interpretación de los componentes de la brecha.....	109
Tabla 30	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	110
Tabla 31	Nivel de eficiencia en el área de ventas de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.....	111
Tabla 32	Interpretación de los componentes de la brecha.....	112
Tabla 33	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	113
Tabla 34	Nivel de eficacia en el área de ventas de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.....	114
Tabla 35	Interpretación de los componentes de la brecha.....	115
Tabla 36	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	116
Tabla 37	Nivel de efectividad en el área de ventas de la empresa Codijisa	117

	- SAC, Chiclayo.....	
Tabla 38	Interpretación de los componentes de la brecha.....	118
Tabla 39	Elaboración de objetivos y estrategias / actividades.....	119
Tabla 40	Nivel de conflicto laboral presente en la empresa Codijisa SAC - Chiclayo, 2015.....	120
Tabla 41	Nivel de productividad en la empresa Codijisa SAC Chiclayo, 2015.....	122
Tabla 42	Promedios por cada indicador en el pre test de las variables de investigación.....	124
Tabla 43	Promedios por cada dimensión en el pre test de las variables de investigación.....	125
Tabla 44	Promedios por cada variable en el pre test de las variables de las investigaciones.....	126
Tabla 45	Identificación de ítems que guardan correlación.....	127
Tabla 46	Análisis de correlación de Spearman entre variables.....	128
Tabla 47	Porcentaje por dimensión de test de las variables de investigación.....	129
Tabla 48	Estructura de la propuesta.....	141
Tabla 49	Gastos incurridos en la propuesta	162
Tabla 50	Financiamiento del presupuesto.....	162

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 :	Porcentaje de encuestados involucrados en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial en Codijisa SAC-2015.....	77
Figura 2 :	Nivel de contingencia frente al peligro empresarial en la empresa Codijisa SAC-2015.....	79
Figura 3 :	Nivel de preferencia frente a los objetivos empresariales en la empresa Codijisa SAC-2015.....	81
Figura 4 :	Grado de clima laboral con el que cuenta el área de ventas de la empresa Codijisa SAC-2015.....	83
Figura 5 :	Nivel de comunicación respecto a las necesidades o sugerencias empresariales en la empresa Codijisa SAC-2015.....	85
Figura 6 :	Grado de interés del jefe de área ante las sugerencias de sus promotores de ventas.....	87
Figura 7 :	Nivel de resolución inmediata de impases ocurridos en la empresa Codijisa SAC-2015.....	89
Figura 8 :	Nivel de intervención de los involucrados de la resolución de los conflictos en la empresa Codijisa SAC-2015.....	91
Figura 9 :	Porcentaje de encuestados que optimizan los insumos productos asignados en el área de ventas de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	93
Figura 10:	Porcentaje de encuestas comprometidas con la misión y la visión de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	95
Figura 11:	Porcentaje de involucrados con las metas organizacionales de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	97
Figura 12:	Nivel de crisis organizacional en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	99
Figura 13:	Nivel de conflictos organizacional en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	102
Figura 14:	Nivel de comunicación en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	105
Figura 15:	Nivel de resolución de conflictos en la empresa empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	108
Figura 16:	Nivel de eficiencia en el área de ventas de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	111
Figura 17:	Nivel de eficacia en el área de ventas de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	114
Figura 18:	Nivel de efectividad en el área de ventas de la empresa de la	117

	empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.....	
Figura19:	Nivel de conflicto laboral presente en la empresa empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	120
Figura 20:	Nivel de productividad en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.....	122
Figura21:	Diagnóstico actual de la empresa.....	138

RESUMEN

El objetivo general de investigación ha consistido en la relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.

El método que se empleó para la investigación es un método mixto que abarca el método cuantitativo y cualitativo, así mismo el estudio se enmarca en un tipo de investigación descriptiva con un diseño de carácter correlacional.

Para la recolección de los datos se elaboraron una encuesta en base a un cuestionario en formato de la escala de Likert; obteniendo como resultado que un 56% de encuestados determina que en el área de venta de la empresa no utiliza estrategias de manejo de conflictos como debería ser, así mismo respecto a la productividad se determinó que un 55% de los encuestados manifestaron que no existe incremento de la productividad en el área de ventas de la empresa, debido a que no existe estrategias de manejo de conflictos y una eficiente comunicación.

Los resultados demostraron que si se aplica las estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación entonces se incrementara la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC.

Las palabras claves: manejo de conflictos y productividad.

ABSTRACT

The overall goal has been to research the relationship between productivity and labor disputes in the area of sales Codijisa, SAC. Chiclayo.

The method used for research is a mixed method covers the quantitative and qualitative method, likewise the study is part of a kind of descriptive research design correlational nature.

To collect survey data were developed based on a questionnaire format Likert scale; the result being that 56% of respondents determined that in the area of sale of the company does not use conflict management strategies as it should be, also regarding productivity was determined that 55% of respondents stated that there is no increase productivity in the sales area of the company, because there is no conflict management strategies and efficient communication.

The results showed that if the conflict management strategies based on communication applies then productivity will increase in the sales of the company Codijisa SAC.

Key words: conflict management and productivity.

INTRODUCCION

Esta investigación se ha realizado con la finalidad de Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.

La investigación realizada estuvo fundamentada en base a dos teorías, tales como la teoría de los 5 estilos de manejo de conflictos (basado en el modelo de Thomas Kilmann), donde se determinan 5 estilos del manejo de conflictos (competencia, colaboración, evasión, complacencia y compromiso o transigir) permitiendo disminuir las situaciones conflictivas y lograr el incrementar de la productividad; así como la teoría de la comunicación organizacional de Andrade donde se fundamenta que la comunicación es un factor importante que está involucrada en los conflictos, ya sea como causa o forma de solucionarlo, facilita la integración de sus miembros y genera un ambiente positivo para las relaciones.

Así mismo en la actualidad las negociaciones y el manejo de conflictos laborales son pilares importantes, para el mantenimiento de un adecuado clima laboral; la inteligencia emocional, permite optimizar el desempeño personal, la comunicación y por lo consiguiente el modo en que los individuos se relacionan con los demás; los directivos que desarrollan la inteligencia emocional, son capaces de disminuir los conflictos laborales, el ausentismo y la rotación del personal; asimismo aumentara la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva de tal manera que va a permitir optimizar la productividad empresarial. Dentro de la industria el concepto de mayor productividad (mayor eficiencia), al menor costo ocupa el primer lugar en la ideología de cualquier empresa. Los ejecutivos o profesionales técnicamente eficientes, son aquellas personas que percibe más fácil y rápidamente que los demás, aquellos conflictos que están a punto de iniciarse, perciben los puntos vulnerables y fija aquella distancia que se

deba salvar para mantener una mejor relación. Ante la realidad expuesta, el problema científico considerado en la presente investigación fue ¿Cuál es la relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C – Chiclayo?

El objetivo de investigación ha consistido en Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.

No obstante la hipótesis se formuló de la siguiente manera. H1: Existe relación entre conflictos laborales y productividad en la empresa Codijisa SAC. Chiclayo, 2015; y H0: No existe relación entre conflictos laborales y productividad en la empresa Codijisa SAC. Chiclayo, 2015.

El instrumento para la recolección de datos fue elaborar una encuesta mediante la escala de Lickert, dirigida a los promotores de ventas de la empresa; estos datos obtenidos fueron procesados para su respectivo análisis estadístico e interpretación, el cual permitió obtener como resultado que un 56% de encuestados determina que la empresa no utiliza estrategias de manejo de conflictos como debería ser, mientras que un 28% están de acuerdo que la empresa utiliza estas estrategias de manejo de conflictos, así mismo respecto a la productividad se determina que un 55% de los encuestados manifiestan que no existe incremento de la productividad en el área de ventas de la empresa, mientras que un 33% determina que si existe incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa.

El Capítulo I está comprendido por la situación problemática y sus contextos así como también por la formulación del problema, la justificación e importancia en los aspectos epistemológicos, metodológicos y ontológicos, además de las limitaciones de la investigación y los objetivos a realizar.

El Capítulo II se presenta los antecedentes de estudios en diferentes

contextos, el estado del arte, los sistemas teóricos conceptuales, con la finalidad de abordar distintas posiciones en relación a las variables del informe.

El Capítulo III se precisa el tipo y diseño de la investigación; la población y muestra a emplear; la hipótesis de investigación, la operacionalización, también se señala los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis estadístico e interpretación de los datos y por último los criterios éticos y de rigor.

En el capítulo IV se constituye la presentación y análisis de los resultados en tablas y gráficos así como la discusión de resultados.

En el capítulo V comprende detalladamente las características, componentes de la propuesta de investigación elaborada para su desarrollo.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación buscó contribuir al estudio de las variables de gran importancia dentro del contexto empresarial.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo del informe engloba la situación problemática de las variables a nivel internacional, latinoamericano, nacional y local, así como también la formulación del problema, la justificación e importancia en los aspectos epistemológicos, metodológicos y ontológicos, además de las limitaciones de la investigación y los objetivos a realizar.

1.1. Situación problemática

La diversidad de percepciones, intereses y riesgos que se manifiestan en el contexto organizacional, conllevan a la contraposición y divergencias de posiciones e intereses desencadenando situaciones de confrontación y conflicto, estos suelen ser considerados como amenazas a la efectividad funcional de la organización, sin embargo el conflicto hace parte del día a día de toda organización. En líneas generales la disfuncionalidad no se encuentra en el conflicto propiamente dicho, si no en las estrategias de prevención de riesgos y gestión positiva de los conflictos, los líderes y colaboradores deben reconocer la naturaleza y origen del conflicto, clarificando sus percepciones y expectativas para llegar a soluciones que conlleven a satisfacer los intereses y necesidades de las partes aportando valor de competitividad a la organización.

La productividad se logra cuando las organizaciones obtienen sus objetivos a través de la combinación de capacidades y de recursos individuales de las personas que la integran; por lo tanto es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el

funcionamiento efectivo de la institución y un buen desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la organización

En efecto el buen manejo de las relaciones interpersonales evita los conflictos laborales y esto es la base para un buen comportamiento organizacional, ya que debido a esto el capital humano se sentirá acogido y estimulado a dar lo mejor en el trabajo siendo esto lo que desea toda empresa que su personal le dé un valor agregado a la tarea designada, poder llegar en conjunto a las metas internas planteadas por las empresas aumentando así la productividad.

1.1.1. A nivel internacional

Pereira (2014) menciona que el conflicto impide alcanzar los objetivos personales y organizacionales, además está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

El área de ventas de Codijisa cuenta con un jefe perfeccionista y egocéntrico, a pesar de que los colaboradores expresen sus ideas o den sugerencias este suele ignorarlas haciendo prevalecer e imponiendo lo que para él es lo mejor, dando a conocer de esta manera su falta de liderazgo y la razón de los conflictos.

Rodríguez (2013) manifiesta que la conflictividad laboral tiene algunos detonantes que pueden encontrarse en cualquier organización, sobre todo si los órganos de dirección no son conscientes de que el factor humano y la gestión de la individualidad son algunas de las

cosas más importante a la hora de lograr cumplir los objetivos del conjunto.

Codijisa es una empresa en la cual su motor es el recurso humano, debido a que son ellos los que se relacionan directamente con los clientes, motivan fidelidad, generan liderazgo de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y gestionan las ventas de productos, este recurso muchas veces muestra oposiciones opuestas, ideologías diferentes las cuales deben ser respetadas, sin embargo son vulneras y subestimándolas, siendo sus opiniones las que realmente importan debido a que ellos conocen las necesidades y expectativas reales de los clientes.

Cruz, Almanza, Necochea y Ocampo (2013) argumentan que en el mundo de las organizaciones y sus problemática con los recursos humanos, se pone énfasis de manera especial en el fenómeno de la calidad de vida laboral y los conflictos laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral y que redundarán en beneficio del trabajador y, por tanto, en la prosperidad de la empresa. Entonces, se analizarán los aspectos más relevantes para conocer cómo y por qué se da un buen o mal clima laboral en una organización.

La dinámica y las relaciones interpersonales positivas si se encuentra presente pero solo entre colaboradores de Codijisa, esta se pierde al momento de relacionarse con su feje inmediato, parte de la falta de liderazgo de dicho jefe es el reusó a aceptar que la base para que su equipo trabaje con metas claras es un apropiado clima laboral.

Abrego (2012) indica que los conflictos en las empresas, generalmente son considerados como un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad entre

compañeros, entre otros; en este mismo sentido los conflictos también se pueden presentar con agentes externos a las empresas, como proveedores y consumidores del producto final o servicio.

En la empresa Codijisa la consecuencia de los conflictos se puede ver reflejada en el record de ventas mensuales de parte de los colaboradores afectando así el tema económico he aquí nuestro interés por estudiar estas variables importantes para toda empresa ya que los conflictos en gran medida generan pérdidas económicas.

Benítez, Medin y Munduate (2011) señalan que en los últimos años se ha despertado un creciente interés por el análisis de las consecuencias del conflicto en la eficacia de los equipos de trabajo. Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional. Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos y líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para prevenir sus efectos negativos.

Habitualmente jefe es el encargado de la organización, evaluación del comportamiento organizacional, manejo del clima organizacional entre otras cosas siendo lo realmente importante el resultado obtenido por el buen manejo de conflictos, este aspecto es casi nulo es la empresa en estudio no existe un manejo de conflictos adecuado siendo una de la consecuencias una marcada distancia entre jefe y colaboradores.

Sugano (2011) señala que cuando las crisis ocurren, básicamente lo que toda empresa debe hacer es actuar con rapidez, desde el punto de vista organizacional, relacionándose con tacto y sensibilidad con los stakeholders; es decir desde el punto de vista comunicacional, se debe informar a los públicos objetivos sobre la situación, la forma de

actuación y el compromiso de la empresa para solucionar la crisis; actuar con rapidez, nombrar un vocero y convocar a los medios de comunicaciones una secuencia lógica de lo que debe hacerse en estos casos.

Normalmente en Codijisa el rumor surge ante la ineficiencia de la comunicación formal; es decir, la empresa no es capaz de escuchar y dar respuesta a las incertidumbres de los colaboradores, sumergiendo estos sus quejas a los canales informales, convirtiéndose en rumores que pueden afectar seriamente a la motivación del equipo y, por tanto, a su rendimiento, además pueden haber rumores aún más difíciles de detectar: los que puede crear un trabajador sobre otro compañero. En estos casos, la baja productividad o la conflictividad de ciertos miembros del equipo pueden servirnos de señal de alarma.

Botero (2010) argumenta que una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la empresa en el país y en el Exterior.

El conflicto está presente de forma oscilante en la empresa manteniéndose y no llegando a una crisis, si el conflicto hubiera llegado a límites altos la destitución del jefe de área se hubiera dado, aunque la existencia de una relación amical también puede ser la razón de que este aun conserve su puesto en la empresa.

Vota, Balderrama, & Murga (2010) manifiesta que el estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante así como en un sistema , puesto que sus elementos son las personas, a través de aquélla, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en

grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado.

Así mismo, concebir a Codijisa como sistemas implico la interdependencia de sus elementos y, por ser la comunicación el factor que integra sus componentes entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas, debido a que sin ésta la actividad organizada de aquéllos no podría llevarse a cabo. Mediante ella se cohesionan las funciones administrativas Además, la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de ella se informa, se incentiva al personal para el logro de los objetivos, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.

1.1.2. A nivel latinoamericano

Gómez y Salazar (2013) manifiesta que los malos manejos, una deficiente estrategia corporativa, una imagen pública pobre o simplemente decisiones equivocadas pueden llevar a una ineficiencia de la productividad y a grandes empresas a la quiebra.

Habitualmente en el área de ventas de Codijisa las dificultades se generan debido a la ineficiencia de la comunicación; es decir, los superiores tienen poco interés por escuchar sus opiniones de los trabajadores, además no tienen la capacidad suficiente para solucionar los problemas que se presentan día a día en el área de ventas.

Andrade (2013.) determina que en cuanto a los aspectos negativos, se deben principalmente a la ruptura de la comunicación, la coherencia y la cooperación, los individuos que se ven involucrados en situaciones que experimentan tensiones nerviosas, frustraciones y ansiedad, reduciendo la satisfacción en el empleo, cumplimiento de

etapas en la resolución de conflictos; el conflicto como proceso que evoluciona en el marco de las organizaciones, debe ser manejado a través del cumplimiento de etapas para garantizar una intervención segura, sistémica y orgánica. Esto significa afrontar los conflictos con asertividad como el proceso de no esperar a que éstos se resuelvan solos, sino tomar una parte activa en su solución.

En Codijisa no existe un adecuado manejo de la comunicación, el no permite informar, incentivar al personal para el logro de los objetivos, no se crea un ambiente armónico, no se les enseña a los colaboradores a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.

Gonzales (2012) afirma que la existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte los empresarios y de la otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos.

La organización como una entidad compuesta no solo por individuos sino sobre todo por grupos y agentes organizacionales (sindicatos, accionistas, clientes, departamentos), supone abrir las fronteras de la organización dando cabida al conflicto laboral como algo consustancial a la dinámica misma de la organización.

El conflicto forma parte de la esencia misma de Codijisa y, por lo tanto, se hace necesario una mayor comprensión de cómo se produce y como se resuelve o gestiona, con el fin de lograr su mejor funcionamiento; en un equipo de trabajo cada miembro tiene su propia personalidad, y para poder comprender e interpretar los distintos puntos de vista cuando se presentan los conflictos esencial que el responsable sepa de antemano que estilo de comunicación va a emplear cada persona y como puede afectar este a los demás. La

mejor manera de gestionar un conflicto es la que trata de impedir su desarrollo mediante una política de previsión.

Gonzales y Henar (2012) argumentan que en empresas donde no exista igualdad de oportunidades, el clima laboral se deteriora y pueden incluso surgir conflictos internos, que si derivan en la falta de colaboración, afectarán de manera muy negativa a la productividad conjunta. La inexistencia de criterios comunes, conocidos y aceptados por todo el capital humano respecto a las recompensas dadas al mayor esfuerzo y productividad deriva en una menor motivación para alcanzar esos objetivos, tanto para el grupo privilegiado como para el discriminado, en el caso de existir discrecionalidad en la aplicación de incentivos. En el caso del grupo discriminado, la productividad será menor porque no recibirá, o tendrá menos probabilidades, de obtener dichas recompensas, sean éstas cambios en las funciones, ascensos jerárquicos, mayores remuneraciones económicas o cualquier otro tipo de estímulo ofrecido.

Si tomamos en cuenta, las motivaciones y recompensas intrínsecas o en remuneraciones en Cidijisa, los colaboradores si cuentan con ello, la administración reconoce sus logros cuando los tienen, celebra junto a ellos fechas importantes entre otras cosas, lo adecuado sería que esto también se haga de manera por área, un reconocimiento en una de las reuniones por parte de jefe de área sería lo ideal, para motivar a los colaboradores y juntos poder llegar a los record de ventas mensuales.

Pierotic (2011) explica que la crisis son situaciones que generan inestabilidad en una organización, puesto que bajo dicho escenario se está en un contexto de emergencia debido al peligro en que se encuentran las personas y organizaciones, razón por la cual se deben realizar ciertos cambios para enfrentarlas de buena manera. Dichos cambios pueden implicar resultados positivos o negativos, puesto que

podrán ser una oportunidad de mejora como también pueden desencadenar el fracaso de la organización. Por esto, se debe tener presente que una crisis no debe ser vista con ojos de negatividad, ya que es necesario que las organizaciones puedan adaptarse a su entorno y condiciones para entregar un mejor pasar a quienes pertenecen a ésta, así como al medio que las rodea.

Benítez (2011) comenta que el conflicto como proceso que evoluciona en el marco de las organizaciones, debe ser manejado a través del cumplimiento de etapas para garantizar una intervención segura, sistémica y orgánica. Esto quiere decir que se debe afrontar los conflictos con asertividad como el proceso de no esperar a que éstos se resuelvan por si solos, sino se debe tomar una parte activa en su solución; además, enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.

Dewey (2011) indica que desde el inicio del comportamiento grupal de los humanos se evidenció la existencia del conflicto y su consecuencia más común en esa época era la agresión, al igual que en el reino animal, las causas del conflicto se basaban en defender el territorio, alimentos, manada y parejas, actualmente el ser humano con el desarrollo del razonamiento está capacitado para resolverlos y de estas acciones dependerán su éxito y desarrollo, se han cambiado las causas naturales por unas nuevas impuestas por el desarrollo las cuales son diferencias entre ideologías y de clases de los individuos, que los enfrentan en luchas cara a cara.

En codijisa se evidenció la existencia del conflicto y su consecuencia más común en la disminución de la productividad.

1.1.3. A nivel nacional

La Madrid (2014) manifiesta que el modelo de sindicalismo que existe en el país es el del adversario, porque ve a las empresas (públicas o privadas) como sus enemigas, lo que genera conflictos laborales, haciéndolas perder hasta el 30% de su productividad, porque existe la percepción de inequidad e injusticia, haciéndolos tomar posiciones radicales, pues consideran que en base a la generación de conflictos, podrán lograr resultados aparentemente positivos.

Orellana y Bossio (2014) sostiene que la comunicación organizacional, definitivamente es una herramienta esencial en las empresas Pymes a la hora de abarcar problemáticas internas y externas, pues además de contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos estructurales a través de estrategias, también actúa como agente de cambio y progreso, influyendo notablemente en los comportamientos de las personas y en el fortalecimiento de su identidad.

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2013) afirma que el conflicto en una organización, genera dos consecuencias básicas; ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios.

En el área de ventas en Codijisa existe una baja productividad laboral en los colaboradores, debido a que no existe una eficiente comunicación formal.

LLulluy (2013) manifiesta que es recomendable y necesario realizar anualmente una auditoría de comunicación en toda organización. De este modo, se podrán detectar posibles acciones comunicativas internas

y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro. Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización.

Gestión (2012) se argumenta que los gerentes a veces se preocupan de que los conflictos que surgen en sus equipos de trabajo puedan dañar su desempeño. Sin embargo, más de una vez optan por ignorar el problema. Lo que muy poca gente se da cuenta es que incluso los equipos más eficientes tendrán conflictos por momentos. Y hay buenas razones que lo explican. Los equipos compuestos por individuos altamente productivos están sujetos a tensiones contradictorias, como cooperación y rivalidad, confianza y vigilancia.

En codijisa el gerente a veces se preocupan de que los conflictos que surgen en sus equipos de trabajo puedan dañar su desempeño. Sin embargo, más de una vez opta por ignorar el problema. Además los equipos compuestos por individuos altamente productivos están sujetos a tensiones contradictorias, como cooperación y rivalidad, confianza y vigilancia

Remy (2011) indica que crisis son eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla. Se evalúa una crisis en consideración a su predictibilidad, su velocidad, su nivel de impacto, el modo cómo detonaron, en fin, de muchísimas maneras.

Los conflictos generados en codjisa pueden afectar de una manera negativamente a la productividad de cada trabajador.

Guardia, Alva y Ramos (2010) manifiesta que en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el

comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

El área de ventas de Codijisa existe conflictos debido a que cuentan con un jefe perfeccionista y egocéntrico, mostrando su falta de liderazgo que no permite conducir a la organización a su eficiencia.

Bonilla (2010) sostiene que las crisis organizacionales, situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma. Las crisis se caracterizan por presentarse en forma sorpresiva. Aunque existan circunstancias que pueden presagiarlas, el detonador casi siempre se presenta en forma intempestiva.

1.1.4. A nivel local

Determinamos que el personal que labora en la organización (CODIJISA) se ve afectada por diversos factores que inciden en el desarrollo de sus actividades

Algunas causas de del conflicto están relacionadas a su desacuerdo con el tipo de liderazgo que practica el jefe de área, el deficiente empleo de la comunicación o el alto nivel de ausentismo de valores organizacionales.

El conflicto surgido entre los valores de la organización y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento para las buenas relaciones interpersonales.

Hay que recalcar que a veces los malos entendidos con el personal surgen debido a que no existe una buena comunicación entre

ellos, además el diferente nivel educativo de los trabajadores produce que varias costumbres adaptadas por estas sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, entre otros; todo esto hace que haya ineficiencia en la productividad.

La inestabilidad productiva se puede ver reflejada en los niveles de ventas mensuales, para los ello todos los colaboradores del área tienen una meta ya asignada.

Las metas muchas veces no son alcanzadas dejando entre ver la eficacia y eficiencia de los colaboradores.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C – CHICLAYO?

1.3. Delimitación de la investigación

La empresa Codijisa SAC es una organización que mercadea y distribuye productos de consumo masivo comprometido en lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocio que opera La empresa cuenta con los siguientes datos generales:

a. Razón social: COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA
CODIJISA SAC

b. RUC: 20122138161

c. Dirección del domicilio fiscal

La empresa en estudio CODISA S.A.C-Chiclayo se encuentra ubicada en la Av. Manuel Seoane #2080 en el distrito de La Victoria

d. Representante legal: Walter Jiménez Veramendi

e. Teléfono: 074-217155

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Epistemológico

La empresa Codijisa SAC es una organización que mercadea y distribuye productos de consumo masivo comprometido en lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocio que opera; sin embargo la empresa no ha logrado incrementar la productividad laboral debido a que existen conflictos entre jefes y trabajadores y no consta con una comunicación eficientemente formal o estrategias de manejo de conflictos laborales, es por ello que se realizó la investigación, donde se determinó la relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Además la presente investigación está orientada a reducir los conflictos para el incremento de la productividad a través de las estrategias de manejo e conflictos basadas en la comunicación.

1.4.2 Metodológico

El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación se logró mediante la utilización de las técnicas de investigación que se ajustó al tema sujeto de análisis, como es la encuesta en el cual se obtuvo información a través de un cuestionario de preguntas en forma directa con los promotores de ventas, siguiendo teorías de los autores Andrade y Thomas Kilmann, ya que contribuirá a la disminución de conflictos y el aumento de la productividad laboral de los promotores del área de ventas de la empresa Codijisa SAC.

1.4.3 Ontológico

Desde el punto de vista odontológico la empresa tiene que llegar a hacer la red de distribuidoras líder en distribución horizontal a nivel nacional. Ya que de esta manera la empresa beneficiara a trabajadores y clientes llevando a ellos productos de consumo masivo de alta calidad mediante una distribución especializada. Los conflictos en las empresas, generalmente son considerados como un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad entre compañeros, por esta razón la empresa Codijisa SAC debe consolidar la implementación de estrategias de manejo de conflictos basado en la comunicación que le permita alcanzar sus objetivos y metas organizacionales en el presente y futuro.

1.5. Limitaciones de la investigación

La investigación se ha limitado por falta de la información sobre los conflictos laborales y tiene pocos antecedentes; sin embargo para concluir la investigación de manera eficiente, se agotaron las posibilidades y conseguido la información necesaria.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

1.6.2 Objetivos específicos

- a.** Diagnosticar los tipos de conflictos laborales en el área de ventas de Codijisa SAC - Chiclayo.

- b.** Diagnosticar el nivel de productividad del área de ventas de Codijisa SAC - Chiclayo.

- c.** Proponer estrategias de gestión para disminuir los conflictos laborales y mejorar la productividad en el área de ventas de Codijisa SAC – Chiclayo.

- d.** Validar la propuesta de gestión para disminuir los conflictos laborales y mejorar la productividad en el área de ventas de Codijisa SAC. Chiclayo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se enmarca en la investigación de las variables que da origen a los antecedentes de estudio en el contexto internacional, latinoamericano y nacional, el estado del arte, y los sistemas teóricos conceptuales, con la finalidad de abordar distintas posiciones en relación a las variables del informe.

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 En el contexto Internacional

Baltazar y Chirinos (2013) realizaron un estudio donde identificaron las dimensiones de la personalidad relacionada con el clima laboral, y utilizaron como instrumento de medición el cuestionario BFQ, versión española (1995), con una población de 92 trabajadores con edades de 18 a 30 años. En este estudio se encontró por medio de una correlación de Pearson, una correlación positiva moderada altamente significativa entre clima laboral y afabilidad; así como una relación positiva débil altamente significativa entre clima laboral y las dimensiones de energía y tesón. Así mismo, se observó que no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental. Por otro lado, se encontró que la dimensión energía presenta una frecuencia elevada en los niveles alto y muy alto con porcentajes de 46% y 37%, de igual manera la dimensión afabilidad, con 48% y 33% y tesón con 42% y 40%, respectivamente. Así mismo, en la dimensión de estabilidad emocional la frecuencia elevada está en los niveles alto y promedio, con porcentajes de 41% y 33%, y en la de apertura mental, la frecuencia elevada oscila entre los niveles alto, promedio y bajo con porcentajes de 38%, 24% y 22% respectivamente.

Abrego, Gonzales & Iullo (2012) realizaron una investigación relacionada a la 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. utilizando la Inteligencia Emocional, el objetivo de esta investigación fue desarrollar contenido educativo en Inteligencia emocional que le permite al gerente contemporánea de la industria farmacéutica Roka CA, para desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y la negociación en el lugar de trabajo, la presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo.

La población objeto de estudio de la investigación estuvo conformada por gerentes de venta, mercadeo y de producto de la industria farmacéutica, con mínimo tres (3) años de experiencia en el área. Para el presente caso, se seleccionó un grupo compuesto por 23 gerentes con las características descritas para la población del Laboratorio Farmacéutico Roka C.A. Debido al pequeño tamaño de la misma, se trabajara con su totalidad, sin extraer una muestra de la misma, la técnica que se aplico es la entrevista una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara acerca de un tema determinado, las conclusiones de esta investigación comentaron que existe una diversidad de estudios de naturaleza empírica que han evaluado la inteligencia emocional, así como sus efectos en las organizaciones, la gran mayoría de ellos han demostrado las consecuencias positivas que genera para la organización tener directivos y trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional.

Son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las causas que lo

generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores (Mártin, 2011)

Bermejo (2010) en su estudio de investigación manifiesta que el conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, que mejor que conocer cómo surge y sobre todo como poder administrarlo de tal forma que obtengamos mayor eficacia laboral. El método que se siguió fue una revisión bibliográfica sobre el tema, la aplicación aleatoria de un instrumento en el mercado para ver cómo se pueden identificar los estilos y por ultimo genero un curso que permita a los gerentes, agentes de cambio, administrar el conflicto en beneficio de los individuos y de la organización. La conclusión de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los ejemplares estarna más satisfechos y conscientes de lo que espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

Marvel, Rodríguez y Núñez (2010) la investigación realizada se dio para conocer la Productividad desde la perspectiva humana, la estrategia empleada corresponde a un diseño no experimental descriptivo. Para ello se indagó en bases de datos y revistas relacionadas con temas afines, además de consultar tesis doctorales y

libros publicados, referentes a la influencia del factor humano en la productividad. Se revisaron unos 250 documentos de los cuales se seleccionaron los considerados más relevantes para la investigación.

Como resultado de esta exploración podemos destacar la clasificación de los factores en dos dimensiones que se manifiestan en las personas cuando actúan en las organizaciones: dimensión psicológica y dimensión psicosocial. Entre los factores humanos incluidos en estas dimensiones se encuentran: los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos) y los factores organizaciones (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores tienen impacto en la productividad de la organización y son abordados en el presente trabajo de investigación.

La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar.

2.1.2 En el contexto Latinoamericano

Gómez y Gutiérrez (2012) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela. El objetivo de este trabajo fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordaje de conflictos organizacionales en una muestra de 100 gerentes, a través

de dos instrumentos de medición, un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional (Cooper y Sawaf 1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable. Las conclusiones de esta investigación les permitieron determinar que a pesar de que los gerentes que formaban parte de la muestra presentaron un alto índice de coeficiente emocional no necesariamente presentaban un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, evasivo, cooperativo o comprometedor ante una determinada situación de conflicto; esto de acuerdo a la correlación no nula pero débil evidencia por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico.

Fuentes (2012) el estudio se basó en establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Se concluye que no existe influencia entre la

satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

Lussier (2011) en su estudio menciona que los conflictos siempre estarán presentes en la organización, es necesario estar preparado para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia que tener en claro cuáles son las causas que están generando el conflicto y las personas que están involucradas en el, para así poder visualizar las alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo, ya que los conflictos no pueden ser negados o lo cual contribuirá a acrecentar el problema e impactará en el desempeño de la organización. La conclusión de este estudio fue los cinco estilos para manejar el conflicto: el complaciente, evasivo, colaborativo, impositivo y negociador; de estos estilos el más adecuado para resolver los conflictos son el negociador y colaborativo ya que ellos conllevan a una ganancia para ambas partes, mientras que el resto de los estilos conlleva a que solo una de las parte gane o ambas partes pierdan.

Rodríguez (2010) en su investigación determina que la negociación es un proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GNAR – GANAR; la razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen porque ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar – ganar; La negociación que privilegia los intereses es aquella en que ambas partes están dispuestas a ganar o perder algo. En la medida que las partes logran descubrir sus intereses crearán las

oportunidades de satisfacer en mejor forma sus aspiraciones y podrán llegar a acuerdos más beneficiosos. En lugar de competencia existe cooperación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Es un ganar/ganar que mediante la generación conjunta de opciones permite construir un acuerdo satisfactorio y posible de cumplir. En el largo plazo permite mantener una relación positiva a los negociadores.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2010) este estudio pretendió determinar la una relación entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas. El estudio es transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focus group confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule. Los resultados indican que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y Productividad.

2.1.3 En el contexto Nacional

Silva (2010) desarrollo una investigación para el Diagnostico del nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de atención al cliente y asistentes comerciales de la empresa Electronorte S.A. el tipo de investigación que desarrollo fue descriptivo. La investigación tenía como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción laboral concluyendo el autor que el nivel de satisfacción laboral se encontraba en una escala promedio de (45.2%) lo cual refleja la presencia tanto de sentimientos positivos como negativos hacia el trabajo, constituyendo una influencia para una relativa aceptación del trabajo. Permitió

conocer con este estudio que factores influyen en la satisfacción laboral y como afectan en el trabajo, ya que habiendo una buena satisfacción laboral habrá un buen desempeño permitiendo a la empresa ofrecer un buen servicio a sus clientes.

Bazán (2010) desarrolló una propuesta de evaluación del desempeño para el Gran Hotel Chiclayo-Lambayeque, en la investigación se concluyó que existe deficiencia en cuanto al método de evaluación que se desarrollaba, ya que a pesar de ser un proceso moderno, se necesitaba realizar una evaluación minuciosa del método y brindar una opción que le permitiera a la empresa una mejora continua. La presente investigación permitió tener en cuenta que la evaluación del desempeño laboral es muy importante es toda organización ya que va permitir saber si los trabajadores están desarrollando sus actividades efectivamente.

Ruiz (2010) realizó una investigación basada en una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo que tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, se usó como herramienta de recolección de datos, la escala CL-SPC de medición del clima laboral de Sonia Palma Carrillo, basada en la cinco variables que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban

en descuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticos y normas de la organización. Finalmente también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Amorós (2013) desarrollo una investigación teniendo por objetivo elaborar una propuesta de plan para la mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Encontramos que el clima laboral está en un nivel medio alto. Basado en los resultados, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores mencionados. En cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico. En la dimensión involucramiento laboral, se propuso en esencia, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria. En referencia a la supervisión, desarrollar habilidades directivas en los jefes y supervisores. En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta” por parte de los jefes y directivos de la organización. Por último, en referencia a las condiciones laborales, mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable.

2.2 Estado del arte

Prado (2014) realizó el estudio del adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación, como contribución a la mejora del ambiente laboral y sus resultados. Donde el manejo no adecuado de un conflicto es como el combustible que necesita un incendio para propagarse; el no adecuado manejo de este, puede generar en una organización grandes pérdidas no solo de dinero, sino de talento humano, el manejo de conflicto y el proceso de negociación sirve a los gerentes y directivos en la búsqueda de nuevos enfoques que les permitan crear las alternativas necesarias para un adecuado ambiente laboral, que mejore la productividad. Los resultados de estas alternativas deben ser continuos, y su temática debe estar orientada a la administración que permita controlar los niveles de conflicto, hasta alcanzar bajos índices de conflictividad y altos niveles de productividad y ambiente laboral.

Rodríguez (2014) en su estudio manifiesta que en la actualidad, las diferentes organizaciones y distintos campos laborales se evidencian que por el cumplimiento de metas y objetivos surgen muchos conflictos, los cuales muchas veces se encuentra la solución de los diferentes conflictos en las áreas de talento Humano y oficinas de salud ocupacional de las diferentes organizaciones, en donde los profesionales de estas áreas analizan los diversos entonos laborales y las diversas actitudes que poseen los colaboradores al momento de verse afectada la organización por causa de la generación de choques entre las diferentes posturas evidenciadas en la convivencia de los colaboradores y son así mismo entes dentro del ambiente laboral cotidiano, el uso de las estrategias de resolución de conflictos hace que se logren acuerdos que generan bienestar tanto interno como externo al interior de las organizaciones.

Mino (2014) su investigación permitió determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual se utilizaron como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Aplicados los instrumentos y recolectado los datos, obtuvo los resultados a través del programa SpssStatics 18, el cual permitió determinar si el clima laboral influía en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Requejo (2013) La presente investigación analizó la relación entre productividad laboral y los principales factores que explican su crecimiento, cuya principal variable explicativa fue la protección social y su influencia en la productividad laboral de las mypes del sector comercio de la ciudad de Chiclayo. Se analizó qué medida que las empresas aumentan de tamaño en número de trabajadores también, por ello las mypes tienden a asegurar a sus trabajadores con los diferentes sistemas de protección social que existen ya sea a través de los Sistemas de Salud y AFP, llegando a una protección máxima que incide mucho dentro de la productividad, ya que a través de las evaluaciones realizadas a través de un modelo econométrico, se obtuvo la gran influencia que mantiene la protección social en la productividad laboral de las mypes, así como aumenta las otras variables explicativas inmersas dentro del modelo no lineal, para lo cual se hizo uso de variables con logaritmos.

Leonel (2013), realizó una tesis de Grado en la Universidad

católica del Perú (PUCP) para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas sobre Relación entre la Modalidad de Trabajo y los Conflictos Familiares, cuyo objetivo era mejorar la producción vía el incremento de las horas laborales. El estudio es de exploración cualitativa donde se ha podido conocer que si bien el aumento de horas de trabajo permitió incrementar la producción. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas que se realizaron a directores, trabajadores y familiares directos, cuyas respuestas garantizaron contar con una información de calidad, para establecer y visualizar las relaciones que existen entre las variables establecidas.

2.3 Base teórica científica

2.3.1 Teoría de la comunicación organizacional

Andrade (2005) la comunicación es un factor importante que está involucrada en los conflictos, ya sea como causa o forma de solucionarlo, facilita la integración de sus miembros y genera un ambiente positivo para las relaciones; para ello existen una serie de estrategias involucra dadas tanto informativas como persuasivas; el resultado de una comunicación deficiente, puede generar bajo rendimiento individual y grupal, bajo rendimiento en la productividad, relaciones conflictivas, desconocimiento del rumbo y las directrices de la organización, pérdidas económicas, fracaso de una gestión.

2.3.2 Teoría de los 5 estilos del manejo de conflictos (basado en el modelo de Thomas Kilmann).

Thomas & Kilmann (1974) Citado por David (1991) explican el cómo se da el manejo de un conflicto utilizando dos dimensiones:

cooperatividad que es el grado al cual una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte, y asertividad, el grado al cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses y así se determinan 5 estilos del manejo de conflictos (competencia, colaboración, evasión, complacencia y compromiso o transigir) esenciales para disminuir las situaciones conflictivas y establecer estrategias de manejo de conflictos, con la finalidad de incrementar la productividad. A continuación se presentan la teoría de los 5 estilos de manejo de conflictos que debe implementar una empresa para lograr su eficiencia empresarial:

- a. **competencia:** cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, a pesar del impacto en la demás partes en el conflicto. Intenta lograr sus metas Sacrificando la meta del otro y trata de hacer que alguien más acepte la culpa de un problema.
- b. **Colaboración:** cuando cada uno de las partes desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. Incluye tratar de encontrar una solución ganar- ganar que permita que las metas de ambas partes se logren por completo y buscar una conclusión que incorpore los razonamientos validos de ambas.
- c. **Evasión:** una persona podría reconocer que un conflicto existe y quiere retirase de él o suprimirlo. Incluye tratar de ignorar un conflicto y evitar a otros con los cuales se está en desacuerdo.
- d. **Complacencia:** cuando una parte busca pacificar al oponente, a fin que esa relación se mantenga, una parte está dispuesta a

Sacrificarse. Incluye la voluntad de Sacrificar la meta propia para que la meta de la otra parte pueda lograrse, apoyar la opinión de alguien más a pesar de las reservas que se tengan acerca de ella y perdonar a alguien por una infracción.

- e. **Compromiso:** cuando cada parte del conflicto busca dar algo, ocurre el fenómeno de compartir, dando como consecuencia un resultado comprometido, hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta a los interesados de ambas partes. La característica que distingue el compromiso, por tanto, es que cada parte tiene el propósito de renunciar a algo.

2.4 Definición de términos básicos

2.4.1 Conflictos laborales

2.4.1.1 Definición

Porret (2010) el conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.

2.4.1.2 Dimensiones de conflictos laborales

- a. Crisis Organizacional
- b. Conflicto Organizacional
- c. Comunicación Organizacional

d. Solución de conflictos

a. Crisis Organizacional

Porret (2014) determina que en épocas de crisis las organizaciones se ven obligadas a funcionar a niveles de actividad por debajo de lo habitual ya que se cuentan son eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla. Se evalúa una crisis en consideración a su predictibilidad, su velocidad, su nivel de impacto, el modo cómo detonaron, en fin, de muchísimas maneras. En todo caso, permite mostrar los muy diversos modos en que las crisis se presentan.

Botero (2010) manifiesta que es una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas del empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la empresa en el país y en el Exterior.

b. Conflictos Organizacionales

Porret (2014) considera que es inevitable su existencia, dentro de las organizaciones incluso deseable ya que no significa forzosamente una ruptura ni un perjuicio como se venía creyendo en las organizaciones de características clásicas. Todo conflicto lleva implícito algún tipo de violencia (discrepancia o disputa) que canalizada con cuidado y controlada puede ser positiva, lo importante es domina el conflicto no viceversa.

Henao (2012) determina que es una situación que se da al interior de las organizaciones cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual, a nivel grupal o a nivel organizacional. El conflicto está

directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

c. Comunicación Organizacional

Porret (2014) exterioriza que la comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado emitido. En el mundo de las organizaciones el propósito final de la comunicación es que cada uno de los miembros actúe de acuerdo a objetivos y estrategias de la compañía por lo que esta debe proporcionar canales adecuados de comunicación interna que permita la posibilidad de establecer contacto entre colaboradores y áreas.

Sugano (2011) La comunicación organizacional es uno de los principales factores que permiten construir y afianzar las relaciones entre el trabajador y las empresas e instituciones. Ayuda a que los trabajadores conozcan más acerca de la historia organizacional, los logros, los avances y los nuevos retos; lo que fortalece la identificación y el orgullo que puede sentir el personal. Cuando las crisis ocurren, básicamente lo que toda empresa debe hacer es actuar con rapidez, desde el punto de vista organizacional, relacionándose (con tacto y sensibilidad) con los stakeholders. Desde el punto de vista comunicacional, se debe informar a los públicos objetivos sobre la situación, la forma de actuación y el compromiso de la empresa para solucionar la crisis. Actuar con rapidez, nombrar un vocero y convocar a los medios de comunicaciones una secuencia lógica de lo que debe hacerse en estos casos.

d. Solución de conflictos

Porret (2014) La comunicación y la solución de factibles conflictos están inherentes en el proceder de las personas y de los equipos de trabajo tanto en las empresas como en la sociedad y familia. El líder aparece en estos entornos como eje principal en sus roles de guía y dirigente con el fin de mejorar y corregir las situaciones que se presenten. De allí que realizar una investigación que identifique, relacione y pueda mostrar el impacto o influencia que los valores éticos tienen en la Solución de Conflictos, Comunicación y en el liderazgo en el ámbito empresarial, familiar y social, y poder relacionarlos, resulta de suma relevancia. Las variables presentadas sirven de impulsores para alcanzar logros con calidad y ética que generen superación y desarrollo en las áreas del vivir. El conocernos a nosotros mismos aplicando valores éticos, nos ayuda a la vez, a comprendernos mejor como miembros de la empresa, familia y sociedad y nos potencia a convertirnos en auténticos líderes de nuestra propia vida.

2.4.1.3 Tipos de conflicto

Porret (2014) se puede comprender e identificar muchos tipos de conflictos organizacionales dentro de la empresa, puesto que las posibilidades son ilimitadas, pero la experiencia ha determinado que los de mayor frecuencia en aparecer son los siguientes:

a. Conflictos de procedimiento

Propio de un exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, porque además no se tiene clara la norma que se ha de utilizar o no está prevista para solucionar

problemas. Esencialmente se manifiesta por la escasez de información sobre el problema planteado. Porret (2014)

b. Conflictos de jerarquía

Están relacionados con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si fulano de tal es quién para tomar la decisión o no, otros.).

c. Conflictos de carencia de habilidades directivas

El estilo de liderazgo es muy importante. El directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato provoca conflictos. Tiene una carencia de capacidad de escucha y de asertividad, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, muy autoritaria, otros., provocan desagrado y rechazo.

d. Conflictos grupales

Son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, otros.

2.4.1.4 Clasificación de conflictos según el efecto que generan

Bilbao y Dauder (2002) productos de su trabajo de investigación propusieron una clasificación; la cual, está basada en dos tipologías que a su vez se encuentran enmarcada en el alcance o los efectos que estos generan al ocurrir en la experiencia humana. Mostramos a continuación su clasificación.

a. Conflictos estratégicos

El conflicto laboral que de manera intencional canaliza un determinado grupo sindical, contra la empresa o el aparato patronal, ilustra muy bien este tipo de situación conflictiva. Aquí se pretende coaccionar a la estructura gerencial a fin de lograr algún tipo de objetivo en el marco de los intereses de quienes generan con deliberación el estatus conflictivo.

b. Conflictos constructivos

En este tipo de situación conflictiva, todos ganan, se impone la filosofía del mayor bien para toda la mayoría posible. En otras palabras, nadie pierde.

c. Conflictos destructivos

En este caso el conflicto resultará dañino; y solo será positivo o de alguna sensación de haber ganado algo, cuando uno de las parte percibe o ha tenido en mente como dividendo positivo el hecho de que la otra parte en cuestión haya sufrido una suerte de revés significativo para la misma, una pérdida importante. A pesar de lo dicho, las partes siempre resultan perdedoras; esta situación son desprovistas de soluciones y carecen de objetivos sanos y en algunos casos trabajan para mantener el caos conflictivo con finalidades viles: causar daño al otro procurando sufrir el propio.

2.4.1.5 Resolución de conflictos

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva. (González, 2006).

Se puede incluir como métodos de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se han visto afectadas por una situación de conflictos. Existen dos grupos de métodos.

Aquellos que determinan el fin del conflicto como la mejor resolución. Estos utilizarán para ello sistemas obligatorios, incluso, la intervención del Estado, aunque con éstos se perderá la posible negociación que hubiera podido existir entre las partes afectadas.

Aquellos que toman como base el respeto a los derechos colectivos que propugna la Constitución. Por ello estos métodos poseen dos funciones. Una conciliadora, en la prevalecerá el respeto a los derechos de las partes afectadas

Otra facilitadora de la negociación colectiva entre las partes, usando sistemas tradicionales. Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, consistente en que las medidas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto.

2.4.1.6 Métodos de resolución de conflictos

a. La Negociación

Proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. (Sinibaldi, 2009)

b. La Conciliación

Es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador. (Martinez, 1995)

c. La Mediación

Es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación.

d. El arbitraje

Es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes. (Jaramillo, 1996)

e. La Solución Jurisdiccional

Es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto

2.4.2 Productividad

2.4.2.1 Definiciones

David (2011) consiste en una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables; es decir es la relación entre cierta producción y ciertos insumos; además implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo producción por hora trabajada, producción por unidades de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores.

Cruelles (2012) explica que es un ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuando mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y, por lo tanto aumentara nuestra competitividad dentro del mercado; del mismo modo es un ratio o índice que mide la relación existente entre la producción realizada y la cantidad de factores o insumos empleados en conseguirla.

Fernández (2010) indica que consiste en una medida de la eficiencia de la empresa y se refiere al grado de utilización de los factores de producción; de esta manera las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretenden darles y a la naturaleza de sus negocios. Estas medidas se expresan como una razón (ratio) de un indicador de la producción (output) respecto a (dividido entre) uno (productividad parcial) o todos (productividad total) los factores inputs consumidos durante el proceso de transformación.

2.4.2.2 Dimensiones

Cruelles (2012) lo dimensiona de la siguiente manera

- a. Eficiencia
- b. Eficacia
- c. Efectividad

a. Eficiencia

Cruelles (2012) indica que la eficiencia mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos hacer bien las cosas. En términos numéricos, es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. También manifiesta que la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc. Por ejemplo con los mismos materiales y maquinaria, un albañil hace más producción aceptable que otro por las razones indicadas.

b. Eficacia

Cruelles (2012) señala que la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas es decir hacer las cosas correctas. También determina que es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto asimismo menciona que todos los que conforman una organización deben tener conocimiento de la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos. Por ejemplo una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.

c. Efectividad

Sánchez (2013) determina que la efectividad se refiere al indicador de impacto o de resultado final; es tener un producto

apropiado y con los requerimientos y atributos asociados, es decir combina los componentes de eficacia y eficiencia. Así mismo la efectividad tiene un impacto sobre el cliente o entorno que es afectado por los bienes o servicios generados, así como en el aprovechamiento adecuado de los recursos usados para generarlos.

2.4.2.3 Factores que influyen en la productividad

Bain (2011) manifiesta los siguientes factores

2.4.2.3.1 Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

a. Ajustes estructurales.

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

b. Cambios económicos

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

c. Cambios demográficos y sociales

Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

d. Recursos naturales

Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

e. Administración pública e infraestructura

Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

2.4.2.3.2 Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

2.4.2.3.2.1 Factores duros

a. Producto.

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

b. Planta y equipo.

La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

c. Tecnología.

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

d. Materiales y energía.

En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

2.4.2.3.2.2 Factores blandos

a. Persona.

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

b. Organización y sistemas.

Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

c. Métodos de trabajo.

Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

d. Estilos de dirección.

Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, etc.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo fundamenta 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, la operacionalización de las variables mediante la definición conceptual y operacional. También se señala los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis estadístico e interpretación de los datos y por último los criterios éticos y de rigor científico.

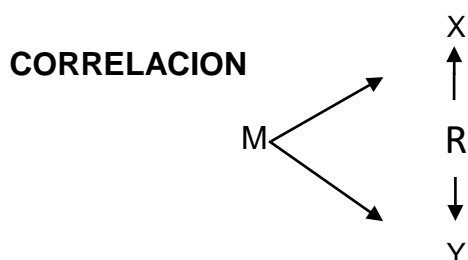
3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva Correlacional; Hernández, Fernández y Baptista (2004) manifiesta que la investigación descriptiva permite describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características; también los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, es decir relacionar los conflictos laborales y la productividad así lo determina, Bernal (2006).

3.1.2 Diseño de la investigación



3.2 Población y muestra

La población de la presente investigación estuvo conformada por todas las personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa CODIJISA SAC – Chiclayo.

La muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, como lo decreta Abascal & Grande (2005) que manifiestan que el muestreo no probabilístico no se basan en un proceso de azar sino que es el investigador el que elige la muestra.

La muestra estuvo conformada por 17 personas que laboran en el área de ventas de la empresa CODIJISA SAC – Chiclayo.

3.3 Hipótesis

3.3.1. Hipótesis Correlacional

H0: No existe relación entre conflictos laborales y productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

H1: Existe relación entre conflictos laborales y productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

3.3.2 hipótesis de investigación

Si un plan de estrategias de manejo de conflictos es elaborado basado en la teoría de la comunicación organizacional entonces la productividad laboral será incrementada en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

3.4 Variables

A continuación se presenta en la tabla 3.4.1 la definición de las variables estudiadas:

Tabla 1
Definición de las variables en estudio

Variables		Definición
Independiente	CONFLICTOS LABORALES	Porret (2010) El conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.
Dependiente	PRODUCTIVIDAD	Fernández (2010) consiste en una medida de la eficiencia de la empresa y se refiere al grado de utilización de los factores de producción; de esta manera las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretenden darles y a la naturaleza de sus negocios. Estas medidas se expresan como una razón (ratio) de un indicador de la producción (output) respecto a (dividido entre) uno (productividad parcial) o todos (productividad total) los factores inputs consumidos durante el proceso de transformación.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Operacionalización

A continuación se presenta en las tablas 3.5.1 y 3.5.2 la operacionalización de las variables estudiadas y sus respectivas dimensiones:

Tabla 2
Operacionalización de la variable de estudio conflictos laborales

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
Independiente CONFLICTOS LABORALES	CRISIS ORGANIZACIONAL	La empresa codijisa ha sido severa con el trabajador involucrado en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial.	Encuesta Cuestionario
		La empresa Codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación negativas que ponga en peligro la existencia de la empresa.	
	CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	Considera que en su área existen preferencias que deterioran los objetivos empresariales.	
		Su área de trabajo cuenta con un clima adecuado para desarrollarse laboralmente.	
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer sus necesidades o sugerencias.	
RESOLUCION DE CONFLICTOS	Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias. Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata. En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3*Operacionalización de la variable de estudio productividad*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
DEPENDIENTE PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA	Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.	Encuesta Cuestionario
	EFICACIA	Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.	
	EFFECTIVIDAD	En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Métodos de investigación

La presente investigación se realizó mediante el método mixto que abarca el método cuantitativo y cualitativo, como lo manifiestan Bernal, Salavarieta, Sánchez, y Salazar (2006) quienes infieren que es un método cuantitativo dado que es un método que se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos o variables a estudiar y es un método cualitativo dado que se enfoca prioritariamente en cualificar y describir los fenómenos o variables a estudiar, buscando entender y conceptualizar la situación real.

b. Técnicas de recolección de datos

La investigación se efectuó mediante la técnica de recolección de datos:

La encuesta. Fernández (2004) manifiesta que es una técnica que sirve para la toma de decisiones ante una problemática, así mismo infiere que la encuesta es una técnica cuantitativa, que se realiza mediante un cuestionario, permitiendo la obtención de información primaria actual, concreta y específica del tema, además se puede reunir en poco tiempo una gran cantidad de información, tales como actitudes, opiniones, comportamiento, reacciones ante estrategias comerciales, también posibilita su aplicación a cualquier persona independientemente de sus características culturales, sociales, económicas y demográficas, mediante los distintos procedimientos como el postal, telefónica, ómnibus y personal, en consecuencia la flexibilidad en su diseño metodológico permite la realización de estudios con un presupuesto totalmente ajustado a las necesidades del investigador y del cliente.

c. Instrumentos de recolección de datos

La investigación se consumó mediante un cuestionario para la técnica de recolección de datos. Guerra (2007) sostiene que los cuestionarios son utilizados para recabar datos acerca de reacciones, percepciones o realidad personal de las personas encuestadas, donde los resultados deben ser interpretados y presentados en el contexto adecuado.

3.7 Procedimiento para la recolección de datos

La investigación se realizó mediante una encuesta basada en un cuestionario en formato de la escala de Likert.

Sánchez (1998) decreta que la escala de Likert también llamada método de evaluaciones sumarias denominada por Rensis Likert en el año 1932, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o de SACuerdo con una declaración basado en un elemento, ítem, reactivo o pregunta. A continuación se muestra la elaboración de la Escala de Likert:

a. Preparación de los ítems iniciales

Se elabora una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.

b. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir

Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo

frente a cada ítem mediante una escala.

c. Asignación de puntajes a los ítems

Se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

d. Asignación de puntuaciones a los sujetos

La puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.

e. Análisis y selección de los ítems

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo, generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. El formato Likert que se utilizó en la investigación fue:

1. En desacuerdo
2. Indiferente
3. De acuerdo

3.8 Análisis Estadístico e Interpretación de los datos

La información que se obtuvo en la aplicación de la técnica de recolección de datos, fue procesada para su respectivo tratamiento estadístico en el programa EXCEL, versión 2013 donde se ordenó, tabuló y se presentó en figuras con sus respectivas descripciones e interpretaciones.

También se utilizó el SPSS, dado que es un programa estadístico informático muy usado en las investigaciones de mercado, además es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interfaz para la mayoría de los análisis.

3.9 Principios éticos

Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012) sostienen que los investigadores deben tener presente algunos criterios éticos a la hora del diseño del estudio y en el momento de la recolección de datos de la investigación cualitativa.

A continuación en la tabla 3.9.1 se ostentan puntos esenciales en la aplicación de la investigación realizada que permitió el mejoramiento de la calidad de la indagación:

Tabla 4
Criterios éticos de la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
Observación participante	Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Fuente: Elaborado en base a Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G. & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3) 263-274. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74124948006>

3.10 Criterios de rigor científico

Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012) propugnan pilares fundamentales que soportan el rigor de la investigación y a su vez exponen algunos criterios que garantizan su cumplimiento, los cuales se aprecian en la siguiente tabla 3.10.1:

Tabla 5
Criterios de rigor científico en la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes. 2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. 3. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. 2. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada. 3. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> 1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. 2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. 3. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente. 2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. 3. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
Relevancia	Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas. 2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.

Fuente: Elaborado en base a Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G. & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3) 263-274. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=7412494800>

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se constituye la presentación y análisis de los resultados en tablas y figuras; igualmente se reporta los resultados y alcance de la prueba piloto, los resultados del test con su análisis respectivos, los promedios de las variables, presentación y análisis, determinando la comparación de los promedios y desviación estándar del test de las variables independiente y dependiente. También se señala la contratación de hipótesis, la prueba de normalidad y la descripción del programa de cambio para la propuesta básica.

4.1 Resultados en tablas y figuras

4.1.1 Presentación y análisis del test

4.1.1.1 Resultado y alcance de la prueba piloto

Malhotra (2004) manifiesta que la prueba piloto es la ejecución de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados del mismo sector, para poder identificar posibles problemas que puedan suscitarse y así poder mejorar dicha prueba, además infiere que no se debe utilizar sin antes haber sido aprobada, el cual será base para la encuesta real en el lugar de estudio y así obtener la información necesaria que será de ayuda para mejorar la empresa.

La realización de la prueba piloto fue con el propósito de determinar posibles ajustes obteniendo un alfa de Cronbach de 0.737 que a continuación se presenta en la tabla 6.

Tabla 6*Estadístico de fiabilidad de la prueba piloto*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,737	11

De acuerdo a la tabla presentada del alfa Cronbach, se determinó que los indicadores son aceptados por los promotores de ventas, dado que el valor es mayor que 0.5.

4.1.1.2 Prueba de normalidad

Los valores de las respuestas de test deben tener distribución normal, por lo tanto en la tabla 7 se muestra los resultados:

Tabla 7*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Items
N		11
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1,7486
	Desviación típica	0,16827
Diferencias más extremas	Absoluta	0,162
	Positiva	0,162
	Negativa	-0,158
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,162
Sig. asintót. (bilateral)		0,200

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Prueba de hipótesis para el test

i. Hipótesis: probaremos

Ho: Los valores del test tienen distribución normal

Ha: Los valores del test no tienen distribución normal

ii. Estadística y región crítica de la prueba

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar Ho

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar Ho

P-value: 0.200

α : 0.05

iii. Decisión

Como el p-value es mayor que α , entonces Ho no es rechazado y la conclusión es que los valores del test tienen distribución normal.

4.1.1.3 Resultados de test

4.1.1.3.1 Resultado por ítem

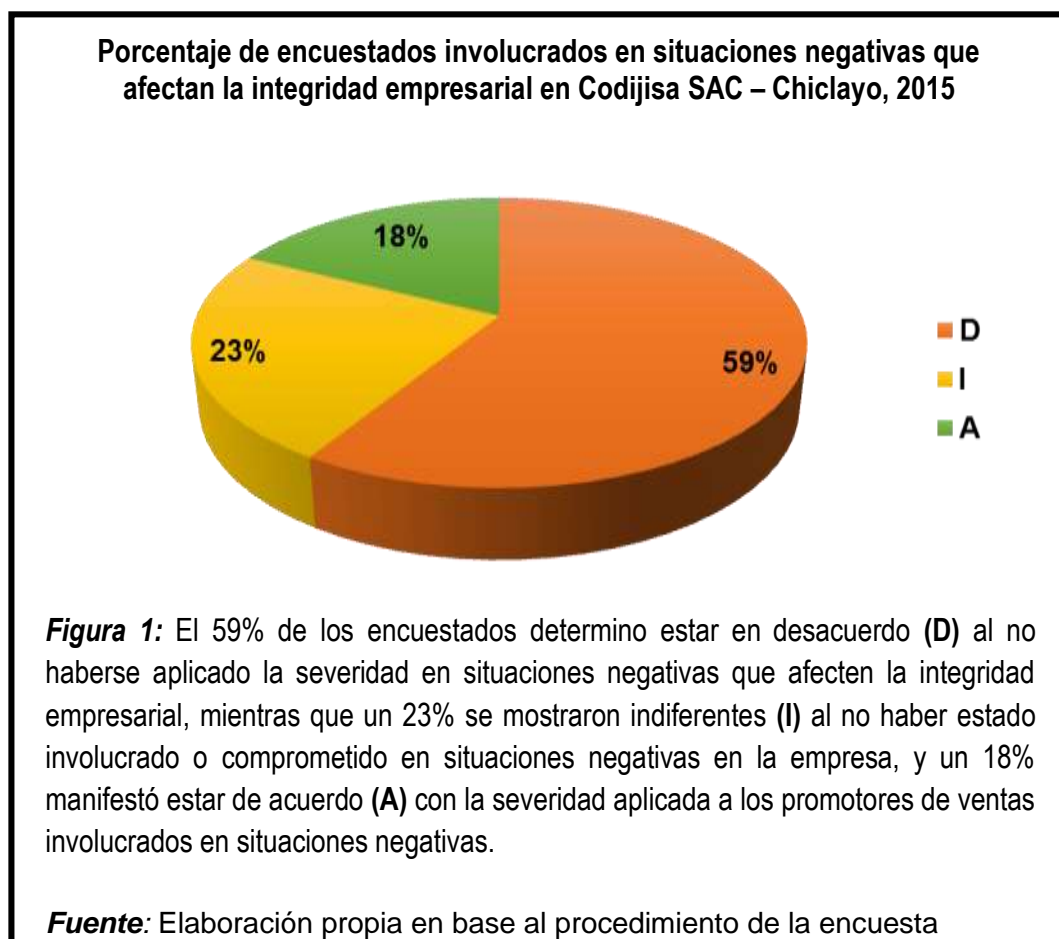
A continuación se presentan los resultados de las tablas y figuras del test:

Tabla 8

Porcentaje de encuestados involucrados en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial en Codijisa SAC – 2015

ITEMS	D	I	A	Total
La empresa codijisa ha sido severa con el trabajador involucrado en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial.	10 59%	4 23%	3 18%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

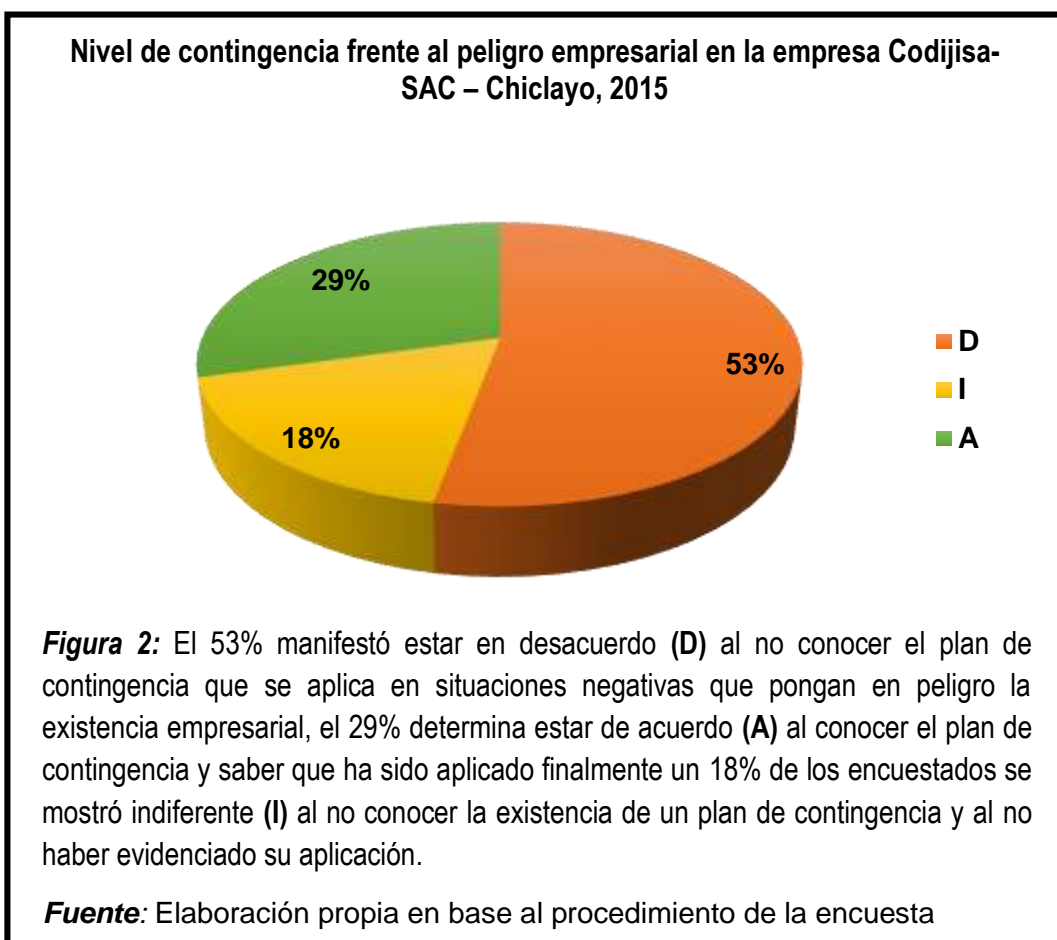
Aquí se determina la disconformidad de los de promotores de ventas debido a verse involucrados en situaciones negativas que pongan en riesgo la integridad empresarial de la empresa Codijisa. Botero (2010) determina que una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la empresa. Si una situación de crisis en la estructura organizacional amenaza los valores fundamentales y existencia de la empresa entonces pone en riesgo la estabilidad laboral de los trabajadores en un 100%. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 59% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 9

Nivel de contingencia frente al peligro empresarial en la empresa Codijisa SAC - 2015.

ITEMS	D	I	A	Total
La empresa Codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación negativas que ponga en peligro la existencia de la empresa.	9 53%	3 18%	5 29%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

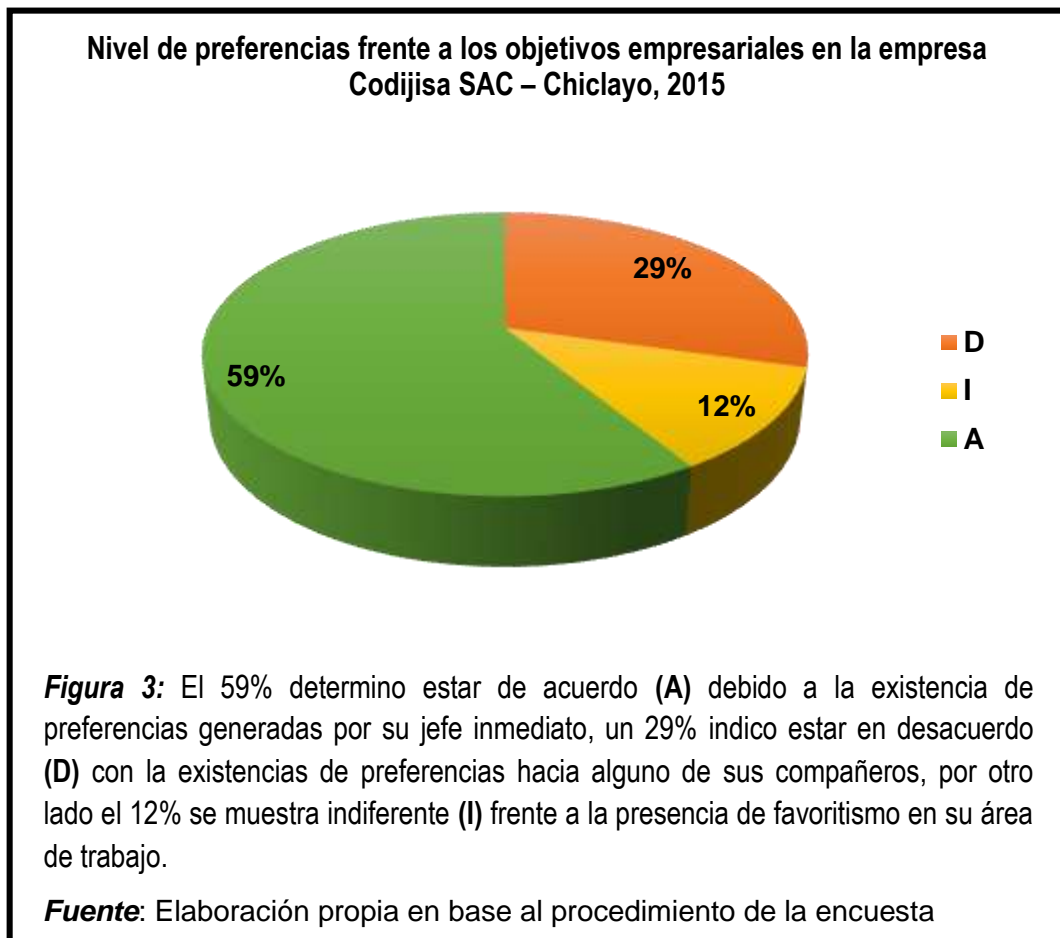
Aquí se determina disconformidad debido a la inexistencia de un plan de contingencia que debe ser aplicado frente al peligro empresarial. López (2010) establece que los malos manejos, la deficiente estrategia corporativa o simplemente decisiones equivocadas pueden llevar a grandes empresas a la quiebra. Crisis se entiende también como cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, que amenace la imagen de la organización o amenace con alterar las relaciones internas o externas, en tal caso se deberían ejecutar estrategias o planes de contingencia para minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo. Si una situación de crisis se desarrolla en la empresa debido a las malas decisiones entonces debe existir un plan de contingencia para revertirla y convertirla en un acto positivo. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 53% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 10

Nivel de preferencias frente a los objetivos empresariales en la empresa Codijisa SAC - 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Considera que en su área existen preferencias que deterioran los objetivos empresariales	5 29%	2 12%	10 59%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

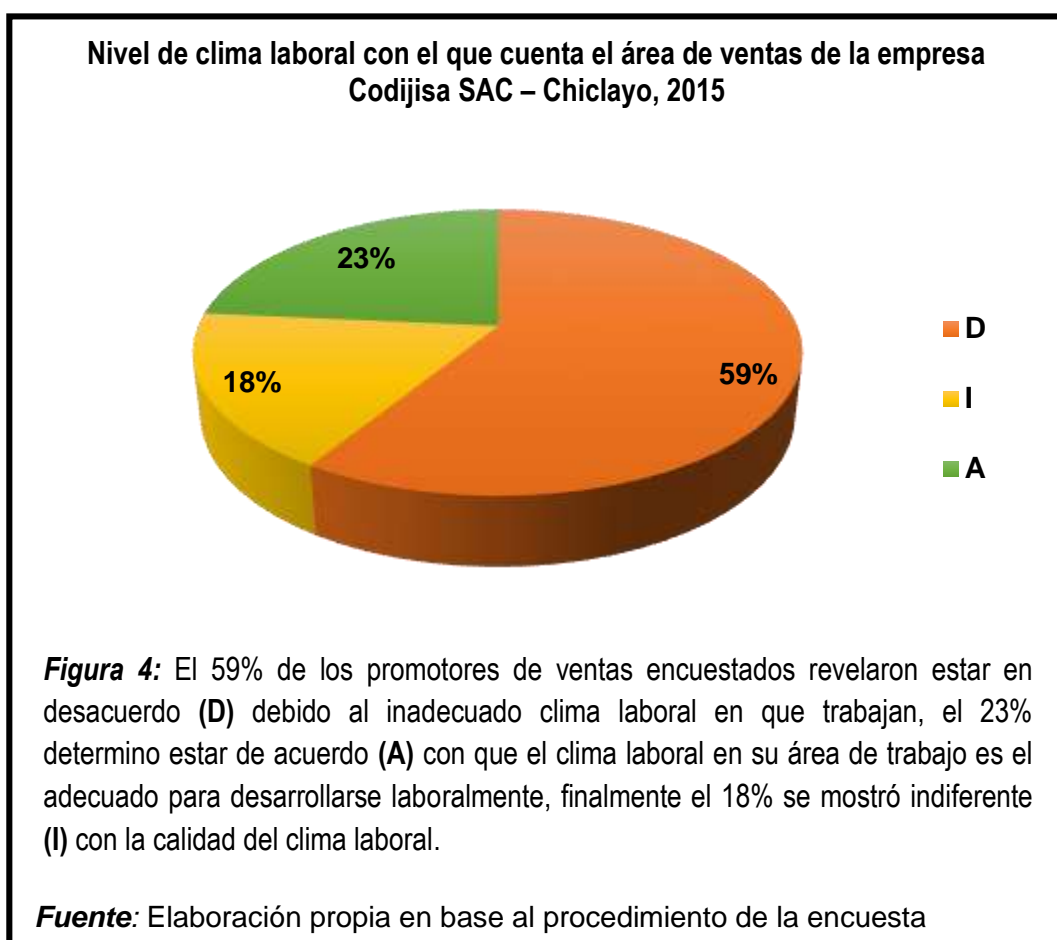
Aquí se determina disconformidad debido a la presencia de preferencia hacia algún promotor (es) de ventas por parte del jefe de área en la empresa codijisa. Henao (2012) determina que en las situaciones que se dan al interior de las organizaciones donde los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual, a nivel grupal o a nivel organizacional generan conflictos. Si existen comportamientos de contraposición o preferencias en la empresa entonces deben evitarse para que los proveedores de ventas logren los objetivos empresariales en un 100%. En el mediano plazo, el 12% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 59% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 11

Grado de clima laboral con el que cuenta el área de ventas de la empresa Codijisa SAC - 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Su área de trabajo cuenta con un clima adecuado para desarrollarse laboralmente	10	3	4	17
	53%	18%	29%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

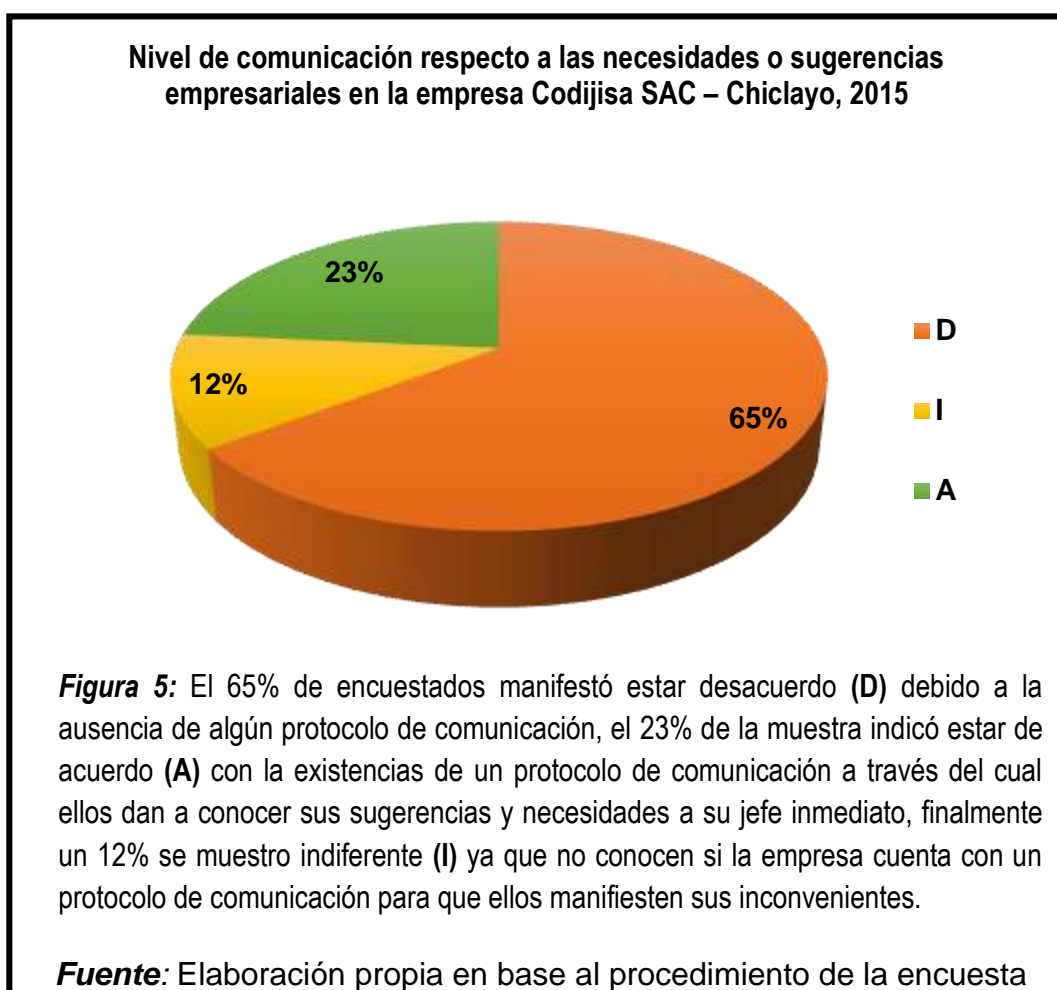
Aquí se determina disconformidad con el clima organizacional de la empresa Codijisa por no ser el adecuado. Henao (2012) El conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma. Si existen deficiencias en el clima organizacional que generan conflictos entonces los promotores de ventas que no contaran con un adecuado desarrollo laboral serán un 100%. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 59% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 12

Nivel de comunicación respecto a las necesidades o sugerencias empresariales en la empresa Codijisa SAC - 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer sus necesidades o sugerencias	11 65%	2 12%	4 23%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad de los promotores de ventas hacia el protocolo de comunicación respecto a las necesidades y sugerencias empresariales de Codijisa. Contreras (2011) manifiesta que actualmente, los recursos intangibles son lo más importante dentro de una organización. Manejar el recurso humano, desde sus diversas perspectivas, ha tomado cada vez mayor relevancia, sobre todo cuando. Si existen un flujo de comunicación apropiado que permita conocer las necesidades y perspectivas del recurso humano entonces los conflictos por falta de comunicación se verán disminuidos en un 100. En el mediano plazo, el 12% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 65% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 13

Grado de interés del jefe de área ante las sugerencias de sus promotores de ventas

ITEMS	D	I	A	Total
Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias	12	2	3	17
	70%	12%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Grado de interés del jefe de área ante las sugerencias de sus promotores de ventas en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015

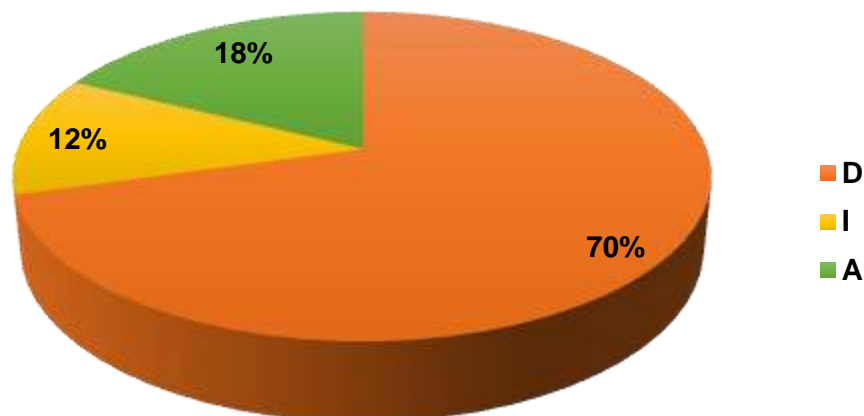


Figura 6: El 70% se mostró en desacuerdo (**D**) por el poco interés generado por el jefe del área de ventas de la empresa Codijisa SAC, un 18% de los promotores encuestados revelaron estar de acuerdo (**A**) con el interés mostrado por su jefe inmediato al momento de presentar alguna sugerencia, y el 12% presenta un resultado indiferente (**I**) al no haber realizado ninguna sugerencia al jefe de área hasta el día 11 de Septiembre que se aplicó el instrumento de nuestra investigación.

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Análisis

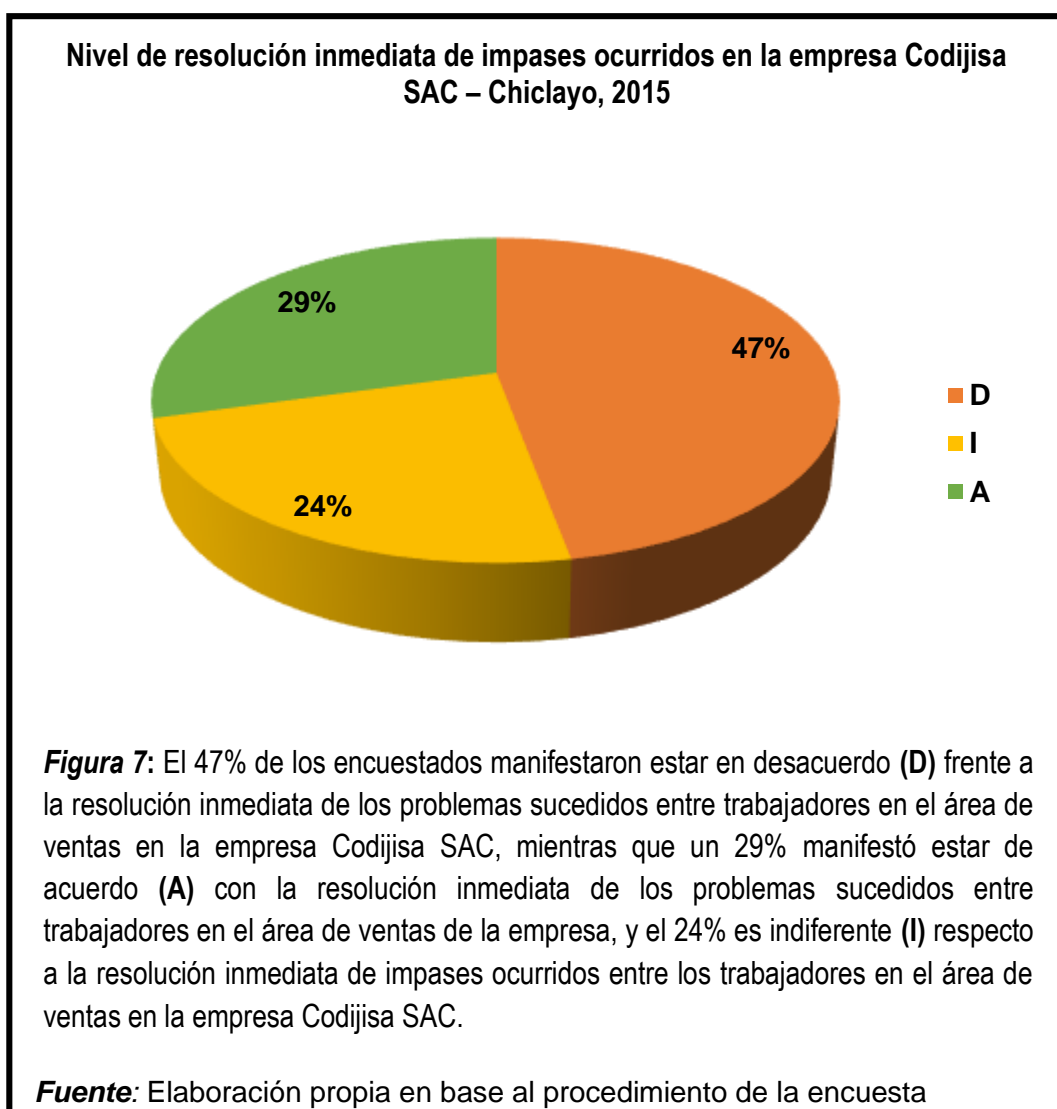
Aquí se determina la disconformidad hacia la falta de interés generado por el jefe de área de ventas en la empresa Codijisa. Llacuna (2012) determina que una buena comunicación es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes. La comunicación, de hecho, puede ser el origen del conflicto, por ejemplo cuando es inexistente, ineficiente, incorrecta o equivocada. Sin embargo, también es la que nos permite expresar conflicto o incluso transformarlo hasta llegar a resolverlo. Si existen una eficiente comunicación entonces los conflictos se verán disminuidos en un 100%. En el mediano plazo, el 12% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 70% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 14

Nivel de resolución inmediata de impases ocurridos en la empresa Codijisa SAC - 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata	8 47%	4 24%	5 29%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

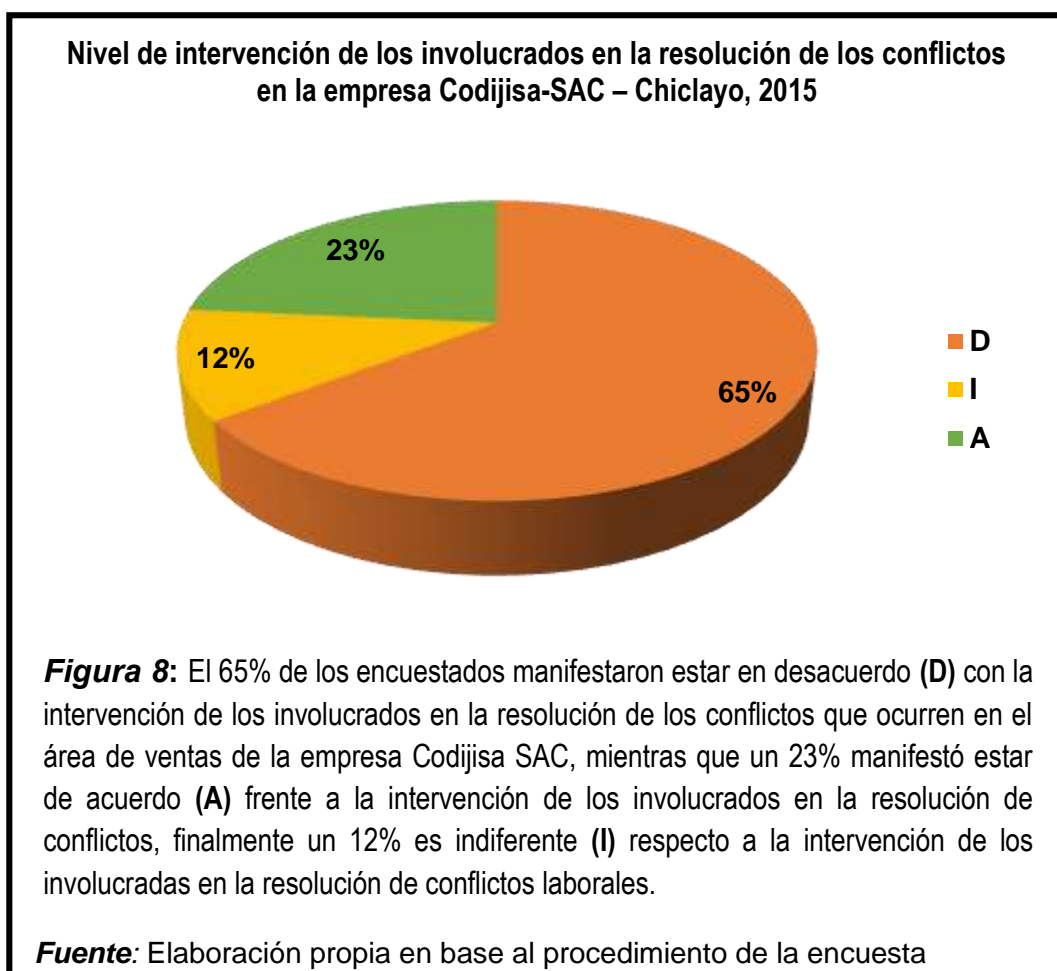
Aquí se determina la disconformidad de los promotores de ventas hacia la resolución inmediata de los impases ocurridos en la empresa Codijisa. Henao (2012) manifiesta que el conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma. Si existen deficiencias en el clima organizacional que generan conflictos entonces los promotores de ventas que no contaran con un adecuado desarrollo laboral serán un 100%. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 59% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 15

Nivel de intervención de los involucrados en la resolución de los conflictos en la empresa Codijisa SAC – 2015.

ITEMS	D	I	A	Total
En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas	11 65%	2 12%	4 23%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina disconformidad debido a la exclusión de las partes en la resolución de conflictos en la empresa Codijisa. Blessing (2010) determina que el conflicto organizacional es una parte inevitable de ser miembro de un equipo. Ocasionalmente, diferentes puntos de vista pueden generar conflictos, por lo que tener una manera consistente y constructiva de lograr un compromiso es esencial para el éxito del equipo. Los líderes deben facilitar la resolución del conflicto organizacional mientras permiten a los miembros del equipo identificar e implementar soluciones juntas. Si existen deficiencias en el clima organizacional que generan conflictos entonces los promotores de ventas que no contaran con un adecuado desarrollo laboral serán un 100%. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 59% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 16

Porcentaje de encuestados que optimizan los insumos y productos asignados en el área de ventas de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.	9 53%	2 12%	6 35%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Porcentaje de encuestados que optimizan los insumos y productos asignados en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

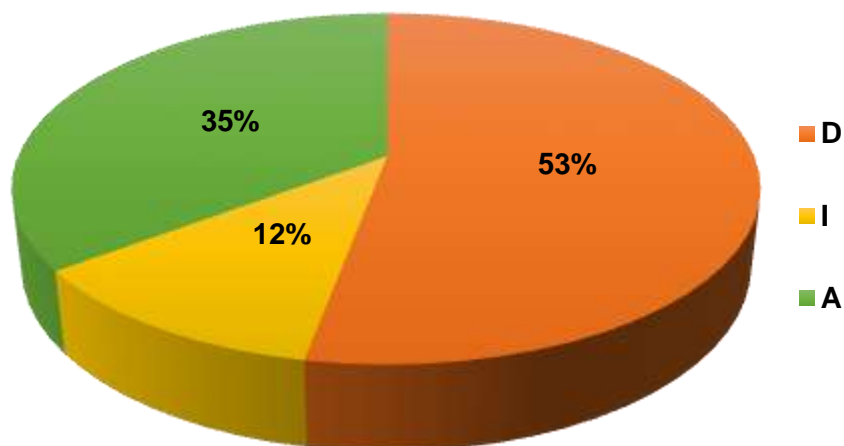


Figura 9: El 53% de los encuestados determinan que están en desacuerdo (**D**) de optimizar los insumos y productos asignados a su cargo en el área de ventas de la empresa Codijisa -SAC, mientras que un 35% manifestó estar de acuerdo (**A**) de que si se optimiza los insumos y productos asignados a su cargo en el área de ventas de la empresa, y un 12% es indiferente (**I**) respecto a optimizar los insumos y productos en el área de ventas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de optimizar los insumos y productos asignados en el área de ventas de la empresa Codijisa. Cruelles (2012) indica que la optimización de insumos busca minimizar el coste de los recursos hacer bien las cosas y obtener los mejores resultados esperados. Si en el área de ventas de Codijisa se optimizara los insumos y productos asignados, entonces aumentara la productividad de tal manera que va a conducir a la organización a su eficiencia, permitiendo así que el número de encuestados que están de acuerdo con la optimización de los insumos y productos en el área de ventas de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 53% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 17

Porcentaje de encuestados comprometidos con la misión y la visión de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.	11 65%	2 12%	4 23%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de estar comprometidos con la misión y visión de la empresa Codijisa. Enrique (2010) señala que la misión son las metas reales y concretas; debe ser repetida en las reuniones de la empresa además debe ser comprensible por todos los miembros de la empresa sin ambigüedades. Mientras que la visión es el ideal de la empresa, su razón de ser, a partir de la cual deviene la misión y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. Si en el área de ventas de la empresa codijisa existiera una buena política de comunicación clara y transparente, entonces los trabajadores tendrán conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, permitiendo así que el número de colaboradores que están de acuerdo con el conocimiento de la misión y visión de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 65% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 18

Porcentaje de involucrados con las metas organizacionales de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.	8 47%	2 12%	7 41%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad de los promotores de ventas de procurar cumplir con las metas organizacionales en el área de ventas de la empresa Codijisa. Martínez (2012) determina que las metas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización; las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Si en el área de ventas de la empresa codijisa se fomentara las metas establecidas, entonces los trabajadores cumplirían satisfactoriamente con las metas u objetivos oficiales de la organización, permitiendo así que el número de colaboradores que están de acuerdo con el logro satisfactorio de los objetivos y metas de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 47% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

4.1.1.3.2 Resultados del test por dimensión

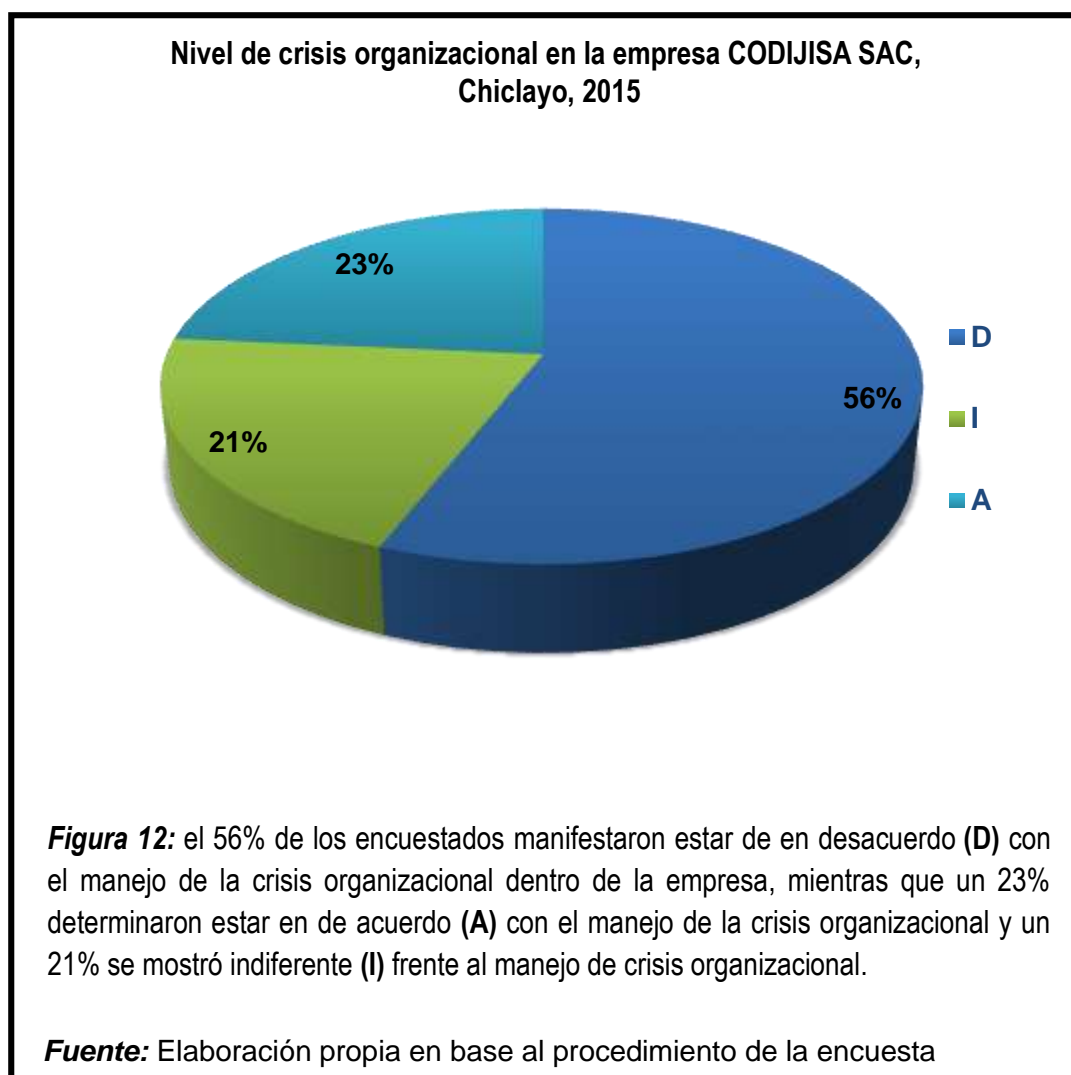
A continuación se presentan los resultados de las tablas y figuras del test por dimensión:

Tabla 19

Nivel de crisis organizacional en la empresa CODIJISA SAC - Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
	19	7	8	34
CRISIS ORGANIZACIONAL	56%	21%	24%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad de los promotores de ventas frente a la crisis organizacional y como ésta se maneja en la empresa Codijisa. Remy (2011) Crisis son eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla. Se evalúa una crisis en consideración a su predictibilidad, su velocidad, su nivel de impacto, el modo cómo detonaron, en fin, de muchísimas maneras. En todo caso, permite mostrar los muy diversos modos en que las crisis se presentan. Si la empresa Codijisa cuenta con la presencia de crisis organizacional en el área de ventas, entonces los promotores de ventas no se sentirán en un ambiente adecuado afectando directamente eso a su productividad y en el peor de los casos a la existencia de la empresa. En el mediano plazo, el 21% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 56% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 20

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
21%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	21% REGULAR ESFUERZO	0,21
56%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	77% MAYOR ESFUERZO	0,77

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 21*Elaboración de objetivos y estrategias / actividades*

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Botero (2010) determina que una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la empresa en el país.	
PREVENIR UNA CRISIS ORGANIZACIONAL PARA EVITAR PONER EN RIESGO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA EXISTENCIA EMPRESARIAL.		
21% INDIFERENTES	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
	1. Contextuar eventos negativos por los que haya pasado cada promotor de ventas.	Base de datos con información recaudada.
	2. Prevenir para que los eventos registrados no se vuelvan a repetir. 3. Realizar reuniones mensuales con la presencia de todos los promotores de ventas y el jefe de área a fin de mantener relaciones interpersonales más cercanas.	Fotografías y lista de asistencia.
EVITAR QUE SE VEAN AMENAZADOS LOS VALORES EMPRESARIALES		
21% + 56% = 77% INDIFERENTE + DESACUERDO	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
	1. Brindar código de ética a todos los colaboradores de la empresa.	Comprobante de entrega
	2. Publicar los valores empresariales jerarquizados en función a su importancia, en zonas de alto tránsito peatonal en las instalaciones de la empresa. 3. Realizar reuniones trimestrales con todos los promotores de ventas y el jefe de área con la finalidad de promover la práctica de los valores empresariales.	Documentación publicada. Fotografías y lista de asistencia.
24% ACUERDO	ALIADOS	

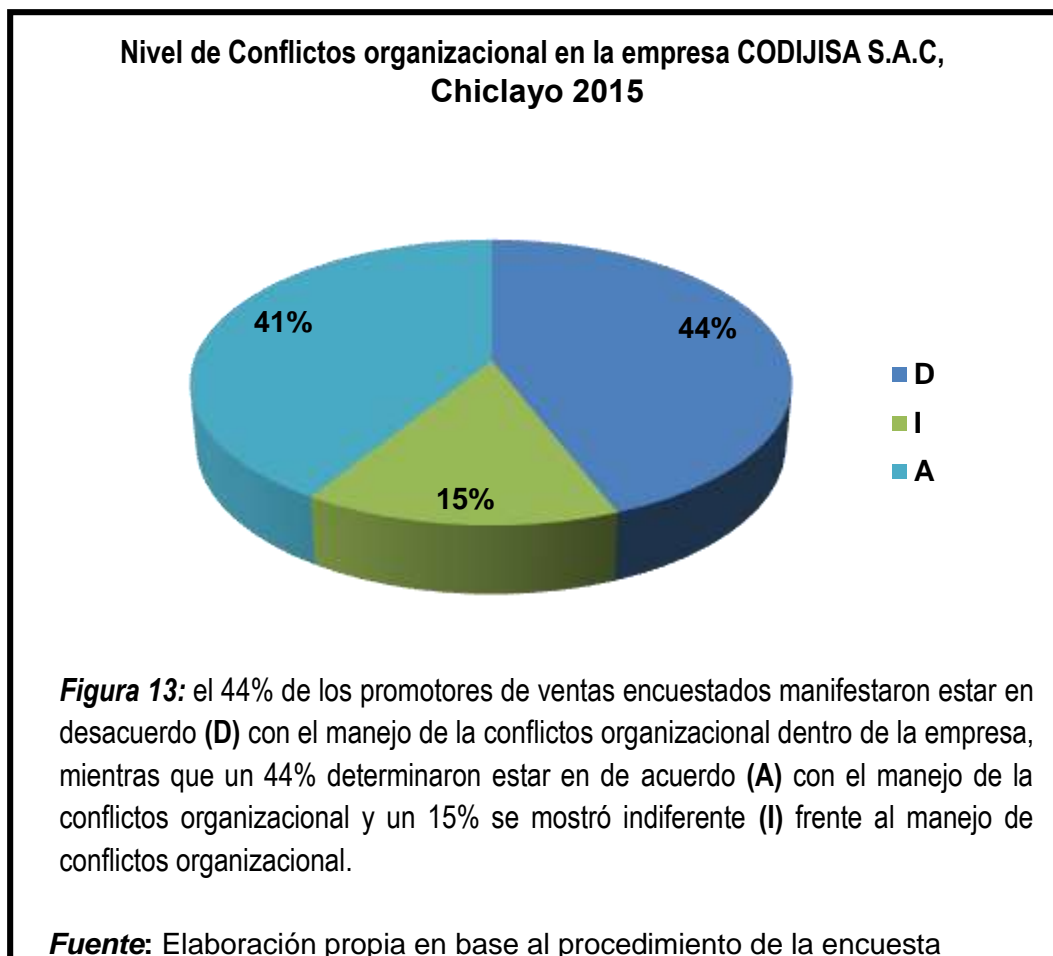
Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 22

Nivel de Conflictos organizacional en la empresa Codijisa SAC - Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	15 44%	5 15%	14 41%	34 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad del manejo de los conflictos organizacionales en la empresa Codijisa. Barrera (2010) recomienda que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros. El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación en un 100%. En el mediano plazo, el 15% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 44% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 23

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
15%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	15% REGULAR ESFUERZO	0,15
44%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	59% MAYOR ESFUERZO	0,59

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 24*Elaboración de objetivos y estrategias / actividades*

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Camora (2010) en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.	
	PREVENIR CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PARA EVITAR CAOS EMPRESARIAL.	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21%	1. Supervisar continuamente el comportamiento de los promotores de ventas al momento de brindar el servicio e interactuar entre ellos.	Lista de supervisión.
INDIFERENTES	2. Fomentar la integración creando un ambiente saludable de trabajo.	Fotografías y lista de asistencia.
	3. Reunir con frecuencia a promotores de ventas y jefe de área con la finalidad de que se expresen los inconvenientes de manera pública.	
	CONVERTIR EL CONFLICTOS EN SITUACIONES CONSTRUCTIVAS PARA LA EMPRESA	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21% + 56% = 77%	1. Gestionar el conflicto de modo que maximice su potencial positivo.	Ficha de observación.
INDIFERENTE	2. Reducir la presión generadas por el jefe de del área de ventas hacia los promotores, con la finalidad de que puedan realizar su trabajo con mayor productividad.	Record de ventas mensuales
+ DESACUERDO		
24% ACUERDO	ALIADOS	

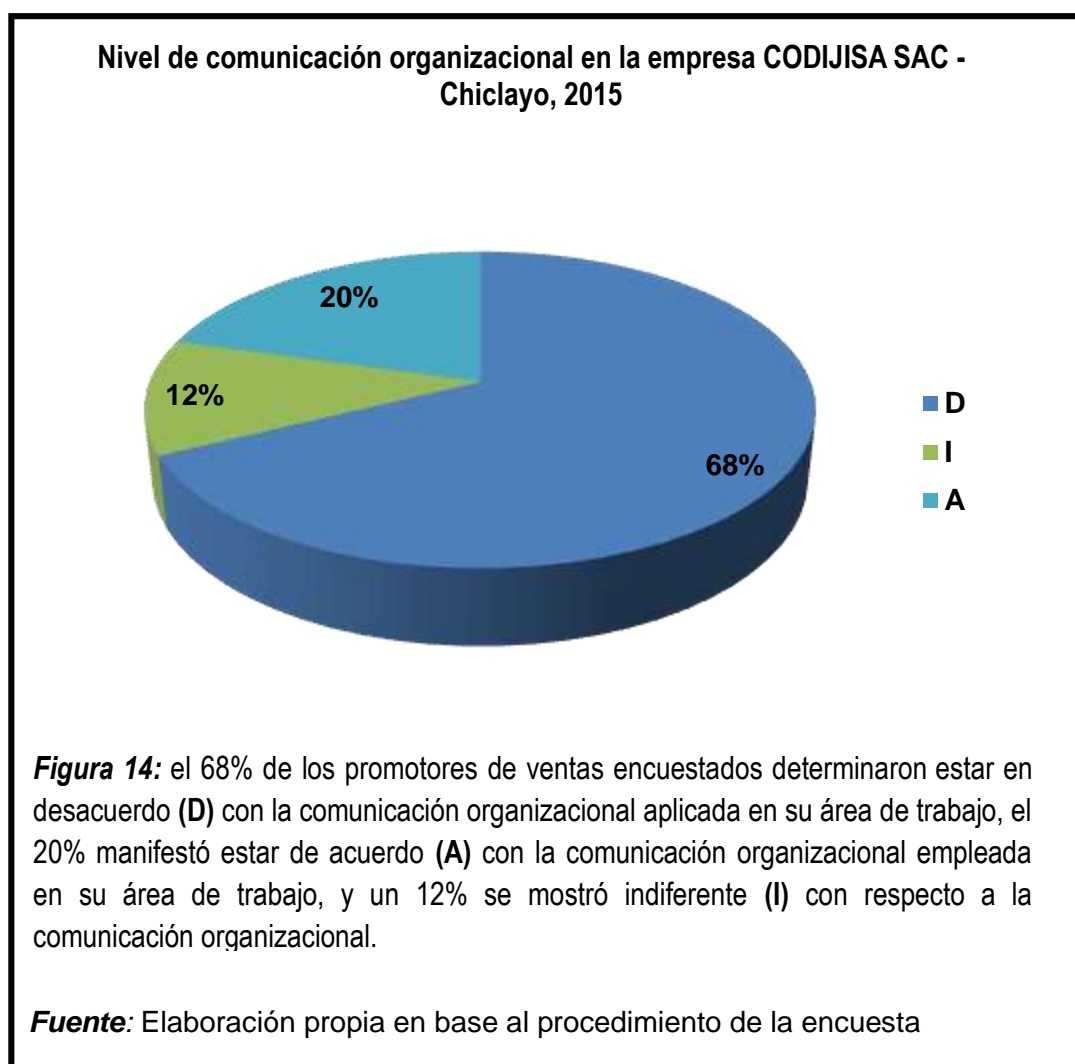
Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 25

Nivel de comunicación organizacional en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
	23	4	7	34
COMUNICACION ORGANIZACIONAL	68%	12%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad de la eficiente comunicación desplegada en el área de ventas de la empresa Codijisa. Sugano (2011) manifiesta que la comunicación organizacional juega un papel fundamental dentro de la construcción de una buena imagen corporativa, es uno de los principales factores que permiten construir y afianzar las relaciones entre el trabajador y las empresas e instituciones. Ayuda a que los trabajadores conozcan más acerca de la historia organizacional, los logros, los avances y los nuevos retos; lo que fortalece la identificación y el orgullo que puede sentir el personal. Cuando las crisis ocurren, básicamente lo que toda empresa debe hacer es actuar con rapidez, desde el punto de vista organizacional, relacionándose (con tacto y sensibilidad) en un 100%. En el mediano plazo, el 12% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 68% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 26

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
12%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	12% REGULAR ESFUERZO	0,12
68%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	80% MAYOR ESFUERZO	0,80

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 27*Elaboración de objetivos y estrategias / actividades*

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Murga (2010) El estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas, a través de aquella, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado. Así mismo, concebir a las organizaciones como sistemas implica la interdependencia de sus elementos y, por ser la comunicación el factor que integra sus componentes entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas	
	IMPLEMENTAR ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar canales efectivos de comunicación. 2. Programar trimestralmente controversia constructiva. 3. Programar trimestralmente reuniones para la realización de controversia constructiva. 4. Fomentar máxima transparencia entre promotores de ventas, jefe de área y administradores en lo que hacen y como lo hacen, relacionado a la empresa. 	<p>Organigrama empresarial.</p> <p>Fotografías y lista de asistencia</p>
INDIFERENTES		
	FOMERTAR LA APLICACIÓN CORRECTA DE LOS CANALES DE COMUNICACION	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21% + 56% = 77%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estableciendo de normas que favorecen la expresión de opiniones y de consultas. 2. Amonestar a promotores que generen canales informales de comunicación. 	<p>Código de ética</p> <p>Fotografías y lista de asistencia.</p>
INDIFERENTE + DESACUERDO		
24% ACUERDO	ALIADOS	

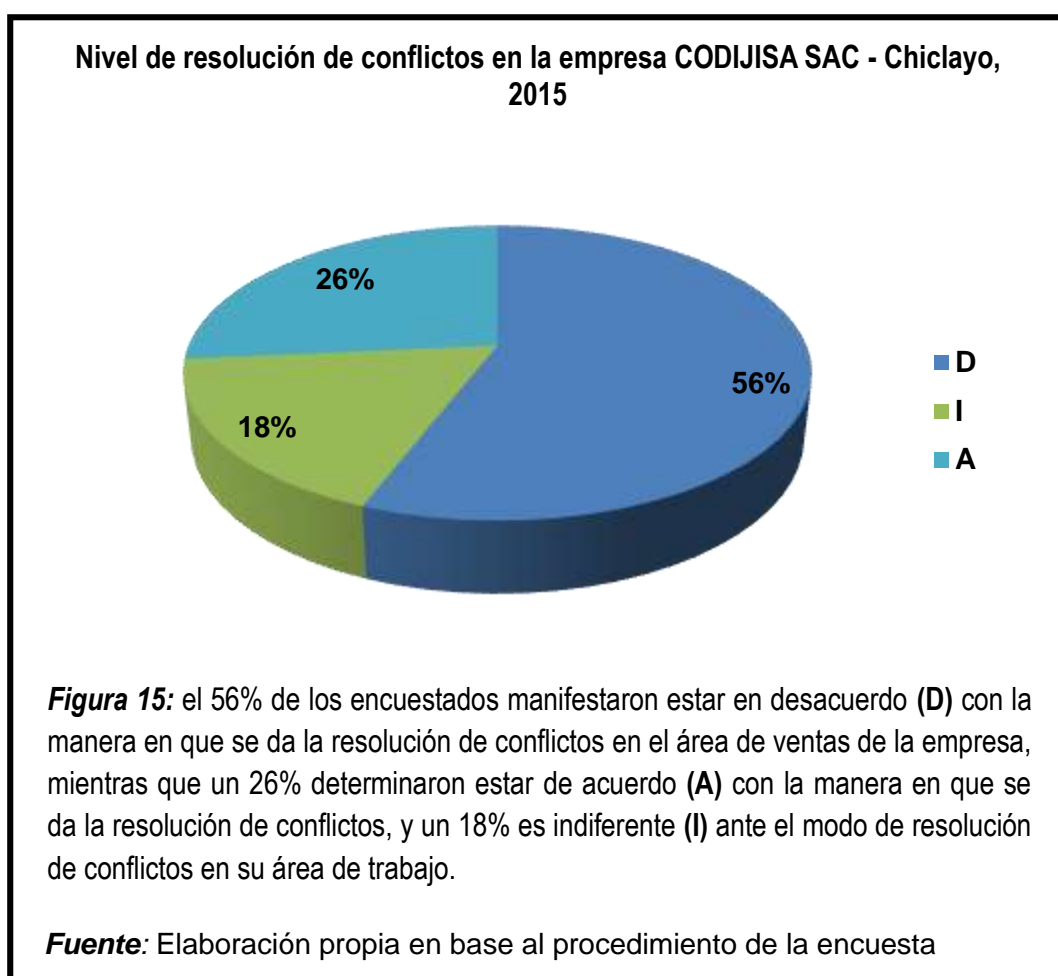
Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 28

Nivel de resolución de conflictos en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
RESOLUCION DE CONFLICTOS	19 56%	7 21%	8 24%	34 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Aquí se determina la disconformidad de los promotores de ventas frente a la resolución de conflictos en la empresa Codijisa. Blessing (2010) manifiesta que el conflicto organizacional es una parte inevitable de ser miembro de un equipo. Ocasionalmente, diferentes puntos de vista pueden generar conflictos, por lo que tener una manera consistente y constructiva de lograr un compromiso es esencial para el éxito del equipo. Los líderes deben facilitar la resolución del conflicto organizacional mientras permiten a los miembros del equipo identificar e implementar soluciones juntos. Si la empresa Codijisa cuenta con el apoyo de todos los que forman parte del área de ventas para la resolución de conflictos, entonces los promotores de ventas se sentirán en un ambiente adecuado viendo reflejado directamente eso a su productividad. En el mediano plazo, el 18% de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 56% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 29

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
18%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	18% REGULAR ESFUERZO	0,18
56%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	74% MAYOR ESFUERZO	0,74

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 30*Elaboración de objetivos y estrategias / actividades*

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Gonzales (2010) el conflicto como proceso que evoluciona en el marco de las organizaciones, debe ser manejado a través del cumplimiento de etapas para garantizar una intervención segura, sistémica y orgánica. Esto significa afrontar los conflictos con asertividad como el proceso de no esperar a que éstos se resuelvan solos, sino tomar una parte activa en su solución. Además, enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.	
	PREVENIR UNA CRISIS ORGANIZACIONAL PARA EVITAR PONER EN RIESGO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA EXISTENCIA EMPRESARIAL.	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21% INDIFERENTES	1. Convertir los monólogos semanales en dialogo productivos.	Fotografías y ficha de observación.
	ESTABLECER BUENAS RELACIONES ENTRE JEFES Y COLABORADORES	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
21% + 56% = 77% INDIFERENTE + DESACUERDO	1. Solicitar al administrador facilitar la resolución de conflictos de manera colaborativa y estratégica. 2. Aplicar estrategia de ganar – ganar, demostrando que no es necesario que uno de los dos “pierda”	Fotografías y ficha de observación. Fotografías y lista de asistencia.
24% ACUERDO	ALIADOS	

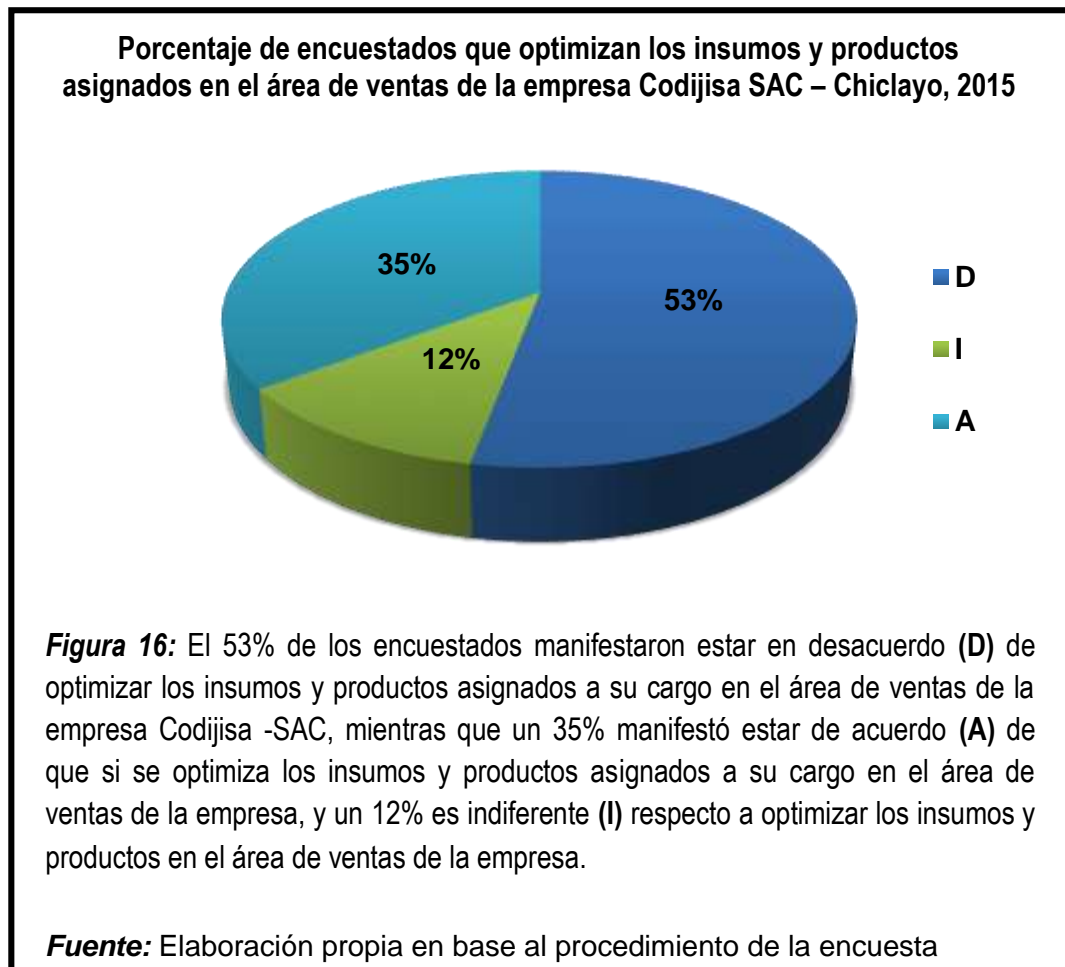
Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 31

Nivel de eficiencia en el área de ventas de la empresa Codijisa – SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
Eficiencia	9	2	6	17
	53%	12%	35%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de optimizar los insumos y productos asignados en el área de ventas de la empresa Codijisa. Cruelles (2012) indica que la optimización de insumos busca minimizar el coste de los recursos hacer bien las cosas y obtener los mejores resultados esperados. Si en el área de ventas de codijisa se optimizara los insumos y productos asignados, entonces aumentara la productividad de tal manera que va a conducir a la organización a su eficiencia, permitiendo así que el número de encuestados que están de acuerdo con la optimización de los insumos y productos en el área de ventas de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 53% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 32

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
12%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	12% REGULAR ESFUERZO	0,12
53%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	65% MAYOR ESFUERZO	0,65

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 33

Elaboración de objetivos y estrategias / actividades

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Cruelles (2012) indica que la eficiencia mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos hacer bien las cosas. En términos numéricos, es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. También manifiesta que la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc.	
DAR A CONOCER ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA.		
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
12%	1. Programar actividades referentes a estrategias de manejo de conflictos para solucionar los conflictos a través de un taller.	Fotografías y ficha de observación.
INDIFERENTES	2. Convocar a los trabajadores para hacerles partícipes de la realización del taller de manejo de conflictos	
	3. Realizar el taller con el apoyo de un especialista en el manejo de conflictos laborales.	Fotografías y lista de asistencia.
	4. Difundir los resultados respecto a la propuesta consolidada del taller de manejo de conflicto	
ESTABLECER ESPACIOS ADECUADOS PARA COMPARTIR ENTRE JEFES Y COLABORADORES PARA UNA ADECUADA COMUNICACION EVITANDO LOS CONFLICTOS LABORALES.		
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
12% + 53% = 65%	1. Realizar reuniones mensuales con todos los miembros de la empresa con el fin de mantener programas de fechas adecuadas sin programar la productividad.	Fotografías y ficha de observación.
INDIFERENTE + DESACUERDO	2. Detallar que acuerdos se va a tratar en las fechas de compartir	
	3. Fomentar los resultados respecto a lo tratado en las reuniones	Fotografías y lista de asistencia.
35%	ALIADOS	
ACUERDO		

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 34

Nivel de eficacia en el área de ventas de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
Eficacia	11 65%	2 12%	4 23%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de estar comprometidos con la misión y visión de la empresa Codijisa. Enrique (2010) señala que la misión son las metas reales y concretas; debe ser repetida en las reuniones de la empresa además debe ser comprensible por todos los miembros de la empresa sin ambigüedades. Mientras que la visión es el ideal de la empresa, su razón de ser, a partir de la cual deviene la misión y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. Si en el área de ventas de la empresa codijisa existiera una buena política de comunicación clara y transparente, entonces los trabajadores tendrán conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, permitiendo así que el número de colaboradores que están de acuerdo con el conocimiento de la misión y visión de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 65% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 35

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
12%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	12% REGULAR ESFUERZO	0,12
65%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	77% MAYOR ESFUERZO	0,77

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 36

Elaboración de objetivos y estrategias / actividades

PORCENTAJE	TEORIA	
100%	Cruelles (2012) señala que la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas es decir hacer las cosas correctas. También determina que es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto.	
	DAR A CONOCER LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN DE MANERA CLARAS Y TRANSPARENTES QUE PERMITAN A LOS PROMOTORES DE VENTAS ESTAR INFORMADOS Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS.	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
12%	1. Programar actividades referentes a políticas de comunicación para mantener informados a promotores de ventas sobre la filosofía empresarial.	Fotografías y ficha de observación.
INDIFERENTES	2. Realizar talleres mensualmente donde una persona experta pueda transmitir el conocimiento suficiente sobre las políticas de comunicación a los promotores.	Fotografías y lista de asistencia.
	3. Fomentar políticas de comunicación a los colaboradores de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo.	Fotografías y lista de asistencia.
	CREAR PROGRAMAS DE CAPACITACIONES PARA QUE JEFES Y PROMOTORES ESTEN INFORMADOS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL.	
	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
12% + 65% = 77%	1. Programar capacitaciones mensualmente a promotores de ventas.	Fotografías y ficha de observación.
INDIFERENTE	2. Realizar las capacitaciones con el apoyo de un especialista	Fotografías y lista de asistencia.
+ DESACUERDO	3. Fomentar continuamente la filosofía empresarial a los promotores de ventas con el fin de motivarles para el cumplimiento de los objetivos.	Fotografías y lista de asistencia.
23% ACUERDO	ALIADOS	

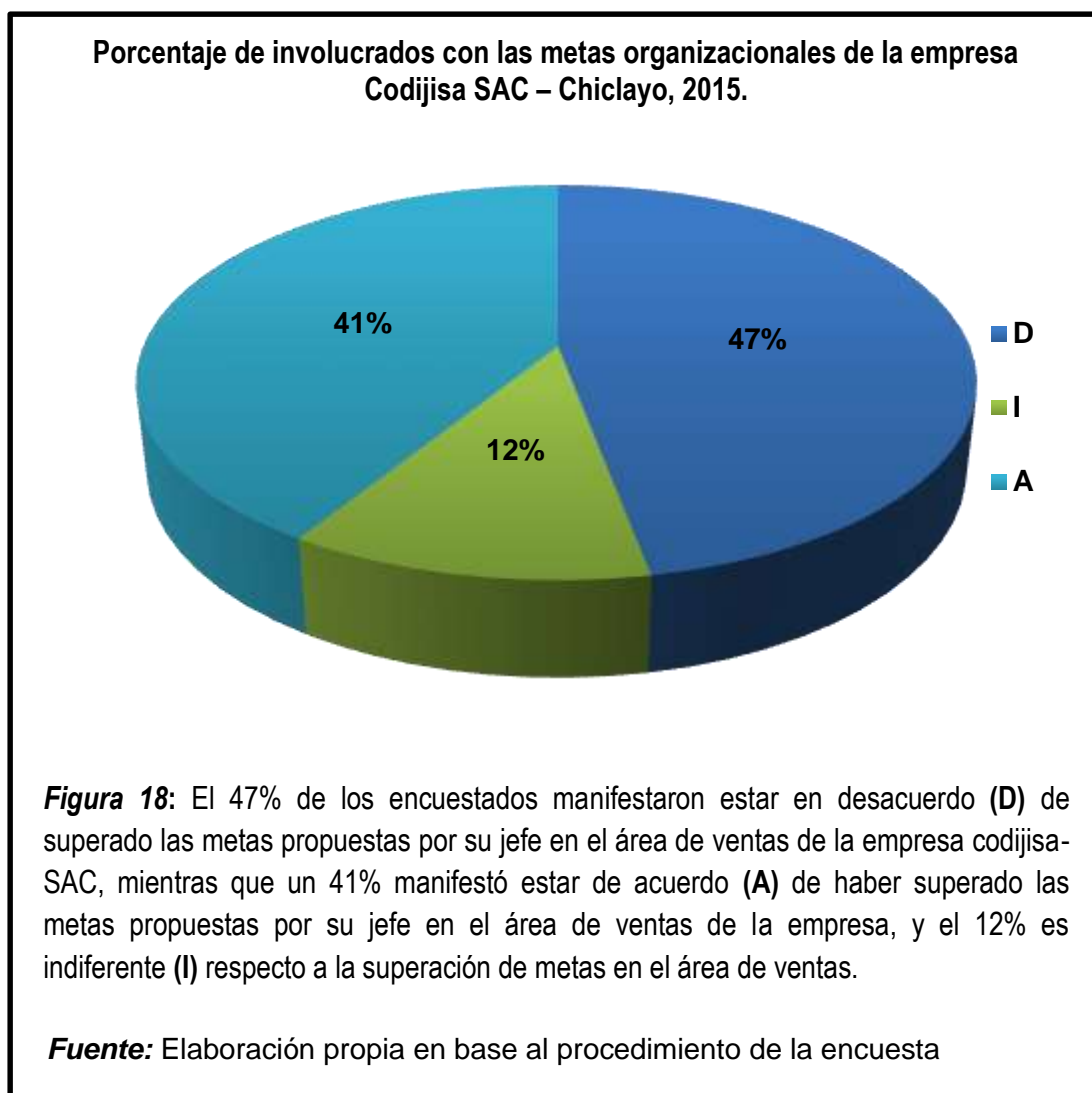
Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 37

Nivel de efectividad en el área de ventas de la empresa Codijisa - SAC, Chiclayo.

ITEMS	D	I	A	Total
Efectividad	8 47%	2 12%	7 41%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de procurar cumplir con las metas organizacionales en el área de ventas de la empresa Codijisa. Martínez (2012) determina que las metas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización; las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Si en el área de ventas de la empresa codijisa se fomentara las metas establecidas, entonces los trabajadores cumplirían satisfactoriamente con las metas u objetivos oficiales de la organización, permitiendo así que el número de colaboradores que están de acuerdo con el logro satisfactorio de los objetivos y metas de la empresa Codijisa, aumentará hasta llegar al 100%. En el mediano plazo, el 12 % de los encuestados indiferentes se acogerán a las estrategias; mientras que el 47% de encuestados que están en desacuerdo, lo harán en el largo plazo.

Tabla 38

Interpretación de los componentes de la brecha

PORCENTAJE	CRITERIO	OBJETIVO	NIVEL DE ESFUERZO PARA CUBRIR BRECHAS (metas)	EVENTO ESPERADO
12%	INDIFERENTE	MEDIANO PLAZO	12% REGULAR ESFUERZO	0,12
47%	DESACUERDO	LARGO PLAZO	59% MAYOR ESFUERZO	0,59

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Tabla 39*Elaboración de objetivos y estrategias / actividades*

PORCENTAJE	TEORIA			
100%	Sánchez (2013) determina que la efectividad se refiere al indicador de impacto o de resultado final; es tener un producto apropiado y con los requerimientos y atributos asociados, es decir combina los componentes de eficacia y eficiencia, también argumenta que la efectividad observa el logro de los objetivos o metas de la organización.			
MANTENER CAPACITADOS A JEFES Y PROMOTORES SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS PARA LOGRAR SATISFACTORIAMENTE CON LOS OBJETIVOS O METAS DE LA EMPRESA CODIJISA.				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="441 561 1428 599">ACTIVIDADES</th> <th data-bbox="1428 561 1917 599">MEDIOS DE VERIFICACION</th> </tr> </thead> </table>			ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION			
12%	1. Programar mensualmente capacitaciones respecto a temas de manejo de conflictos y lograr cumplir con las metas organizacionales.	Fotografías y ficha de observación.		
INDIFERENTES	2. Convocar a los jefes y promotores para asistir a las capacitaciones.	Fotografías y lista de asistencia.		
	3. Realizar capacitaciones con el apoyo de una persona experta que pueda brindarles el conocimiento adecuado.			
DAR A CONOCER PROGRAMAS DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL PERMITIENDO A LOS TRABAJADORES OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS.				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="441 1002 1428 1039">ACTIVIDADES</th> <th data-bbox="1428 1002 1917 1039">MEDIOS DE VERIFICACION</th> </tr> </thead> </table>			ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION
ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION			
12% + 47% = 59%	1. Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa de motivación	Fotografías y ficha de observación.		
INDIFERENTE + DESACUERDO	2. Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño de las actividades. (Área de Recursos Humanos)	Fotografías y lista de asistencia.		
	3. Realizar las actividades del programa motivacional. (Recursos Humanos)			
41% ACUERDO	ALIADOS			

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

4.1.1.3.3 Resultado del test por variable

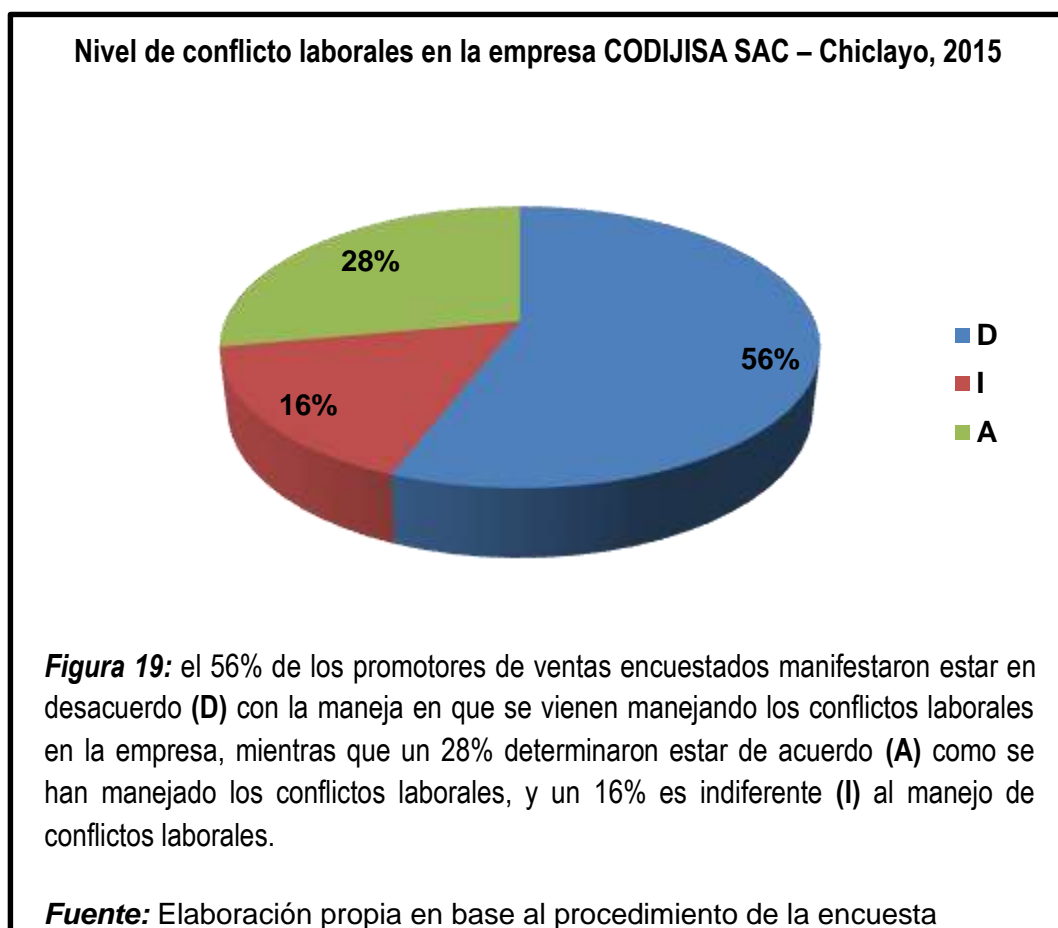
A continuación se presenta los resultados de las tablas y figuras del test por variable:

Tabla 40

Nivel de conflicto laboral presente en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Conflictos laborales en la empresa Codijisa S.A.C, Chiclayo 2015	11 56%	2 16%	4 28%	17 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

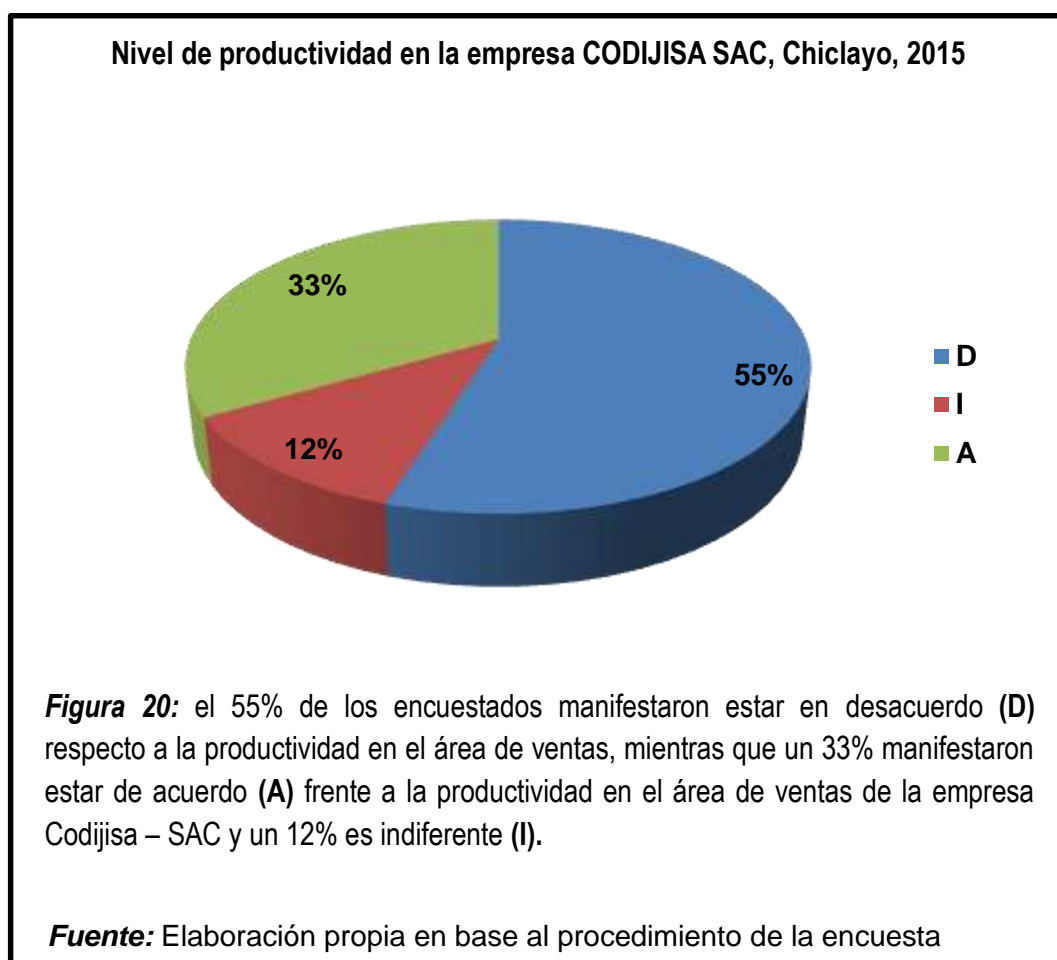
Se determina la disconformidad de los promotores de ventas del manejo de conflictos en la empresa Codijisa. Porret (2010) define al conflicto como situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la productividad laboral de la organizacional. Si en el área de ventas de codijisa existirán estrategias de manejo de conflictos, entonces se incrementara la productividad, permitiendo que el número de encuestados que están indiferentes y en desacuerdo disminuirá, mientras que los encuestados que están de acuerdo con el adecuado manejo de conflictos aumentara hasta llegar al 100%, en el largo plazo.

Tabla 41

Nivel de productividad en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015

ITEMS	D	I	A	Total
Productividad en la empresa Codijisa S.A.C, Chiclayo 2015	28 55%	6 12%	17 33%	51 100%

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



Análisis

Se determina la disconformidad de los promotores de ventas de incrementar la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa. Fernández (2010) determina que la productividad consiste en una medida de la eficiencia de la empresa y se refiere al grado de utilización de los factores de producción; de esta manera las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretenden darles y a la naturaleza de sus negocios. Si en el área de ventas de codijisa se utilizara eficientemente los recursos asignados, entonces aumentara la productividad de tal manera que va a conducir a la organización a su eficiencia, permitiendo que el número de encuestados que están indiferentes y en desacuerdo disminuirá, mientras que los encuestados que están de acuerdo con el incremento de la productividad aumentara hasta llegar al 100%, en el largo plazo.

4.1.1.3.4 Promedio por indicador

A continuación en la tabla 42 se determinan los promedios de las variables independiente y dependiente por indicador:

Tabla 42

Promedios por cada indicador en el pre test de las variables de investigación.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	PROMEDIO	
Conflictos laborales	Crisis Organizacional	La empresa codijisa ha sido severa con el trabajador involucrado en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial	1.59	
		La empresa Codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación negativas que ponga en peligro la existencia de la empresa	1.76	
	Conflictos organizacionales	Considera que en su área existen preferencias que deterioran los objetivos empresariales	2.29	
		Su área de trabajo cuenta con un clima adecuado para desarrollarse laboralmente	1.65	
	Comunicación organizacional	Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer sus necesidades o sugerencias	1.59	
		Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias	1.47	
	Resolución de Conflictos	Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata	1.82	
		En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes	1.59	
		Eficiencia	Cuando me encuentro	1.82

		desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.	
Productividad	Eficacia	Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.	1.59
	Efectividad	En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.	1.94

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

4.1.1.3.5 Promedio por cada dimensión

A continuación en la tabla 43 se determinan los promedios de las variables independiente y dependiente por dimensiones respectivamente:

Tabla 43

Promedios por cada dimensión en el pre test de las variables de investigación

VARIABLE	DIMENSION	PROMEDIO
		1.68
CONFLICTOS LABORALES	Crisis organizacional	
	Conflictos organizacionales	1.97
	Comunicación organizacional	1.53
	Resolución de conflictos	1.71
PRODUCTIVIDAD	Efectividad	1.82
	Eficacia	1.59
	Efectividad	1.94

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

4.1.1.3.6 Promedio por variable

En la tabla 44 se determinan los promedios de las variables independiente y dependiente.

Tabla 44

Promedios por cada variable en el pre test de las variables de las investigaciones.

VARIABLE	PROMEDIO
INDEPENDIENTE Conflictos laborales	1.72
DEPENDIENTE Productividad	1.78

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

4.1.2 Contrastación de hipótesis

Las correlaciones que guardan significancia y permite el mejoramiento de la productividad en la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015, siguen la prueba de hipótesis a continuación; y sus resultados son presentados en la tabla 45:

Prueba de hipótesis

i.Hipótesis: probaremos

H0: No existe correlación entre ítems

H1: Si existe correlación entre ítems

ii.Estadística y región crítica de la prueba

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar H_0

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar H_0

iii.Decisión

Como el p-value es menor que α , entonces H_0 es rechazado y se acepta H_1 , es decir si existe correlación entre los ítems de las variables de investigación para el mejoramiento de la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC.

Tabla 45

Identificación de ítems que guardan correlación y significancia

Correlación ítems x ítems	Significancia 0.05*	Significancia 0.01**	Rho de Spearman
Situaciones negativas x desinterés por sugerencias	SI		0,484
Situaciones negativas x optimización de recursos		SI	0,718
Situaciones negativas x metas organizacionales	SI		0,507
Existencia de preferencias x desinterés por sugerencias	SI		0,517
Existencia de preferencias x optimización de recursos	SI		0,561
Desinterés por sugerencias x Situaciones negativas	SI		0,484
Desinterés por sugerencias x Existencia de preferencias	SI		0,517
Desinterés por sugerencias x optimización de recursos	SI		0,536
Optimización de recursos x Situaciones negativas		SI	0,718
Optimización de recursos x Existencia de preferencias	SI		0,561
Optimización de recursos x desinterés por sugerencias	SI		0,536
Metas organizacionales x Situaciones negativas	SI		0,507

Fuente: Elaboración en base al Rho de Spearman para dos muestras suponiendo varianzas desiguales.

4.1.1.3.7 Análisis de la correlación de las variables

Las variables están altamente correlacionadas en un 99.9% según el coeficiente de correlación de Spearman esto significa que, la empresa Codijisa carece de líneas eficientes de comunicación, perjudicando la productividad laboral.

A continuación se muestra en la tabla 46:

Tabla 46

Análisis de correlación de Spearman entre variables

		Correlaciones	
		Conflictos laborales	Productividad laborales
Conflictos laborales	Correlación de Spearman	1	-1,000**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	4	3
Productividad	Correlación de Spearman	-1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	3	3

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

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

4.2 Discusión de los resultados

Codijisa SAC, debido al crecimiento de la demanda y de la oferta, se ha visto en la necesidad de mejorar la productividad en el área de ventas, sin embargo la empresa no utiliza adecuadamente los canales efectivos de comunicación, carece de estrategias de manejo de conflictos y no dispone de un adecuado clima laboral el aumento de la productividad, como lo determina la investigación realizada mediante la encuesta y ejecutada en tablas y figuras, ocasionando que el cliente tome otras opciones de compra; por esta razón se realiza un plan de estrategias para mejorar la productividad de la organización mediante el manejo de conflictos; así también la comprensión de los alcances de cada dimensión tomada en la investigación permite la disminución de la brecha mediante la teoría y estrategias propuestas por las investigadoras. A continuación se presenta el análisis y síntesis de la discusión por dimensión:

Tabla 47

Porcentaje por dimensión del test de las variables de investigación

VARIABLE	DIMENSIÓN	PROMEDIO
CONFLICTOS LABORALES	1 CRISIS ORGANIZACIONAL	1.68
	2 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	1.97
	3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1.53
	4 RESOLUCION DE CONFLICTOS	1.71
PRODUCTIVIDAD	6 EFICIENCIA	1.82
	7 EFICACIA	1.59
	8 EFECTIVIDAD	1.94

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta

Los promotores de ventas de la empresa Codijisa acotaron que la dimensión crisis organizacional se ve limitada en un 56% debido a que existen promotores de ventas involucrados en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial y no existe un plan de contingencia para ellas (ver Figura 12). Teniendo en cuenta la brecha es conveniente establecer que si una situación de crisis se desarrolla en la empresa debido a las malas decisiones entonces debe existir un plan de contingencia para revertirla y convertirla en un acto positivo. López (2010) establece que los malos manejos, la deficiente estrategia corporativa o simplemente decisiones equivocadas pueden llevar a grandes empresas a la quiebra. Crisis se entiende también como cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, que amenace la imagen de la organización o amenace con alterar las relaciones internas o externas, en tal caso se deberían ejecutar estrategias o planes de contingencia para minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo. Botero (2010) determina que una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la empresa. Por otro lado Prado (2014) en su estudio determina que el manejo no adecuado de un conflicto es como el combustible que necesita un incendio para propagarse; el no adecuado manejo de este, puede generar en una organización grandes pérdidas no solo de dinero, sino de talento humano, el manejo de conflicto y el proceso de negociación sirve a los gerentes y directivos en la búsqueda de nuevos enfoques que les permitan crear las alternativas necesarias para un adecuado ambiente laboral, que mejore la productividad. Los resultados de estas alternativas deben ser continuos, y su temática debe estar orientada a la administración que permita controlar los

niveles de conflicto, hasta alcanzar bajos índices de conflictividad y altos niveles de productividad y ambiente laboral.

De acuerdo a los resultados de la dimensión de conflictos organizacionales se obtiene una brecha de 59% relacionada directamente al jefe del área de ventas debido a la mala administración de conflictos organizacionales (ver figura 13). Camora (2010) En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. Henao (2012) establece que el conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma. Si existen deficiencias en el clima organizacional que generan conflictos entonces los promotores de ventas que no contarán con un adecuado desarrollo laboral. Mediante la propuesta los objetivos y actividades brindados se podrán prevenir los conflictos organizacionales en la empresa Codisa S.A.C generando confianza entre los promotores y el jefe de área.

La dimensión comunicación organizacional también se ve involucrada en la de deficiente labor del jefe del área de ventas, los promotores de ventas manifestaron su incomodidad e insatisfacción con respecto a la presente variable obteniendo así una brecha de 80% (ver figura 14). Murga (2010) la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas a través de aquella

generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado. Así mismo, concebir a las organizaciones como sistemas implica la interdependencia de sus elementos y, por ser la comunicación el factor que integra sus componentes entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas. También Llacuna (2012) exterioriza que una buena comunicación es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes. La comunicación, de hecho, puede ser el origen del conflicto, por ejemplo cuando es inexistente, incorrecta o equivocada. Sin embargo, también es la que nos permite expresar el conflicto o incluso transformarlo hasta llegar a resolverlo. Así como también Contreras (2011) estipula que no es nada nuevo decir que actualmente, los recursos intangibles son lo más importante dentro de una organización. Manejar el recurso humano, desde sus diversas perspectivas, ha tomado cada vez mayor relevancia, sobre todo cuando consideramos los flujos de comunicación dentro, hacia adentro y hacia fuera de la organización. Por otra parte, los continuos cambios a los que se ve enfrentada la organización requieren que ésta pueda adaptarse a ellos sin afectar los flujos de comunicación. Con el uso formal de la comunicación mediante los canales de comunicación establecidos, primará la buena relación interpersonal en el área de ventas.

En la dimensión resolución de conflictos se obtuvo como resultado una brecha de 74% debido al desacuerdo por parte de los promotores de ventas, por la inadecuada intervención del jefe de área (ver figura 15) Gonzales (2010) el conflicto como proceso que evoluciona en el marco de las organizaciones, debe ser manejado a través del cumplimiento de etapas para garantizar una intervención segura, sistémica y orgánica. Esto significa afrontar los conflictos con

asertividad como el proceso de no esperar a que éstos se resuelvan solos, sino tomar una parte activa en su solución. Además, enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana. Por otro lado Blessing (2010) determina que el conflicto organizacional es una parte inevitable de ser miembro de un equipo. Ocasionalmente, diferentes puntos de vista pueden generar conflictos, por lo que tener una manera consistente y constructiva de lograr un compromiso es esencial para el éxito del equipo. Los líderes deben facilitar la resolución del conflicto organizacional mientras permiten a los miembros del equipo identificar e implementar soluciones conjuntamente. Por lo tanto si el jefe de área pone en práctica las estrategias plasmadas en la presente investigación sus decisiones al resolver los conflictos que se presenten en su área serán las adecuadas actuando de manera neutra.

En el área de ventas de la empresa Codijisa, la dimensión eficiencia se ve limitada en un 65% porque los promotores escasamente optimizan los insumos y productos asignados en el área (ver Figura 16). Por lo tanto teniendo en cuenta la brecha es conveniente establecer estrategias de manejo de conflictos para el aumento de la productividad y establecer espacios adecuados para compartir entre jefes y colaboradores para una adecuada comunicación evitando los conflictos laborales. Cruelles (2012) indica que la eficiencia mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos hacer bien las cosas. También manifiesta que la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso. Por otra parte Abrego (2012) indica que los conflictos en las empresas, generalmente son considerados como un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna

de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad. Asimismo Marvel, Rodríguez y Núñez (2010) en la investigación realizada se dio para conocer la Productividad desde la perspectiva humana; concluyo que la mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar. La Teoría de la comunicación organizacional establece que una eficiente comunicación, facilita el rendimiento en la productividad y conduce a la empresa a su eficiencia.

En el área de ventas de la empresa Codijisa, la dimensión eficacia se ve limitada en un 77% referente a que los promotores desconocen la misión y visión de la empresa por lo tanto no se encaminen hacia la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos, (ver Figura 17). Teniendo en cuenta la brecha es importante establecer políticas de comunicación clara y transparente que permitan fomentar a los promotores de ventas la misión, visión y valores de la empresa para alcanzar los objetivos y crear programas de capacitaciones para que jefes y promotores estén informados de la filosofía empresarial. Cruelles (2012) señala que la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas es decir hacer las cosas correctas. También menciona que todos los que conforman una organización deben tener conocimiento de la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos. Benítez, Medin y Munduate (2011) señalan que en los últimos años se ha despertado un creciente interés por el análisis de las consecuencias del conflicto en la eficacia de los equipos de trabajo. Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz

constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional. Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos y líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para prevenir sus efectos negativos. La teoría de la comunicación manifiesta que el estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante así como en un sistema , puesto que sus elementos son las personas, a través de aquélla, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado.

En el área de ventas de la empresa Codijisa, la dimensión eficiencia se ve limitada en un 59% referente a que los promotores desconocen las metas establecidas por su jefe, programas de motivación por lo tanto no cumplieran satisfactoriamente con las metas y objetivos oficiales de la organización, (ver Figura 18). Teniendo en cuenta la brecha es importante establecer estrategias con sus respectivas actividades. Sánchez (2013) determina que la efectividad se refiere al indicador de impacto o de resultado final; es tener un producto apropiado y con los requerimientos y atributos asociados, es decir combina los componentes de eficacia y eficiencia, también argumenta que la efectividad observa el logro de los objetivos o metas de la organización. Prado (2014) en su estudio de investigación argumenta que el manejo de conflicto y el proceso de negociación sirve a los gerentes y directivos en la búsqueda de nuevos enfoques que les permitan crear las alternativas necesarias para un adecuado ambiente laboral, que mejore la productividad. Los resultados de estas alternativas deben ser continuos, y su temática debe estar orientada a la administración que permita controlar los niveles de conflicto.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

El capítulo comprende detalladamente las características y componentes, de la propuesta elaborada, el presupuesto y el retorno de la inversión.



ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS BASADAS EN LA COMUNICACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CODIJISA SAC – CHICLAYO, 2015.

AUTORAS

Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth.
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella.

ASESORA METODOLÓGICA

MSC. Mairena Fox, Petronila Liliana

ASESOR ESPECIALISTA

Mg. Castañeda Gonzales Jaime Laramie

**CHICLAYO – PERÚ
2015**

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de estrategias de manejo de conflictos está diseñada con el propósito de reducir los conflictos y mejorar la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

Las estrategias proporcionaran al jefe del área de ventas los conocimientos para generar un ambiente profesional adecuado, de tal manear que su personal pueda desarrollar sus funciones eficientemente, también contará con una herramienta que le ayudará a mejorar la productividad de los promotores de ventas a su cargo, así como también permitirá favorecer a los a los promotores de ventas brindándoles formas para reconocer y convertir los conflictos en un elemento útil para resolver las diferencias que éstos perciban; para ello se han formulado estrategias, las cuales buscan cumplir los objetivos establecidos.

Se realiza el diagnóstico de la empresa basado en las encuestas realizadas.

La propuesta se ostenta por medio de una tabla en el que se presenta las variables de investigación y dimensiones con sus respectivos objetivos estratégicos y actividades.

En definitiva se presenta el presupuesto, para verificar los gastos y costos que incurren en la propuesta, y posteriormente se ostenta el retorno de la inversión con sus respectivas ganancias de la compañía luego de la ejecución de la propuesta.

5.1 Objetivos de la propuesta

- a) Reducir los conflictos mediante estrategias de manejo de conflictos para mejorar la productividad de Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.
- b) Mejorar el clima laboral mediante políticas de comunicación de la empresa Codijisa SAC.
- c) Implementar programas de motivación para mejorar el clima laboral

5.2 Diagnostico situacional de la empresa

Se realiza el diagnóstico de la empresa basado en las encuestas realizadas

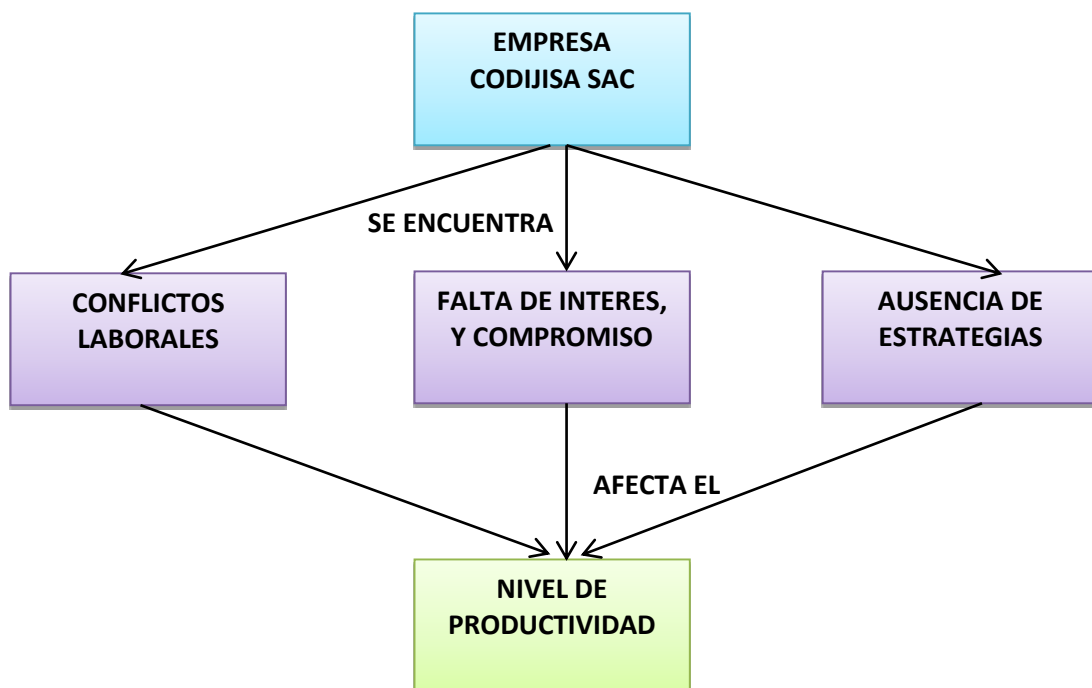


Figura 21: Diagnóstico actual de la empresa

5.3. Estructura de la propuesta de estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

Se presenta una tabla que manifiesta el desarrollo de las dimensiones las cuales involucran los objetivos operativos y cada uno de ellos con sus respectivas estrategias a realizar, además de la persona responsable, el tiempo a realizar, el costo unitario y el costo total; las cuales contienen ocho columnas que se describe a continuación:

1. La columna de las dimensiones se refiere al desarrollo del marco teórico de las variables en estudio: Conflictos Laborales (independiente) y Productividad (dependiente).
2. La columna de las dimensiones, se muestra las 7 dimensiones que han abarcado la investigación de las dos variables.
3. La columna de los objetivos operativos, se refiere a los objetivos a realizar para reducir los conflictos y mejorar la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.
4. La columna de las estrategias, se describe las acciones a realizar para cumplir con las estrategias planteadas y mejorar la productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.
5. La columna de responsables, se exhibe las personas comprometidas para el desarrollo de las acciones a realizar hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

6. La columna de tiempo, se determina en qué momento se realizara las acciones para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación.

A continuación se presenta en la tabla 48 la estructura de la propuesta de estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, 2015.

Tabla 48
Estructura de la propuesta

V A R	DIMENSIONES	OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO
CONFLICTOS LABORALES	CRISIS ORGANIZACIONAL	PREVENIR UNA CRISIS ORGANIZACIONAL PARA EVITAR PONER EN RIESGO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA EXISTENCIA EMPRESARIAL.	Contextuar eventos negativos por los que haya pasado cada promotor de ventas.	Autoras	3 meses
			Prevenir para que los eventos registrados no se vuelvan a repetir.		
			Realizar reuniones mensuales con la presencia de todos los promotores de ventas y el jefe de área a fin de mantener relaciones interpersonales más cercanas.		
	CRISIS ORGANIZACIONAL	EVITAR QUE SE VEAN AMENAZADOS LOS VALORES EMPRESARIALES.	Brindar código de ética a todos los colaboradores de la empresa.	Autoras	3 meses
			Publicar los valores empresariales jerarquizados en función a su importancia, en zonas de alto tránsito peatonal en las instalaciones de la empresa.		
			Realizar reuniones trimestrales con todos los promotores de ventas y el jefe de área con la finalidad de promover la práctica de los valores empresariales.		
CONFLICTOS LABORALES	PREVENIR CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PARA EVITAR CAOS EMPRESARIAL.		Supervisar continuamente el comportamiento de los promotores de ventas al momento de brindar el servicio e interactuar entre ellos.	Autoras	3 meses
			Fomentar la integración creando un ambiente saludable de trabajo.		
			Reunir con frecuencia a promotores de ventas y jefe de área con la finalidad de que se expresen los inconvenientes de manera pública.		

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	CONVERTIR LOS CONFLICTOS EN SITUACIONES CONSTRUCTIVAS PARA LA EMPRESA.	Gestionar el conflicto de modo que maximice su potencial positivo.	Autoras	3 meses
		Reducir la presión generadas por el jefe de del área de ventas hacia los promotores, con la finalidad de que puedan realizar su trabajo con mayor productividad.		
COMUNICACION ORGANIZACIONAL	GENERAR CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN.	Implantar organigrama empresarial.	Autoras	3 meses
		Programar trimestralmente controversia constructiva.		
		Programar trimestralmente reuniones para la realización de controversia constructiva.		
	Fomentar máxima transparencia entre promotores de ventas, jefe de área y administradores en lo que hacen y como lo hacen, relacionado a la empresa.			
FOMENTAR LA APLICACIÓN CORRECTA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.	Estableciendo de normas que favorecen la expresión de opiniones y de consultas.	Autoras	3 meses	
	Amonestar a promotores que generen canales informales de comunicación.			
	PREVENIR UNA CRISIS ORGANIZACIONAL PARA EVITAR PONER EN RIESGO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA EXISTENCIA EMPRESARIAL.	Convertir los monólogos semanales en dialogo productivos.	Autoras	3 meses

	RESOLUCION DE CONFLICTOS	ESTABLECER BUENAS RELACIONES ENTRE JEFES Y COLABORADORES	Solicitar al administrador facilitar la resolución de conflictos de manera colaborativa y estratégica.	Autoras	3 meses
			Aplicar estrategia de ganar – ganar, demostrando que no es necesario que uno de los dos “pierda”		
Productividad	EFICIENCIA	DAR A CONOCER ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA.	Programar actividades referentes a estrategias de manejo de conflictos para solucionar los conflictos a través de un taller.	Autoras	3 meses
			Convocar a los trabajadores para hacerles partícipes de la realización del taller de manejo de conflictos.		
			Realizar el taller con el apoyo de un especialista en el manejo de conflictos laborales.		
			Difundir los resultados respecto a la propuesta consolidada del taller de manejo de conflicto		
		ESTABLECER ESPACIOS ADECUADOS PARA COMPARTIR ENTRE JEFES Y COLABORADORES PARA	Realizar reuniones mensuales con todos los miembros de la empresa con el fin de mantener programas de fechas adecuadas sin programar la productividad.	Autoras	3 meses

	UNA ADECUADA COMUNICACION EVITANDO LOS CONFLICTOS LABORALES	Detallar que acuerdos se va a tratar en las fechas de compartir. Fomentar los resultados respecto a lo tratado en las reuniones.		
EFICACIA	DAR A CONOCER LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN DE MANERA CLARAS Y TRANSPARENTES QUE PERMITAN A LOS PROMOTORES DE VENTAS ESTAR INFORMADOS Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS	Programar actividades referentes a políticas de comunicación para mantener informados a promotores de ventas sobre la filosofía empresarial.	Autoras	3 meses
		Realizar talleres mensualmente donde una persona experta pueda transmitir el conocimiento suficiente sobre las políticas de comunicación a los promotores.		
		Fomentar políticas de comunicación a los colaboradores de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo.		
	CREAR PROGRAMAS DE CAPACITACIONES PARA QUE JEFES Y PROMOTORES ESTEN INFORMADOS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL.	Programar capacitaciones mensualmente a promotores de ventas.	Autoras	3 meses
Realizar las capacitaciones con el apoyo de un especialista				
Fomentar continuamente la filosofía empresarial a los promotores de ventas con el fin de motivarles para el cumplimiento de los objetivos				
EFFECTIVIDAD	MANTENER CAPACITADOS A JEFES Y PROMOTORES SOBRE MANEJO DE	Programar mensualmente capacitaciones respecto a temas de manejo de conflictos y lograr cumplir con las metas organizacionales.	Autoras	3 meses

	CONFLICTOS PARA LOGRAR SATISFACTORIAMENTE CON LOS OBJETIVOS O METAS DE LA EMPRESA CODIJISA	Convocar a los jefes y promotores para asistir a las capacitaciones. Realizar capacitaciones con el apoyo de una persona experta que pueda brindarles el conocimiento adecuado.		
	DAR A CONOCER PROGRAMAS DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL PERMITIENDO A LOS TRABAJADORES OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS.	Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa de motivación.	Autoras	3 meses
		Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño de las actividades. (Área de Recursos Humanos)		
		Realizar las actividades del programa motivacional. (Recursos Humanos)		

Fuente: Elaboración propia

5.4. Actividades desarrolladas para el cambio

PROGRAMA N° 01

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa : Codijisa SAC

1.2. Área : Ventas

1.3. Ejecutores: Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Dimensión: Crisis Organizacional

2.2. Objetivos:

- Prevenir una crisis organizacional para evitar poner en riesgo la estructura organizacional y la existencia empresarial.

2.3. Actividades:

- Contextuar eventos negativos por los que haya pasado cada promotor de ventas.
- Prevenir para que los eventos registrados se vuelvan a repetir.
- Realizar reuniones mensuales con la presencia de todos los promotores de ventas y el jefe de área a fin de mantener relaciones interpersonales.

2.4. Procesos

Estrategias	Responsable	Tiempo
Contextuar eventos negativos por los que haya pasado cada promotor de ventas.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Prevenir para que los eventos registrados no se vuelvan a repetir.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Realizar reuniones trimestrales con la presencia de todos los promotores de ventas y el jefe de área a fin de mantener relaciones interpersonales.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses

III. MEDIOS Y MATERIALES

Materiales	Costo Unitario	Unidades	Total
Base de datos en Excel	---	---	---
Marcador de pizarra acrílica (Vboard Master)	s/5.00	3	s/15.00
Tinta para marcador de pizarra (Vboard Master)	s/ 2.70	3	s/8.10
Lapiceros (Faber Castell Trilux 032)	s/0.50	17	s/8.50
Hojas bond	s/10.90	1	s/10.90
Coffee break (gaseosa personal, sandwich)	s/2.50	17	s/42.50
Total			s/85.00

IV. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 1: DISMINUIR CRISIS ORGANIZACIONAL

Objetivo

Prevenir una crisis organizacional para evitar poner en riesgo la estructura organizacional y la existencia empresarial.

Justificación

La implementación de estrategias para prevenir una crisis organizacional.

Plazo de ejecución

Diciembre del 2015 – Febrer2016

Responsables

Fernández gamonal Elizabeth
Gamarra Quevedo Cinthia

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS
	Dic	Ene	Feb	
Contextuar eventos negativos por el que haya pasado cada promotor de ventas	X			Base de datos Excel Marcador de pizarra acrílica. Tinta para marcador de pizarra acrílica. Lapiceros Hojas Bond. Coffee Break
Prevenir para que los eventos registrados no se vuelvan a repetir.		X		
Realizar reuniones trimestrales con la presencia de todos los promotores de ventas y el jefe de área a fin de mantener relaciones interpersonales.			X	

Presupuesto	Costo	costo total
Diciembre 2015	s/ 85.00	s/187.00
Enero 2016	s/51.00	
Febrero 2016	s/51.00	

PROGRAMA N° 02

I. DATOS INFORMATIVOS

1.4. Empresa : Codijisa SAC

1.5. Área : Ventas

1.6. Ejecutores: Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.5. Dimensión: Crisis Organizacional

2.6. Objetivos:

- Evitar que se vean amenazados los valores empresariales

2.7. Actividades:

- Establecer código de ética. (Anexo G)
- Brindar código de ética a todos los colaboradores de la empresa.
- Publicar los valores empresariales jerarquizados en función a su importancia, en zonas de alto tránsito peatonal en las instalaciones de la empresa. (Anexo H)
- Realizar reuniones trimestrales con todos los promotores de ventas y el jefe de área con la finalidad de promover la práctica de los valores empresariales.

2.4. Procesos

Estrategias	Responsable	Tiempo
Establecer código de ética.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Brindar código de ética a todos los colaboradores de la empresa.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Publicar los valores empresariales jerarquizados en función a su importancia, en zonas de alto tránsito peatonal en las instalaciones de la empresa.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Realizar reuniones trimestrales con todos los promotores de ventas y el jefe de área con la finalidad de promover la práctica de los valores empresariales.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses

III. MEDIOS Y MATERIALES

Materiales	Costo Unitario	Unidades	Total
Código de Ética	---	---	---
Código de ética materializado	s/0.80	25	s/20.00
Placas con valores empresariales (oficina de administración, ventas y atención al cliente)	s/12.00	3	s/36.00
Lapiceros (Faber Castell Trilux 032)	s/0.50	25	s/12.50
Trípticos (con los valores empresariales jerarquizados)	s/0.10	25	s/2.50
Coffee break (gaseosa personal, sandwich)	s/2.50	25	s/62.50
Total			s/133.50

IV. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 2: DIFUNDIR VALORES EMPRESARIALES

Objetivo

Evitar que se vean amenazados los valores empresariales

Justificación

La implementación de estrategias para prevenir una crisis organizacional.

Plazo de ejecución

Diciembre del 2015 – Febrero 2016

Responsables

Fernández gamonal Elizabeth
Gamarra Quevedo Cinthia

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS
	Dic	Ene	Feb	
Establecer código de ética.	X			Código de Ética. Código de Ética materializado. Placas con valores empresariales. Lapiceros Trípticos Coffee break
Brindar código de ética a todos los colaboradores de la empresa.	X			
Publicar los valores empresariales jerarquizados en función a su importancia, en zonas de alto tránsito peatonal en las instalaciones de la empresa.		X		
Realizar reuniones trimestrales con todos los promotores de ventas y el jefe de área con la finalidad de promover la práctica de los valores			X	

Presupuesto	Costo	Costo Total
Diciembre 2015	s/133.50	s/288.50
Enero 2016	s/77.50	
Febrero 2016	s/77.50	

PROGRAMA N° 03

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1 Empresa** : Codijisa SAC
- 1.2 Área** : Ventas
- 1.3 Ejecutores** : Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

1.1 Dimensión: Eficiencia

1.2 Objetivos:

- Dar a conocer estrategias de manejo de conflictos para el aumento de la productividad en codijisa.

Actividades:

- Programar actividades referentes a estrategias de manejo de conflictos para solucionar los conflictos a través de un taller.
- Convocar a los trabajadores para hacerles partícipes de la realización del taller de manejo de conflictos.
- Realizar el taller con el apoyo de un especialista en el manejo de conflictos laborales
- Difundir los resultados respecto a la propuesta consolidada del taller de manejo de conflicto.

1.3 Procesos

Estrategias	Responsable	Tiempo
Programar actividades referentes a estrategias de manejo de conflictos para solucionar los conflictos a través de un taller.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Convocar a los trabajadores para hacerles partícipes de la realización del taller de manejo de conflictos.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Realizar el taller con el apoyo de un especialista en el manejo de conflictos laborales	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Difundir los resultados respecto a la propuesta consolidada del taller de manejo de conflicto.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses

III. MEDIOS Y MATERIALES

Materiales y medios	Costo Unitario	Unidades	Total
Base de datos excel	---	---	---
Invitaciones	s/0.50	17	s/8.50
Especialista encargado del taller	s/150.00	1	s/150.00
Lapiceros (Faber Castell Trilux 032)	s/0.50	17	s/8.50
Ambientación de oficina	s/15.00	1	s/15.00
Coffee break (gaseosa personal, sandwich)	s/2.50	17	s/42.50
Total			s/224.50

IV. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 3: MANEJO DE CONFLICTOS

Objetivo

Dar a conocer estrategias de manejo de conflictos para el aumento de la productividad en codijisa.

Justificación

La implementación de estrategias para disminuir los conflictos laborales.

Plazo de ejecución

Diciembre del 2015 – Febrero 2016

Responsables

Fernández gamonal Elizabeth
Gamarra Quevedo Cinthia

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS
	Dic	Ene	Feb	
Programar actividades referentes a estrategias de manejo de conflictos para solucionar los conflictos a través de un taller.	X			Base de datos Excel Invitaciones Especialista Lapiceros Ambientación de oficina Coffee break
Convocar a los trabajadores para hacerles partícipes de la realización del taller de manejo de conflictos.	X			
Realizar el taller con el apoyo de un especialista en el manejo de conflictos laborales		X		
Difundir los resultados respecto a la propuesta consolidada del taller de manejo de conflicto.			X	

Presupuesto	Costo	Costo Total
Diciembre 2015	s/224.50	s/678.50
Enero 2016	s/224.50	
Febrero 2016	s/224.50	

PROGRAMA N° 04

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Empresa** : Codijisa SAC
- 1.2. Área** : Ventas
- 1.3. Ejecutores** : Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Dimensión: Eficacia

2.2. Objetivos:

- Dar a conocer las políticas de comunicación de manera claras y transparentes que permitan a los promotores de ventas estar informados y cumplir con los objetivos y metas establecidas.

2.3. Actividades:

- Programar actividades referentes a políticas de comunicación para mantener informados a promotores de ventas sobre la filosofía empresarial.
- Realizar talleres donde una persona experta pueda transmitir el conocimiento suficiente sobre las políticas de comunicación a los promotores.
- Fomentar políticas de comunicación a los colaboradores de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo.

2.4. Procesos

Estrategias	Responsable	Tiempo
Programar actividades referentes a políticas de comunicación para mantener informados a promotores de ventas sobre la filosofía empresarial.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Realizar talleres donde una persona experta pueda transmitir el conocimiento suficiente sobre las políticas de comunicación a los promotores.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Fomentar políticas de comunicación a los colaboradores de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses

III. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 4: FOMENTAR LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Objetivo

Dar a conocer las políticas de comunicación de manera claras y transparentes que permitan a los promotores de ventas estar informados y cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Justificación

Fomentar las políticas de comunicación para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Plazo de ejecución

Diciembre del 2015 – Febrero 2016

Responsables

Fernández gamonal Elizabeth
Gamarra Quevedo Cinthia

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS
	Di	Ene	Feb	
Programar actividades referentes a políticas de comunicación para mantener informados a promotores de ventas sobre la filosofía empresarial.	X			Invitaciones Experto encargado del taller Lapiceros (Faber Castell Trilux 032)
Realizar talleres donde una persona experta pueda transmitir el conocimiento suficiente sobre las políticas de comunicación a los promotores.	X			Ambientación de oficina Coffee break
Fomentar políticas de comunicación a los colaboradores de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo.		X		

Presupuesto	Costo	Costo Total
Diciembre 2015	s/300.00	s/600.00
Enero 2016	s/150.00	
Febrero 2016	s/150.00	

PROGRAMA N° 05

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Empresa** : Codijisa SAC
- 1.2. Área** : Ventas
- 1.3. Ejecutores** : Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth
Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Dimensión: Efectividad

2.2. Objetivos:

- Dar a conocer programas de motivación para mejorar el clima laboral permitiendo a los trabajadores obtener los mejores resultados.

2.3. Actividades:

- Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades
- Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño de las actividades.
- Realizar las actividades del programa motivacional.

2.4. Procesos

Estrategias	Responsable	Tiempo
Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa de motivación.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño de las actividades.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses
Realizar las actividades del programa motivacional.	Fernández Gamonal Elizabeth Gamarra Quevedo Cinthia	3 meses

III. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 5: PROGRAMA DE MOTIVACION

Objetivo

Dar a conocer programas de motivación para mejorar el clima laboral permitiendo a los trabajadores obtener los mejores resultados.

Justificación

La implementación de programas de motivación para mejorar el clima laboral

Plazo de ejecución

Diciembre del 2015 – Febrero 2016

Responsables

Fernández gamonal Elizabeth
Gamarra Quevedo Cinthia

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS
	Dic	Ene	Feb	
Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa de motivación.	X			Ambientación de oficina Coffee break
Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño de las actividades		X		
Realizar las actividades del programa motivacional.			X	
Presupuesto	Costo	Costo Total		
Diciembre 2015	s/80.00	s/200.00		
Enero 2016	s/60.00			
Febrero 2016	s/60.00			

5.5. Presupuesto total

A continuación en la tabla 49 se presenta el presupuesto general de los gastos incurridos en la propuesta, por un año:

Tabla 49

Gastos incurridos en la propuesta

Variable	Dimensión	Total
Conflictos laborales	Crisis organizacional	441.00
	Conflicto organizacional	0
	Comunicación organizacional	0
	Solución de conflictos	0
productividad	Eficiencia	680
	Eficacia	600
	efectividad	200
Otros gastos		
	Pago por el mantenimiento de equipos 50 por mes.	150
TOTAL		S/. 2,071.00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

5.6. Financiamiento

A continuación en la tabla 50 se presenta el financiamiento para el presupuesto de la propuesta de investigación:

Tabla 50

Financiamiento del presupuesto

Fuente de financiamiento	Aporte	Participación %
Recursos propios en su totalidad	S/. 2,071.00	100%
TOTAL	S/. 2,071.00	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la empresa Codijisa SAC

5.7. Indicadores financieros de rentabilidad

A continuación se presenta tres indicadores para medir la rentabilidad de la propuesta presentada en la presente investigación:

5.7.1 Valor actual neto – VAN

Inversión: 2,071.00

Tiempo: 3 años

Tasa de descuento: 4.8%

Beneficio: 1000 por año

2015	2016	2017	2018
S/. 2,071.00	S/. 1,000.00	S/. 1000.00	S/. 1000.00
INVERSIÓN		S/. 3000,000.00	

Es decir la rentabilidad que obtendrá la empresa Codijisa SAC, será de:

$$R = 1000 - 2071 = S/. 1071$$

Cabe resaltar que la tasa de descuento es igual al crecimiento del PBI, dado que manifiesta el aumento de la economía peruana y por ende el crecimiento de la empresa Codijisa SAC, a un tipo de cambio (TC) en dólares al 3.22, a la fecha 19/11/2015, es decir S/.3000 en moneda extranjera sería de \$ 932.

Sin embargo esto es verdad únicamente si no se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, por esta razón a continuación se presenta el valor actual neto, para determinar si el proyecto es viable:

$$VAN = BNA - INVERSION$$

Dónde:

VAN: valor actual neto

BNA: beneficio neto actual

$$VAN = \left(\frac{1000}{(1 + 0.048)^1} + \frac{1000}{(1 + 0.048)^2} + \frac{1000}{(1 + 0.048)^3} \right) - 2071$$

$$VAN = 662$$

Análisis:

Se determina que la propuesta si es viable, dado que el VAN es mayor que 0, además se identifica que la rentabilidad en los tres años no es de S/. 1071.00 sino de S/. 662, por el transcurrir del tiempo.

5.7.2 Tasa interna de retorno – TIR

Se identificó este índice de rentabilidad (TIR), para obtener la tasa interna del retorno de inversión de la propuesta

$$TIR = \left(\frac{1000}{(1 + i)^1} + \frac{1000}{(1 + i)^2} + \frac{1000}{(1 + i)^3} \right) - 2071$$

$$TIR = 21.088\%$$

A continuación se presenta el VAN, mediante el TIR:

$$VAN = \left(\frac{1000}{(1 + 0.21088)^1} + \frac{1000}{(1 + 0.21088)^2} + \frac{1000}{(1 + 0.21088)^3} \right) - 2071$$

$$VAN = 0$$

5.7.3 Costo / beneficio

$$B/C = VAI/VAC$$

Dónde:

VAI: valor actual de los ingresos

VAC: valor actual de los costos

$$VAI = 2071 + 662 = 2733$$

$$VAC = 2071$$

$$\frac{B}{C} = \frac{2733}{2071} = 1.3$$

Análisis:

Se determina que la propuesta de las estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC, es viable, dado que la relación del costo y beneficio es mayor que 1, lo que significa que al implementar la propuesta, la empresa obtendrá más ganancias de lo planificado durante los tres años.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se determinó que la relación existente entre conflictos laborales y productividad es alta en un 99.9% según el coeficiente de correlación de Spearman esto significa que, la empresa Codijisa carece de líneas eficientes de comunicación, perjudicando la productividad laboral.

Mediante el proceso de investigación se determinó que en la empresa Codijisa existen conflictos laborales de jerarquía debido a la autoridad imponente del jefe de ventas, así como también se evidenciaron conflictos por carencias de habilidades directivas debido a la formación inadecuada en relaciones interpersonales.

El nivel de productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, es bajo. Dado que un 55% de los encuestados manifestaron que no existe incremento de la productividad en el área de ventas, debido a que no existen estrategias de manejo de conflictos y una eficiente comunicación.

La propuesta del plan de estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo se basó en 39 estrategias que permitirán el cambio en la organización.

La propuesta del plan de estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento de la productividad laboral en el área de ventas de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo fue validado por la Administradora de la empresa.

6.2 Recomendaciones

El dueño de la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, deben aplicar las estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación para el incremento continuo de la productividad laboral.

El jefe del área de ventas debe ser entrenado en estilos de liderazgo efectivos, con la finalidad de generar en él capacidad de escuchar asertivamente, así como también aplicar las estrategias de manejos de conflictos implementadas en la presente investigación.

Es recomendable para que la empresa Codijisa SAC - Chiclayo logre un aumento permanente en la productividad, debe capacitar contantemente a los colaboradores con la finalidad de fomentar las estrategias de manejo de conflictos, política de comunicación, filosofía empresarial, objetivos, metas y programas de motivación los cuales conducirán a la eficiencia de la organización.

Al aplicar la propuesta diseñada para la empresa Codijisa SAC – Chiclayo, se recomienda a la gerencia de la organización darle seguimiento con el propósito de lograr el cumplimiento adecuado de las estrategias de manejo de conflictos basadas en la comunicación.

REFERENCIAS

- Pereira J, M. (2014). Estudio de la Inteligencia Emocional en el manejo de conflictos laborales de los empleados. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/683/mpereira.pdf?sequence=4>
- Rodríguez (2013) La gestión de los conflictos en las empresas. España – Salamanca. Recuperado de: [https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/que-hacemos/199-contenidos/1425-la-gestion-de-los-conflictos-en-las-empresas\(bernal\)](https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/que-hacemos/199-contenidos/1425-la-gestion-de-los-conflictos-en-las-empresas(bernal)).
- Cruz, M.F., Almanza, L.J., Necochea, P.I., & Ocampo, P.S. (2013) Relación entre la modalidad de trabajo y los conflictos laborales. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/6/browse?value=Ocampo+Pi%C3%B1a%2C+Segundo+Jorge&type=author>
- Abrego, 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. utilizando la Inteligencia Emocional. Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>.
- Benítez, Medin y Munduate. (2011). Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises. Estados Unidos: Global Perspectives. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=HiBHAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Sugano, S (2011) El papel de la comunicación. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-papel-de-la-comunicacion-interna>
- Botero, M. L (2010) Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Bogota, Colombia. Icetex. Recuperado de: https://www.icetex.gov.co/portal/Portals/0/images/manuales/Manual_comunicaci%C3%B3n_Crisis.pdf
- Vota, Balderrama, & Murga (2010) Comunicación y cambio organizacional. Islas Canarias, España. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/latina
- Gómez y Salazar (2013) El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas. Universidad de San Buenaventura. Recuperado de: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1653/1/Impacto_Clima_Laboral_Gomez_2013.pdfart792.pdf
- Andrade (2013) La comunicación positiva y el entorno organizacional. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/patriciaaguilars/la-comunicacion-positiva-y-entono-organizacional-el-entorno-organizacional>
- González, M. (2012). Gestión de conflictos laborales. España: Innovación y Cualificación, S.L. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=m5QSPtILhJ0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- González, E. y Henar, L. (2012). Factores que inciden en la productividad y relación con la igualdad. Vasco (pág. 10). Recuperado de http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_foros/es_2012/adjuntos/texto-completo-CEET.pdf

- Pierotic (2011) Crisis en Organizaciones. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-pierotic_m/pdfAmont/ec-pierotic_m.pdf
- Benítez (2011) El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf>
- Dewey (2011) Solución de conflictos en gestión de proyectos, Separata de Solución de Conflictos. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Solucion-Conflictos_v1.pdf
- La Madrid, L. (2014). Conflictos laborales afectan productividad de las empresas. Universidad del Pacífico, lima. Recuperado de <http://diariocorreio.pe/economia/conflictos-laborales-afectan-productividad-d-76007/>
- Orellana. G, Bossio.S (2014) Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Orellana-Bossio-Jaime.pdf>
- LLulluy (2013) Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-LLulluy-Valdez-Chambergo.pdf>
- Diario Gestión (2012) Los conflictos en el trabajo elevarían la productividad. Lima, Perú. Recuperado de: <http://gestion.pe/2012/07/05/empleo-management/conflictos-trabajo-elevarian-productividad-2006713>

- Remy P. (2011) Manejo estratégico de crisis en organizaciones Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ella. Rescatado de <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/662/11remyed8.pdf>
- Guardia F., Alva J. y Ramos J. (2010) Conflictos laborales en el sector salud del Perú. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v76nspe/a08v76nspe.pdf>
- Bonilla. C (2010) Prevención y Manejo de Crisis Organizacionales. Recuperado:<http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
- Baltazar, Z. y Chirinos, A. (2013). Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el Norte del Perú, 2013. Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/306/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf
- Abrego, R., Gonzales, K. & 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. utilizando la Inteligencia Emocional. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Mártin (2011) El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. Universidad CEU San Pablo, España. Recuperado de: <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>

- Bermejo, E. G. (2010). El manejo del conflicto y la eficacia laboral. Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148499/1020148499.PDF>
- Marvel, M., Rodríguez, C. Y Núñez, M. (2010). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. España. Recuperado de http://oa.upm.es/10774/1/INVE_MEM_2011_96695.pdf
- Gómez C. y Gutiérrez S. (2012) Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7774.pdf>
- Fuentes, N. S. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Lussier, A. (2011). MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA. Recuperado de <https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/manejo-y-solucion-de-conflictos-en-la-empresa/>
- Rodríguez, F. H. (2010). Negociación y manejo de conflictos. Chile. Recuperado de http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/r2007101994dad12.octubre.pdf
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño. Recuperado de http://cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf

- Silva K. (2010) Diagnóstico del nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente y asistentes comerciales de la empresa Electronorte s.a Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo, Perú. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/133941943/Tesis-Karla-Silva-Cuarto-Borrador-AI-05-03-20101>
- Bazán (2010) Propuesta de evaluación del desempeño para el Gran Hotel Chiclayo-Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo, Perú. Recuperado de: Biblioteca virtual de la Universidad
- Ruiz (2010) Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo, Perú. Recuperado de: Biblioteca virtual de la Universidad
- Amorós (2013) Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú). Recuperado de <http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.PDF>
- Prado, O. C. (2014) el adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación, como contribución a la mejora del ambiente laboral y sus resultados (Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Distancia). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13066/1/ENSAYO%20FINAL%20CLAUDIA%20OLIMPA%20PRADO%20PE%C3%91A.pdf>
- Rodriguez, J. (2014). La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas. Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11596/1/MANEJO%20DE%20CONFLICTOS.pdf>

Mino, P. E. (2014). Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_EdgaroMauricio.pdf

Requejo, O. C. (2013). Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo. (Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf.

Leonel (2013), Relación entre la Modalidad de Trabajo y los Conflictos Familiares. Universidad católica del Perú (PUCP). Recuperado de: Biblioteca virtual de la Universidad

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Thomas & Kilmann (1974) Estilos del manejo de conflictos. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-EstilosDeGestionDelConflictoInterpersonalEnLasOrga-111779.pdf>

Porret M. (2010) Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (4ª edición revisada y actualizada). Recuperado de: <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-personas-manual-para-la-gestion-del-capital-humano-en-las-organizaciones-4-edicion-revisada-y-actualizada/9788473566933/1705829>

- Porret M. (2014) Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (6ª edición revisada y actualizada) Recuperado de: <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-personas-6-ed-manual-para-gestion-del-capital-hum-ano-en-las-organizaciones/9788415986492/2377308>
- Botero M. L (2010) Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis Recuperado de: https://www.icetex.gov.co/portal/Portals/0/images/manuales/Manual_comunicaci%C3%B3n_Crisis.pdf
- Remy P. (2011) Manejo estratégico de crisis en organizaciones, Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Recuperado de: <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/662/11remyed8.pdf>
- Henao (2012) MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Recuperadode:<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/349/1/ADMO0768.pdf>
- Sugano,S (2011) El papel de la comunicación. Lima,Perú . Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-papel-de-la-comunicacion-interna>
- Cruelles, A. J. (2012). Productividad e incentivos: cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona: Marcombo, S.A. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=keXDrXAU5YYC&pg=PT25&dq=eficiencia+y+eficacia+en+productividad&hl=es&sa=X&ei=KPonVb3XLMz3sAXU3YH4Cw&ved=0CEQQ6AEwBzgK#v=onepage&q=eficiencia%20y%20eficacia%20en%20productividad&f=false>
- David, A. Víctor. (1991). Gestión de conflictos, Pg. 7. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Bfd-cUb6d-AC&pg=PA6&dq=Thomas+%26+Kilmann+%281974%29+gestion+d>

el+conflicto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOws6dycjJAhXIGh4KHQc
7D28Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Thomas%20%26%20Kilman%20
%281974%29%20gestion%20del%20conflicto&f=false

- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/143279071/Bernal-C-2006-Metodologia-de-la-investigacion#scribd>
- Abascal, A., & Grande, E. I. (2005). Análisis de encuestas. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, T. C. A., Salavarieta, D., Sánchez, A. T., y Salazar, R. (2006). Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación
- Fernández, N. A. (2004). Investigación y técnicas de mercados. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño: un enfoque en resultados e impacto. Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- Sánchez, F. (1998). Psicología Social. Madrid: McGraw-Hill.
- Noreña, L., Alcaraz, N., Rojas, G., & Rebollero, D. (2012, Diciembre). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan, 263-274. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74124948006>
- Profiext. (2015). Resolver los conflictos laborales. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NLoTKRM>

eLx0J:www.profilesargentina.com.ar/resolving-workplace-conflict.php+&cd=10&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Pérez, B. M. (2011) La productividad del capital humano en la empresa informativa. (Universidad Complutense De Madrid). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>.

Fernández, S. E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. España: Paraninfo, S.A. Recuperado de https://books.google.es/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

José. A, P. F. V. (2010). Gestión por procesos. Madrid: Esic. Cuarta edición. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=Jos%C3%A9.+A,+P.+D.+F.+%282010%29.+Gesti%C3%B3n+por+procesos.+Madrid:+Esic.+Cuarta+edici%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ei=Fz0pVfqiMsyhNvntgOgD&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

Gustavo. E, Delia. (2011). Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Buenos Aires: Alsina. Recuperad de <https://books.google.es/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA20&dq=eficiencia+y+eficacia+en+productividad&hl=es&sa=X&ei=-PknVZa0GIHzsAXcmoKIDg&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=eficiencia%20y%20eficacia%20en%20productividad&f=false>

Flores P & Edwardh Ector. (2010). Sistemas de unidades equivalentes de producción en una empresa fabricante de productos industriales. Lima, UNMSM: Oficina General del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Ingenie/Pajuelo_F_E/CAP%C3%8DTULO2.pdf

Castillo C. (2015). Productividad, eficacia y eficiencia. Recuperado de <http://pqs.pe/actualidad/noticias/productividad-eficacia-y-eficiencia>

De Rond Mark (2012). Conflict Keeps Teams at the Top of Their Game. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2012/07/conflict-keeps-teams-at-the-to>

Hernández, M. P. (2012). Estilos de afrontamiento al conflicto para la eficiencia organizativa en equipos de enfermería de atención primaria. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32202/1/estilos.pdf>

Rodríguez, U. G. (2013). Cinco conflictos internos que pueden destruir la productividad de una empresa. Recuperado de <http://www.actibva.com/magazine/empresas/cinco-conflictos-internos-que-pueden-destruir-la-productividad-de-una-empresa>

García, V. (2010). Importancia de la comunicación en las organizaciones. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/comunicacion-organizacional>

Marvel Cequea M, Rodríguez Monroy C. & Núñez Bottini M. A (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible capital, 549-584. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/11316/1/marvel%20cequea.pdf>

Fernández, G. R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y en la mediana empresa. (pág. 55). España: Club universitario. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=7MqsYPRYIJsC&pg=PA73&dq=el>

ementos+de+la+productividad&hl=es&sa=X&ei=2iNJVYSjI5XdoASp
mIDYCW&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=elementos%20de%
20la%20productividad&f=false

Rojas, S. R. (2002). Investigación social: teoría y praxis. (pág. 156).
México: plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de
<https://books.google.es/books?id=a5A->

[au7zn7YC&pg=PA156&dq=investigacion+aplicada&hl=es&sa=X&ei=
=WPtQVZeOBs23ogSXooBw&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q
=investigacion%20aplicada&f=false](https://books.google.es/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA156&dq=investigacion+aplicada&hl=es&sa=X&ei=WPtQVZeOBs23ogSXooBw&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=investigacion%20aplicada&f=false)

Remy, P. (2011) Manejo estratégico de crisis en organizaciones Cómo
preverlas, enfrentarlas y aprender de ella. Recuperado de
<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/662/11remyed8.pdf>

Anexo A

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACION Y MUESTRA
¿Cuál es la relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C – Chiclayo?	Objetivo General: Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo	Hipótesis Correlacional: H ₀ : No existe relación entre conflictos laborales y productividad. H ₁ : Existe relación entre conflictos laborales y productividad.	Independiente CONFLICTOS LABORALES	Crisis organizacional	La empresa Codijisa ha sido severa con el trabajador involucrado en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial.	Integridad empresarial	Descriptiva Correlacional	Población : 25 trabajadores de la empresa Codijisa SAC Muestra: 17 proveedores de ventas
					La empresa Codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación negativas que ponga en peligro la existencia de la empresa.	Plan de contingencia		
				Conflictos organizacionales	Considera que en su área existen preferencias que deterioran los objetivos empresariales.	Objetivos empresariales		
					Su área de trabajo cuenta con un clima adecuado para desarrollarse laboralmente.	Clima laboral		

	<p>Objetivos específicos: Diagnosticar los tipos de conflictos laborales en el área de ventas de Codijisa, SAC - Chiclayo.</p> <p>Diagnosticar el nivel de productividad del área de ventas de Codijisa, SAC - Chiclayo.</p> <p>Proponer estrategias de gestión para disminuir los conflictos laborales y mejorar la productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC - Chiclayo.</p> <p>Validar la propuesta de gestión para disminuir los conflictos laborales y mejorar la productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.</p>	<p>Hipótesis de investigación: Si un plan de estrategias de manejo de conflictos es elaborado basado en la teoría de la comunicación organizacional entonces la productividad laboral será incrementada.</p>			<p>Comunicación organizacional</p>	<p>Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer sus necesidades o sugerencias.</p>	<p>Protocolo de comunicación</p>	<p>Diseño de investigación : Correlacional</p>	<p>Técnicas e instrumentos: Encuesta y cuestionario</p>
<p>Resolución de conflictos</p>	<p>Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias.</p>	<p>Nivel de interés</p>							
	<p>Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata.</p>	<p>Solución de impases</p>							
	<p>En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas.</p>	<p>Participación en resolución de problemas</p>							

			Dependiente	Productividad	Eficiencia	Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.	Optimización de recursos		
					Eficacia	Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.	Identidad empresarial		
					Efectividad	En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.	Metas empresariales		

ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

DATOS GENERALES			
SEXO	FEMENINO	MASCULINO	
EDAD			
¿CUANTO TIEMPO LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA ?	MENOS DE 1 AÑOS	DE 1- 3AÑOS	MAS DE 5 AÑOS
EN QUE DEPARTAMENTO TRABAJA			

EN RELACION AL TRABAJO QUE REALIZA EN SU EMPRESA LE SOLICITAMOS EVALUAR CON:

DESACUERDO	=	D
INDIFERENTE	=	I
ACUERDO	=	A

DANDO RESPUESTA A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS A CONTINUACION.

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA		
		D	I	A
1	¿La empresa codijisa ha sido severa con el trabajador involucrado en situaciones negativas que afectan la integridad empresarial?			
2	¿La empresa Codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación negativas que ponga en peligro la existencia de la empresa?			
3	¿Considera que en su área existen preferencias que deterioran los objetivos empresariales?			
4	¿Su área de trabajo cuenta con un clima de trabajo adecuado para desarrollarse laboralmente?			
5	¿Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer sus necesidades o sugerencias?			
6	¿Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias?			
7	¿Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata?			
8	¿En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas ?			
9	¿Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo?			
10	¿Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa?			
11	¿En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe?			

Anexo C

Fuente: Elaboración propia de encuesta, validada por Mg. Ramos Farroñan Emma Verónica.

  UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN	
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
<u>CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS</u>	
1	Nombre del Juez <i>Emma Verónica Ramos Farroñan</i>
	Profesión <i>Lic. en Administración</i>
	Mayor Grado Académico obtenido <i>Magister</i>
2	Experiencia Profesional (en años) <i>6 años</i>
	Institución donde labora <i>USS</i>
	Cargo <i>Docente P. Completo</i>
INFORME DE INVESTIGACIÓN RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C-CHICLAYO	
Autor : Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth	
Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivo del Instrumento	Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de la variable. Esta encuesta será aplicada a los colaboradores del área de ventas de la empresa Codijisa S.A.C de la ciudad de Chiclayo	
Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique sugerencias.	

Ítems Preguntas	Valoración	
<p>La empresa codijisa ha sido tajante con el trabajador involucrado en situaciones riesgosas que afectan la integridad empresarial</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>La empresa codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación riesgosa que ponga en peligro la existencia de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Considera que en su área existe formación de grupos que deterioran los objetivos empresariales.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Su área de trabajo cuenta con un clima de trabajo adecuado para desarrollarse laboralmente.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer <i>los necesidades y sugerencias de los colaboradores.</i></p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>

<p>En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>En mí puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>

DNI:


FIRMA
405 455 30



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1	Nombre del Juez	Julio Izquierdo Espinoza
	Profesión	lic en Administración
	Mayor Grado Académico obtenido	Magister
2	Experiencia Profesional (en años)	12 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	Docente a tiempo completo
INFORME DE INVESTIGACIÓN		
RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C- CHICLAYO		
Autor : Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth		
Instrumento evaluado		Encuesta
Objetivo del Instrumento		Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de la variable. Esta encuesta será aplicada a los colaboradores del área de ventas de la empresa Codijisa S.A.C de la ciudad de Chiclayo		
Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique sugerencias.		

Ítems Preguntas	Valoración	
<p>La empresa codijisa ha sido tajante con el trabajador involucrado en situaciones riesgosas que afectan la integridad empresarial</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>La empresa codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación riesgosa que ponga en peligro la existencia de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>Considera que en su área existe formación de grupos que deterioran los objetivos empresariales.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>Su área de trabajo cuenta con un clima de trabajo adecuado para desarrollarse laboralmente.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer <i>las necesidades y sugerencias de los colaboradores.</i></p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:
<p>Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	A (✓)	D () Sugerencias:

<p>En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>En mi puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>

DNI:


 FIRMA
 40802335



UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1	Nombre del Juez	Cresimo Mege Nájera
	Profesión	Lic. Administración
	Mayor Grado Académico obtenido	Licenciado
2	Experiencia Profesional (en años)	8 años
	Institución donde labora	Universidad Señor de Sipán
	Cargo	Director de CINETEC-FACEM
INFORME DE INVESTIGACIÓN		
RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C- CHICLAYO		
Autor : Bach. Gamarra Quevedo Cinthia Fiorella Bach. Fernández Gamonal Dora Elizabeth		
Instrumento evaluado		Encuesta
Objetivo del Instrumento		Determinar la Relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de ventas de Codijisa, SAC. Chiclayo.
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de la variable. Esta encuesta será aplicada a los colaboradores del área de ventas de la empresa Codijisa S.A.C de la ciudad de Chiclayo		
Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en "D" si está en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique sugerencias.		

Ítems Preguntas	Valoración	
<p>La empresa codijisa ha sido tajante con el trabajador involucrado en situaciones riesgosas que afectan la integridad empresarial</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>La empresa codijisa cuenta con un plan de contingencia en caso se produzca una situación riesgosa que ponga en peligro la existencia de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Considera que en su área existe formación de grupos que deterioran los objetivos empresariales.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Su área de trabajo cuenta con un clima de trabajo adecuado para desarrollarse laboralmente.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Existe un protocolo de comunicación para dar a conocer</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Su inmediato superior (gerente o jefes de área) se interesan por sus sugerencias.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>
<p>Cuando ocurre un impase entre los trabajadores estos son resueltos de manera inmediata.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓)</p> <p>Sugerencias:</p>	<p>D ()</p>

<p>En la resolución de conflicto se cuenta con la intervención de las partes involucradas</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando me encuentro desarrollando mis actividades procuro optimizar mis insumos y productos asignados a mi cargo.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>Cuando desarrollo mis actividades lo hago pensando en la misión y visión de la empresa.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>
<p>En mi puesto de trabajo procuro dar más de las metas propuestas por mi jefe.</p> <p>a) Desacuerdo b) Indiferente c) Acuerdo</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias:</p>


 FIRMA

DNI: 16451057

Anexo D

Acta de consentimiento firmada por Administradora de la empresa
Codijisa SAC.



ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Yo Fernando Esamonal Dora Elizabeth
.....; identificado (a) con DNI 45810746 declaro haber sido informado de
manera clara, precisa y oportuna de los fines que busca la presente investigación Titulada

Relación entre Compuestos Laborales y Productividad de
Codijisa S.A.C. - Chiclayo

Que tiene como objetivo principal
Relacionar los Compuestos Laborales y Productividad
de Codijisa S.A.C. - Chiclayo

Los datos obtenidos de mi participación, serán fielmente copiados por los investigadores,
además procesados en secreto y en estricta confidencia respetando mi intimidad.

Por lo expuesto otorgo mi consentimiento a que se me realice la encuesta así como
respetando mis derechos para responder con una negativa.


Karina Quispe La Torre
ADMINISTRADORA
CODIJISA - CHICLAYO

INVESTIGADORES RESPONSABLES


USUARIO (A) PARTICIPANTE

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Yo Samara Guaredo Tanchina Lioella
.....; identificado (a) con DNI 48133952 declaro haber sido informado de manera clara, precisa y oportuna de los fines que busca la presente investigación Titulada

Relación entre los conflictos laborales y productividad en CODIUSA SAC - Chiclayo

Que Relacionar los conflictos laborales tiene como y objetivo principal productividad en CODIUSA SAC - Chiclayo.

Los datos obtenidos de mi participación, serán fielmente copiados por los investigadores, además procesados en secreto y en estricta confidencia respetando mi intimidad.

Por lo expuesto otorgo mi consentimiento a que se me realice la encuesta así como respetando mis derechos para responder con una negativa.


Karina Guaredo Za Torre
ADMINISTRADORA
CODIUSA - CHICLAYO

INVESTIGADORES RESPONSABLES


USUARIO (A) PARTICIPANTE

Anexo F

Validación de la presente propuesta firmada por la Administradora de la empresa Codijisa SAC

ENCUESTA VALORATIVA DE LA PROPUESTA
(Documento Reservado)

Nombres y Apellidos:	Luzmila Johana Suarez La Torre
Cargo:	Administradora
Institución:	CODIJISA SAC

Por favor, valorar la concepción de la propuesta:

1. Problema en estudio: ¿Cuál es la relación entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S.A.C - Chiclayo?

Bien conocido <input checked="" type="checkbox"/>	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ()	

2. Objetivo: Determinar relación entre conflictos laborales y productividad en el área de ventas de la empresa Codijisa sac, Chiclayo


Bien conocido <input checked="" type="checkbox"/>	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ()	

3. Fundamento teórico:
Teoría de la comunicación Organizacional
Teoría de los 5 estilos de manejos de conflictos (basado en el modelo de Thomas Kilmann)

Bien conocido <input checked="" type="checkbox"/>	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ()	

4. Estrategias para el cambio:
a) Prevenir una crisis organizacional para evitar poner en riesgo la estructura organizacional y la existencia empresarial
b) Evitar que se vean amenazados los valores empresariales
c) Dar a conocer estrategia de manejo de conflictos para el aumento de la productividad

Bien concebidas <input checked="" type="checkbox"/>	<u>Haría los siguientes cambios:</u>
Deficiente ()	


 Luzmila Johana Suarez La Torre
 ADMINISTRADORA
 CODIJISA - CHICLAYO

Anexo G

Código de ética propuesto para la empresa Codijisa SAC.

En Codijisa SAC consideramos la Integridad como el más alto valor que nos distingue para convivir por lo tanto cumplir con este Código basado en nuestros principios y valores, es indispensable que seamos personas de alta calidad moral y que nos sea natural cumplir con el mismo, predicando con el ejemplo. Cumplir con las disposiciones de nuestro código de ética nos llevará siempre a tener la satisfacción de haber actuado correctamente con nuestra, en un ambiente de confianza y cordialidad en todos los aspectos, tanto en lo personal como en lo profesional.

1.- Con Nuestros Colaboradores

En Codijisa SAC buscamos que todo colaborador sea respetado y que encuentre un espacio adecuado para su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal. El trato con nuestros colaboradores se basa en la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto. Aquellos colaboradores que deseen hacer llegar una sugerencia de cómo mejorar la vivencia de los valores en Codijisa SAC pueden hacerlo a través de Línea Comenta.

a) Respeto a la Individualidad

Cada persona tiene un valor único y reconocemos que su contribución individual es indispensable para el equipo de trabajo en el que se desenvuelve. Por ello les respetamos y no permitimos que exista ningún tipo de discriminación ya sea por edad, religión, sexo, raza, preferencia sexual o por cualquier condición que se encuentre protegida por las leyes de la comunidad en que operamos. Esta disposición aplica para todos los aspectos del empleo, incluyendo reclutamiento, selección, cambio de puesto, terminación de la relación

laboral, capacitación y en general a todas las condiciones del trabajo

b) Conflicto de Intereses

Esperamos que todo el personal labore delicadamente en beneficio de la empresa y de todos los que la integramos, sin que nuestra toma de decisiones se vea afectada por cualquier factor que favorezca intereses ajenos a la productividad, eficacia, eficiencia y el cumplimiento de nuestras metas. Con el propósito de evitar que se presenten conflictos entre los intereses personales, los de la empresa y para propiciar una solución en caso de requerirse, todos los colaboradores de Codijisa SAC tenemos la responsabilidad de declarar cualquier interés financiero o de otra índole, que pueda entrar en conflicto con la empresa. Si algún Colaborador considera que existen intereses personales que pueden influir en su desempeño en el trabajo o en su toma de decisiones, habrá de comunicárselo por escrito a su jefe inmediato. Todo el personal de Codijisa SAC debe reportar por escrito los conflictos de interés que tuviera (existe una política específica para este efecto).

c) Desarrollo y Valores

Estamos comprometidos a propiciar el desarrollo de nuestro personal de manera subsidiaria y fomentar el aprecio a los más altos valores morales y normas éticas. Transmitimos y difundimos nuestros valores y principios a través de nuestra conducta. Reconocemos que la confianza es la base para una relación estrecha y duradera y que ésta se fundamenta en la integridad de la persona. En Codijisa SAC creemos en la buena fe del otro salvo prueba en contrario. No toleramos ningún tipo de acoso o condicionamiento al personal, ni que el éxito de una persona dependa de favoritismos o sobornos. Nuestro compromiso es mantener un ambiente de trabajo en contra del

hostigamiento o conductas que puedan ser intimidantes, discriminatorias y/u ofensivas. Entendemos que esta postura de respeto le brindará a nuestro personal la seguridad en su empleo que les permitirá confiar en la empresa y dedicarse a sus tareas con esmero. Brindamos al personal las facilidades pertinentes para que desarrollen su talento y competencias y lo puedan aplicar para tomar mayores responsabilidades, dentro de las oportunidades que se les presenten.

d) Claridad y Responsabilidad en las Funciones

Reconocemos la importancia de transmitir a nuestros colaboradores la información que requieran para el cumplimiento de sus funciones, pues solamente así podrán estar involucrados con los objetivos y metas de la empresa; para el logro de los mismos con profesionalismo y entusiasmo.

e) Información y Confidencialidad

Cuando integramos a un colaborador a la empresa Codijisa SAC, éste asume el compromiso de dar uso responsable a la información a la que tenga acceso, guardando en todo momento la confidencialidad y seguridad de la información. Aún en el caso de que algún colaborador por cualquier causa deje de laborar para Codijisa SAC, deberá mantener este compromiso al que se sujeta por ética profesional.

f) Trabajo de Familiares

Los familiares de los Colaboradores de Codijisa SAC podrán trabajar dentro de la Empresa siempre y cuando la naturaleza de su parentesco no afecte, ni el desempeño de su trabajo, ni la relación laboral entre Colaborador y Empresa.

2.- Con nuestros Consumidores y Clientes

Nuestros Clientes y Consumidores son la esencia por la cual existimos. Su satisfacción es esencial para nuestro éxito. Por lo tanto, la calidad e inocuidad de nuestros productos así como nuestro servicio son el principal compromiso con ellos. Ofrecemos al público en general productos de consumo masivo desde la gama básica hasta la complementaria. Tenemos el firme compromiso de informar a nuestros consumidores de los valores nutritivos de cada uno de nuestros productos. Nos comprometemos a poner a disposición del público nuestros productos en todos los canales en donde operamos en cantidad suficiente, garantizando su frescura con la finalidad de no atentar contra la salud de la población. Nuestros clientes son nuestros aliados estratégicos y por ello nos esforzamos para que nuestra propuesta de negocio propicie su crecimiento y desarrollo.

3.- Con Nuestros Proveedores

Tenemos el compromiso de llevar a cabo negociaciones honestas y equitativas, sin discriminaciones y/o imposiciones. Todo Proveedor será siempre tratado con la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto. Nuestro compromiso es un trato que incluya no sólo el respeto a las personas que representan a los proveedores, sino el proporcionar la información requerida por ellos.

Todas las propuestas que nuestros proveedores hagan serán revisadas de manera integral considerando el precio, el valor agregado, la calidad y el servicio que ofrezcan. Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Debemos de ser consistentes con el compromiso que adquirimos para construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas. Estamos comprometidos también a proteger los

derechos de los proveedores en lo que corresponde a la confidencialidad de la información suministrada, involucramos a nuestros Proveedores, buscando su desarrollo y proporcionándoles apoyo e información para mejorar las características de los materiales y servicios que requerimos de ellos, a través de una relación de confianza a largo plazo.

Consideramos que uno de nuestros principales compromisos con nuestros proveedores es el pago oportuno por sus servicios y productos. Para ello establecemos acuerdos claros en materia de condiciones de pago y definimos procesos estables, simples y transparentes que no se presten a interpretaciones o malas prácticas.

Aspiramos a tener Proveedores que en cada tranSACción obtengan beneficios justos que promuevan su desarrollo sustentable, para estar en posibilidad de brindar un servicio que evolucione en todos sus elementos, no sólo en el precio. Buscamos que Nuestros Proveedores nos ayuden a ofrecer productos de excelencia, por lo tanto, trabajamos con aquellos que nos garanticen los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. Codijisa SAC fomenta el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad y por lo tanto espera que sus proveedores también lo hagan

Anexo H

Placas con valores empresariales jerarquizados propuesta para la empresa Codijsa SAC.



Anexo I



FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, _____

Señores
Centro de información
Universidad Señor de Sipán
Presente -

Los suscritos:

FERNANDEZ BANCANAL DORA ELIZABETH con DNI 45816746

FAMARBA GUEVEDO CENITHA FIGUEROA con DNI 48123458

_____ con DNI _____

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD
EN CODESESA S.A.C - CHECLAYO

presentado y aprobado en el año 2015 como requisito para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

_____ de la

Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES

Programa Académico de ADMINISTRACIÓN

_____ por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:



- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomara las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
FERNANDEZ GAMCAL DOÑA ELIZABETH	45816746	
ERMEDIA BUENEDO CANTERA FISCHELLA	48133458	

ANEXO N° 05
DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autor

FERNANDEZ SAMONAL DEZA ELIZABETH
Apellido y nombre

45616746 211811249 **Presencial**
DNI N° Ciudad N° Modalidad de estudio

SAMPERO QUEVEDO CINTIA FIORELLA
Apellido y nombre

4413345x 211281482 **Presencial**
DNI N° Ciudad N° Modalidad de estudio

Administración
Escuela académica post-secundaria

Cirujías Empresariales
Escuela de la Universidad Señor de Sipán

Ciudad

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Propósito de investigación Tipo de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1- Soy autor o autor del presente o autor de la investigación titulada:
RELACION ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CCEPESA S.A.C. - CHICLA YO.

La misma que propuso para optar el grado de:
Licenciado en Administración

- 2- Que el presente y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atenta contra los derechos de autor pertenecidos por mí.
 - 3- Que no he copiado plagio, total o parcial, tampoco otros trabajos de grado, post-secundaria o tesis en la elaboración del presente y/o informe de tesis.
 - 4- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar ningún grado académico, premio al título o beca.
- Me reservo la aplicación de sanciones o procedimientos ejemplares por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN o sus sucesores, en todo el momento lo contrario de algún delito en contra de los derechos de autor.


Nombre y Apellido
DNI N°
DORA ELIZABETH FERNANDEZ SAMONAL
45616746



Nombre y Apellido
DNI N°

Anexo J

**USS | UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN**



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la Investigación aprobada mediante Resolución N° 0970-FACEM-USS-2015, presentada por las egresadas FERNÁNDEZ GAMONAL DORA ELIZABETH Y GAMARRA QUEVEDO CINTHIA FIORELLA, autoras de la Investigación titulada: **RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD EN CODIJISA S.A.C – CHICLAYO**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 19 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de Turnitin en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 18 de Enero de 2018

Mg. Carolina de Lourdes Falla Gómez
DNI N° 43636006

Anexo K

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Fernandez Gamonal & Gamarra Quevedo.docx (D34578703)
Submitted: 1/11/2018 4:47:00 PM
Submitted By: awilliam@crece.uss.edu.pe
Significance: 19 %

Sources included in the report:

Martínez La Torre & Guevara Olivera.docx (D34578706)
TESIS CONCLUIDA CASTELLANOS ORREGO Y USHI AHUA BIONES - MODIFICADA (1).docx (D33865147)
CRUZ- CRUZ-SANCHEZ..docx (D30322504)
TESIS BORRADOR MARIO MOREIRA MARIO Ene_6_2018.docx (D34401008)
BARRAZA_GALINDO_NICANOR_HUGO_MAESTRIA_2017.pdf (D29779909)
A-086.pdf (D20987542)
noname.txt (D10496559)
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/683/mpereira.pdf?sequence=4>
<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-papel-de-la-comunicacion-interna>
https://www.icetex.gov.co/portal/Portals/0/Images/manuales/Manual_comunicaci%C3%B3n_Crisis.pdf
http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_foros/es_2012/adjuntos/texto-completo-CEET.pdf
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-pierotic_m/pdfAmont/ec-pierotic_m.pdf
<http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf>
<http://diariocorreo.pe/economia/conflictos-laborales-afectan-productividad-d-76007/>
<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Orellana-Bossio-Jaime.pdf>
<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chambergó.pdf>
<http://gestion.pe/2012/07/05/empleo-management/conflictos-trabajo-elevarian-productividad-2006713>
<http://www3.upc.edu.pe/bolsongel/bol/29/662/11remyed8.pdf>
<http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
<http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
<http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148499/1020148499.PDF>
http://oa.upm.es/10774/1/INVE_MEM_2011_96695.pdf
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>