

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Conflictos laborales y desempeño de los  
trabajadores de la Municipalidad Provincial  
de Jauja 2020**

Eunice Korin Avila Huancaya  
Bryan Poul Vivar Retuerto

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

### **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por permitirnos continuar en nuestro crecimiento profesional y bendecir nuestros caminos a fin de estar bien de salud y continuar con nuestras metas y sueños; a nuestras familias por el apoyo incondicional, el tiempo y la comprensión; a nuestros docentes de la Universidad Continental por las enseñanzas y experiencias impartidas en cada clase y taller y a nuestro asesor por el apoyo y enseñanza brindada.

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo a Dios, a nuestros padres por su apoyo incondicional que, con su guía y bendición hicieron que se concrete el presente trabajo.

## Índice

|   |      |
|---|------|
| Asesor.....   | ii   |
| Agradecimiento .....                                      | iii  |
| Dedicatoria.....  | iv   |
| Índice de Tablas.....                                     | ix   |
| Índice de Figuras .....                                   | x    |
| Resumen .....   | xi   |
| Abstrac.....  | xii  |
| Introducción .....  | xiii |
| Capítulo I Planteamiento del Estudio .....                | 16   |
| 1.1. Planteamiento y formulación del problema .....       | 16   |
| 1.1.1. Planteamiento del problema. ....                   | 16   |
| 1.1.2. Formulación del problema.....                      | 25   |
| A. Problema general. ....                                 | 25   |
| B. Problemas específicos.....                             | 25   |
| 1.2. Determinación de objetivos .....                     | 25   |
| 1.2.1. Objetivo general.....                              | 25   |
| 1.2.2. Objetivos específicos. ....                        | 25   |
| 1.3. Justificación e importancia del estudio .....        | 26   |
| 1.3.1. Justificación teórica.....                         | 26   |
| 1.3.2. Justificación práctica.....                        | 26   |
| 1.4. Limitaciones de la presente investigación.....       | 27   |
| Capítulo II Marco teórico .....                           | 28   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....               | 28   |
| 2.1.1. Antecedentes locales.....                          | 28   |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales. ....                      | 31   |
| 2.1.3. Antecedentes internacionales. ....                 | 44   |
| 2.2. Bases teóricas.....                                  | 49   |
| 2.2.1. Conflicto laboral. ....                            | 49   |
| A. Definiciones y desarrollo conceptual.....              | 49   |
| B. Elementos del conflicto laboral. ....                  | 54   |
| C. Causas del conflicto laboral.....                      | 55   |
| D. Condiciones que predisponen el conflicto laboral. .... | 56   |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| E.           | Tipos de conflicto laboral. ....                       | 59  |
| F.           | Fuentes del conflicto laboral. ....                    | 65  |
| G.           | Etapas y procesos de los conflictos laborales. ....    | 72  |
| H.           | Efectos y consecuencias del conflicto laboral. ....    | 87  |
| I.           | Modelos del conflicto laboral. ....                    | 91  |
| J.           | Teorías del conflicto laboral. ....                    | 95  |
| K.           | Dimensiones del conflicto laboral. ....                | 108 |
| L.           | Medición del conflicto laboral. ....                   | 123 |
| M.           | Resolución de conflictos. ....                         | 126 |
| 2.2.2.       | Desempeño laboral. ....                                | 135 |
| A.           | Definiciones y desarrollo conceptual. ....             | 135 |
| B.           | Características del desempeño laboral. ....            | 138 |
| C.           | Elementos del desempeño laboral. ....                  | 143 |
| D.           | Condiciones para un adecuado desempeño laboral. ...    | 146 |
| E.           | El desempeño por competencias. ....                    | 153 |
| F.           | Evaluación del desempeño. ....                         | 157 |
| G.           | Teorías del desempeño laboral. ....                    | 166 |
| H.           | Dimensiones del desempeño laboral. ....                | 177 |
| I.           | Medición del desempeño laboral. ....                   | 186 |
| 2.2.3.       | Municipalidad Provincial de Jauja. ....                | 199 |
| 2.3.         | Definición de términos básicos. ....                   | 202 |
| Capítulo III | Hipótesis y Variables. ....                            | 207 |
| 3.1.         | Hipótesis. ....  | 207 |
| 3.1.1.       | Hipótesis general. ....                                | 207 |
| 3.1.2.       | Hipótesis específicas. ....                            | 207 |
| 3.2.         | Operacionalización de variables. ....                  | 207 |
| 3.2.1.       | Definición conceptual de las variables. ....           | 207 |
| A.           | Conflicto laboral. ....                                | 207 |
| B.           | Desempeño laboral. ....                                | 207 |
| 3.2.2.       | Definición operacional de las variables. ....          | 208 |
| A.           | Conflicto laboral. ....                                | 208 |
| B.           | Desempeño laboral. ....                                | 208 |
| 3.2.3.       | Matriz de la operacionalización de las variables. .... | 210 |

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo IV Metodología del Estudio .....                      | 214 |
| 4.1. Método, tipo o alcance de investigación .....             | 214 |
| 4.1.1. Método.....   | 214 |
| 4.1.2. Tipo o alcance. ....                                    | 215 |
| 4.2. Diseño de la investigación .....                          | 215 |
| 4.3. Población y muestra .....                                 | 217 |
| 4.3.1. Población.....  | 217 |
| 4.3.2. Muestra.....  | 217 |
| 4.4. Técnicas e instrumentos.....                              | 218 |
| 4.4.1. Validez del instrumento.....                            | 219 |
| 4.4.2. Validación del instrumento por juicio de expertos. .... | 219 |
| 4.4.3. Confiabilidad del instrumento.....                      | 220 |
| A. Confiabilidad de datos por Alpha de Cronbach.....           | 221 |
| 4.5. Técnicas de recolección de datos .....                    | 222 |
| 4.6. Técnicas de análisis de Datos .....                       | 223 |
| Capítulo V Resultados .....                                    | 224 |
| 5.1. Resultados y análisis.....                                | 224 |
| 5.1.1. Prueba de normalidad.....                               | 224 |
| 5.2. Contrastación de hipótesis .....                          | 225 |
| 5.2.1. Datos generales.....                                    | 225 |
| A. ¿Cuál es su edad? .....                                     | 225 |
| B. ¿A qué género pertenece? .....                              | 226 |
| C. ¿Cuál es su grado de instrucción? .....                     | 226 |
| D. ¿Cuál es el tipo de contrato al que pertenece?.....         | 227 |
| E. ¿Qué tiempo de servicio tiene? .....                        | 227 |
| 5.2.2. Contrastación de hipótesis general. ....                | 228 |
| 5.2.3. Contrastación de hipótesis específica.....              | 230 |
| A. Hipótesis específica 1.....                                 | 230 |
| B. Hipótesis específica 2.....                                 | 232 |
| C. Hipótesis específica 3.....                                 | 234 |
| 5.3. Discusión de resultados .....                             | 236 |
| Conclusiones .....   | 243 |
| Recomendaciones .....  | 245 |



|  |     |
|--|-----|
| Referencias Bibliográficas.....                                  | 247 |
| Anexos.....  | 263 |
| Anexo 1. Matriz de consistencia. ....                            | 263 |
| Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables.....          | 265 |
| Anexo 3. Instrumento (Conflictos laborales y desempeño). ....    | 268 |
| Anexo 4. Validación de instrumento por juicio de expertos. ....  | 270 |
| Anexo 5. Carta de solicitud para aplicación de instrumento. .... | 276 |
| Anexo 6. Muestra de un instrumento evaluado. ....                | 277 |
| Anexo 7. Reglamento interno de trabajo (RIT).....                | 279 |

## Índice de Tablas

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tabla 1</b>  | Matriz de operacionalización de conflictos laborales .....            | 210 |
| <b>Tabla 2</b>  | Matriz de operacionalización de desempeño laboral .....               | 212 |
| <b>Tabla 3</b>  | Población de estudio .....  | 217 |
| <b>Tabla 4</b>  | Resumen de preguntas por cada dimensión .....                         | 218 |
| <b>Tabla 5</b>  | Escala de puntaje para validación de instrumento .....                | 219 |
| <b>Tabla 6</b>  | Presentación de resultados de validación por juicio de expertos ..... | 220 |
| <b>Tabla 7</b>  | Datos de prueba piloto para validación de instrumento .....           | 221 |
| <b>Tabla 8</b>  | Criterios de puntaje de confiabilidad .....                           | 222 |
| <b>Tabla 9</b>  | Cálculo de Alpha de Cronbach.....                                     | 222 |
| <b>Tabla 10</b> | Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....                    | 224 |
| <b>Tabla 11</b> | Correlación entre conflictos laborales y desempeño .....              | 229 |
| <b>Tabla 12</b> | Correlación entre dimensión desarmonía y desempeño.....               | 231 |
| <b>Tabla 13</b> | Correlación entre dimensión incompatibilidad y desempeño .....        | 233 |
| <b>Tabla 14</b> | Correlación entre dimensión pugna y desempeño .....                   | 235 |
| <b>Tabla 15</b> | Resumen de los resultados de las correlaciones de las variables ..... | 236 |

## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1.</b> Condiciones previas y desencadenantes del conflicto.....                                    | 56  |
| <b>Figura 2.</b> Evolución de un conflicto según la PCM.....   | 82  |
| <b>Figura 3.</b> Etapas que pueden adoptar los conflictos sociales según su intensidad.<br>.....             | 83  |
| <b>Figura 4.</b> Etapas de los conflictos laborales y medidas a adoptar por la Autoridad<br>de Trabajo. .... | 84  |
| <b>Figura 5.</b> Conflictos laborales surgidos del fracaso del trato directo. ....                           | 85  |
| <b>Figura 6.</b> Conflictos laborales surgidos del fracaso del trato directo. ....                           | 86  |
| <b>Figura 7.</b> Situaciones de conflicto y métodos de solución.....   | 87  |
| <b>Figura 8.</b> Consecuencias negativas del conflicto. ....   | 90  |
| <b>Figura 9.</b> Método Harvard para negociaciones. ....   | 134 |
| <b>Figura 10.</b> El desempeño individual y los resultados organizacionales.....                             | 137 |
| <b>Figura 11.</b> Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño. ...                          | 164 |
| <b>Figura 12.</b> Desempeño Organizacional. ....   | 166 |
| <b>Figura 13.</b> Efectos internos y externos de los cinco objetivos del desempeño..                         | 172 |
| <b>Figura 14.</b> Ciclo PDCA aplicado a la gestación del desempeño. ....                                     | 174 |
| <b>Figura 15.</b> Factores del desempeño en el trabajo.....  | 178 |
| <b>Figura 16.</b> Dimensiones de evaluación del desempeño.....   | 179 |
| <b>Figura 17.</b> Criterios para la evaluación del desempeño. ....   | 180 |
| <b>Figura 18.</b> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Jauja.....                                   | 200 |
| <b>Figura 19.</b> Edad de los trabajadores de la MPJ. ....   | 225 |
| <b>Figura 20.</b> Tipo de género de los trabajadores de la MPJ. ....   | 226 |
| <b>Figura 21.</b> Grado de instrucción de los trabajadores de la MPJ.....                                    | 226 |
| <b>Figura 22.</b> Tipo de contratos de los trabajadores de la MPJ. ....                                      | 227 |
| <b>Figura 23.</b> Tiempo de servicio de los trabajadores de la MPJ.....                                      | 227 |
| <b>Figura 24.</b> Intervalo de correlación de hipótesis general.....   | 229 |
| <b>Figura 25.</b> Intervalo de correlación de hipótesis específica 1.....                                    | 231 |
| <b>Figura 26.</b> Intervalo de correlación de hipótesis específica 2.....                                    | 233 |
| <b>Figura 27.</b> Intervalo de correlación de hipótesis específica 3.....                                    | 235 |

## Resumen

En las organizaciones los conflictos laborales son inevitables, y repercuten en distintas variables; una de ellas es el desempeño de los trabajadores generando un menor rendimiento y dificultades en el cumplimiento de metas y objetivos. El presente trabajo estableció como objetivo determinar la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020. La metodología que se empleó fue el método deductivo, de enfoque cuantitativo y tipo de investigación aplicada, con alcance descriptivo correlacional y de diseño no experimental, de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. La población estuvo conformada por 60 trabajadores y la muestra fue conformada por el total de la población mediante la aplicación de un censo. La recolección de los datos fue a través de la encuesta y el instrumento el cuestionario, que fue elaborado de acuerdo a las dimensiones de las variables, el cual consta con 40 ítems y es de escala ordinal, obteniendo la validez por criterio de jueces y la confiabilidad con el estadístico de Alfa de Cronbach con (0.8588). Los resultados obtenidos fueron que no existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.207$ ;  $p \geq 0.113$ ), calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación mínima, llegando a la conclusión que cuando no existe conflictos laborales mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

**Palabras claves:** Conflictos laborales, desempeño, desarmonía, incompatibilidad, pugna.

## **Abstrac**

In organizations, labor conflicts are inevitable and have repercussions on different variables; one of them is the performance of workers, generating lower performance and difficulties in meeting goals and objectives. The objective of this study was to determine the relationship between labor conflicts and the performance of the workers of the Municipalidad Provincial de Jauja. The methodology used was the deductive method, quantitative approach and type of applied research, with descriptive-correlational scope and non-experimental design, cross-sectional descriptive-correlational type. The population consisted of 60 workers and the sample consisted of the total population through the application of a census. Data collection was through the survey and the instrument was the questionnaire, which was elaborated according to the dimensions of the variables, consisting of 40 items and an ordinal scale, obtaining validity by judges' criteria and reliability with the Cronbach's Alpha statistic (0.8588). The results obtained were that there is no relationship between labor conflicts and the performance of the workers of the Municipalidad Provincial de Jauja 2020, because the Spearman's Rho coefficient ( $Rho = 0.207$ ;  $p \geq 0.113$ ), calculated falls in the region of rejection of the null hypothesis and demonstrates a minimal correlation, reaching the conclusion that when there is no labor conflict the performance of the workers of the Municipalidad Provincial de Jauja 2020 improves.

**Key words:** Labor conflicts, performance, disharmony, incompatibility, conflict.

## Introducción

Las organizaciones de hoy en día están dirigiendo su atención con mayor precisión hacia los recursos humanos, una adecuada gestión del capital humano lleva a obtener logros más allá de los resultados deseados; es importante darse cuenta de que, dentro de las relaciones laborales se presentan grandes coaliciones, pero también se presentan discordancias entre las formas de trabajar, ideas o diferencias personales, que conllevan al inicio de conflictos, si estos problemas no son gestionados de forma oportuna, permitirán un clima de incomodidad e insatisfacción, que en muchas ocasiones conlleva a la disminución del desempeño laboral y a resultados flojos o atenciones de baja calidad.

Los conflictos laborales son frecuentes tanto en empresas públicas como privadas, tendiendo como inicio la percepción de la desigualdad entre los distintos tipos de regímenes laborales, remuneraciones diferentes, compensaciones desiguales y metas e indicadores distintas. En cuanto al desempeño laboral se refiere al rendimiento, conocimiento y capacidad para lograr objetivos para la organización. Muchos trabajadores y organizaciones no poseen un adecuado manejo de conflicto laborales ya que piensan que estos puntos no son importantes para las empresas y que no afectan el funcionamiento de la misma, no saben cómo manejar los conflictos que se presentan y terminan disminuyendo su rendimiento. En el ámbito de los gobiernos locales, existen dificultades en el manejo de los conflictos laborales, el personal que labora en estas instituciones no presenta las habilidades adecuadas para lograr la resolución inmediata de los conflictos y menos aún que estos causen una mínima influencia en el desempeño del trabajador.

Actualmente existen dificultades en el manejo de los conflictos, desde las organizaciones del estado hasta los organismos regionales y locales; a nivel interinstitucional el desempeño de los colaboradores no alcanza el nivel adecuado para lograr los objetivos estratégicos.

En tal sentido la presente investigación titulada “Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020; debido a que en esta institución se presentan conflictos que conllevar a una ambiente de desarmonía, dificultades en la comunicación generando incompatibilidades en opiniones y decisiones y pugnas de poder por quien tiene la razón, por otro lado el desempeño de los trabajadores puede tener un resultado negativo al verse influenciado por estos conflictos y más aún si este no es evaluado de forma correcta.

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Jauja cumple un rol importante, pues satisfacen diversos servicios públicos a los pobladores de la provincia de Jauja, sin embargo, afrontan diferentes problemas internos y externos, definiéndolos como conflictos laborales que limitan el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad. El desempeño laboral de los trabajadores en una entidad pública es importantísimo, puesto que los recursos humanos permiten que los servicios públicos brindados a la población, sean de calidad y que garantice las necesidades de la coyuntura actual. Para tal fin se consideró como hipótesis la existencia de una relación entre los conflictos laborales y el desempeño los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja, así como las relaciones de las dimensiones del conflicto laboral (desarmonía, incompatibilidad, y pugna) con el desempeño. La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos; capítulo I, se detalla el planteamiento del problema, la formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación e importancia de la investigación y las limitaciones presentadas para el desarrollo de la investigación; el capítulo II, corresponde al marco teórico donde se explora los antecedentes locales, nacionales e internacionales, se analizan las bases teóricas y la definición de los términos básicos. En el capítulo III se plantea la hipótesis general, las hipótesis específicas, la definición conceptual y operacional de las variables y por último la matriz de operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se aborda la metodología del estudio, el cual fue realizado utilizando el método científico y el método hipotético-deductivo, se explica el tipo de investigación que fue aplicada y el alcance de tipo descriptivo correlacional, así mismo se muestra el diseño de la investigación el cual utilizó un diseño no experimental, de corte transversal y de tipo descriptivo-correlacional; en este capítulo también se presenta la población obtenida a través de un marco poblacional y la muestra obtenida a través de un censo, así mismo las técnicas e instrumentos que se utilizaron mediante la encuesta y el cuestionario y la recolección de datos, además de las técnicas para el análisis de los datos. En el capítulo V, se analizan los resultados obtenidos, se presenta la prueba de normalidad, se contrasta la hipótesis general, con el estadístico de Rho de Spearman y se realiza la contrastación de hipótesis específicas y discusión de los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente se concluye el trabajo de investigación con las conclusiones y recomendaciones, que se pone a consideración de la entidad, para una mejor toma de decisiones en pro de los colaboradores y del área de trabajo.

Los autores.



## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

El proceso de globalización de hoy en día permite que las organizaciones sean más específicas en sus dinámicas y en sus resultados, logrando migrar de una organización metódica basada solo en procesos, a una organización estratégica, en la que el área de recursos humanos cumple un papel importante. Los subprocesos de recursos humanos, forman una columna vertebral significativa en la organización, debido a que no solo tienen que dirigir a un sistema, sino también a seres humanos, los cuales desarrollan relaciones interpersonales complejas y vínculos que se pueden generar como resultado de la interacción en la organización.

Partiendo de esta premisa, es natural que se pueda estar de acuerdo o en desacuerdo con alguna disposición, alguna idea, alguna resolución, demanda, estrategia, implementación o limitación en la organización, el problema se presenta cuando no se aceptan estos cambios y la competencia de manejo de situaciones difíciles y negociación no están desarrollados en nuestras capacidades personales; nos lleva a generar conductas no funcionales dentro de la interacción de la organización que terminan en conflictos laborales, y ello puede repercutir seriamente en las distintas áreas de la organización y en los distintos procesos, entre ellas una de las más importantes el desempeño laboral; disminuyendo así el proceso de eficiencia en el desarrollo de las actividades y aumentando las dificultades para alcanzar los objetivos.

El conflicto puede entenderse desde muchos aspectos, ya que, al ser un tema amplio, podemos verlo de distintas maneras, por ejemplo, desde la perspectiva intrapersonal, el conflicto sería visto como la dificultad para tomar una decisión importante y relevante, a nivel interpersonal, un conflicto demostraría dificultades en las relaciones con los demás, a nivel conyugal el conflicto llevaría a entender dificultades en las relaciones de pareja, en la que el beneficio común sería difícil de conseguir; pero el problema que se analiza en esta investigación se entiende desde la perspectiva organizacional, es decir el conflicto laboral desarrollado en una organización y específicamente en una institución pública.

De esta manera, para conocer este problema, debemos iniciar definiendo el término de conflicto; (Newstrom, 2007) refiere, “El conflicto puede ocurrir en cualquier situación en la que dos o más partes estén en oposición. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas” (p. 272).

A nivel organizacional el conflicto puede devenir por parte de la organización y de los colaboradores, desde los trabajadores, se considera los propios intereses de alguno de ellos y no se tiene en cuenta los intereses de la organización, se inicia una discordancia que provoca una desviación de los intereses reales que se quiere alcanzar; y desde la organización, el no considerar las necesidades e incluso los derechos de los colaboradores también apertura el inicio de un conflicto.

En las organizaciones públicas, los conflictos están dirigidos generalmente en relación a las metas que deben ser cumplidas, distinción entre regímenes laborales, derechos laborales, compensaciones y remuneraciones, en cuanto a las organizaciones del ámbito privado se manifiestan conflictos en relación a la

productividad, calidad de la atención, clima organizacional y satisfacción.

En cuanto al desempeño, puede entenderse como la habilidad que presenta una persona al ejecutar alguna tarea. Según (Alles, 2017) menciona,

El desempeño de una persona en cualquier actividad, laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes principales: los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. (p.28).

El desempeño laboral es un término muy conocido en las organizaciones, expresa el rendimiento, capacidad y el conocimiento de las tareas organizacionales a fin de tener una buena productividad o un buen servicio, se encuentra en dirección a poder obtener los objetivos estratégicos de la empresa o institución. El desarrollo de estas capacidades contribuye con el sostenimiento de las empresas, ayudan a lograr calidad y representan identidad en el producto logrado; en las empresas es muy importante contar con personal que desarrolle un trabajo idóneo y más aún que este trabajo logre impacto en la organización, pero también todo este desarrollo se ve mermado cuando existen discordancias, mal interpretaciones y desacuerdos generados por el conflicto laboral, generando que el buen desempeño se vea influenciado por un clima no idóneo al no resolver o negociar adecuadamente los problemas que se presentan.

A nivel internacional también existen investigaciones acerca de la relación entre el desempeño y el conflicto laboral; es el caso de un estudio en Nigeria que revela, "la gestión eficaz de conflictos mejora el rendimiento de los empleados en una organización y que el sistema de gestión de conflictos de la organización influye en el rendimiento

de los empleados en la organización” (Olu y Dupe, 2014, p. 64). Otra investigación realizada con alumnos en Turquía en relación a temas de gestión de conflictos, menciona que los estudiantes se sentían cómodos al utilizar estilos de gestión de conflictos serviciales e integradores para entender y lograr solucionar sus problemas, así mismo evitaban utilizar un estilo de solución que solo les daba la opción de ganar o perder (Kantek y Gezer, 2009). Esta conclusión lleva a analizar que el manejo de conflictos no solo mejora el desempeño, sino que también intervienen en los vínculos y relaciones a nivel personal y social.

En Latinoamérica también se mantiene la influencia que tienen los conflictos en la organización para disminuir el desempeño de los colaboradores, al respecto una investigación en Colombia (Caicedo, 2015) menciona lo siguiente,

La resolución de conflictos es indispensable en cualquier compañía, dado que los conflictos en periodos largos, pueden provocar problemas como desestabilización de la organización, y el mal desempeño de los trabajadores, lo cual se puede ver reflejado en la entrega de pedidos y el servicio inadecuado a los clientes, es por ello que los gerentes en la actualidad buscan crear espacios de mejora continua en lo que se refiere al clima organizacional; de esta manera prevenir los conflictos laborales y a su vez llevar a los trabajadores por un camino de eficiencia en su labor. (p. 18).

Así mismo en Chile, se realizó una investigación acerca de los factores determinantes de los conflictos laborales en operarios de una empresa, obteniendo como resultado que las principales causas que generan dificultades en los operarios son la discriminación laboral, el clima laboral y la situación laboral; a nivel personal las dificultades fueron, la empatía, el respeto, las críticas hacia el desempeño del otro y el trabajo en equipo. (Magner, Arias, y Carolina, 2007). Se observa

que en cualquier nivel de empleabilidad surgen conflictos y por consecuente disminución del desempeño de los colaboradores, así mismo, se observa que el aspecto interpersonal e intrapersonal representa importancia para investigar el conflicto laboral.

En el Perú, la realidad nacional hace notar que existen dificultades en el manejo de los conflictos, desde las organizaciones del estado hasta los organismos regionales y locales; a nivel interinstitucional el desempeño de los colaboradores muchas veces no alcanza el nivel adecuado para lograr los objetivos estratégicos, y en el sector público, muchas veces se devuelve el presupuesto asignado por incumplimiento de metas y ello genera que las autoridades regionales no obtengan la confianza suficiente para lograr obras de impacto y de mejora continua.

El estado peruano realiza un trabajo de regulación, supervisión y brinda asesoría en temas de recursos humanos mediante SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil); también trabaja para implementar la evaluación de desempeño en las distintas organizaciones del estado, pero aun así, en el sector público muy pocas instituciones adquieren estas estrategias en sus procesos de evaluación, lo cual lleva a tener limitaciones en el buen desempeño de los colaboradores, rotación de equipo o trabajadores que no presentan un performance adecuado para el puesto.

De esta manera entendemos que en el Perú no se invierte en manejo de conflictos y se investiga poco sobre este tópico y menos aún se presentan propuestas de solución, sin embargo, algunos estudios sirven para empezar a manejar el tema y lograr cambios organizacionales, es el caso de una investigación en la ciudad de Chiclayo, realizada por (Rojas, 2016), concluye que “el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre

directivos, supervisores y empleados”. (p. 106). Este autor refiere que el conflicto genera consecuencias incluso a nivel gerencial dando paso a la insatisfacción de los empleados. Otra investigación realizada en Lima por (Cavero, 2017) comenta,

Nos damos cuenta que muchas personas y organizaciones no poseen un adecuado manejo de conflicto laborales ya que creen pensar que estos puntos no son importantes para las empresas y que no afectan el funcionamiento de la misma, no saben cómo manejar activamente de los conflictos que se presentan, aunque es algo inevitable pero también es algo que se puede prevenir en muchas ocasiones ya sea para una grande, mediana o pequeña empresa. (p.2).

En la actualidad el manejo de conflictos en el país aún no tiene un desarrollo completo y no se encuentra como prioridad para establecer mejores relaciones y vínculos en los colaboradores.

A nivel de la región, los conflictos laborales se encuentran presentes en mayor magnitud en las entidades públicas, percibiéndose denuncias, despidos arbitrarios, conflictos internos, mala comunicación, relaciones laborales tóxicas, etc., que generan una atención de mala calidad hacia el ciudadano; pero el mayor conflicto que influye en nuestra región es el conflicto político que arrastra a las instituciones del estado en temas de corrupción y mal manejo de recursos, generalizando una percepción negativa del trabajo en el sector público.

Una investigación realizada en la Provincia de Chanchamayo, en relación a la negociación y manejo de conflictos en docentes, nos menciona que frente a los conflictos que se presentan en una institución o en una organización, todos tenemos en parte una responsabilidad directa o indirecta, siendo un conflicto no solo un

aspecto negativo, sino que debemos de aprender a percibirlo como una oportunidad de mejora y de logro común. (Mancilla, 2017).

En relación al desempeño laboral, en la región no se logra el desarrollo de las evaluaciones permanentes y continuas, inclusive la evaluación del rendimiento y desempeño, el cual es un proceso importante para lograr los resultados en las organizaciones, se realiza de manera muy superficial, solo con observación, sin aplicar ningún instrumento válido y corroborado teóricamente. La retroalimentación para resaltar el buen rendimiento o los aspectos que necesitan ser mejorados tampoco es trabajado en el sector público, el personal no se siente motivado, no toman en cuenta sus capacidades pese a demostrarlas, no se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y si existe algún logro, este no es recompensado para denotar la importancia de su labor.

A nivel local, no se presentan muchas investigaciones sobre el tema de conflictos o manejo de conflictos, al respecto un estudio realizado sobre comunicación interpersonal y resolución de conflictos en la ciudad de Huancayo refiere que los participantes se presentan con un perfil colaborativo y respectivo frente a la resolución de conflictos, perciben a los conflictos como una oportunidad de desarrollo personal, pero no manejan un proceso que sirva como método para lograr soluciones claras y rápidas (Flores Y. , 2014).

En la provincia de Jauja las instituciones públicas no utilizan evaluaciones para medir los conflictos internos y externos, negocian con los sindicatos por la formalidad y los derechos laborales que representan, pero no lo utilizan como una estrategia en los subprocesos de recursos humanos para mejorar la gestión y los objetivos alineados a la organización, la mayor problemática se manifiesta en base a los servicios brindados y a los recursos

utilizados, obteniendo una percepción negativa de la población, que requiere mejoras en las atenciones y servicios.

De la misma manera sucede con el desempeño laboral, los indicadores de evaluación son presentados en metas, pero los indicadores de competencias no son identificados para la mejora en el rendimiento y las oportunidades de crecer como capital humano, ser una pieza clave en la organización no es identificado como importante. Caso contrario sucede con las entidades privadas, que trabajan la gestión por competencias como una estrategia más en los procesos, a fin de llegar a los objetivos y el desempeño laboral no solamente es visto como meta cumplida, sino como desarrollo del capital humano, teniendo en cuenta las habilidades blandas, conocimientos, actitudes y competencias como indicadores de medición para el desempeño.

La Municipalidad Provincial de Jauja, es una entidad de gobierno local, ubicada en la provincia de Jauja, de la Región Junín, regida por la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias, que a la fecha cuenta con instrumentos de gestión no acordes a la su realidad, disfuncionales entre sí, puesto que el Reglamento Interno de Funciones (ROF) y su estructura orgánica fue aprobado en el año 2019, mientras que el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es del año 2018, así mismo el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) fue aprobado en el año 2009 y a la fecha no se encuentra actualizado con los perfiles de puestos del nuevo organigrama. Además, se tiene un Reglamento Interno de Trabajo (RIT) del año 2015, que no ha sido actualizado con las nuevas normativas dictadas por Servir, que permitan iniciar procesos administrativos disciplinarios, habiendo generado ello un conflicto interno entre los trabajadores y el empleador, puesto que no se evidencia con claridad las funciones, el perfil de puesto del personal y la condición de los puestos.



En cuanto a las relaciones interpersonales se presentan problemas de desarmonía entre los trabajadores, debido a que se presencia discordancias, entre los jefes y los empleados generando insatisfacción al realizar sus labores, así mismo de manifiesta incompatibilidad en relación a la comunicación, los mensajes no suele ser claros, y se presentan interpretaciones y juicio incorrectos, optando cada vez por un dialogo informal; así mismo se observan problemas de pugna entre las ideas y por quien tiene la razón y la búsqueda del poder.

En cuanto al desempeño laboral, los trabajadores se han visto seriamente afectados, debido a que no cumplen con las funciones administrativas de manera eficiente, limitando el alcance de objetivos y dificultades en cuanto a la calidad de la atención en el ciudadano. Por otro lado, se puede observar que los recursos presupuestales asignados al área de Recursos Humanos no son suficientes, limitando la implementación de procesos estratégicos como la mediación de conflictos, el cumplimiento de los pactos colectivos, desarrollo adecuado de procesos disciplinarios conforme a la normatividad y asistencia ante el manejo de conflictos que mejorarían muchos procesos laborales incluidos el desempeño en los trabajadores.

Nuestra contribución ante esta problemática, comprende en evaluar a los trabajadores de la Municipalidad y establecer la relación que tienen los conflictos laborales en su desempeño, así de esta manera, contribuir con la solución a la problemática y aportar en la mejora del desarrollo del capital humano de la Municipalidad Provincial de Jauja. Es por ello que nos planteamos la siguiente pregunta.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?

#### **B. Problemas específicos.**

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?

2. ¿Cuál es la relación que existe entre incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?

3. ¿Cuál es la relación que existe entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

1. Determinar la relación que existe entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

2. Determinar la relación que existe entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

3. Determinar la relación que existe entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

### **1.3. Justificación e importancia del estudio**

La presente investigación pretende estudiar los conflictos laborales y el desempeño laboral; temas muy importantes para los gestores de recursos humanos y más aún en las entidades públicas, debido a que la modernización del estado obliga a utilizar estas variables a fin de mejorar las relaciones laborales y lograr de manera eficaz los resultados organizacionales.

#### **1.3.1. Justificación teórica.**

Esta investigación se desarrolla con la aplicación de conceptos, teorías y modelos que pretenden determinar si es que existe alguna relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jauja, con un nuevo conocimiento para nuestro contexto, debido a que en la provincia no se encuentran investigaciones relacionadas a los conflictos laborales y desempeño en entidades públicas y privadas; los resultados de la investigación serán contrastadas con modelos teóricos sobre las variables a desarrollar.

#### **1.3.2. Justificación práctica.**

La presente investigación es interesante debido a que es realizada en la Municipalidad Provincial de Jauja, entidad pública de gobierno local, donde se ha observado deficiencia y dificultades en la gestión de los conflictos laborales en cuanto a la administración de recursos humanos, además de no evaluar correctamente el desempeño de los colaboradores, no pudiendo determinar la competitividad laboral de personal que gestiona la Municipalidad. La investigación mostrará resultados que permitirán proponer recomendaciones y propuestas que ayuden a implementar un modelo de manejo de conflictos laborales, consiguiendo mediar las dificultades y negociación adecuada frente a la problemática diaria en la organización, así también mejorar el desempeño laboral y lograr la calidad del servicio público y la atención al ciudadano. Esta investigación servirá además

como antecedente para otras investigaciones relacionadas con las variables del presente estudio y aplicada a otras entidades públicas.

#### **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

Las limitaciones se encuentran relacionadas con la situación de pandemia que se suscita debido al Covid-19; ya que gran parte del personal administrativo en la Municipalidad se encuentra realizando trabajo remoto, así mismo la región Junín se encuentra en aislamiento social obligatorio lo cual no permite el acceso a las instalaciones y la atención al requerimiento de información; la atención al público se encuentra restringido. Por otro lado, la situación actual nos limita a lograr una interacción adecuada y observar el desempeño in situ; la conducción de la administración del personal ha cambiado debido al trabajo virtual o remoto.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

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

##### **2.1.1. Antecedentes locales.**

Contreras (2019), desarrolló la tesis denominada “Satisfacción para el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Santa Bárbara de Carhuacayan”, para optar el grado académico de Maestro en Administración Pública y Gobierno con mención en Gerencia Pública Corporativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en la ciudad de Huancayo, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Santa Bárbara de Carhuacayán” (Contreras, 2019, p. 19). La metodología utilizada fue el método deductivo, de tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño descriptivo-correlacional de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 15 trabajadores de la Municipalidad Santa Bárbara de Carhuacayán y la muestra fue conformada por el total de la población mediante un censo. La técnica de recolección de los datos fue la encuesta y los instrumentos fueron la encuesta validada por juicio de expertos y la guía de observación. La conclusión a la que llegó esta investigación fue que “la satisfacción laboral tiene relación significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos del Municipio Distrital de Santa Bárbara de Carhuacayán, debido a la Rho de Spearman ( $Rho=0,626$ )”. (Contreras, 2019, p. 76).

Ayala (2020), desarrolló la tesis denominada “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de la cadena de boticas Inkafarma en la Provincia de Huancayo”, para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión

Empresarial en la Universidad Peruana los Andes de la ciudad de Huancayo, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cadena de Boticas Inkafarma en la Provincia Huancayo 2019” (Ayala, 2020, p. 22). La metodología utilizada fue el método deductivo, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo-correlacional, el diseño fue de tipo no experimental descriptivo-correlacional, la población estuvo conformada por 174 trabajadores de los establecimientos de la cadena Inkafarma; la muestra estuvo conformada por 59 trabajadores calculada a través de un muestreo estratificado. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario validado por juicio de expertos. La principal conclusión a la que llegó la investigación fue, Se ha establecido que la gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de boticas Inkafarma de la provincia de Huancayo, esto se concluyó a partir del valor del coeficiente de correlación rho Spearman (0.910) que nos muestra una correlación positiva fuerte entre las variables, así como del nivel de significancia calculado (0.00) que es inferior a 0.05; es decir una mejor gestión del talento humano influirá en un mejor desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de boticas Inkafarma en la provincia de Huancayo. (Ayala, 2020, p. 83).

Sandoval (2020), desarrolló la tesis denominada “Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente de la Universidad Peruana los Andes sede La Merced, 2018”, para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión del Talento Humano en la Universidad Peruana los Andes, en la ciudad de Huancayo, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Evaluar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño del docente de la Universidad Peruana Los Andes, sede La Merced, en el semestre académico 2018-II” (Sandoval, 2020, p. 27). La metodología fue analítico-sintético, de tipo aplicada y nivel explicativo,

el diseño fue pre experimental de corte transeccional, la población estuvo conformada por 106 docentes de la Universidad Peruana los Andes, la muestra estuvo conformada por 20 docentes, basados en un tipo de muestreo no probabilístico. La técnica de recolección talleres de capacitación y la encuesta a través de un cuestionario. La conclusión a la que llegó la investigación fue que la gestión por competencias logra influir de forma significativa en el desempeño de los docentes.

Collas (2019), desarrolló la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Estratégica Empresarial, en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática en la ciudad de Huancayo, Perú; la investigación tuvo como objetivo “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo 2018” (Collas, 2019, p. 20). La metodología utilizada fue de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental descriptivo-correlacional, la población estuvo conformada por 250 trabajadores de las fiscalías penales del Ministerio Público, la muestra estuvo conformada por 156 trabajadores calculada a través de un muestreo estratificado. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario medido en validez y confiabilidad. La conclusión de esta investigación fue,

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman = .682”, con un valor de significancia = 0.000 < 0.05. (Collas, 2019, p. 112).

Rojas (2018), desarrolló la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de

Policía de Huancayo 2018”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad San Martín de Porres, en la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía Huancayo 2018”. (Rojas I. , 2018, p. 17). La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental descriptivo-correlacional, la muestra estuvo conformada por 38 trabajadores de la dependencia de Diterpol Huancayo y la muestra estuvo conformada por el total de la población en base a un censo. La técnica de recolección de los datos fueron a través de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario validado por juicio de expertos y medida su confiabilidad. La conclusión a la que llegó esta investigación fue,

Entre el clima organizacional y el desempeño laboral se observó la correlación de 0,381, con  $p\text{-valor}=0,018 < \alpha=0,05$ , lo que resulta ser muy significativa, al 95% de confianza, por lo tanto el clima organizacional está relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Huancayo. (Rojas , 2018, p. 54).

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Cuba (2020), desarrolló la tesis denominada “Conflictos laborales del servidor civil en la Municipalidad Metropolitana de Lima”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “describir los conflictos laborales del servidor civil en la Municipalidad Metropolitana de Lima” (Cuba, 2020, p. 14). La metodología que utilizó esta investigación fue de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo y diseño experimental, la población estuvo conformada por 3 trabajadores de la Municipalidad de Lima y se analizó información documentaria relevante para la investigación. La técnica para la recolección de datos fue la entrevista, la observación



y el análisis documentario. Las principales conclusiones a las que llegó esta investigación fue que los conflictos laborales influyen de una manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores manifestandose en malas actitudes, dificultades para resolver problemas y no llegar a consensos.

Tamayo (2017), desarrolló la tesis denominada “Compromiso organizacional y conflictos laborales en la Municipalidad de Yanahuanca año 2016”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre el Compromiso Organizacional y los Conflictos Laborales en la Municipalidad de Yanahuanca” (Tamayo, 2017, p. 40); la metodología que utilizó fue de investigación básica con enfoque cuantitativo-deductivo, el diseño fue no experimental transversal y de nivel descriptiva, la población estuvo conformada por 86 trabajadores del sector administrativo de la Municipalidad de Yanahuanca y la muestra fue la cantidad de la población total; en cuanto a la técnica de recolección de datos esta investigación utilizó la encuesta y el instrumento fue el cuestionario (Cuestionario de Compromiso Organizacional) del autor Professionals On Line y (Cuestionario de Conflicto laboral) del autor Salazar los cuales fueron adaptados y validados bajo criterio de jueces; la conclusión a la que se llegó en esta investigación fue,

Existe una relación significativa entre el Compromiso Organizacional y la dimensión Intrapersonal de los Conflictos Laborales en la Municipalidad de Yanahuanca; esto es el resultado de coeficiente de correlación Rho de Spearman de -0.602, representó una moderada asociación entre las variables (Tamayo, 2017, p. 72).

Conejo (2019), desarrolló la tesis titulada “Manejo de conflictos y su influencia en el estrés del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán 2017”, para optar el grado académico de Maestro

en Gestión Pública en la Universidad Nacional José Fautino Sánchez Carrión de la ciudad de Huacho, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar de que manera el manejo de conflictos influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017” (Conejo, 2019, p. 4); la metodología que utilizó fue una investigación de tipo básica, y enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de tipo transversal correlacional-causal, la población fue constituida por 47 trabajadores del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Sayán y la muestra estuvo conformada por el total de la población; la técnica de recolección de datos que utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, el cual fue validado por criterio de jueces; la conclusión a la que llegó esta investigación fue,

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,511$ ), por lo que se concluye el manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017 (Conejo, 2019, p. 59).

Espejo (2018), desarrolló la tesis denominada “Administración de personal como factor influyente en los conflictos laborales de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia y Control de Gobiernos Locales y Regionales en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de la ciudad de Juliaca, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar el factor influyente de la administración de personal en los conflictos laborales de la municipalidad provincial de San Román, año 2017” (Espejo, 2018, p. 5); la metodología que utilizó fue el método deductivo-analítico, con un tipo de investigación aplicativo, de nivel explicativo-causal y diseño no experimental, la población estuvo conformada por 467 trabajadores de la Municipalidad de San Román y la muestra estuvo constituida por 211 trabajadores; la técnica de recolección de datos que utilizó esta

investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario en escala de Likert, la cual fue validada mediante juicio de expertos; la conclusión a la que llegó esta investigación fue,

Se concluye que la administración de personal es el factor influyente directo en los conflictos laborales con un 36% de la población.

El desarrollo y evaluación en los conflictos laborales de la municipalidad provincial San Román, influye de forma moderada ya que casi un 50% están de acuerdo y el otro en desacuerdo, por lo tanto podemos definir que el jefe de recursos humanos no le da mucha importancia al desarrollo profesional y evaluación de los trabajadores encuestada que está de acuerdo y un 8% está totalmente de acuerdo (Espejo, 2018, p. 175).

Bullón (2017), desarrolló la tesis titulada “Gerencia administrativa y su incidencia en los conflictos laborales de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa 2016”, para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Tacna, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la incidencia de la Gerencia Administrativa en los Conflictos Laborales según el personal administrativo en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa Provincia de Tacna”. (Bullón, 2017, p. 39). La metodología que utilizó esta investigación fue básica, con un enfoque cuantitativo y método hipotético-deductivo, el diseño fue descriptivo no experimental; la población fue conformada por 600 trabajadores administrativos de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín y la muestra estuvo conformada por 234 trabajadores. La técnica de recolección de datos que utilizó la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, para evaluar la variable de gerencia administrativa se utilizó el cuestionario de Castro (2007) y para evaluar los conflictos laborales se adaptó el cuestionario de Thomas y Killman (2013). La conclusión a la que llegó esta investigación fue,

La Gerencia Administrativa incide significativamente en los Conflictos Laborales según el personal administrativo en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa Provincia de Tacna; esto es, la variabilidad de los conflictos laborales depende el 39.8% de la gerencia administrativa del personal administrativo de la Municipalidad. (Bullón, 2017, p. 74).

Núñez (2018), desarrolló la tesis denominada “Desempeño laboral y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de San Antonio de Antaparco-Angaraes-Huancavelica”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral en la en la municipalidad distrital de San Antonio de Antaparco-Angaraes–Huancavelica” (Núñez, 2018, p. 26). La metodología que utilizó esta investigación fue básica, con un diseño descriptivo-correlacional; la población estuvo conformada por 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Antonio de Antarpaco, la muestra estuvo conformada por el total de la población. La técnica de recolección de datos que utilizó la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, se adaptó el cuestionario de Egusquiza (2015) para evaluar el desempeño laboral y se adaptó el cuestionario de Lozano (2015) para evaluar la satisfacción laboral. La principal conclusión a la que llegó esta investigación fue que “el desempeño laboral se relaciona directamente con el reconocimiento al trabajo realizado, con la política de incentivos y con las condiciones de trabajo en la en la municipalidad distrital de San Antonio de Antaparco”. (Núñez, 2018, p. 51). Así también se concluye lo siguiente,

Existe relación significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral en la municipalidad distrital de San Antonio de Antaparco- Angaraes – Huancavelica, en la medida que el valor de

$Tau\_b = 0.650$  lo que significa que existe relación directa alta entre las variables contrastadas. (Núñez, 2018, p. 51).

Sedano (2018), desarrolló la tesis denominada “La gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral del personal de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, año 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, año 2017” (Sedano, 2018, p. 54); la metodología utilizada fue el método hipotetico-deductivo, de investigación básica y de enfoque cuantitativo, el diseño fue descriptivo-correlacional, la población estuvo conformada por 400 inspectores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral y la muestra se constituyó por 196 trabajadores; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, elaborado y validado por criterio de jueces; esta investigación concluyó en que la gestión administrativa y sus dimensiones como la planificación, organización, dirección y control se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los trabajadores.

Medina (2017), desarrolló la tesis denominada “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Chimbote, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017” (Medina, 2017, p. 42); la metodología que esta investigación utilizó fue de método descriptivo, un diseño no experimental- descriptivo, la población estuvo conformada por 211 trabajadores nombrados de la

Municipalidad del Santa-Chimbote y la muestra fue contituida por 66 trabajadores, la técnica de recolección de datos que utilizó fue la observación dirigida y el instrumento fue una ficha de observación que fue elaborada y validada por criterio de expertos; la conclusión a la que llegó esta investigación fue que “el abrumador 82% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa evidenció un bajo desempeño laboral, el 17% reveló un mediano desempeño laboral y para el restante 2% apenas un alto desempeño laboral” (Medina, 2017, p. 70).

Carbajal (2018), desarrolló la tesis denominada “Los regímenes laborales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo, Perú; el objetivo de esta investigación fue “conocer la relación entre los regímenes laborales y el desempeño de los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, periodo 2017” (Carbajal, 2018, p. 30); el método utilizado fue el descriptivo, de diseño no experimental de corte transversal-correlacional, la población estuvo conformada por 505 trabajadores 276 y Cas de la Municipalidad Provincial de Abancay y la muestra fue conformada por 142 trabajadores; la técnica de recolección de datos fue la encuentra y el instrumento el cuestionario, la cual fue validad por expertos; la conclusión a la que llegó esta investigación fue que existe una relacion postivia entre los regímenes laborales y el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo condiera que los colaboradores de la Municipalidad de Abancay presentan un alto desempeño laboral con un 86.63% de los casos.

Castromonte (2017), desarrolló la tesis titulada “Perfiles profesionales y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César

Vallejo de la ciudad de Huaraz, Perú; el objetivo de esta investigación fue “analizar la influencia de los perfiles profesionales mediante cuestionarios con el fin de evaluar si repercute en el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad Provincial de Huaylas” (Castromonte, 2017, p. 35); la metodología utilizada fue bajo el modelo descriptivo con un diseño no experimental-correlacional, la población estuvo conformada por 42 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas y la muestra fue constituida por el total de la población; la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario el cual fue elaborado y validado por juicio de expertos; las conclusiones a las que llegó esta investigación fueron,

En la Municipalidad Provincial de Huaylas existe un gran porcentaje de 48% colaboradores que realizan un mal desempeño laboral, un 38% que manifiestan que es regular el desempeño laboral y un 14% mencionan que es bueno.

En cuanto a la formación profesional de los colaboradores, solo el 3% es bueno, un nivel de 36% es regular y un nivel de 62% es malo, como los porcentajes lo demuestran la formación profesional con la que cuentan los colaboradores no es la correcta para desempeñar las labores en la Municipalidad Provincial de Huaylas; por lo tanto se concluye que la formación profesional incide en el desempeño laboral de los colaboradores (Castromonte, 2017, p. 64).

Choes (2020), desarrolló la tesis denominada “Procesos administrativos y desempeño laboral de trabajadores en el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2019”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre los procesos administrativos y el desempeño laboral de trabajadores en el Organismo Supervisor de la Inversión privada en

Telecomunicaciones, 2019” (Choes, 2020, p. 8); la metodología que utilizó esta investigación fue de enfoque cuantitativo-correlacional, de investigación básica y diseño no experimental-transversal, la población estuvo conformada por 320 trabajadores de OSIPTEL y la muestra la conformó 80 trabajadores; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, Cuestionario de procesos administrativos de Ortiz (2017) y Cuestionario de desempeño laboral de Tellez (2018). La conclusión a la que llegó esta investigación fue que los procesos administrativos se relacionan en un nivel moderado con el desempeño de los trabajadores y que “el desempeño laboral de los trabajadores está en función del manejo administrativo, comenzando por un planteamiento de objetivos acorde a la realidad problemática de la entidad y permitiendo la participación del personal de todo nivel jerárquico dentro de ella” (Choes, 2020, p. 19).

Moscoso (2018), desarrolló la tesis denominada “Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa-2018”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Arequipa, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018” (Moscoso, 2018, p. 37); el método utilizado fue el descriptivo, de diseño descriptivo-correlacional, la población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad José Luis Bustamante y Rivero y la muestra fue conformada por 105 trabajadores del área administrativa y área de limpieza pública; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, la cual fue elaborada y validada por juicio de expertos; la conclusión a la que llegó fue que existe una relación significativa entre la supervisión y el desempeño



laboral en la que la supervisión genera en los trabajadores mayor desempeño de sus laborales.

Anaya (2018), desarrolló la tesis titulada “Desempeño laboral en la calidad de servicios de la Municipalidad de Lurín-2016”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la asociación del desempeño laboral en la calidad de servicios de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lurín – 2016” (Anaya, 2018, p. 49); la metodología que utilizó fue el método hipotético-deductivo, el tipo de estudio fue la investigación básica de nivel correlacional y diseño no experimental-transversal, la población estuvo conformada por 155 trabajadores de la Municipalidad de Lurín y la muestra estuvo conformada por 110 trabajadores; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario el cual fue modificado del instrumento de Croin y Taylor (2016); la conclusión a la que llegó esta investigación fue que existe una relación significativa entre el desempeño de los colaboradores y la calidad de servicio que se brinda.

Sucso (2018), desarrolló la tesis denominada “Estrés y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Tambopata – 2018”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Puerto Maldonado, Perú; esta investigación tuvo como objetivo principal “determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Tambopata – 2018”. (Sucso, 2018, p. 19). La metodología que utilizó esta investigación fue básica, de tipo descriptivo y diseño descriptivo correlacional de corte transversal no experimental, la población estuvo conformada por 147 trabajadores de la Municipalidad de Tambopata y la muestra la conformó 134 trabajadores. La técnica de

recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el cual fue construido y validado por juicio de expertos. La principal conclusión a la que llegó esta investigación fue que,

Se demostró que existe una correlación inversamente significativa entre el estrés y el desempeño laboral, siendo su coeficiente  $\rho = -0.27$ ,  $p < 0.05$ ; y  $r = 0.0729$ , lo que nos indica que en un 7.29% la variable estrés influye en el desempeño laboral. (Sucso, 2018, p. 53).

Flores (2018), desarrolló la tesis denominada “Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Periodo 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Tarapoto, Perú; el objetivo de esta investigación fue determinar si existe alguna relación entre la competencia y el desempeño laboral y medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores; la metodología que utilizó fue básica de diseño correlacional no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 157 trabajadores de la Municipalidad de Lamas y la muestra lo conformaron el total de la población. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario validado por criterio de jueces. Las principales conclusiones a las que llegó esta investigación fueron,

La competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017, tienen una relación. Es decir, el coeficiente de correlación es de 0.725, y el valor sig. Obtenido es de 0.000, lo cual indica que existe una relación directa y significativa.

El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas es alto con 64%, indicando que; la destreza o habilidad de las personas al realizar una actividad es regular, producto de sus conocimientos y experiencias previas. (Flores, 2018, p. 59).

Huerta (2017), desarrolló la tesis denominada “Motivación y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Yungay, Ancash – 2016”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Ancash, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar el grado de relación entre Motivación y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Yungay – 2016” (Huerta, 2017, p. 39); la metodología que utilizó esta investigación fue el método descriptivo, con un nivel y diseño no experimental, correlacional-transversal, la población estuvo conformada por 87 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Yungay y la muestra estuvo conformada por 74 trabajadores. La técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario modificado del autor Cerrantes; la principal conclusión a la que llegó esta investigación fue que existe una relación directa entre la motivación y el desempeño laboral, debido a que al generarse cambios significativos en la motivación de los trabajadores inmediatamente se observa estos cambios en el desempeño.

Navarro (2017), desarrolló la tesis denominada “Motivación y desempeño laboral de los serenos de la municipalidad distrital de Ventanilla, 2016, para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre motivación y desempeño laboral de los serenos de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, 2016” (Navarro, 2017, p. 45); la metodología fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, correlacional-transversal, la población estuvo conformada por 350 trabajadores de la subgerencia de serenazgo de la Municipalidad de Ventanilla y la muestra estuvo conformada por 104 trabajadores utilizando un muestreo no probabilístico. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario adaptados y validados por juicio de expertos; la principal conclusión a

la que llegó esta investigación fue que existe una relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores serenos y que la motivación intrínseca y extrínseca no cumplen gran relevancia en la mejora del desempeño laboral.

Carrasco (2019), desarrolló la tesis denominada “El clima organizacional para el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Chiclayo, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “definir la interacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019” (Carrasco, 2019, p. 11); la metodología fue de tipo de descriptiva, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional-transversal, la población estuvo conformada por 40 trabajadores de la Municipalidad de Lagunas Mocupe y la muestra estuvo conformada por el total de la población. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; la conclusión a la que llegó la investigación fue que “existe una correlación alta o significativa de 0.869 entre la variable clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad”. (Carrasco, 2019, p. 29).

Soto (2018), desarrolló la tesis denominada “Elementos motivadores y desempeño laboral de los trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Espinar, Cusco – 2018”, para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la ciudad de Cusco, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Identificar el grado de relación entre los elementos motivadores con el desempeño laboral de los trabajadores nombrados de la Municipal Provincial de Espinar” (Soto, 2018, p. 24); la metodología que se utilizó fue el descriptivo, de diseño no experimental correlacional-transversal, la población estuvo conformada por 70 trabajadores de la Municipalidad

de Espinar y la muestra estuvo conformada por 30 trabajadores. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario elaborado y validado por criterios de expertos. La principal conclusión a la que llegó la investigación es que existe una relación significativa alta entre los elementos motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores con un valor de  $v=0,596$ .

Valles (2020), desarrolló la tesis denominada “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la unidad de negocio Electro Oriente S. A., Tarapoto – 2020”, para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Tarapoto, Perú; esta investigación tuvo como objetivo “Establecer la relación entre gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de negocio electro oriente S.A., Tarapoto en el año 2020” (Valles, 2020, p. 14); la metodología que se utilizó fue básica de enfoque cuantitativo y diseño no experimental descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 64 trabajadores de la empresa Electro Oriente y la muestra estuvo conformada por el total de la población. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario elaborado y validado por criterio de jueces. La principal conclusión a la que llegó esta investigación fue,

La relación entre gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de negocio electro oriente S.A., Tarapoto en el año 2020, se estableció a través de una correlación positiva baja y significativa. El valor del coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue de 0.277 y la significación bilateral de 0.000. (Valles, 2020, p. 34).

### **2.1.3. Antecedentes internacionales.**

Nicolini (2017) desarrolló la tesis titulada “Conflictos laborales recientes en el Puerto de Valparaíso y Ventanas: Posiciones y acciones de los trabajadores portuarios y sus organizaciones Supra-

sindicales”, para optar el grado de Magíster en Ciencias Sociales con mención en Sociología de la Modernización; esta investigación tuvo como objetivo “interpretar los conflictos laborales recientes en los puertos de Valparaíso y Ventanas, desde la perspectiva de los trabajadores portuarios” (Nicolini, 2017, p. 13); la metodología utilizada fue un tipo de estudio interpretativo, de diseño cualitativo-discursivo, la población estuvo conformada por los trabajadores portuarios el puerto de Valparaíso y Ventanas y la muestra estuvo conformada por 7 dirigentes de sindicatos; la técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista focalizada o semi estructurada; la principal conclusión a la que llegó esta investigación fue que lograron hallar dos tipos de conflictos: los conflictos abiertos y canalizados institucionalmente y los conflictos no dirigidos,

Una de las características del tipo de conflictos abiertos e institucionales, es que a pesar de que son canalizados institucionalmente, en casi la totalidad de éstos, existen acciones que rebasan los marcos normativos. Por otra parte, la mayoría de estos conflictos son resueltos a través de algún mecanismo institucional, sólo después de haberse realizado alguna acción directa por parte de los trabajadores portuarios. Este tipo de conflictividad es la más recurrente que se pudo observar durante el periodo estudiado. (Nicolini, 2017, p.107).

Ruiz (2015), desarrolló la tesis titulada “Conflicto laboral en el subte: el discurso periodístico y su impacto”, para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires en la ciudad de Buenos Aires, Argentina; esta investigación tuvo como objetivo “analizar el impacto del discurso periodístico en torno al conflicto laboral en el subte, desde agosto de 2012 a septiembre de 2015, considerando tanto las percepciones de los usuarios/lectores como las de los gremios y la empresa” (Ruiz, 2015, p. 6); la metodología que utilizó esta investigación fue de tipo explicativa, de tipo de diseño no experimental-longitudinal, el problema se analizó

mediante análisis de textos y análisis de discursos de bibliografía periodística, la muestra fue estratificada logrando 204 encuestas; la técnica de recolección de datos fue la entrevista abierta; las principales conclusiones a las que llegó esta investigación fueron que existieron varias causas para generar el conflicto (causas jurídicas, de gremio, causas políticas) el cual se vio percibido en los medios de comunicación periodísticos y estos generaron impacto en la población pero no agravaron el conflicto laboral en el subte.

Enríquez (2014) desarrolló la tesis denominada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en Mexico”, para optar el grado académico de Maestro en Administración en la Universidad Montemorelos de la ciudad de Nuevo León, México; esta investigación tuvo como objetivo “conocer si el desempeño laboral está directamente relacionado con los factores motivacionales que se ofrecen a los colaboradores en el Instituto de la Visión Montemorelos” (Enríquez, 2014, p. 26); la metodología que utilizó esta investigación fue de tipo cuantitativa-descriptiva de diseño correlacional-transversal, la población estuvo conformada por 164 trabajadores de distintos Intitutos de Visión y la muestra estuvo conformada por el total de la población; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de elaboración por el autor; la conclusión a la que llegó fue que “se encontró una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre el grado de motivación y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México”. (Enríquez, 2014, p. 113).

Avala y Gómez (2016), desarrollaron la tesis denominada “Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección”, para optar el grado académico de

Maestro en Administración de Empresas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador; esta investigación tuvo como objetivo “analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en una Institución pública de la ciudad de Guayaquil” (Avala y Gómez, 2016, p. 11); la metodología que utilizó esta investigación fue el enfoque cualitativo, de tipo descriptiva, la población estuvo conformada por 241 trabajadores de los distintos servicios públicos de la Coordinación zonal 8 y la muestra estuvo conformada por 140 trabajadores; la técnica de recolección de datos que utilizó esta investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; la principal conclusión de esta investigación fue que algunos subsistemas del talento humano como el proceso de selección y capacitación generan una ligera insatisfacción de los trabajadores el cual repercute en su desempeño laboral.

Borsic (2017), desarrolló la tesis denominada “La Gestión del Talento Humano y La Inteligencia Emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior”, para optar el grado académico de Doctora en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México en la ciudad de México; el objetivo de esta investigación fue “analizar la relación entre la gestión del talento humano y la inteligencia emocional, con el desempeño laboral de los docentes de instituciones de educación superior”. (Borsic, 2017, p. 123). La metodología que utilizó esta investigación fue de enfoque mixto, de diseño transversal, correlacional no experimental; la población estuvo conformada por 620 docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y la muestra estuvo conformada por 338 docentes. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y la entrevista, el instrumento utilizado fue un cuestionario de entrevista y un



cuestionario estructurado elaborado y validado. La principal conclusión a la que llegó esta investigación fue,

No existen componentes de la inteligencia emocional que expliquen un desempeño diferencial en los docentes. Pero en el caso del factor de la inteligencia emocional, percepción de las emociones, se presenta una relación negativa, baja, es decir, que a medida que se incrementa el grado de percepción de las emociones, se reduce el nivel del desempeño docente.

Existe relación positiva, baja, entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes. Es decir, que al aumentar la eficiencia en la gestión del talento humano, se incrementa el nivel del desempeño en los docentes. (Borsic, 2017, p. 219).

Villavicencio (2015), desarrollo la tesis denominada “Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral”, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México en la ciudad de México; esta investigación tuvo como objetivo principal “identificar los efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral”. (Villavicencio, 2015, p. 66). La metodología que utilizó esta investigación fue de un diseño transversal, cuasi experimental, cuantitativo, la población estuvo conformada por 700 trabajadores y la muestra por 60 empleados que cumplieron criterios de especificidad. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, la cual fue validado y probado en confiabilidad. Las principales conclusiones a las que llegó fue que frente a la enseñanza de criterios y valores organizacionales de trabajo y conducta se observa una influencia en el manejo específicamente del liderazgo y comunicación en el clima organizacional y en el desempeño de los trabajadores.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Conflicto laboral.

#### A. Definiciones y desarrollo conceptual.

La Real Academia Española (2020) presenta las siguientes definiciones del conflicto

1. Combate, lucha, pelea.
2. Enfrentamiento armado.
3. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
4. Problema, cuestión, materia de discusión.
5. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.
6. Momento en que la batalla es más dura y violenta. (párr.....).

Coser (1956) citado en Domínguez y García (2003) considera al conflicto como “una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es el neutralizar, perjudicar o eliminar al otro”. (p. 2).

Raymond (1964) citado en Domínguez y García (2003) señala al conflicto como “una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”. (p. 2).

Deutsch (1973) citado en Domínguez y García (2003) refiere que,

Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades. (p. 2).

Touzard (1977) citado en Domínguez y García (2003) refiere que “el conflicto parece definir una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes”. (p. 2).

Rubin, Pruitt y Kim (1994) citados en Domínguez y García (2003) refiere que el conflicto es la “divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”. (p. 2).

Thomas (1992) citado en Domínguez y García (2003) comenta que el conflicto “es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne” (p. 2).

Vliert (1998) citado en Domínguez y García (2003) refiriéndose al conflicto menciona que “se dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra” (p. 3).

Chiavenato (2001) refiere que “el conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar” (p. 526).

El conflicto ocurre cuando una de las partes interfiere de manera deliberada la consecución de los objetivos o la satisfacción de los intereses de la otra. El conflicto sólo existe cuando hay interferencia deliberada de una de las partes. La interferencia, condición necesaria para el conflicto, puede ser activa (se ejerce mediante alguna acción) o pasiva (se lleva a cabo por omisión). En consecuencia, el conflicto no sólo es un desacuerdo o un choque de intereses, sino también una interferencia deliberada

en el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, 2001, pp. 527-528).

Suarez (1996) menciona que el conflicto se refiere a la existencia de una incompatibilidad entre las conductas, percepciones, objetivos, incluso entre afectos que se manifiestan entre individuos y grupos, ellos presentan metas que son discordantes, puede darse alguna manifestación agresiva frente a esta incompatibilidad. Las partes notan que sus intereses son contrarios y lo manifiestan.

Aisenson (1994) citado en Baron (2006) refiere que “todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad y antagonismo” (p. 2).

Baron (2006) presenta el concepto de conflicto como la “presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin”. (p. 2). Esta defición puede interpretarse en tres posiciones,

1. Presencia de antagonismo y rivalidad: Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.
2. Personas interdependientes: Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.
3. Sistema de creencias opuestas: El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso. (Baron, 2006, p.3).

Robbins (2004) define al conflicto mencionando que “Es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa, abarca incompatibilidad en los objetivos, distintas formas de interpretar las cosas y desacuerdo acerca de las expectativas del comportamiento”. (p. 395).

Para esta investigación se tomará como definición de la variable conflicto laboral al autor Manuel Gonzales quien refiere “la existencia del conflicto de trabajo se considera como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los directivos y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos”. (Gonzales, 2006, p. 7).

Según la Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid, (2019) los conflictos son situaciones que acaban en insatisfacción laboral, dañando el bienestar de los trabajadores su entorno, su salud física, su salud mental, incluso el entorno personal y familiar que a consencuena termina afectando la producción en la empresa. “Los conflictos laborales son originados por una deficiente organización del trabajo y son un riesgo psicosocial presente en todas las empresas, que por lo general no son tenidos en cuenta, ni evaluados ni gestionados”. (Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid, 2019, p. 6).

La Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (2012) citado por el MTPE (2012) conceptualiza a los conflictos laborales de la siguiente manera,

Es un proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponene (metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la

otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o orden público, y para cuya resolución se requiere la intervención del Estado en calidad de mediador, negociador o garante de derechos. (p. 8).

Para el MTPE los conflictos laborales son “aquellos conflictos de interés sobre un determinado bien jurídico o que aparecen cuando se produce incertidumbre jurídica en torno al reconocimiento o vigencia de un derecho”. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012, p. 8).

Valenzuela (1988) citado por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) comenta acerca de los conflictos laborales, Son conflictos de trabajo las discrepancias y controversias acerca de la aplicación o interpretación de un derecho laboral preestablecido en una norma legal o convencional, la costumbre, sentencia judicial o laudo arbitral, o acerca del establecimiento, revisión, modificación o extinción de una norma. (p. 8).

La Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral (2012) citada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) define a los conflictos laborales como,

Una situación de desacuerdo referente a una cuestión o un conjunto de cuestiones con relación a las cuales existe una discrepancia entre trabajadores y empleadores, acerca de las cuales los trabajadores o empleadores expresan una reivindicación o queja, o dan su apoyo a las reivindicaciones o quejas de otros trabajadores o empleadores. (p. 9).

La Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona lo siguiente acerca de los conflictos,

En los sistemas de relaciones laborales dominados por las fuerzas del mercado, el conflicto entre empleados y empleadores y sus organizaciones va a acarrear de manera inevitable desacuerdos y disputas que deben ser resueltas. Los conflictos se pueden evitar y resolver mediante acciones basadas en el consenso entre empleadores y empleados o bien, mediante la intervención de terceros por medio de procesos de conciliación y negociación. (p. 7).

#### B. Elementos del conflicto laboral.

Baron (2006) menciona seis elementos que interactúan en el desarrollo de los conflictos en las organizaciones:

- Características Personales: El conflicto inicia por las propias características de las personas, sus actitudes y personalidad intervienen.
- Emociones: El conflicto genera emociones que llevan a manifestar incomodidad y tensión constante; en el proceso de acuerdo y desacuerdo intervienen en las emociones.
- Contexto: El lugar en donde se presenta el conflicto delimita las posibilidades de una interacción sana, el contexto apertura un ambiente que puede ser conveniente o permitido para acciones de los trabajadores.
- Historia: Los conflictos evolucionan dando un principio de como abordar el problema en un futuro, la posibilidad de intervenir ya es aprendida.
- Terceros: Los afectados de las situaciones de conflicto también pueden ser aquellos que se encuentran alrededor del contexto problemático, es por esta razón que aquellos que son afectados indirectamente pretenden intervenir con consejos o persuasión a modo de lograr un equilibrio.
- Recursos: En el proceso de conflicto existen diversos

recursos internos y externos, aquellos recursos internos se refieren las características de las personas, conductas, personalidad, formas de reacción; en el caso de los recursos externos se refieren a los procedimientos, bienes, el dinero e incluso el tiempo.

#### C. Causas del conflicto laboral.

La Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid (2019) explica cuales son las principales causas que devienen de los conflictos laborales, identificando tres principales:

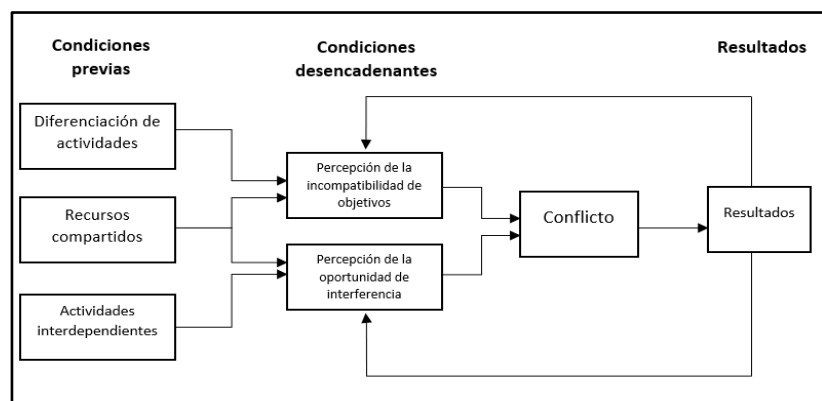
- Causas Organizacionales: Se refiere al manejo de los procesos laborales de manera no optima, haciendo diferencias, el autoritarismo, la no responsabilidad en los distintos grados de compromiso en la organización general el inicio de grandes conflictos.
- Causas Ambientales: La cultura organizacional y el clima organizacional cumplen una función de homeostasis en el bienestar y satisfacción, pero cuando estas variables de encuentran mal trabajadas permiten que los trabajadores sientan incertidumbre acerca de la continuidad, la economía e incluso el futuro de la empresa.
- Causas Personales: Las causas personales nos dan a conocer las distintas razones por las cuales un trabajador puede tener cierta perturbación que no le deja llevar sus labores de forma adecuada y le facilita armar conflicto en la organización, entre ellos tenemos a los problemas familiar, emocionales, las características personales y ética del trabajador, la percepción de situaciones, prejuicios, etc.



D. Condiciones que predisponen el conflicto laboral.

Chiavenato (2001), evalúa las condiciones que pueden generar conflicto y las condiciones desencadenantes que al final se convierten en el resultado del conflicto, siendo las siguientes:

- **Diferenciación de Actividades:** Se refiere a que las distintas actividades entre las distintas áreas y grupos que pueden generar conflictos, debido a que empiezan a manifestar distintas maneras de sentir, pensar y actuar, entonces los intereses y objetivos empiezan a ser diferentes hasta incluso antagónicos e incompatibles.
- **Recursos Compartidos:** Los recursos con los que dispone una organización deben de ser repartido de forma equitativa, caso contrario, uno de los grupos tendrá que ceder o perder sus recursos y los intereses de ambos serán distintos o quizás antagónicos e incompatibles.
- **Actividades Independientes:** El grupo laboral va a depender de otro grupo en las actividades organizacionales, cada quien realiza sus funciones y se manifiesta una interdependencia; cuando uno de estos grupos ya no apoye a otro empiezan a generar conflictos y malas relaciones.



**Figura 1.** Condiciones previas y desencadenantes del conflicto.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5 ed.). México: Editorial Nomos S. A. Recuperado el 25 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/3nxitnH>

La figura N° 1 representa las condiciones previas y las condiciones desencadenantes que se manifiestan antes de iniciar un proceso conflictivo, teniendo en cuenta que la resolución de conflictos es muy importante tomar en cuenta las condiciones desencadenantes como la incompatibilidad y la interferencia.

De acuerdo a la percepción de los involucrados logramos encontrar condiciones que liberan situaciones de conflicto:

- Percepción de la Incompatibilidad de objetivos  
Los resultados en las organizaciones pueden beneficiarse cuando los colaboradores actúan en conjunto para lograr un mismo objetivo estratégico, pero el interés individual de alguno de los trabajadores puede generar dificultades frente a las metas que se pretende alcanzar generando así conflictos organizacionales.
- Percepción de oportunidad de interferencia  
Las conductas laborales vistas desde la manera de generar manifestaciones con intenciones que no pretenden resolver un problema genera mayor conflicto en la organización.

Cuando existen conflictos en una organización, puede tomar varias direcciones, una de ellas cuando las partes están conformadas por los trabajadores y los empleadores, pero también puede existir intereses personales que generen dificultades en los pactos colectivos entre grupos de relación, distanciando la verdadera razón de ser del conflicto laboral, pero que tiene razón individual. Existen varios tipos de reinvincidaciones frente a los conflictos laborales:

- Condiciones legales de trabajo: Se refieren a las condiciones de contrato, horarios, descansos, desvinculación y derechos que pueden generar el inicio de

un conflicto en la organización.

- Condiciones económicas de trabajo: Es referido a las remuneraciones, ajustes, incrementos, incluso remuneraciones extraordinarias como bonos por condiciones especiales que al no ser cumplidos pueden generar conflictos siendo estos derechos del colaborador.
- Condiciones físicas de trabajo: Los conflictos pueden generarse por las condiciones del ambiente laboral en relación a la salubridad y riesgos que puede existir por el tipo de trabajo realizado, relacionado a la seguridad y salud en el trabajo.
- Condiciones sociales de trabajo: Conflictos que pueden generarse debido al no cumplimiento del trato de beneficios no remunerativos acordados como pasajes, traslados, alimentación, estacionamiento, etc.
- Condiciones de representatividad en el trabajo: La actitud de participación de los empleados como representatividad en la toma de decisiones debe ser permitida y al no serlo pueden generar conflictos en la organización.

Según Chiavenato (2009) también existen ciertas condiciones vistas como causales del inicio de una situación conflictiva en la organización, estas causas son situaciones previas al inicio del conflicto que deben de tomarse en cuenta para el manejo adecuado posterior. Estas son vistas como condiciones antecedentes del conflicto:

- Ambigüedad de la Función: Expectativas poco claras y confusas, Aumentan la probabilidad de que las personas trabajen por diferentes propósitos.
- Objetivos Encontrados: Persecución de objetivos, tareas diferentes con objetivos diferentes. Objetivos e intereses diferentes talvez incompatibles e incongruentes.

- Recursos Compartidos: Recursos escasos que se tiene que distribuir a los diferentes grupos (salarios, maquinas, personas). Si un grupo quiere aumentar sus recursos, genera pérdidas al otro lo cual percibe objetivos e intereses diferentes.
- Interdependencia de Actividades: Las personas y los grupos dependen uno de otros, la interdependencia se manifiesta cuando algún grupo no puede alcanzar sus objetivos a menos que otro grupo alcance el suyo. Cuando son muy interdependientes surge muchos momentos para que un grupo ayude o perjudique el trabajo del otro.

Johnson y Jackie (2015) refieren que los elementos que pueden ser generadores del conflicto en el trabajo son difíciles de diagnosticar pero existen algunas circunstancias que podemos tomar en cuenta:

- Desconfianza y sospechas conspirativas
- Los trastornos psicológicos genuinos
- Política de protección y autoritarismo de los empleadores
- Unico enfoque en las directivas y no en la espiritualidad de la empresa
- Llevarse por la intriga y no por la verdad
- La falta de manejo de conflictos
- Temos a las represarias de los empleadores
- El miedo y la incertidumbre frente a situaciones vulnerables del colaborador

#### E. Tipos de conflicto laboral.

Para Baron (2006), existen tres tipos de conflicto laboral que tienen como oden principal al trabajador y a la organización.

- Conflictos Intrapersonales: Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones,

nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

- Conflictos Interpersonales: Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.
- Conflictos Organizacionales: Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos. (p. 3).

Baron presenta dos formas de tomar el conflicto, a nivel negativo y positivo, dando énfasis al trabajo interno en las organizaciones:

- Positivo: Se refiere a que el conflicto puede manifestar un resultado final constructivo y válido, al tener un conflicto una persona busca la manera de solucionarlo y es donde el problema se convierte en un estímulo para querer hacer las cosas bien en la organización.
- Negativo: Una situación de conflicto también logra presentar efectos no agradables o negativos, cuando los recursos de las partes se encuentran agotados, cuando las creencias y opiniones dañan logra un ambiente de tensión y riña que puede ocasionar consecuencias incluso psicológicas en la salud emocional de los colaboradores. El costo que conlleva un conflicto puede llevar a un grado alto de agresión convirtiéndose en violencia dentro de la organización.

Robbins (2004) define a los conflictos como funcionales y disfuncionales dando énfasis al comportamiento del trabajador.

- Conflictos Funcionales: Es un tipo de conflicto que busca

construir, muchas veces sustentan el accionar para conseguir las metas y llegar a unificar el grupo, se elevan capacidades y mejorar en la reacción frente a un futuro acontecimiento, existe cohesión positiva.

- Conflictos Disfuncionales: Este tipo de conflicto busca estorbar las actividades de relación común, intervienen negativamente en las buenas relaciones generando destrucción y la disminución del desempeño ya que la existe una distracción del verdadero propósito.

La (SSLDT) Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid (2019), presenta tipos de conflicto según las partes implicadas en ella y según las causas que pueden provocarla. Según las partes implicadas, se pueden describir cuatro grupos de conflictos relacionados al nivel personal y grupal en la organización:

- Conflicto Intrapersonal: Es un tipo de conflicto que se genera a nivel personal, que puede ir en contra de la ética personal o de los valores personales e incluso de la forma de trabajar.
- Conflicto Interpersonal: Es un tipo de conflicto que interviene en varios trabajadores las cuales puede ser por relaciones en común o contra los empleadores.
- Conflicto Intragrupal: Es un tipo de conflicto que se genera con los colaboradores que pertenecen a un mismo equipo, área o sector laboral.
- Conflicto Intergrupales: Es un tipo de conflicto que se genera con trabajadores de distintas áreas o sectores los cuales interponen sus necesidades o intenciones para lograr lo mejor para su sector.

Según las causas que provocan el conflicto, existen conflictos de relación, de información y de intereses:

- Conflicto de Relación: Aquí se inicia por una falla en el proceso de comunicación, el mensaje, los interlocutores o el canal fallan generando dificultades para el adecuado entendimiento.
- Conflicto de Información: En este tipo de conflicto la información que es manejada por un trabajador o por un grupo de trabajadores es falta o está errada lo que dificulta las buenas relaciones y se busca el beneficio propio.
- Conflicto de Intereses: La intención de salir beneficioso de un conflicto es que existe interés de por medio, este tipo de conflicto se dirige a querer obtener beneficios propios generalmente sin tener en cuenta el beneficio común.

Según Chiavenato (2009) existen dos grupos de conflictos los cuales tiene como prioridad al desarrollo interno y externo en el contexto

- Interno: Relacionado a los conflictos intrapersonales y a los dilemas que existen en las interpretaciones de los trabajadores.
- Externo: Relacionado a los conflictos intragrupal, que existen entre las partes e intraorganizacionales, los cuales suceden incluso fuera de las organizaciones.

La OIT (2013) presenta cuatro tipos de conflictos laborales dando interés a los aspectos individuales, al interés de las partes y a los conflictos que se suscitan debido al incumplimiento de los derechos de los trabajadores.

- Conflicto Individual: Se presenta entre la relación de un trabajador y su empleador, así mismo también se refiere a aquellos empleados que encontrándose en un grupo de trabajo actual de forma individual.

- Conflicto Colectivo: Referido a un grupo de trabajadores que van en contra de su empleador.
- Conflicto sobre Derechos: Son conflictos individuales o en grupos colectivos que tiene como punto principal los derechos que se encuentran bajo la ley, bajo algún contrato o algún pacto colectivo bajo negociación.
- Conflicto sobre Intereses: Son conflictos que generalmente son colectivos, las cuales se basan en una mala negociación, por lo que los trabajadores en su mayoría demandan el respeto a la creación de sindicatos y al respeto de los acuerdos acordados que son de interés primordial.

Domínguez y García (2003), muestran una tipología de conflictos laborales clasificada de acuerdo a su alcance o efecto, de acuerdo al contenido y según su naturaleza.

Pondy (1967) citado por Domínguez y García (2003) refiere que existen conflictos en cuanto a los efectos que pueden producir y a los alcances que pueden tener.

- Conflicto de Relación: Este tipo de conflicto afecta directamente la calidad de más relaciones más no a la organización o a las autoridades.
- Conflicto Estratégico: Tiene como objetivo afectar la organización con el fin de redistribuir la autoridad.

Deutsch citado en Domínguez y García (2003) identifica a dos tipos de conflictos:

- Conflictos Constructivos: El objetivo es lograr que se genere beneficios comunes para todos.
- Conflictos Destructivos: Presenta una percepción de causas perdidas al otro, incluso se olvida de la búsqueda de beneficios y lo que se pretende es perjudicar a la otra parte.



Moore (1994) citado en Domínguez y García (2003) habla sobre cinco tipos de conflictos según el contenido que presentan:

- Conflictos de Relación: Conflictos creador irracionalmente frente a emociones negativas o percepciones no reales de fuentes problemáticas.
- Conflictos de Información: La información que se maneja es distinta, errada o falsa por las partes, por lo que le dan diferente significado e interpretación.
- Conflictos de Interés: Se genera por la búsqueda de necesidades o intereses personales, pero estas son percibidas como irreales o innecesarias por la otra parte.
- Conflictos Estructurales: Se refiere al inicio de conflicto debido al uso del poder por las autoridades en el que se percibe una diferencia o abuso.
- Conflictos de Valores: Surge cuando un grupo pretende imponer sus creencias (valores) hacia el resto.

Thomas (1992) citado en Domínguez y García (2003) manifiesta que dentro del proceso de conflictos pueden existir los intereses, la diferencia entre el juicio y las opiniones y los valores y normas de cada persona.

- Conflictos de Objetivo o Intereses: Cuando se pretende obtener recursos necesarios o las partes presentan objetivos opuestos.
- Conflictos de Juicio u opinión - Conflictos Cognitivos: Cuando existe controversia en las opiniones y difieren mucho sobre algún tema de importancia.
- Conflictos Normativos – Conflictos de Valores: La búsqueda de una conducta adecuada esperada como expectativa genera conflictos al no ser satisfechas.

Deutsch (1973) citando en Domínguez y García (2003) menciona cuatro tipos de conflictos: “Conflicto por control de recursos, el conflicto por preferencias incompatibles, el conflicto por intereses, deseos o valores y el conflictos por infomación o creencias” (p.4).

La clasificación de los conflictos según su naturaleza, encuentra 6 tipos de conflictos desarrollados en las causas principales que lo generan:

- Conflicto Verídico: Tipo de conflicto que se da como verdadero sin duda alguna y con buena precisión.
- Conflicto Contingente: El uso de un conflicto forma parte de una estrategia para obtener recursos o intereses pero se mantiene escondido mientras sea el momento adecuado.
- Conflicto Desplazado: La razón verdadera del conflicto es desplazada por otros temas que afectan la primordialidad del tema.
- Conflicto mal Atribuido: La identificación de un conflicto es errado cuando no se presenta bien el sustento del problema.
- Conflicto Latente: Es el conflicto que se encuentra oculto debido a que se encuentra reprimido pero se encuentra en constante latencia de aparecer.
- Conflicto Falso: Un tipo de conflicto que no tiene un objetivo claro o una base para tomarse en cuenta.

#### F. Fuentes del conflicto laboral.

Baron (2006) presenta fuentes mediante las variables estructurales, comunicacionales y personales que dan sosten a los diferentes tipos de conflictos conocidos basados en el contexto de las organizaciones.

Las variables estructurales presentan seis generadores de

conflictos relacionados a las características de las organizaciones presentes en los tiempos:

- Jurisdicciones ambiguas: Cuando las funciones y responsabilidades de las partes se encuentran bien definidas existe mayor posibilidad de lograr la mediación del conflicto, en cambio, si las partes no definen de forma clara sus fronteras, la situación conflictiva se convierte en ambigua y el conflicto incrementa o es mayor.
- Metas opuestas: Las metas en una organización sirven para organizar el desempeño, pero si las metas de las partes de interés se encuentran divergentes el conflicto es inminente más aun si los recursos son parte del cumplimiento de estas metas.
- Dependencia de una parte: Cuando la asignación de tareas y responsabilidades es asignada, ello aumenta la posibilidad del inicio del conflicto, la descoordinación entre equipos sugiere la inconformidad de logro de tareas y cierto grado de dependencia para ejecutarlas también puede ser contraproducente en la organización.
- Grado de asociaciones de partes: El involucramiento en la toma de decisiones es crucial para surgir como organización, si estas decisiones se toman de forma informal se abre inconformidad y desacuerdos.
- Regulaciones comportamentales: Los marcos que regulan el comportamiento de los colaboradores ayudan a manejar los conflictos de forma directiva, ayuda a predecir las relaciones y evita que las decisiones que sean tomadas no se lleven de forma arbitraria, pero existe personal que se encuentra en contra de estos mecanismos y se oponen a las reglas proponiendo una nueva situación conflictiva.
- Conflictos previos no resueltos: Los conflictos que han sido resueltos anteriormente crean un precedente para el futuro, la experiencia de tomar responsabilidad o resolver

a la deriba generan nuevas condiciones de percibir los problemas, el compromiso que ha existido en el pasado es un importante precedente para la resolución del futuro.

La variable comunicación en los conflictos es muy común, sucede porque no aprendemos a desarrollar la escucha activa, y la interpretación que le damos a la información a veces genera distorsión y es el inicio de las malas decisiones. Los problemas de comunicación que se generan como inicio de un conflicto, se puede notar desde la organización y desde las características interpersonales de los trabajadores. Desde lo organizacional, algunas de las causas de conflicto son:

- Intercambio insuficiente o excedente de información
- Ruidos en los canales
- Rumores y radio pasillos
- Superposición de mensajes
- Divergencia de comunicaciones formales e informales
- Abuso o inadecuada elección del canal

Desde lo interpersonal, las fuentes de conflicto más frecuentes son:

- Problemas semánticos
- Malos entendidos
- Distorsión de los mensajes
- Los dobles mensajes (Baron, 2006, p. 7).

Las variables personales refieren que la historia personal influye de forma importante la manera en la que aprendemos a resolver conflictos, el temperamento y carácter de cada personas es distinto y conlleva a tener reacciones distintas que pueden ser propensas a generar mayor conflicto o a resolverlo de inmediato; así mismo los valores de cada personas representan su forma

de percibir de forma adecuada o de juzgar o ser prejuicioso frente a alguna dificultad.

Frente a un conflicto podemos reaccionar de distintas maneras, pueda que logremos encarar el conflicto o bien agravar la situación y agrandarlo más. Existen un grupo de respuestas no adaptativas y que no funcionan frente a una adecuada intervención hacia el conflicto:

- El combate: Perciben el conflicto como una batalla que se tiene que ganar, no importa los medios que se utilice o el daño que se pueda hacer, no son conscientes de las consecuencias que se puede generar.
- La arrogancia: Manifiestan una superioridad ante las demás personas al encarar el conflicto, la otra parte es desmerecida con carencias y desvalorada para solucionar el conflicto, al tener una actitud por encima de los demás, no logran la predisposición del resto.
- La negación: La percepción de que existe un conflicto no existe, este tipo de respuesta genera confusión en los demás llegando a confundir el clima y minimizando los verdaderos problemas.
- La derivación: Este tipo de respuesta pretende darle la responsabilidad a otras personas evitando tener culpa y salir airosos, logran ganarse calificativos que no les ayuda a mejorar el conflicto generandose afección así mismo y a los demás.
- El ocultamiento: Es un intento muy deliberado de querer ocultar el conflicto, desvía conversaciones, influye en otros para que no se involucren y no hable acerca del tema, pretende no generar conflictividad pero crea incertidumbre.

Según DuBrin (2008) desde el comportamiento de las personas, los conflictos en el ambiente de trabajo se observan desde la

conducta aprendida, la educación y la cortesía con los demás, brindando sostenimiento a un ambiente sano, sin embargo existen causas comunes a todas las organizaciones que intervienen más haya que la conducta, la diferencia entre los objetivos, metas, deseos, expectativas de la otra persona.

- Competencia por recursos escasos: En las labores organizacionales no todos pueden obtener los recursos completos para realizar su trabajo, y el conflicto inicia cuando se debe decidir quien entre las partes debe recibir esos recursos, algo muy asertivo debe ser la repartición de los recursos de forma equitativa para no dar apertura a diferencias.
- Conflicto de funciones: Las decisiones tomadas frente a distintas ordenes alcanza nivel de conflictividad en el sentido de tener que realizar una tarea que directamente afectaría a quien se opone a ella, la contraposición frente a una responsabilidad termina desarrollando desacuerdos y finalmente conflictos en el ambiente. Las funciones que se desarrolla no deben de ir en contra de los valores personales.
- Exigencias laborales y familiares contrapuestas: Uno de los conflictos personales a la que hoy en día se enfrentan los trabajadores es sobrellevar un equilibrio entre las exigencias laborales y la vida y responsabilidad familiar, la perspectiva que se tiene son de dos formas, cuando las responsabilidades laborales afectan a la familia o cuando las responsabilidades familiares afectar el trabajo. Las empresas que brindan flexibilidad a sus trabajadores permiten que los conflictos disminuyan y por consecuencia exista mayor productividad y tiempo para un trabajo óptimo.
- Conflicto de personalidad: Las diferencias que dos personas tienen frente a su forma de pensar, de resolver

las cosas, los intereses y estilos pueden generar conflictos de personalidad, el conflicto de personalidad tiene que ver con la química o el bien llevar que tienen dos personas y las diferencias personales están ligadas a los distintos valores que tienen las personas. La relación cordial en el trabajo dirige un buen clima, pero incluso personas que se llevan bien pueden iniciar conflictos después de muchos años de trabajo.

- Personalidades agresivas: Es natural que muchos se encuentren en desacuerdos frente a una situación, pero existen personas que toman ese desacuerdo como una oportunidad de atacar al otro, el trato hostil e incluso agresivo desvaloriza lo logrado en las buenas prácticas relacionales entre los colaboradores. La represión del descontento de una decisión puede tornarse peligrosa al terminar como agresión verbal, física y hasta homicidio hacia los compañeros de trabajo y empleadores.
- Actitudes descorteses y groseras: Las actitudes de descortesía y groseras son manifestaciones también de agresión, pero las percibimos como las llevaderas y moderadas, estas actitudes dependen de la interpretación de la otra persona. La investigación refiere que aquellos trabajadores que son tratados de forma descortés disminuyen su productividad y se esfuerzan menos, se sienten insatisfechos y disminuye la lealtad hacia la empresa.

Whetten y Cameron (2011) refiere que existen diferencias personales y de información que sirven como fuente a la apertura de las relaciones conflictivas las cuales también están relacionadas con la incompatibilidad de los roles y un contexto estresante que pretende ser el inicio de grandes problemas.

- **Diferencias personales:** Las diferencias personales es una de las fuentes mas comunes de conflictos, los antecedentes con los que viene cada persona tras las experiencias vividas, valores incorporados y necesidades e intereses son distintos, su cultura, tradiciones, nivel educativo, sistema de creencias, etc. Los conflictos que se derivan de las necesidades y de los valores incompatibles entre las personas son aquellas que son más difíciles de resolver, debido a que no solo se trata de incompatibilidad, sino que también llevan gran contenido emocional y moral. Esta fuente de conflicto genera cierta confusión al analizar si el inicio del conflicto se enfoca en los asuntos, es decir en las creencia y valores o en la persona, es decir en la forma en como cuestiona, acepta, comprende el conflicto. Es por ello que los empleadores deben de tener la capacidad de relacionar de forma adecuada la razón del inicio de un conflicto; en la organización se puede encontrar una fuerza laboral muy distinta algunas muy compatibles y otras en desintonía.
- **Deficiencias en la información:** Al no percibir de forma adecuada un mensaje que es muy importante o al interpretar el mensaje de forma equivocada lleva a la organización a presentar conflictos relacionadas a la comunicación. Aquellos conflictos que pueden iniciar por tener una información errónea puede ser resuelta al encontrar la aclaración de esa situación. En el momento en el que el sistema de información es resuelta, se puede resolver los inconvenientes, es mas sencillo debido a que no se involucra la emoción o la moral de los colaboradores.
- **Incompatibilidad de roles:** La incompatibilidad en los roles sucede cuando los trabajadores realizan sus actividades son distintos grupos y sistemas de información, al recibir instrucciones de diferentes jefes se manifiesta una



diferencia de demandas laborales e incluso demandas que no pertenecen a sus funciones como colaboradores o que por facilidad o manejo de recursos lo puede realizar otra persona.

- Estrés ambiental: Las diferencias personales y los roles incompatibles generan gran carga de estrés, las condiciones laborales que son inestables o de cambios constantes disminuyen la confianza y credibilidad en la empresa, generando tensión constante de no saber el futuro, la incertidumbre conlleva a que los trabajadores se sientan inseguros incluso en las tareas que realizan. Así mismo si la funcionalidad de la empresa es muy mecánica y no obtiene cambios constantes ello genera estrés y conflictos.

#### G. Etapas y procesos de los conflictos laborales.

Johnson y Keddy (2015) desarrollaron el ciclo de la vida del conflicto laboral explicándolo desde una perspectiva cíclica, desde el surgimiento hasta las consecuencias después de un proceso judicial.

1. Surgimiento: Es la etapa en la que empieza a surgir problemas, pero aun no se toman en cuenta de forma real debido a que se prefiere mantener la estabilidad en el trabajo, el abordaje frente a las situaciones presentadas se pueden hacer aun de forma calmada y respetuosa.
2. Intensificación: El interés que tiene cada uno supera el bien común y se lleva las relaciones defendiendo la posición individual y la razón de estar en lo cierto, cada uno se defiende y confronta con el otro, la búsqueda de estabilidad desaparece y se empieza a defender cada punto de vista. Cada vez que los detonantes lleven a la confrontación el conflicto empieza a intensificarse.

3. Estancamiento: El conflicto se encuentra estancado debido a que ya no se toma en cuenta la opinión del otro, las emociones negativas salen a flote y los pensamientos cerrados llevan a las críticas constantes, la resistencia se apodera de cada parte.
4. Distensión: Los implicados ya se encuentran agotados de la confrontación constante y desgastante, se busca la ayuda de algún mediador o árbitro que ayude desde un tercer punto de vista a que ambos estén de acuerdo, entonces comienza la distensión del conflicto, en la que se baja la guardia y se actúa con sencillez y respeto a la decisión encontrada.
5. Terminación: La terminación de un conflicto puede tomar mayor tiempo después de la etapa de distensión, puesto que las partes aún se encuentran en duda si el otro respetará los acuerdos tomados, lo más importante es impedir que las diferencias sigan intensificándose, detener el conflicto y prevenir futuros acontecimientos.
6. Mayor Intensificación: Cuando el conflicto aún persiste, la mediación frente a un árbitro no logró la toma de decisiones y la interpretación del otro ya no importa, se encuentran listos para el inicio de un proceso de demanda.
7. Juicio: A menos que ambas partes acuerden una solución, el juicio comienza con la decisión de un juez de llevar una solución en la que posiblemente alguien salga beneficiado y otro culpable lo cual implica no solo sanción para el trabajador sino para la organización quien se encontrará en supervisión constante de futuros conflictos.
8. Consecuencias: Las consecuencias de un juicio devienen no solo del propio conflicto sino de la percepción de que ser parte de un proceso judicial fue algo que agotó todas las energías y que se tiene que lidiar con una decisión o mandato con la que no se encuentran de acuerdo, incluso

si es ganador del juicio incluso no se logra obtener ninguna indemnización por lo que las consecuencias personales son llevadas no solo por el tiempo del conflicto sino por iniciar y ser parte del proceso judicial.

La Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid (2019) explica las fases que presentan los conflictos laborales, desde las características individuales que son el principal efecto hasta los resultados de acuerdo al tipo de mediación al que se pudo llegar.

1. Características Personales: La actitud y la respuesta frente a una problemática sumada al ambiente laboral fomentará la resolución adecuada de un conflicto de forma negativa o positiva.
2. Nace el Conflicto: Es inevitable que en una organización existan conflictos, por el hecho de que conviven distintos seres humanos que han llegado con una experiencia personal de ver las cosas y responder a ellas, todos son distintos, y frente a esta situación natural de debe optar por presentar un perfil empático, respetando a los demás y buscando el bien común. Uno de los errores que se comete es dirigirse con un perfil sumiso evitando malas situaciones para que no exista un conflicto, cuando las ideas deben de ser respetadas sin imposición y con buen entendimiento.
3. Respuesta al Conflicto: Existen tres formas en las que las personas respondemos frente a un conflicto, una de ellas es reaccionar de forma hostil y estar alerta o a la defensiva de algún ataque, la segunda es responder entendiendo el problema y buscando la cooperación de todos y el tercero es responder escapando del conflicto al no querer confrontarlo y evitar mayores responsabilidades.
4. Resultado del Conflicto: En relación a la respuesta hacia el conflicto encontraremos resultados que sean favorables

o desfavorables para la organización, y para que los resultados de una organización no sean negativas se debe trabajar de forma constante y con el compromiso de todos para el bien de la empresa.

Johnson y Kenddy (2015) explica el desarrollo de los conflictos mediante el ciclo de la molestia y el dolor, la cual parte de una situación pre conflictiva y termina en un proceso de hostilidad que se percibe como consecuencia en las interacciones y validando las oportunidades que permite el desarrollo del conflicto, a continuación se presenta el desarrollo de este ciclo.

1. Esperanza: La gran mayoría de las reacciones, incluidas las laborales comienzan de forma adecuada con confianza hacia el futuro, más aun despues de haber tenido experiencias negativas en un anterior trabajo se presentan nuevas expectativas hacia un nuevo comienzo laboral. El contruir nuevas relaciones en el trabajo es un proceso que demanda tiempo, ya que el los primeros momentos no notaremos malestar o incomodidad frente a las reacciones de los demás, los vínculos inician dando oportunidad a una adecuada relación frente a los demás.
2. Gracia: Los tres primeros meses es un tiempo en que la tolerancia existe y se manifiesta en las relaciones laborales, los vínculos y las alianzas entre grupos y colegas empiezan a formarse , los errores y algunas diferencias se perciben como menores debido al proceso de aprendizaje por el que se encuentran pasando los nuevos trabajadores, pero poco a poco las simples molestias van tomando fuerza para presentar inconformidad y molestia.
3. Molestia: En este periodo la etapa de tolerancia se acaba, dando paso a ciertos detonantes que se encuentran en el lenguaje, comunicación, el comportamiento, la falta de

respecto, la no consideración y límite de valores de las personas. Las malas interpretaciones se hacen parte de los trabajadores, teniendo pensamientos distorsionados como dicotómicos, es decir aceptar o no aceptar un error sin tener en cuenta un punto medio, o los pensamientos de profesía en la que se interpreta algo dándolo como verdadero sin necesariamente tener la razón. Estas molestias deben de ser trabajadas debido a que si no se trabajan de forma oportuna los trabajadores la interiorizan y cuando surga otra nueva molestia vuelven a repetir estas interpretaciones.

4. Conflicto: Inicia cuando han existido muchas situaciones de molestia, en la que el trabajador ya no logra internalizar sino expresar sus emociones y pensamientos y puede explotar, dando pase al conflicto con la acción, es donde empiezan a existir dudas frente a continuar en el trabajo o pensar en la renuncia, si optar por el enfrentamiento o evadirlo.
5. Hostilidad: Después del conflicto las relaciones y vínculos no vuelven a ser iguales, el trabajo con confianza se termina y la hostilidad toma el turno en las interacciones, aunque se puede llegar a tener una ultima oportunidad de mejorar las situaciones conflictivas comenzando desde un inicio. Otra situación es que en el desarrollo de las etapas anteriores pudieron haberse creado aliados quienes frente a un enfrentamiento creen en sus compañeros validando sus razones aunque puedan estar mal.

Según Robbins (2004), existen cinco etapas en el proceso del conflicto laboral, comienza por las condiciones que preesciben un conflicto, luego pasa por la parte individual en la que se percibe, se entiende y se siente el conflicto. En la tercera etapa se encuentran las intenciones las cuales pueden ayuda a

manejar el conflicto, como cuarta etapa se encuentra la conducta que es la manifestación clara en comportamientos de lo que sucede y por ultimo los resultados generando mayor o menos desempeño del grupo en la organización.

1. Etapa I Oposición o incompatibilidad potencial: Esta etapa se refiere a aquellas posibilidades que se puede presentar para que un conflicto pueda iniciarse, son condiciones que se pueden tomar como orígenes que generan un camino hacia el inicio de situaciones conflictivas, entre ellas la comunicación, generándose interferencia en los canales de comunicación, en las interpretaciones y en las expectativas; también la estructura referida a características de las organizaciones como estilos, compatibilidades, esquemas de trabajo que al no ser relacionadas presentan diferencias en cuanto a responsabilidades y por ultimo la incompatibilidad de las variables personales referidas a las conductas, ética y personalidad de cada trabajador que puede llevar al inicio de un conflicto.
2. Etapa II Cognición y personalización: En esta etapa se desarrolla la oposición y la incompatibilidad, existe dos temas importantes para que se pueda generar como tal un conflicto, el primero es la cognición; si el cerebro no percibe que algo está sucediendo, no toma a cuentas que debe enfrentarse a resolver algún inconveniente o problema mayor, la percepción que una de las partes presente define si se observa así mismo involucrado en el problema. El segundo tema es el sentido en relación a las emociones, si el conflicto se empieza a ser más personal, es decir si uno denota que es parte del problema y tiene que intervenir, se involucra emocionalmente generando ansiedad, frustración, tensión constante.
3. Etapa III Intenciones: Las intenciones actúan con las

emociones y percepciones, la intención es la decisión que se toma para actuar de cierta manera. En un proceso de conflicto ambas partes deben de notar cuales son las intenciones del otro para poder actuar en consecuencia, muchos de los conflictos no llegan a solucionarse debido a que una de las partes atribuye responsabilidad sobre alguna intención que no realmente lo que se queria obtener. Frente al manejo de los conflictos se puede observar dos tipos de dimensiones, la cooperación (visto desde la forma en la que uno trata de dar satisfacción a las necesidades de otro) y el egoismo (visto desde la forma en que uno mismo trata de satisfacer sus propias necesidades). Dentro de las principales intenciones en el proceso de conflicto encontramos:

- Competencia: En un proceso de conflicto cuando las partes quieren satisfacer sus propias necesidades, compiten, tratando de conseguir lo que buscan, se sacrifican por convencer y dar a conocer que el otro se equivoca.
- Colaboración: Cuando realmente se busca cubrir las necesidades de ambas partes, logramos colaboración, cuando se logra colaborar se pretende resolver y entender las intenciones de cada uno, se toma en cuenta y se valida las ideas de ambas a fin de que ambos obtengan el beneficio que buscan.
- Evasión: Cuando uno de las partes de encuentra con el conflicto y trata de no confrontarlo, evita a las personas relacionadas se logra evadir prefiriendo reprimir lo que realmente sucede.
- Cesión: Esta intención se refiere al sacrificio que puede realizar alguna de las partes para poder resolver la situación conflictiva o para seguir manteniendo la relación, con el fin de mantener la

tranquilidad se encuentra dispuesto a ceder.

- Llegar a un acuerdo: Este tipo de interés no busca un ganador, ambas partes ceden algo para lograr una solución equilibrada, se trabaja con razonabilidad y se pretende aceptar la solución consignada.
4. Etapa IV Conducta: Es la etapa en la que los conflictos se pueden observar, la conducta puede estar condicionada frente a la reacción de la otra parte, a pesar de no tener esa intención la conducta puede verse intensificada mediante reacciones impulsivas. Los actos, palabras y acciones logran representar el camino que puede llevar el conflicto a mejorar o a empeorar intensificándose. Si las intenciones logran ser las correctas las conductas ayudarán a manejar el conflicto.
5. Etapa V Resultados
- Resultados funcionales: Este tipo de resultado llega a lograr la eficacia del grupo, son resultados como consecuencia de conflictos constructivos que intervienen en decisiones que llevan al análisis consciente; repercute en la creatividad y en el interés de resolver de forma innovadora la problemática presentada. El resultado que puede dar un conflicto conlleva a una nueva evaluación de cómo se estuvieron haciendo las cosas, permite valorar los cambios y la respuesta es oportuna y asertiva.
  - Resultados disfuncionales: Estos resultados pueden ser destructivos, generando consecuencias en el desempeño de la organización, también un tipo de resultado disfuncional genera disconformidad y descontento que lleva al alejamiento de los grupos. La conducta de resolver los conflictos se vuelve inequívoca dejando la responsabilidad paralizándose toda actividad y funcionamiento del equipo, la



incomodidad se hace notar y el clima cambia tornandose como negativo.

Chiavenato (2009) presenta el desarrollo del proceso del conflicto laboral basado en tres enfoques; el enfoque estructural y el enfoque de procesos y el enfoque mixto.

Dado que los conflictos son comunes deben saber cómo desactivarlos a tiempo y evitar que estallen, el administrador tiene la capacidad de administrar los conflictos por 3 enfoques:

El enfoque estructural surge del conflicto por percepciones creadas, condiciones de diferenciación, recursos escasos y limitados. Si se pueden modificar esos elementos el conflicto se podría controlar.

- Reducir las diferencias de los grupos: Identificar objetivos compartidos, mostrar intereses en común para dejar de percibir incompatibilidad. Reagrupar a los individuos para que adquieran una mejor perspectiva y visualizan objetivos comunes.
- Interferir en los recursos compartidos: “Recompensas e incentivos para remunerar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos con un objetivo común”. (Chiavenato, 2009, p. 461).
- Reducir la interdependencia: “Separa a los grupos, el bajo nivel de interdependencia aleja la posibilidad y disminuye la probabilidad de conflicto”. (Chiavenato, 2009, p. 461).

El enfoque del proceso pretende reducir el conflicto modificando el proceso, interviniendo en el momento en el que se está presentando la problemática.

- Desactivación del conflicto: Una parte coopera y no reacciona agresivamente frente al comportamiento

conflictivo.

- La reunión de confrontación de las partes: Cuando va más allá de la desactivación, se prepara una confrontación entre ambas partes, con el fin de que se identifiquen las áreas del conflicto y se identifiquen soluciones para ganar.
- La colaboración: Ambas partes colaboran para solucionar los problemas y ganar soluciones integradoras.

El enfoque mixto, es una mezcla del enfoque de proceso y estructural que busca respetar las funciones y que estas seas aplicables a los trabajadores generando opciones de desarrollo ante mal entendidos.

- Adopción de las reglas para resolver: Utiliza procedimientos y límites para tratar el conflicto, así poder controlarlo y solucionar el problema.
- Creación de funciones integradoras: Crear partes que estén dispuestas a ayudar para solucionar y ganar los conflictos. Equipos de trabajo que realizan la coordinación del esfuerzo de los grupos para dirigirlos a los objetivos globales.

La PCM (2011) citada por MTPE (2012) identifica conflictos relacionadas al nivel de intensidad que se pueden presentar, las cuales se encuentran relacionadas al conflicto social.



**Figura 2.** Evolución de un conflicto según la PCM

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual – Conflictos Laborales. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/30SPJvQ>

La evolución de los conflictos que se manifiesta en la figura N° 2 empieza por la aparición de algún problema, esta genera una disputa entre las partes la cual permite que el conflicto empiece a desarrollarse y escale rápidamente. Una situación de crisis agrava el entendimiento de las partes y el conflicto de vuelve manifiesto y con una mayor intensidad la cual puede llevar a conductas violentas y confrontaciones que pueden ser destructivas. En consiguiente el conflicto puede someterse a una negociación lo cual genera que la intensidad disminuya y se logre una mediación para iniciar un estado de tranquilidad que sea sustentable y llegar al termino del conflicto.

La Presidencia de Consejo de Ministros, presenta un flujo del desarrollo de los conflictos sociales, en base a esta información, se realiza el siguiente gráfico que presenta las etapas que se puede observar en los conflictos laborales en relación a la intensidad.

| ETAPAS QUE PUEDEN ADOPTAR LOS CONFLICTOS SOCIALES SEGÚN SU INTENSIDAD. CLASIFICACIÓN DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS [PCM] |  |
|---|--|
| <b>PROBLEMA SOCIAL</b>  | Quando el conflicto se mantiene latente se trata de un problema social. En este caso, existe una situación de frustración o insatisfacción de necesidades de un grupo social; contradicción de intereses o valores con otros grupos; o riesgo de daño colectivo provocado por la acción u omisión por parte del Estado. Sin embargo, la contradicción no se ha traducido aún en confrontación por ninguno de los actores involucrados. |
| <b>CONTROVERSIAS PÚBLICAS [CONFLICTO EMERGE]</b>  | El conflicto social se manifiesta cuando los actores sociales generan acciones públicas de promoción o rechazo a una decisión u omisión por parte del Estado, y se confrontan a través de procesos públicos –institucionales o espontáneos–. En este punto es donde se invoca, usualmente, la rectificación de la situación por parte del Estado.  |
| <b>CRISIS [CONFLICTO ESCALA]</b>  | Ocurre cuando el conflicto desborda los canales institucionales que la normativa ofrece para su tratamiento. Las crisis usualmente se generan por una acción sustantiva de un actor que polariza y propicia una aceleración de los hechos orientada a conseguir un resultado favorable.  |
| <b>VIOLENCIA [CONFRONTACIÓN DESTRUCTIVA]</b>  | Si no se contienen los factores que motivan la escalada, las crisis pueden provocar, inmediatamente o después de un tiempo, una situación de violencia directa. Esta situación usualmente presenta una combinación de contextos de enfrentamiento físico entre los grupos en litigio y/o represión estatal sostenida.  |

**Figura 3.** Etapas que pueden adoptar los conflictos sociales según su intensidad.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual - Conflictos Laborales. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/30SPJvQ>

La figura N° 3 nos presenta las etapas por las cuales los conflictos pueden emerger, desde una perspectiva pública que lleva al gobierno a analizar el porque las colaboradoras y sociedad en general presentan ciertas manifestaciones de confrontación en relación a las decisiones estatales.

La AAT (Autoridad Administrativa de Trabajo) representa una instancia de conciliación en el proceso de los conflictos laborales y más aun en el sector público, es por esta razón que debe tomar medidas inmediatas frente a cada etapa aplicando la intervención oportuna y eficaz para la mediación y resolución de los conflictos en las organizaciones.

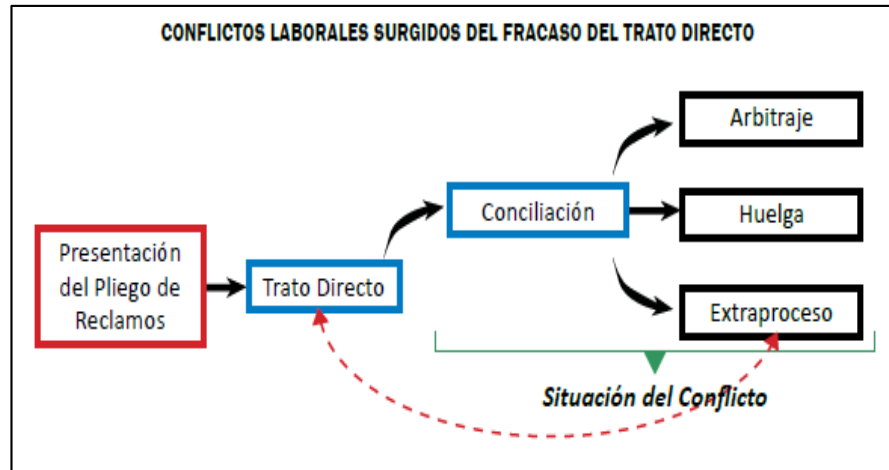
| ETAPAS DE LOS CONFLICTOS LABORALES Y MEDIDAS A ADOPTAR POR LA AUTORIDAD DE TRABAJO |  |
|--|--|
| ETAPA DEL CONFLICTO  | ACCIÓN NECESARIA DESDE LA AAT  |
| Emergencia   | Registro y análisis del conflicto. Definición de la estrategia a utilizar. |
| Escalamiento y Confrontación   | Convocatoria a reuniones informativas y de extraproceso                    |
| Estancamiento  | Convocatoria a reuniones informativas o mesas de diálogo.                  |
| Conclusión   | Seguimiento de los acuerdos  |

**Figura 4.** Etapas de los conflictos laborales y medidas a adoptar por la Autoridad de Trabajo.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual - Conflictos Laborales. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/30SPJvQ>

La siguiente figura N° 4 del MTPE, nos presenta las etapas de conflicto que suelen suscitarse en entidades organizacionales que pertenecen al sector público y que por ende se encuentra en regulación de la Autoridad Administrativa de Trabajo, estas acciones que toma tienen como objetivo respetar los acuerdos y realizar un seguimiento para analizar el proceso del término de los conflictos.

Los conflictos que se presentan en las entidades públicas demandan una intervención oportuna y de acuerdo a la etapa en la que se encuentren, en gran mayoría estos conflictos devienen de pactos colectivos que no fueron negociados correctamente con los empleadores. Los conflictos pueden presentar una dinámica de intervención de acuerdo al pliego de reclamos presentado y de acuerdo al origen variado que pueda generarse.

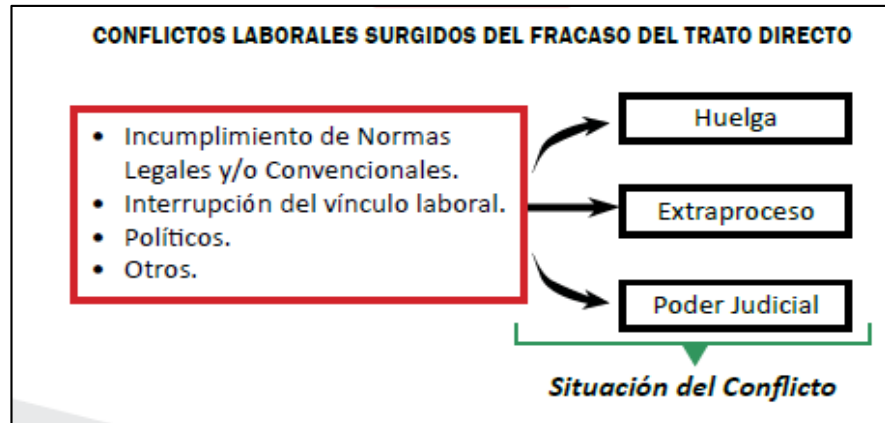


**Figura 5.** Conflictos laborales surgidos del fracaso del trato directo.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual - Conflictos Laborales. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/30SPJvQ>

La figura N° 5 nos presenta los tipos de trato que se realizan después de que la resolución del conflicto por trato directo haya fracasado; en ese caso se puede optar por una conciliación y si el conflicto aun sigue presentandose se puede optar por el arbitraje, la huelga o un extraproceso.

Los conflictos laborales colectivos se producen cuando se presenta la oportunidad de establecer un trato directo pero no se llega a una negociación, se busca la conciliación y al no desarrollarse los colaboradores pueden llegar a tomar medidas de presión como las huelgas y paros buscando la aceptación de sus reclamos.



**Figura 6.** Conflictos laborales surgidos del fracaso del trato directo.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual - Conflictos Laborales. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral.

Recuperado el 27 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/30SPJvQ>

La figura N° 6, nos explica cuales pueden ser los motivos por los cuales se puede llegar a un proceso extrajudicial al no lograr la conciliación pertinente para solucionar los conflictos.

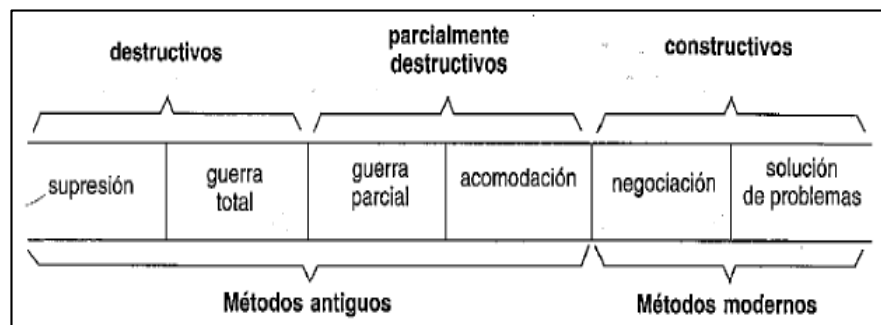
Existen también conflictos laborales colectivos que se encuentran en vía judicial los cuales son conflictos con carácter jurídico, ellos se resuelven bajo otros mecanismos no comunes como los procesos judiciales que llevan un procedimiento formal y resolutiva.

Partes que interactúan en un conflicto

- El trabajador
- El jefe
- Sindicatos
- Organizaciones para los trabajadores
- Una oficina sindical
- Una federación de trabajadores
- Agencias del gobierno

H. Efectos y consecuencias del conflicto laboral.

En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo o de un individuo pueden caracterizarse en una escala que varía desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y solución de problemas, situados en un desarrollo de acción que las personas aprendieron a tomar en el tiempo. (Chiavenato, 2001, p. 526).



**Figura 7.** Situaciones de conflicto y métodos de solución.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5 ed.). Mexico: Editorial Nomos S. A. Recuperado el 25 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/3nxitnH>

La figura N° 7 representa las formas de respuesta frente a los conflictos en la que los metodos antiguos se caracterizaban por respuestas más destructivas y violentas mientras que los métodos actuales pretenden llegar a una negociación y resolver de forma constructiva los problemas.

Chiavenato (2001), presenta los efectos de los conflictos labores como resultados que pueden ser constructivos y destructivos depende al nivel de organización y negociación que pueda establecerse.

- Despierta los sentimientos y estimula las energías: La situación conflictiva permite que las personas se encuentren mas atentas y que se esfuercen, el interes por



querer solucionar mejor las tareas y optar nuevos enfoques de solución estimula las energías.

- Fortalece los sentimientos de identidad: Cuando los colaboradores enfrentan una situación de conflicto, les permite ser más unidos y trabajar en vista de solucionarlo generando mayor interacción y cohesión.
- Despierta la atención hacia los problemas: Permite que otros problemas no relacionados a ese conflicto aparezcan para poder brindarles alguna solución.
- Pone a prueba el poder: Las diferencias del poder pueden verse limitadas brindando los recursos suficientes para poder superar el conflicto.

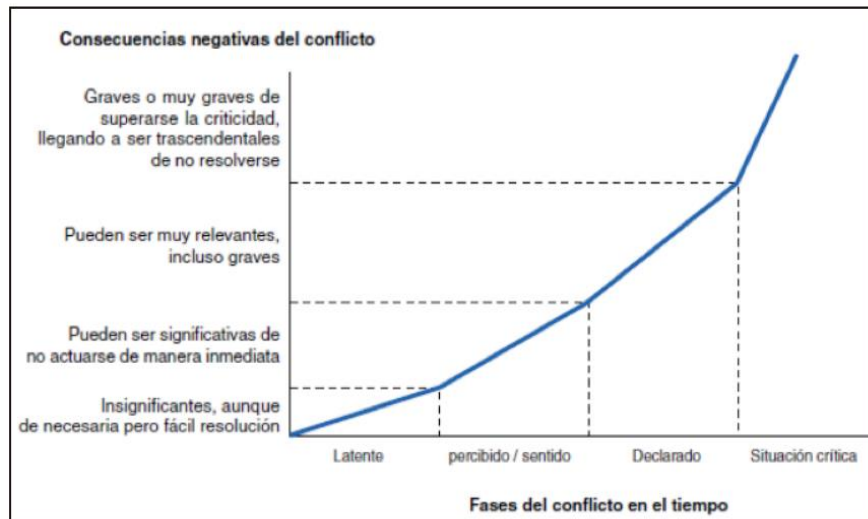
También pueden surgir efectos negativos o destructivos que pueden generarse por el continuo conflicto no resuelto:

- Desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad: al enfrentarse ante una situación de conflicto el bienestar emocional de los implicados es afectado generando estrés, frustración y hostilidad.
- Aumenta la cohesión grupal: Cuando la libertad individual del colaborador se ve alterada la cohesión grupal incrementa en grupos en desacuerdo a un objetivo o a una decisión.
- Desvía las energías hacia sí mismo: Cuando el conflicto se encuentra relacionado con la actividad de un colaborador, este conflicto toma la energía del trabajador disminuyendo su productividad y la eficacia de su trabajo.
- Una parte bloquea la actividad de la otra: Al no cooperar con las actividades de otro grupo activo se logra bloquear el trabajo logrando mayor conflicto y disminuyendo el desempeño total de los colaboradores.
- Perjudica las relaciones entre las partes: Los conflictos deterioran la comunicación de las partes y logra una mala

percepción del otro, lo empieza a ver como enemigo generando un desinterés en sus actividades como grupo colaborador ampliando más el conflicto.

La Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid (2019), refiere que existen consecuencias que pueden ser significativas y trascendentales para los colaboradores luego de una disputa conflictiva.

- Físicas: Se refieren al malestar físico que genera el proceso de un conflicto como el estrés, problemas vasculares y del corazón, la tensión constante, puede derivar también el inicio de consumo de sustancias.
- Psicológicas: Las consecuencias psicológicas son casi inevitables cuando no estamos acostumbrados a lidiar con tensiones altas y frustrantes, por ejemplo la ansiedad, problemas afectivos, inestabilidad emocional y afectación de la motivación.
- Conflicto Trabajo-Familia: Los conflictos laborales pueden generar consecuencia indirecta en la familia, y ello también crear un nuevo conflicto. En este sentido la persona pierde el control y organización de sus responsabilidades no solo en el trabajo sino con su familia, generando un estado hostil con consecuencias psicológicas.
- Violencia Laboral/Acoso Laboral: El conflicto que no es bien llevado a una resolución adecuada permite ejercer malas prácticas laborales como la violencia, hostigación o mobbing, así mismo el acoso laboral encuentra una apertura para ser parte de las nuevas relaciones conflictivas.



**Figura 8.** Consecuencias negativas del conflicto.

Fuente: Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid. (2019). Cuadernillo Resolución de Conflictos Laborales. Madrid: UGT-Madrid. Recuperado el 26 de Agosto de 2020 de <https://bit.ly/2SHsuQL>

La figura N° 8 presenta un desarrollo que puede tener las consecuencias de un conflicto laboral partiendo desde una fase latente hasta una situación crítica con consecuencias graves las cuales podrían incluso no poder resolverse.

Según Chiavenato (2009), existen tres niveles de gravedad del conflicto, el nivel percibido, el experimentado y el manifiesto que se desarrollan en el individuo generando posibles consecuencias personales y también influyendo en las consecuencias organizacionales.

- **Conflicto Percibido:** Se desarrolla cuando las partes sienten que sus objetivos son diferentes, existe la posibilidad de bloqueo e interferencia. Es latente porque se percibe que iniciara en cualquier momento.
- **Conflicto Experimentado:** sentimientos de hostilidad, rabia, miedo. Es el conflicto que no se presenta con mucha claridad.

- Conflicto Manifiesto: Se refiere a comportamientos que significan un tipo de interferencia. Es el conflicto que se manifiesta abiertamente.

#### I. Modelos del conflicto laboral.

El modelo de Thomas (1992) citando en Dominguez y Garcia (2003) identifica algunos componentes del conflicto relacionandolo en un contexto social.

- Los conflictos ocurren en una sucesión de eventos los cuales son conformados por los comportamientos que son visibles y externos y las experiencias personales que son internas y propias.
- Los conflictos no existen en un contexto vacío, siempre se dan en una estructura o sistema, las cuales tienen sus propias características.
- Los conflictos generan resultados conflictivos que afectan no solo a la estructura o sistema sino también al contexto social.
- Las intervenciones terceras como el arbitraje o mediación modifican la percepción del conflicto y la manera en que el sistema y las partes lo manejan.

Thomas, menciona que existe un proceso por el cual el desarrollo del conflicto suele pasar y se desarrolla exclusivamente en las características personales de los trabajadores.

- Conciencia: El episodio del conflicto inicia cuando una parte es consciente de que existe una afectación a la otra parte de forma negativa frente a la situación. De forma general los conflictos que pueden suscitarse pueden ser por los objetivos o intereses de las partes, conflictos cognitivos o controversias al sacar conclusiones distintas y a la normatividad en relación a la evaluación de la conducta de la otra parte.

- Pensamiento y Emociones: Los pensamientos como parte cognitiva y las emociones participan del conflicto ya que las interpretaciones que le damos a una situación, dependen de los pensamientos que tenemos y de lo que se pueda expresar, para lograr una mayor afeción se ataca estas variables a fin de causar mayor incomodidad y hostilidad.
- Intenciones: Se refiere a la intención que tienen las partes de buscar algo en concreto, al describir un conflicto encontramos que se encuentran llenas de intenciones que buscan el proposito de satisfacer las demandas o necesidades.
- Conductas: Despues de las intenciones, lo siguiente es la conducta, la cual es observable por ambas partes, estos comportamientos manifiestan el proceder del conflicto o el inicio de estos.
- Interacción: Luego de que una de las partes observa el comportamiento, la otra parte reacciona siguiendo la dinámica del conflicto.

El modelo de Van de Vliert citado en Domínguez y Garcia (2003) identifica ciertas condiciones para que se generen los conflictos y terminen dinamizandose.

A nivel organizacional pueden manifestarse ciertas condiciones previas para el inicio del conflicto, las cuales pueden ser las mencionadas a continuación.

- Para que pueda existir un conflicto es necesario que exista una organización.
- Las distintas interacciones que se presentan en una organización como los acuerdos o coordinaciones, reuniones, son situaciones que pueden generar el inicio del conflicto.
- Una misma situación puede generar distintos conflictos de maneras muy distintas.

- La relación que existen entre las interacciones puede generar un nuevo conflicto pero no quiere decir que sea la causa exacta.
- El aumento de nuevos conflictos se ha presentado en los casos de la obtención de nuevas tareas o el manejo de nuevos recursos.
- Las diferentes características culturales afectan al conflicto debido a las diferentes percepciones de integración y tolerancia.
- El manejo del control aumenta la tendencia al conflicto
- Las reglas ya se formales e informales como medios de regulación afectan al conflicto, es decir limita su aparición.

A nivel individual teniendo en cuenta que una organización es inherente al conflicto, también existen aspectos personales que puede generar situaciones problemáticas en relación a ciertas características de conducta que presentes. Las personas que presentan gran necesidad de obtener el poner, o que no soportan la ambigüedad, aquellas que se sienten inferiores o aquellas que buscan controlar dan paso a mayor desarrollo y aparición de conflicto.

A nivel de relaciones existen ciertas características percibidas como diferencias categoriales que influyen en la propagación del conflicto interno en la organización, tales como el género, la edad, la raza, el nivel académico, el estatus social que maneja, la experiencia que presenta. La búsqueda del poder mediante la influencia con estas categorías arriba en un ambiente con mayor conflictividad.

- Asuntos Conflictivos: Las condiciones antecedentes se desarrollan manifestando una puerta abierta para la consecución de conflictos como tal en las que se puede generar conflictos de recursos, conflictos sobre las políticas

y procedimientos y sobre todo conflictos socioemocionales.

- **Dinámica del Conflicto:** Ya en el desarrollo conflictivo las acciones que tomen las partes genera que el conflicto puede intensificarse o disminuir dependiendo del modo en que se tome, puede darse desde una respuesta espontánea sin planes de por medio o puede darse desde una respuesta estratégica la cual brindara apertura a que el conflicto pueda escalar o pueda decaer.

El modelo de Kruglaski, Bar-tal y Klar citado en Domínguez y García (2003), tiene como prioridad explicar el desarrollo cognitivo que se presenta en una situación conflictiva, es decir como se elaboran los pensamientos, las interpretaciones, argumentos y decisiones para confrontar el conflicto, teniendo como base la idea de un conocimiento general que es el conflicto en si y un conocimiento específico que es una situación particular que general el conflicto.

- **Las habilidades cognitivas:** Las habilidades cognitivas que puede tener una persona para poder mantener un dominio de una situación dependen de que esta situación aparezca, también dependen del repertorio cognitivo que pueda tener y de la creatividad y habilidad para integrar toda la información y armar respuestas inteligentes hacia el manejo de un conflicto.
- **Los factores motivacionales de su actividad cognitiva:** Las situaciones conflictivas pueden utilizarse como un medio de motivación para desarrollar actividad cognitiva y resolver los conflictos. Una de ellas es la necesidad de conformación cognitiva no específica, se refiere al actuar inmediatamente frente a un problema se manifiesta cuando existe presión y la misma situación exige una acción inmediata. La necesidad de una conformación cognitiva específica se desarrolla como la identificación de la

situación en la que se ven posibilidades y alternativas. La necesidad de evitar una conformación cognitiva no específica, se refiere al análisis más profundo, desde distintos ángulos con el fin de tomar buenas decisiones.

- Los factores pasivos: Son factores en las que no dependen de las acciones de la persona sino del contexto en la que se vive la situación, al encontrarse una estructura pasiva se va prolongando la accesibilidad del sujeto y por consecuencia no se desarrollan actividades cognitivas.

#### J. Teorías del conflicto laboral.

La Teoría de Robbins (2004) explica tres teorías del conflicto laboral basadas en la historia del manejo de los problemas.

La primera es la Teoría tradicional el cual es un enfoque que se remonta a la época de los años 30 y 40 en la que todo conflicto era negativo, dañino para la sociedad, cuando se tocaba este tópico se relacionaba con la destrucción, la violencia, por esto tenía que evitarse. En el ámbito organizacional este tenía se refería a que las gerencias no tenían la capacidad de ver las necesidades de sus empleados, así mismo cuando ellos querían aspirar a más no era tomado en cuenta, es por ello que la evitación es la mejor solución para resolver los conflictos.

La segunda es la Teoría de las Relaciones Humanas la cual hace referencia a que los conflictos son parte de la naturaleza de los seres humanos, ocurren en cada organización y en cualquier grupo, los conflictos son inevitables por ende deben de ser aceptados. El conflicto puede mejorar el desempeño de los trabajadores, siendo este un resultado inevitable en las interacciones humanas.



La tercera es la Teoría Interaccionista que refiere que un grupo que constantemente se encuentra estático, sin movimiento, apático, se vuelve insensible a las necesidades que la organización tiene de cambios, renovaciones e innovaciones. Esta teoría hace referencia a que el grupo debe ser influenciado por los líderes para vivir en un continuo conflicto que lleva a la interacción y mejora de las necesidades, aquí un conflicto no es bueno ni malo, ello va a depender de lo que pueda presentarse.

La Teoría de López Pintor (1995) citado por Jiménez (2016) explica la teoría social de los conflictos dando importancia a la influencia de la sociedad en el proceso del conflicto.

La Teoría social, se entiende al conflicto como el enfrentamiento que tienen las personas por dominar los recursos de una organización o estructura dando importancia a la influencia que presente la sociedad en este proceso, es decir los aspectos sociales diferentes cumplen la influencia de generar conflictos por las diferencias presentes en cuanto a poder, economía, relaciones.

Edwards (1990) citado por Jiménez (2016) refiere que las relaciones sociales que se presentan como interacción en el lugar de trabajo son distintas a las relaciones sociales naturales que se presentan como sociedad, así también la categoría social que presenta el trabajador fuera de la empresa influye como diferencia en la organización. Explica tres enfoques en relación al tema:

- Enfoque Unitario: Se refiere a un enfoque en la que el conflicto se percibe como innecesario, generado mayormente por los desacuerdos que pueden existir entre los colaboradores y los empresarios, pero los conflictos que pueden generarse desde este enfoque no son los

suficientemente fuertes como para separar a los sistemas de trabajadores o a los sistemas empresariales. A consecuencia de un buen resultado ambas partes ven el beneficio comun de la organización y de sus sistemas; tiene como sentido dar a conocer que existe conflicto pero también puede existir cooperación.

- Enfoque Pluralista: Este enfoque se caracteriza por aceptar que los conflictos entre los trabajadores y los empresarios si existen, considera que no es posible evitar que se produzcan conflictos en la organización, los cuales manifiestan intereses distintos. Estos conflictos pueden ser regulados mediante vias normativas adecuadas como la negociación colectiva, dirigiendo de forma correcta las relaciones con los sindicatos.
- Enfoque Radical: Este enfoque dar a conocer la situación de los conflictos refiriendo que entre los colaboradores y empresarios existen una contiuna riña por manejar el control de la producción. Uno de los conflictos que constantemente se presenta es la diferencia entre el esfuerzo que realiza el trabajador y el sueldo que recibe por ello, así mismo el poder se encuentra presente, mostrando una diferencia entre los que manejan el poder y los interes que tienen los que no estan en el poder.

Para la presente investigación se tomó la La Teoría de Gonzales (2006), para el desarrollo teórico de la tesis, este autor manifiesta una teoría presentando dimensiones e indicadores que son importantes de medir en el proceso de conflicto, refiere también que es importante medir la influencia externa que tiene el trabajador para el adecuado rendimiento el su lugar de labores, lo que en muchas veces le puede generar dificultades para resolver sus propios conflictos en su área y los conflictos que van iniciandose a partir de un inadecuado trabajo propio.

Las dimensiones que el autor presenta, se refleja en la diferencia de intereses de los trabajadores, en la parte conductual frente a un suceso de conflicto y en cuanto a la confrontación para resolver diferencias importantes que al final desarrollan influencia en la el cumplimiento de objetivos.

Gonzales (2006) citado por Chávez (2016) presenta 3 dimensiones que buscan identificar la concepción de los conflictos laborales y brindar así indicadores de medida para su evaluación.

- **Desarmonía:** El desarrollo de una interacción que desequilibra las relaciones formales y correctas entre los directivos y los trabajadores, desarrolla un proceso de desarmonía en las relaciones organizacionales e influye en las relaciones internas,

La satisfacción laboral es importante para el buen funcionamiento de una organización, dentro de este punto indicamos que cuando la paz, tranquilidad y la concordia de los colaboradores se ve afectado estamos llegando a una situación de conflicto y desacuerdos entre miembros de la organización. (Chávez, 2016, p. 22).

- **Incompatibilidad:** Las diferencias laborales ya sea que se manifiesten en el desarrollo de las labores o en las distintas ideas y percepciones al plantear un problema, desarrollan mal entendidos que no dan claridad al mensaje que se quiere brindar, por lo que se pretende caminar por una vía mas facil desinformando y generando dudas,

Este indicador del conflicto se genera debido cuando existe una comunicación débil dentro de la organización llevando a interpretaciones erróneas y emitiendo juicios incorrectos sin conocer el contexto de la situación generando así la

comunicación informal que trae ciertas dudas dentro de la organización. Señalaremos que aquí se produce los siguientes puntos: aumento de la comunicación informal y un ambiente laboral tenso. (Chávez, 2016, p. 22).

- Pugna: Uno de los motivos importantes para el inicio del conflicto es la mala autoridad frente a los demás y el continuo poder que deriva de la intención de tener razón, desencadenando criterios personales que no son objetivos a la hora de solucionar alguna dificultad,

La lucha por el poder del bienestar común se pierde y empieza el enfrentamiento por la oposición de ideas y del bienestar común dentro de la organización. Esto es originado por el manejo ineficiente en el manejo de reclamos de parte de los colaboradores y desentente de priorizar los temas personales más que los laborales. (Chávez, 2016, p. 22).

El desarrollo del conflicto laboral puede ser evaluado con diferentes indicadores, los cuales nos dan a conocer la interacción adecuada y sana de los trabajadores y como expresan sus incomodidades y relaciones laborales. A continuación Gonzales y otros autores presentan indicadores a medir en el conflicto laboral.

- Conflicto de intereses: “Los conflictos de interés son aquellas situaciones en las que el juicio de un sujeto, en lo relacionado a un interés primario para él o ella, y la integridad de sus acciones, tienen a estar indebidamente influenciadas por interés secundario”. (Rosas, 2017, p. 19).
- Actitud frente a los conflictos: “En diferentes momentos, se suelen adoptar diferentes actitudes cuando nos enfrentamos a los conflictos. Dichas actitudes se encuentran vinculadas a la importancia de la relación con

los demás y a la importancia de los objetivos”. (Rosas, 2017, p. 19).

- Compensaciones y remuneraciones: “Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión”. Calloway (1964) citado por (Rosas, 2017, p. 14).
- Frecuencia de conflictos: “La frecuencia se refiere a la cantidad de veces que padres e hijos (jefes y trabajadores) discuten en torno a un determinado desacuerdo; la intensidad, al nivel de tensión emocional percibido durante ellas” Pérez y Aguilar (2009) citado por (Rosas, 2017, p. 20).
- Relaciones laborales: “Es el proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes” (Sotomayor, 2016, p. 334).
- Respuesta al conflicto: “En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo o de un individuo pueden caracterizarse en una escala que varía desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y solución de problemas, situados en un continuum”. (Chiavenato, 2001, p. 525).
- Quejas y reclamos no resueltos: “Reclamar es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. La acción y efecto de reclamar se conoce como reclamación o reclamo”. (Rosas, 2017, p. 19).

Según Johnson y Keddy (2015) presentan 3 ideas principales en la teoría del origen de los conflictos laborales.

1. Primera idea: La humanidad está naturalmente predispuesta a entrar en conflicto

Esta primera idea presenta la posición que el conflicto es parte de la humanidad y que deviene de forma natural, puede venir predispuesta o incluso según McAulife (2009) citado por (Johnson & Keddy, 2015, p. 20) refiere que “algunos biólogos han afirmado que el conflicto está en nuestros genes”. Distintos estudios de investigación acerca del conflicto han observado que los seres humanos en el proceso de relación o competitividad laboral somos expertos en imponernos a los demás con el fin de ganar. El nivel instintivo y biológico presenta una carga importante para entender el origen de la conducta conflictiva; algunas cualidades que las personas tienen para destacar en sus labores son las mismas que intervienen para generar conflictos, debido a que al tener cualidades que destacan también creemos que tenemos ciertos derechos especiales y nos vamos en contra de aquel que no lo respeta, por ejemplo (Johnson y Keddy, 2015, p. 23) presenta las siguientes creencias:

- La arrogancia o, al menos, una gran seguridad en sí mismo está bien.
- Para que una negociación sea exitosa siempre se requiere poner un tono áspero y destruir la propuesta de la contraparte.
- La delicadeza y la conducta apropiada en la vida personal rara vez son pertinentes en el lugar de trabajo.
- Es aceptable jugar con el otro.
- Fomentar la competencia entre los trabajadores estimula el desempeño.

2. Segunda idea: El dilema de la madurez contra la inmadurez

Desde distintas teorías las personas nos encontramos buscando constantemente cubrir nuestras necesidades, desde las necesidades básicas hasta aquello que nos pueda llevar a la autorrealización, esta segunda idea menciona que el trabajo puede llegar a convertirse en el lugar ideal para alcanzar la autorrealización y con este objetivo ser capaz de tener acciones de agresión ante cualquiera con el objetivo de seguir avanzando. Así también existe una segunda posición, aquellas personas que el lugar de trabajo se presenta como un constante estrés que puede devenir de maltrato o faltas de respeto que terminarían en quejas y el inicio de nuevos conflictos. Respecto a este tema Johnson (1978) citado por (Johnson y Keddy, 2015) refiere lo siguiente,

Responder a las presiones y a las amenazas organizacionales mediante reacciones defensivas tales como agresión contra sus supervisores y compañeros de trabajo, comportamiento fijo o apatía, pactar y asumir prácticas tramposas, o evasión y ensoñaciones diurnas. Todos estos mecanismos reducen el potencial de las personas para adelantar actividades creativas y constructivas en el trabajo. (p. 24).

3. Tercera idea: El Modelo de los cuatro mundos sobre la percepción y el comportamiento

La tercera idea presenta como base el modelo de Dennis Sandole (1980), la cual explica la forma que tenemos de percibir las cosas y como llegamos a ser participes de un proceso de conflicto:

- Absorbemos la información a partir de uno o dos mundos externos (el natural o hecho por el hombre).
- Procesamos este material a través de nuestro mundo

biológico/fisiológico (el hecho físico del paso de la información de unas neuronas a otras).

- En nuestro mundo mental, se activan nuestros procesos cognitivos, nuestras creencias esenciales y nuestras ideas para decodificar el mensaje entrante, para ello se requiere tres sub procesos: La sensación pura, el reconocimiento e identificación, el análisis y explicación y la interpretación.

Estas bases ponen en claro como percibimos las amenazas que nos llevan a reaccionar frente a los conflictos o sentimientos de vulnerabilidad de nuestros derechos.

Domínguez y García (2003) presentan una teoría de los conflictos basados en tres enfoques: el individual, estructural y psicosocial.

El primer enfoque individualista se presenta con la perspectiva psicológica, en la cual, las aportaciones de las escuelas y teorías definen el complejo proceso del inicio del conflicto.

- La Aportación Psicoanalítica: El psicoanálisis hace referencia que dentro de nuestra psique (procesos psicológicos) existen dos principios una de las cuales es la búsqueda del placer y la otra la búsqueda de la realidad, de esta manera, nuestra psique reacciona con el objetivo de liberar la energía de forma impulsiva, con grandes posibilidades de liberarse de las pulsiones que son en parte agresivas.
- Teoría de Frustración-Agresión: Esta teoría propone que una de las causas de la conducta agresiva es la frustración, teniendo como concepto a la frustración como la reacción frente al hecho de no lograr tus objetivos, por lo que se inicia en la persona los deseos de acabar con cualquier



obstaculo que se presente ante la consecución de esos objetivos. Por este motivo la reacción agresiva se dirige hacia el sujeto y objeto con mayor proximidad o el más debil conocido como chivo expiatorio.

- Teoría del Aprendizaje Social: Esta teoría es presentada por Albert Bandura (1977) quien denomina a la teoria del aprendizaje como vicario, la cual consiste en adquirir conductas, valores, reacciones mediante el aprendizaje por observación. La teoría refiere que cuando una persona aprende observando lo adquiere y lo procesa cognitivamente lo que le permite emitir estas conductas aprendidas frente a algun situación de reacción.
- Teoría del Campo Psicológico: Lewis (1948) refiere que el conflicto no es parte de la psique de la persona, sino que son causas externas que se manifiestan como situaciones:
  - Aproximación-Aproximación: Cuando una persona se encuentra bajo la atracción de dos metas, debe resolverlo tomando una decisión debido a que si no lo hace brinda apertura al inicio del conflicto.
  - Evitación-Evitación: Frente a una de las metas desagradables, la reacción es de escape, debido a que si esta meta se acerca el desagrado aumentará.
  - Aproximación-Evitación: Cuando una meta tiene características que son positivas y a la vez negativas, cuando esta se acerca los valores negativos tienden a aumentar de forma rápida.
- Teoría de la Disonancia Cognitiva: Esta teoria lleva al análisis del porque aceptamos situaciones que aunque sean desagradables las permitimos, la disonancia cognitiva refiere que un elemento A con un elemento B se relacionan de forma normal pero B puede relacionarse con el negativo o contrario del elemento A, dando paso asituaciones erraticas y no diplomaticas que facilmente

pueden producir conflicto pero que las aceptamos.

- La Personalidad Autoritaria: Se refiere a aquellas personas que presentan una personalidad autoritaria, las cuales se han formado en familias que son competitivos y estrictos; esta formación genera que este tipo de personas se presenten positivamente con sus grupos de pertenencia pero se muestran con una actitud negativa de superioridad frente a otros grupos desplazando su agresividad hacia ellos.

En el enfoque estructural podemos encontrar la perspectiva Marxista, quien manifiesta un proceso del conflicto en la que se ha desarrollado a través de la historia y que fue evolucionando siendo este necesario para mejora del desarrollo del ser humano.

- Conflicto y Evolución: Los conflictos se han presentado en toda la historia de la humanidad, han permitido el desarrollo y una mejor resolución a los problemas.
- Naturaleza del Conflicto: Esta perspectiva refiere que la naturaleza del conflicto se basa en las diferencias de las clases dominante quienes tenían los recursos necesarios para vivir y la clase explotada que tenía escasos recursos para vivir de forma digna y por esta razón tuvieron que luchar conformando una revolución a fin de lograr una sociedad sin distinción de clases.
- El Conflicto Manifiesto: Mientras que exista una clase dominante, esta se impondrá ante los demás, y en el momento en el que la clase proletaria se da cuenta de cuál es su situación esta reaccionará y se manifestará el inicio del conflicto.

La Escuela de Frankfurt también se encuentran en el enfoque estructural el cual manifiesta que el control del desarrollo social

se ha visto afectado por el dominio del capitalismo, dando apertura a un conflicto social en la que el ser humano ya no es digno de libertad y de dignidad personal, sino que se vuelve esclavo y pierde identidad.

La aportación de Weber refiere que el conflicto que existe entre la diferencia de clases no solo se presenta por la dominación de una con otra sino que también se genera por la economía y el poder como base de estatus.

La Perspectiva Funcionalista percibe a la sociedad es un constante sistema de acción que permite la relación entre personas, cada persona cumple una función y tiene un rol específico, el conflicto se observa cuando existe una destrucción de las relaciones provocando cambios y desequilibrio en la vida social.

La Sociología del Conflicto menciona que parte de la premisa de que la sociedad es el principal motor del avance del conflicto en la historia, pero estos conflictos no puede limitarse únicamente a la diferencia de clases, sino que el principal motivo de disputa es la distribución de la autoridad en la sociedad, siendo esta un conflicto social y no un conflicto únicamente de clase.

En el enfoque psicosocial, se desarrollan teorías que manifiestan que el conflicto es de causa social pero también psicológica, dándole importancia a la interacción y a las características individuales.

- Teoría de los Juegos: Se basa en la adquisición de decisiones de forma racional en una situación de conflicto, esta decisión debe ser muchas veces frente a elementos que no controlamos y no sabemos como reaccionaran,

pero por consiguiente la mejor decisión puede venir de una predicción.

- El Interaccionismo Simbólico: Las personas actuamos en relación al significado que le damos a las cosas, y este significado es aprendido en nuestras interacciones con los demás. En las situaciones de conflicto es desarrollado como un proceso fundamental que ayuda a la sociedad a avanzar.
- Teoría del Campo Psicológico: En el proceso de interacción cada parte reacciona de acuerdo a las expectativas que tiene sobre la percepción y la cognición de la otra persona, es decir a como ve las cosas y que es lo que dice de ellas, cada uno se da cuenta que si estas percepciones son correctas o no y frente a ello puede devenir un ambiente de aceptación o un ambiente conflictivo.
- Teoría del Intercambio Social: Se basa en que en el proceso de interacción cada parte se concentra en satisfacer sus necesidades, piensa en uno mismo pero también existen conductas de reciprocidad, así mismo cuando existen momentos de conflicto lo cometido se devuelve siendo esta positiva o negativa.
- Interacción entre Grupos: Presenta dos paradigmas importantes (a) El paradigma experimental de Sherif y Sherif, el cual hace referencia a que en el inicio de la interacción se forman grupos de trabajo, y la indentificación a un grupo específico es natural, al pertenecer a un grupo las partes se vuelven competitivos, independientes o cooperativos por lo que puede tener interes que sean compatibles o incompatibles. (b) El paradigma experimental de Tajfel, que menciona que en la interacción de los grupos las partes inmediatamente muestran identidad y pertenencia a esos grupos por lo cual los

defienden y se comparan con los demás, si el propósito del grupo reafirma la posición de las partes se que en el, pero si ocurre lo contrario este se cambia de grupo modificando o mejorando lo escaso para pertenecer a ella.

K. Dimensiones del conflicto laboral.

Las dimensiones según Whetten y Cameron (2011) el manejo de conflictos laborales presenta un modelo bimodal en la que explica cinco dimensiones.

- La Coacción: Esta dimensión es referido a algún intento que tiene una de las partes de alcanzar satisfacer las necesidades que presenta a costa de las necesidades de la otra parte. Utiliza su liderazgo para manipular y obtener lo que pretende, puede culpar a los demás y no tomar responsabilidad de sus actos pero al final logra alcanzar lo que se propone e ignorar todo lo que pueda generar amenaza a sus intereses. Su conducta es autoritaria y a largo plazo desarrolla en los demás conductas violentas y poco flexibles.
- La Complacencia: Esta dimensión maneja al conflicto laboral de una manera demasiado flexible y permisible. Descuida los intereses propios para dar satisfacción a intereses externos, la complacencia es un actuar que le genera en consecuencia pérdida para ambas partes. Mantiene énfasis en las relaciones y vínculos, dando importancia a la integridad sin darse cuenta que puede actuar como medio para que otros logren sus objetivos mientras que esta parte fracasa y no presenta avances ni como grupo laboral ni individual.
- La Evasión: El manejo del conflicto en esta dimensión se caracteriza por una conducta que no es asertiva y no pretende cooperar hacia la solución, evade y se permite pensar que no existe conflicto alguno y si en caso existiera

el conflicto demandaría muchas consecuencias negativas por lo que es más conveniente no reconocerlo. Priva a las otras partes al querer intervenir en el conflicto y genera gran frustración porque se percibe que nunca se resuelven los problemas, no se proyecta liderazgo y provoca mucha inconformidad, hostilidad, preocupación y confusión.

- El Compromiso: El manejo del conflicto se observa con una tendencia a la cooperación y al logro por iguales entre las partes, se pretende ser asertivo y equitativo pero en el proceso la importancia de repartir una ganancia realizando sacrificios constantes lleva a limitar lo que en realidad es necesario para alguna de las partes, e incluso la obtención de algún interés ya no se mueve en base al mérito sino se ocupa con la mitad de algún sacrificio tomada para tener igual que la otra parte. Muchas veces la intención de querer manejar de forma asertiva lleva a confusión e incluso a formar nuevos conflictos internos.
- La Colaboración: El manejo de conflicto en esta dimensión pretende ser cooperativo y asertivo, lleva a una metodología de ganar-ganar, el sentido de trabajo se da al pretender encontrar las causas de los conflictos; la satisfacción debe de ser para ambas partes, se busca de forma constante alienarse a la asertividad al momento de enfrentarse hacia alguna dificultad, trata de desarrollar habilidades personales de confianza y colaboración, el manejo debe ser igualitario y consciente.

Las dimensiones según Robbins (2004) presenta cuatro dimensiones del conflicto laboral, dando énfasis a las intenciones dentro del ambiente de trabajo.

- Competencia: En un proceso de conflicto cuando las partes quieren satisfacer sus propias necesidades, compiten, tratando de conseguir lo que buscan, se sacrifican por

convencer y dar a conocer que el otro se equivoca.

- Colaboración: Cuando realmente se busca cubrir las necesidades de ambas partes, logramos colaboración, cuando se logra colaborar se pretende resolver y entender las intenciones de cada uno, se toma en cuenta y se valida las ideas de ambas a fin de que ambos obtengan el beneficio que buscan.
- Evasión: Cuando uno de las partes de encuentra con el conflicto y trata de no confrontarlo, evita a las personas relacionadas se logra evadir prefiriendo reprimir lo que realmente sucede.
- Cesión: Esta intención se refiere al sacrificio que puede hacer alguno de los implicados para resolver el conflicto o para seguir manteniendo la relación, con el fin de mantener la tranquilidad se encuentra dispuesto a ceder.

Las dimensiones según Alarcón y Vásquez (2017) presentan 6 estadios basadas en la teoría de Gonzales (2012) la cual hace referencia a las normas que dirigen el proceso de relaciones en las organizaciones llegando a generar la paralización de las actividades y consecuencias internas.

- Conflicto: Es desarrollado para evaluar el nivel de conflicto de la organización, en relación a la información manejada en las relaciones, si esta, es concetra y directa, logra adecuado desarrollo y entendimiento de los hechos, pero si es inexacta, permite el desarrollo de conflictos entre las distintas áreas comprometidas.
- Percepción: Mide el tipo de interpretación que se emite por la organización o unidades organicas de la empresa y como estas interpretaciones influyen en el trabajo en equipo mediante el intercambió de la información correcta o incorrecta.
- Fallas en el proceso de comunicación: Esta dimensión

mide el nivel de procesamiento de la comunicación en el sentido del canal y la recepción de la información, con el objetivo de indagar las controversias e interpretaciones erradas.

- Desproporción de necesidades y medios: La obtención de los recursos ayuda a mejorar la calidad y desempeño de las actividades y estas deben darse de acuerdo a las necesidades y utilidad; si los recursos son desproporcionados generan un desequilibrio entre las áreas y necesidades no cubiertas.
- Información incompleta: La información que se maneja para completar los procesos de la organización debe contener lo necesario para ser completa e útil, si la información es escasa o incompleta se generan retrasos y conflictos en la entrega de los resultados.
- Diferencia de carácter: La dimensión mide la diferenciación entre los caracteres individuales que desarrollan diferencias y valores personales distintos para el inicio del conflicto.

Fernández y Gamarra (2015), desarrollaron cuatro dimensiones basados en la teoría de Miquel Porret (2014) y distintos autores como Botero (2010), Henao (2012) y Sugano (2011) quienes aportaron hacia el manejo de dimensiones estructurales y genéricas desarrolladas en el ámbito laboral.

- Crisis organizacional: El desarrollo del trabajo a niveles inferiores de lo normal puede ser causado por una etapa de crisis en la organización y esta su vez ser causada por efectos del inicio de conflictos internos y externos que repercuten impactando seriamente la funcionalidad de una empresa. En épocas de crisis interna es adecuado evaluar el riesgo y las amenazas que pueden existir frente al desarrollo continuo de las laborales y la posterior



productividad escasa en la organización.

- Conflictos organizacionales: Esta dimensión mide el inicio de los conflictos internos y o externos relacionados al clima, cuando los colaboradores no se encuentran a gusto con el clima que se vive, es posible que se inicien los primeros problemas con inconformidades y luego desacuerdos, el conflicto no se percibe como algo completamente negativo sino como una oportunidad y como aquellos que son parte de esto aprovechan para mejorar sus capacidades individuales y de sus grupos de trabajo.
- Comunicación organizacional: La medición del proceso comunicacional en las empresas es esencial, una empresa que no se sabe comunicar correctamente empieza a tener distracción, confusión y sobrecarga laboral, la comunicación debe permitir que los trabajadores se sientan cómodos realizando sus tareas, conocer desde un principio el porqué se encuentran trabajando en ese lugar y entender cada paso que deben realizar para lograr la consecución de sus metas. El impacto de un adecuado proceso de comunicación ayuda en la conflictividad, pero un lenguaje que no es entendible arriba en situaciones peligrosas constantes.
- Resolución de conflictos: La dimensión se mide teniendo en cuenta que la solución de conflictos es inherente al ser humano, es decir naturalmente estamos acostumbrados a brindar soluciones a situaciones difíciles. En el ámbito de las organizaciones, esta capacidad innata no es desentendida, la solución ayuda a obtener precedentes y mayor capacidad resolutoria, tanto los pares como los trabajadores individuales tienen la capacidad de involucrarse y si se actúa de forma inmediata se logran frutos muy satisfactorios frente a una crisis, o falla en la

comunicación o en la información. La resolución permite afianzar la capacidad de los trabajadores y por consecuencia obtener cada vez acciones más constantes y oportunas para resolver conflictos.

Meza (2016), presenta cuatro dimensiones de conflicto laboral basados en el desarrollo estructural, desarrollo del liderazgo, vínculos/relaciones y en los derechos de los colaboradores.

- Ausencia de estructura organizacional: La dimensión se mide de acuerdo a la organización de la empresa en relación al conocimiento de las funciones y reglamentos, el desconocimiento o conocimiento parcial de las responsabilidades y reglas de juego da lugar a situaciones conflictivas de roles, así mismo desde la funcionalidad de las jefaturas si no establecen un organigrama, manuales y reglamentos claros, posiblemente se encuentre con disfuncionalidad a todo nivel en sus trabajadores.
- Ausencia de un liderazgo participativo: Existen aspectos de medición importantes relacionados a los conflictos laborales, entre ellas el liderazgo y manejo del clima organizacional, la decisiones que son oportunas y tomas estratégicamente evitan que los conflictos comiencen a asomarse, la satisfacción y motivación de los colaboradores les permite realizar un trabajo calificado mientras que el pesimismo o el autoritarismo bloquean el buen desarrollo organizacional y brindan facilidades para el desarrollo y ciclo del conflicto laboral.
- Vínculos emocionales deteriorados: Esta dimensión pretende medir las características individuales que se relacionan con las emociones y que indudablemente generan vinculos y relaciones importantes, entre ellos la comunicación, la participación entre las partes con el objetivo de brindar soporte y trabajar en grupo y las

habilidades y competencias personales que permiten generalizar un desarrollo asertivo en el tema del manejo de los conflictos.

- No existe beneficios laborales : Presenta una medición mas concreta en la que los derechos de los trabajadores son esenciales para el cumplimiento y satisfacción como los son las funciones adecuadas, los derecho a un seguro, a una compensación por el tiempo laborado, a vacaciones, las cuales al no ser respetadas logran que los colaboradores demanden aquello que les pertenece de acuerdo a ley y que debe ser otorgado de forma responsable y puntual a fin de evitar el desate de conflictos colectivos.

Gonzales (2006) citado por Chávez (2016) presenta 3 dimensiones que buscan identificar la concepción de los conflictos laborales y brindar así indicadores de medida para su evaluación.

- Desarmonía  
La satisfacción laboral es importante para el buen funcionamiento de una organización, dentro de este punto indicamos que cuando la paz, tranquilidad y la concordia de los colaboradores se ve afectado estamos llegando a una situación de conflicto y desacuerdos entre miembros de la organización. (Chávez, 2016, p. 22).
- Incompatibilidad  
Este indicador del conflicto se genera debido cuando existe una comunicación débil dentro de la organización llevando a interpretaciones erróneas y emitiendo juicios incorrectos sin conocer el contexto de la situación generando así la comunicación informal que trae ciertas dudas dentro de la organización. Señalaremos que aquí se produce los

siguientes puntos: aumento de la comunicación informal y un ambiente laboral tenso. (Chávez, 2016, p. 22).

- Pugna

La lucha por el poder del bienestar común se pierde y empieza el enfrentamiento por la oposición de ideas y del bienestar común dentro de la organización. Esto es originado por el manejo ineficiente en el manejo de reclamos de parte de los colaboradores y desenlace de priorizar los temas personales más que los laborales. (Chávez, 2016, p. 22).

Garcia (2006) también presenta indicadores de medición que se encuentra en los conflictos laborales.

- Falta de comunicación.
- Conflicto de intereses.
- Compensaciones y remuneraciones.
- Condiciones de trabajo y reconocimiento.
- Quejas y reclamos no resueltos. (Chávez, 2016, p. 22).

Malpartida (2017), presenta 5 dimensiones relacionados al tipo de afrontamiento de los trabajadores frente a los conflictos.

- Colaborador: Es un estilo que es medido en relación a la disposición de mantener una adecuada relación interna entre el grupo y también externa para la organización en conjunto, logra percibir a las situaciones conflictivas como una oportunidad para lograr un nuevo aprendizaje.
- Controlador: Es un estilo que es medido de acuerdo al alto grado de autosatisfacción de intereses personales que presenta, el enfoque principal de este estilo es cubrir las propias necesidades e intereses y un mínimo o ningún interés por las necesidades de los demás, la búsqueda de nuevas oportunidades le brinda apertura a mejorar su propio estatus laboral y su nivel de competencia.

- Evitador: Es un estilo que se mide en relación a la reacción frente al conflicto, debido a que presenta una conducta evitativa, no pretende confrontar, sino desea no sentir incomodidad frente a algo que cree que no puede ser controlado.
- Acomodaticio: Manifiesta un estilo un tanto colaborativo pero en el sentido de ceder sus propias necesidades a fin de generar una buena relación con los pares, percibe a las situaciones conflictivas como amenazas que pueden ser muy dañinas por lo que protege en cierta forma las relaciones y vínculos.
- Compromisario: Es un estilo que se mide de acuerdo a la capacidad de negociación, este estilo presenta una manifestación de mediación al conflicto, desarrollando oportunidades para ambas partes y logran beneficios comunes.

Tamayo (2017) presenta dos dimensiones de la variable de conflicto laboral, la cual está basada en la teoría de Codina (2015), Baron (2006), Araujo (2010) y García (2016)

- Intrapersonal: Esta dimensión mide los conflictos relacionados a conflictos internos los cuales pueden presentar relación antagonica con las necesidades externas o de pares, el trabajador presenta una posición en el que debe de tomar una decisión para optar por sus propias necesidades o cumplir con las necesidades organizacionales a fin de evitar un mayor desarrollo conflictivo.

En esta dimensión se considera los siguientes indicadores: intención debida a las cosas que el trabajador piensa, solución porque se puede dar un resultado positivo en este proceso y esfuerzo. Ya que la dimensión intrapersonal es uno de los

factores de los conflictos laborales; estos conflictos interpersonales son aquellos que surgen dentro del mismo individuo consigo mismo, lo cual le impide poder desarrollarse con normalidad dentro de su ámbito laboral; es necesario que el empleado se alivie de este tipo de conflicto para que pueda ejercer su trabajo con entusiasmo y responsabilidad. (Tamayo, 2017, p. 33).

- Extrapersonal: El conflicto que se manifiesta en esta dimensión hace referencia a las diferencias entre las necesidades de pares e incluso entre trabajadores y empleadores, que llegan a presentar conductas sindicalistas para lograr la solución a sus demandas e intereses colectivos.

Este tipo de conflicto se considera las siguiente dimensiones: Negociación, solución y posición. Debido a que se realiza entre compañeros del entorno laboral; lo cual perjudica al crecimiento de la institución ya que estos trabajan con desgano y descontentos; es muy importante identificar como parte el conflicto, si desde la persona o si de la organización, pues dependiendo de eso tiene un tratamiento diferente. (Tamayo, 2017, p. 34).

Mancilla (2017), presenta tres dimensiones sobre el conflicto laborales en el ámbito educativo dando énfasis a la resolución de conflictos.

- Conflictos normativos: Esta dimensión pretende medir aquellos conflictos laborales en las que la aplicación de la normativa no se cumple o se prefieren cumplir con otros intereses descuidando lo estructural y funcional en los trabajadores. La elaboración de documentos para poder gestionar ayuda a negociar y a desarrollar estrategias para los conflictos que se puedan presentar, siendo un indicador

importante de medir en esta dimensión.

- Conflictos administrativos: Los conflictos que se mide en esta dimensión se encuentran relacionados a las funciones administrativas en las que por lo general existen conflictos en relación al uso de recursos o a la falta de ellos, la equidad y utilidad en los recursos debe establecerse de forma organizada a fin de no utilizar malos recursos y a fin de establecer un trabajo optimo y con estrategia, así mismo el manejo del poder y la influencia de esta autoridad es medido con la dimensión.
- Conflictos sociales: La influencia de conflictos externos hacia la organización es una característica de influencia en el desempeño, en la toma de decisiones y en los efectos productivos a mediano y largo plazo, aquellos conflictos internos y familiares pueden generar nuevos conflictos intrapersonales y de grupo en el trabajo, al no cumplir con los objetivos se descuida la responsabilidad. El clima organizacional se puede afectar con los conflictos externos y frente a ello es importante medir cuanta influencia puede existir del medio exterior.

Valladares (2014), presenta 4 dimensiones de los conflictos laborales relacionadas a microempresas.

- Conflicto real: Basado en las necesidades reales e intenciones que presentan el grupo de trabajadores, la percepción de un ambiente inestable y confrontativo se da a conocer cada vez con mas intensidad, en la que algunas partes pretende intervenir pero otras negar.
- Conflicto irreal: Se presenta la medicion de los posibles conflicto que enmascaran otras circunstancias y se disfrazan como conflictos, la conducta alarmista y el deseo de generar ambigüedad en donde esta claro pertenece al deseo de llamar la atención para poder cubrir conflictos

que realmente si existen, el medio es equivocado y presenta un intención oculta pero de necesidad.

- Percepción de la relación laboral: El conflicto inicia cuando las relaciones laborales entre pares y/o grupos empieza a tornarse no llevaderas generando confrontaciones y brindando una oportunidad para la agresión verbal e incluso la física. Las relaciones laborales se convierten en etapas de desconfianza y no se logra trabajo en equipo, la individualidad gana y la manipulación para obtener algo extra aparece.
- Percepción del entorno económico: Los conflictos se encuentran relacionados a la necesidad de cubrir los recursos adecuados, pero también a la manipulación constante de algún cambio económico o financiero hacia los trabajadores, los empleadores autoritario llevan amenazas a fin de generar incertidumbre e incluso con la intención de observar como se produce la reacción y toma de decisiones frente a una etapa conflictiva. Los trabajadores suelen formar coaliciones y se producen personajes antagonicos.

Jara (2018), define tres dimensiones para evaluar el conflicto en relación a la gestión de los conflictos.

- Estrategias de prevención de conflictos: Se logra medir la dimensión mediante la gestión aplicando estrategias que puedan predecir el inicio de un ciclo de conflictos, la información correcta, la comunicación continua y eficaz y la escucha activa son indicadores de una adecuada prevención a fin de encontrar lo que realmente sucede en cada ambiente y cada necesidad. El manejo del estrés permite un lugar calido y motivador y no rutinario para trabajar.
- Comunicación eficaz: La medición de esta dimensión esta



representada por la utilización de los procesos de comunicación a todo nivel, con el objetivo que los mensajes se den claros y precisos se evitan dudas y malas prácticas, la comunicación se trabaja de forma abierta y flexible dando oportunidad de opinión y manifestación, teniendo como prioridad una comunicación horizontal.

- Habilidades de negociación: Se mide a través de habilidades desarrolladas o aprendidas previamente para mejorar los vínculos relacionales y mantener capacidades en el manejo de conflictos mediante el control de las emociones y habilidades comunicativas. Se evalúa la necesidad de obtener mayor confianza en el que hacer laboral, necesidad de desarrollar empatía y de agradecer del trabajo realizado.

Yaulillahua (2018), define cuatro dimensiones del conflicto basados en la teoría del manejo de conflictos de Corvette (2011).

- Evasión  
La evasión es retirarse o retractarse. Es no engancharse. Puede ignorar la existencia de un conflicto por completo. Sin embargo, la evasión puede ser total o parcial. Es decir, uno puede intentar negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto en busca de una resolución. Una deficiencia importante de la evasión es que provoca la pérdida de oportunidades y beneficios. (Yaulillahua, 2018, p. 62).
- Contencioso  
El estilo negociador contencioso o competitivo representa un enfoque de ganar/perder. Junto con este estilo viene la dificultad para abstenerse de involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. Debajo del enfoque competitivo está la perspectiva de que los recursos son limitados, una perspectiva de suma cero. El estilo competitivo puede

mostrarse desde el nivel contencioso o discutidor a extremadamente agresivo. (Yaulillahua, 2018, p. 63).

- **Adaptativo**

El estilo negociador adaptativo o que cede es dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades. Puede relacionarse con la evasión; es decir, dar sin considerar otras opciones más creativas es eludir hacer más negociaciones. (Yaulillahua, 2018, p. 63).

- **Cooperativo**

Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes; es ver la posibilidad de obtener otra rebanada de pastel, ¡o tal vez el pastel entero! Es lo opuesto al enfoque de suma cero. Este estilo implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos. (Yaulillahua, 2018, p. 63).

Mendoza, Ramos y Verde (2016), presentan cuatro dimensiones para medir los conflictos laborales referidos a las relación y logro de objetivos.

- **Conflictos entre jefes de departamento:** La medición de la existencia de conflictos entre jefaturas, debido a la obtención del poder o de la influencia hacia los trabajadores, presenta un ambiente competitivo y se busca la aprobación y elogio sin importar las necesidades de otros.
- **Conflicto entre jefes y subordinados:** La medición de la dimensión se realiza a través de las relaciones entre empleados subordinador y jefes, la percepción que tienen los trabajadores es de un jefe autoritario, manipulador, amenazador que genera desconfianza y alejamiento de sus colaboradores.

- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales: El conflicto se maneja a través de la importancia y equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales. El desarrollo conflictivo es manifestado cuando los objetivos individuales de obtener mayor rentabilidad, prestigio y hasta poder suma más que las metas organizacionales y de equió.
- Conflicto entre los individuos y su trabajo: Cuando las necesidades individuales generan mayor preocupación y atención el trabajo para a un segundo plano, las necesidades externas ocupan el tiempo y dedicación del trabajador lo que lo lleva a descuidar su trabajo y enfrentar a conflictos con los compañeros, con los jefes y consigo mismo.

Romero (2017), define cuatro dimensiones del conflicto, referido a los conflictos organizacionales, basado en los autores Villalobos, Gómez y González (2013) y Whetten y Cameron (2011).

- Conflicto interpersonal  
Son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional, también se pueden dar por actitudes y conductas o metas antagónicas. Conflicto de funciones: una función es grupo de tareas y comportamientos que otras personas esperan cuando otra lleva a cabo un trabajo. (Romero, 2017, p. 42).
- Conflicto integrupal: "Ocurre entre grupos, estos conflictos son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integran un ejemplo lo constituyen las relaciones laborales entre producción y ventas". (Romero, 2017, p. 43).
- Conflicto organizacional: "Ocurre cuando dos o más partes

se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses” (Romero, 2017, p. 45).

L. Medición del conflicto laboral.

Ccorihuamán (2018), presenta un instrumento de medición (encuesta) a través de un cuestionario adaptado a la aplicación de una Municipalidad, el cual consta de 20 preguntas y evalúa cinco dimensiones: la colaboración, compromiso, coacción, complacencia y evasión. El conflicto se mide a través de preguntas cerradas en una escala Likert de cinco alternativas. Este instrumento fue validado por juicio de expertos y medido en fiabilidad por el instrumento estadístico Alfa de Cronbach.

Rojas (2016), utilizó una encuesta como instrumento elaborada de 25 preguntas, de las cuales 16 fueron utilizadas para medir la variable de conflicto, el instrumento fue aplicado a una microempresa de 25 trabajadores, la elaboración fue hecha por el autor y validada mediante juicio de expertos. La medición permite evaluar una dimensión general denominada conflicto funcional. El cuestionario presenta preguntas cerradas y evaluadas a través de la escala Likert diferenciada por cada pregunta.

Collatupa (2018), aplicó un instrumento de elaboración propia a través de un cuestionario el cual tuvo como contexto La Dirección Región de Educación-Puno, evaluando a 61 personas; el instrumento consta de 13 preguntas que miden una dimensión general llamada motivaciones de los conflictos. La escala de medición fue ordinal a través de preguntas cerradas con escala Likert de 5 alternativas.

Cavero (2017), Presenta un instrumento de evaluación del conflicto mediante un cuestionario.

El instrumento que se utilizó para la presente investigación es un cuestionario; el esquema del mismo consta de 20 enunciados, los cuáles nacen de la selección de 06 dimensiones, así, cada enunciado cuenta con 5 alternativas; la elección de los participantes debe ser espontánea, por lo mismo la prueba es individual y sin restricción de tiempo. (Cavero, 2017, p. 24).

En el cuestionario se miden 3 dimensiones del conflicto: confrontación, oposición y poder las cuales son evaluadas en los 13 primeros items. Este instrumento fue validado por juicio de expertos y medida en confiabilidad a través del instrumento estadístico Alfa de Cronbach con un resultado de 0,750 con excelente confiabilidad.

Torres (2016), elaboró un instrumento utilizando el cuestionario como técnica de recolección de datos, para medir 3 dimensiones del conflicto: desarmonía, incompatibilidad y pugna. Fueron evaluadas a través de 50 items con una escala de medición ordinal, a través de preguntas cerradas medidas por la escala Likert de 5 alternativas. Fue dirigido al contexto de trabajadores de Micro Empresas y validado por el juicio de expertos.

Honores (2017) presenta un instrumento elaborado en base a la medición de tres dimensiones del conflicto laboral: desarmonía, incompatibilidad y pugna. El instrumento es un cuestionario de 27 preguntas con una escala Likert de 5 alternativas, fue validado por 2 expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante el instrumento estadístico Alfa de Cronbach, el instrumento fue aplicado en un Hospital con una muestra de 18 trabajadores.

Lázaro (2019) elaboró un instrumento para la medición de la gestión de conflictos mediante siete dimensiones: competidor, colaborador, comprometido, evasivo y complaciente con un total de 30 preguntas. El tipo de instrumento fue el cuestionario, el cual fue validado por el juicio de 3 expertos y en cuanto a la confiabilidad, “para el instrumento sobre gestión de conflictos se obtuvo un coeficiente de ,902, teniendo un nivel de significancia del 5% y confiabilidad del 95%”. (Lázaro, 2019, p. 25).

Tamayo (2017) utilizó el instrumento de Salazar (2015) para la medición de las variables de conflictos laborales, el tipo de instrumento fue la encuesta a través del cuestionario en el cual se trabajaron bajo dos dimensiones: intrapersonal y extrapersonal. La población estuvo dirigida a 86 trabajadores administrativos de una Municipalidad, el cuestionario constó de 30 ítems, la aplicación fue directa con un tiempo de administración de 30 minutos y contaba con una escala de medición Likert . Este instrumento fue modificado para su utilización.

Maucaylle (2017) utiliza el instrumento de Thomas Kilmann (1976) para medir y evaluar la variable de conflicto laboral, el cual maneja cuatro dimensiones: competidor, colaborador, compromiso y trabajo en equipo. Este instrumento fue utilizado para la evaluación del ámbito administrativo del sector de educación, el cual tiene 15 ítems. El instrumento fue adaptado con la escala Likert y la administración es de 10 a 15 minutos.

Fernández y Gamarra (2015), elaboraron un instrumento para evaluar los conflictos laborales mediante un cuestionario; este instrumento maneja la evaluación de cuatro dimensiones: crisis organizacional, conflictos organizacionales, comunicación organizacional y resolución de conflictos. Este instrumento fue

validado por el juicio de expertos y medido en confiabilidad por el estadístico de Alfa de Cronbach obteniendo un 0.737 de confiabilidad, cuenta con 11 items y fue dirigido a la evaluación en el contexto de una empresa minera.

Alarcón y Vásquez (2017) construyeron un instrumento para medir la variable de conflictos laborales en base a 6 dimensiones: conflicto, percepción, fallas en el proceso de comunicación, desproporción de necesidades y medios, información incompleta y diferencias de carácter. Este instrumento consta de 10 items las cuales se evalúan mediante la escala Likert, el contexto fue dirigido a una empresa privada.

Meza (2016) elaboró un instrumento para evaluar la variable de conflictos laborales mediante la medición de 4 dimensiones: ausencia de estructura organizacional, ausencia de un liderazgo participativo, vínculos emocionales deteriorados y no existe beneficios laborales. Este instrumento cuenta con 26 items, la cual se encuentra medida por una escala Likert, fue validado por juicio de expertos y su confiabilidad fue medida mediante el método estadístico de alfa de Cronbach con un 0.896 de valoración, alcanzando un grado muy alto de fiabilidad.

#### M. Resolución de conflictos.

En el ámbito laboral existen muchos conflictos que forman parte de nuestras vidas y que afectan y causan problemas en el ambiente del trabajo, la resolución de conflictos pretende mejorar y prevenir esos problemas.

Pacheco y Zapata (2015), refiere que la resolución de conflictos tiene como objetivo proporcionar un procedimiento voluntario, flexible e informal con el fin de resolver problemas en el lugar de

trabajo. En el cual ninguna de las partes afectadas se vea perjudicada y contar con un ambiente armonioso.

La importancia de la resolución de conflictos es analizar la situación e identificar las posibles causas (malos entendidos, situaciones personales, roce entre empleados, entre otros), aclarar cómo y que medios se usaran, crear un plan para resolver los conflictos entre 2 o más personas, para que estos problemas no se repitan. Buscar soluciones efectivas y contener los conflictos laborales, evitando que se repitan.

Pacheco y Zapata (2015) presentan los Pasos para afrontar los Conflictos para llegar a una Resolución:

1. Preparación: crear condiciones para el encuentro sea constructivo entre dos o más personas enfrentadas. Estar abierto a que suceda algo distinto a lo pensado.
2. Entendimiento: mantener una comunicación hasta lograr entenderse, lograr esto es un camino trabajoso y muchas veces largo. Se expresa cada uno como fue que se originó el conflicto, como evoluciono y como está en la actualidad, para así entender cuál ha sido el problema.
3. Propuestas: definido el problema, ver las diversas propuestas de soluciones, definir claramente las soluciones que incluyan medidas de paso y futuro que necesitan ambas partes.
4. Acuerdo: establecer un acuerdo, optar por varias soluciones juntos y para cada parte, estableciendo un acuerdo claro y durante un tiempo.
5. Evaluación: establece un recorrido para llegar a la resolución de conflictos, cuando los conflictos son sencillos con una conversación se puede llegar a la solución. La reconciliación será a base de comunicación.



En cuanto a las técnicas más aplicadas para resolver los conflictos tenemos:

- Soluciones de problemas: identificar el problema y resolverlo con una discusión franca identificando a una de las partes, esto mejorara el ambiente del conflicto.
- Metas de orden superior: fijar una meta en común, donde ambas partes del conflicto tienen que estar involucradas y colaboren.
- Ampliación de Recursos: ampliar los recursos (dinero, oportunidades, espacio) puede ser la solución. Expresar sus molestias para mejorar y tener mantener un ambiente agradable.
- Evasión: es mejor evitar ser parte de los conflictos apartándose o suprimiéndolos. Evadir para no alargar el problema.
- Allanamiento: restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes del conflicto.
- Arreglo: para lograr un arreglo favorable para ambas partes, cada una de ellas sede algo de valor que al otro le haga sentir mejor
- Mandato: La administración recurre a su autoridad, comunica sus deseos a las partes para resolver el conflicto.
- Modificar la variable humana: capacitación utilizando técnicas de cambio de conducta, para alterar las actitudes y comportamientos que generen conflictos.
- Modificar las variables estructurales: cambiar la estructura formal mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias y los esquemas para relacionarse de las partes del conflicto.

Pacheco y Zapata (2015) refieren que existen métodos eficientes y utilizados por muchas organizaciones a la hora de resolver los conflictos laborales:

- a) Negociación: Elaborar una propuesta que ponga fin al impasse, búsqueda de una salida pacífica a un conflicto por medio de la argumentación y de la cooperación entre las partes.
- b) Arbitraje: mecanismo por el cual los involucrados asignan a un tercero desconocido para dar solución a su disputa. La resolución debe ser acogida de forma voluntaria por ambas partes.
- c) Mediación: un tercero ajeno asume la posición neutral para la eliminación de la controversia, acerca a los protagonistas del conflicto y los acompaña en la exploración de una solución.
- d) Conciliación: recurso en el que dos o más personas de forma autónoma y legal intentan arreglar sus discrepancias, asistidos por un tercero llamado conciliador.
- e) Amigable composición: mecanismo mediante el cual encomiendan a uno o varios terceros que actúan como mandatarios, para la solución del conflicto. Estas personas cuentan con un reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir cómo solucionar y resolverse las controversias.

Entre todos los métodos utilizados para la resolución de conflictos la mediación es la que más destaca por sus buenas consecuencias, al respecto Pacheco y Zapata (2015) refieren que es el proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de personas neutrales, aíslan los problemas con el objetivo de encontrar opciones, alternativas y así llegar a un acuerdo mutuo para sus necesidades. Es un método de resolución pacífica de conflictos que consiste, a través del

dialogo buscar un acuerdo entre las partes afectadas. La mediación es la estrategia más eficaz y más utilizada para resolver conflictos empresariales, laborales, familiares, hacer una buena negociación es importante para tener buenos resultados. La mediación presente los siguientes objetivos:

- Impedir que un desencuentro inicial no se haga permanente.
- Facilitar una relación sana entre las partes confrontadas.
- Restablecer percepciones que se hayan podido deformar respecto a las personas implicadas y respecto a la situación en sí.
- Renovar un escenario que elimine barreras y haga fluida la comunicación entre las partes.
- Asegurar el respeto para que se facilite una convivencia pacífica.

En cuanto a las características de la mediación, podemos mencionar a las siguientes:

- Voluntariedad: Basada en el principio de voluntad, las partes son libres de acogerse a la mediación, de desistir en cualquier momento y de alcanzar los acuerdos que estime conveniente.
- Imparcialidad: la persona mediadora se encarga de asegurar que se tengan en cuenta los intereses de ambas partes, de que se respeten sus distintos puntos de vista y de que se preserve la igualdad de las mismas en la negociación.
- Neutralidad: la persona mediadora ayudara sin imponer soluciones, ni medida concreta, ni influir en el contencioso de las mismas.
- Confidencialidad: la persona mediadora y las partes han de mantener el deber de confidencialidad en relación a la información que se trate. Los informes que se elaboran a

lo largo del proceso de mediación tienen carácter reservado.

- Buena fe: los participantes actuarán en base a las normas de buena fe, comunicación respetuosa, evitar malos tonos y juicios de valor, logrando el respeto mutuo en el cual ninguno se sienta agraviado.
- Autocomposición del conflicto: La solución no viene impuesta por terceros, la solución es negociada, asumida y acordada por las propias partes, sin la intervención de un tercero.
- Colaboración de las partes El desarrollo de la mediación promueve la colaboración y apoyo permanente entre la persona mediadora y ambas partes.

Tobón (2020), explica acerca del “Método de Harvard para negociaciones”, dando a conocer los fundamentos y detalles de como se puede lograr mejorar los conflictos a través de la negociación asertiva. El método presenta siete elementos principales:

- Alternativas: Es una posibilidad que se tiene de efectuar un acuerdo diferente al planeado, que se realiza en la mesa de negociación, sirve como un nivel de comparación de calidad, si se ofrece algo mejor de lo que se ofrece por fuera el acuerdo se realizara en la mesa, pero si el acuerdo se rechaza se adoptara otra alternativa.

Las alternativas son los resultados de la información del acuerdo, si el negociador conoce bien el tema negociando y los elementos realizara un buen acuerdo beneficioso. Se ha encontrado que hay personas que desconocen su poder de negociación esto debido a la falta de información, creen que no tienen alternativas y por eso pierden fácilmente en las negociaciones. Teniendo más alternativas, se tendrá más

posibilidades de una buena negociación, por lo que las alternativas son una pieza fundamental de la negociación. La alternativa BATNA acrónimo de Best Alternative To a Negotiated Agreement o en español como MAAN y es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Esta es la mejor alternativa existente y es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

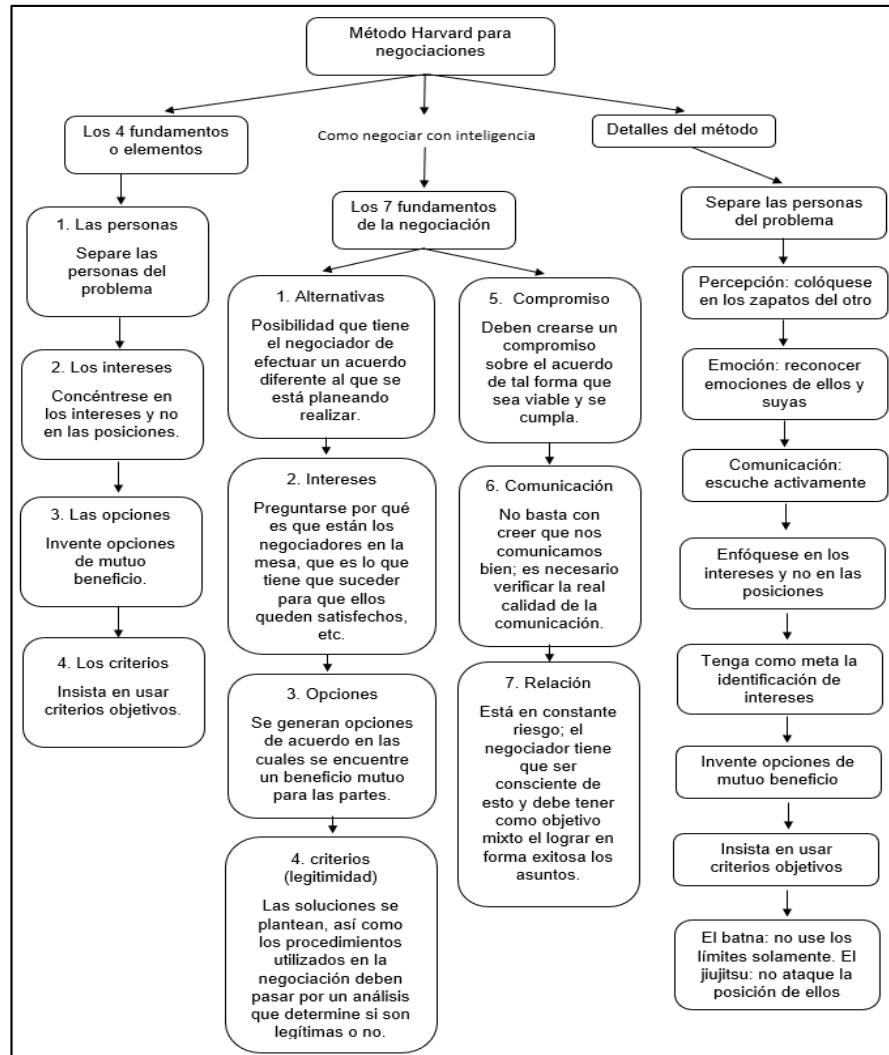
- Intereses: Esta es la fase más importante de la negociación, si se desarrolla esta fase de manera exitosa hay un porcentaje muy alto de la negociación que ya estará hecha y solo se buscará soluciones a los intereses detectados.

En esta fase es necesario llegar más allá de la superficie de la negociación, preguntarse qué tiene que suceder para que los negociadores que están en la mesa estén satisfechos y conocer que es lo que los motiva. Cuando se realiza de forma superficial se ven solo los objetivos de una forma intangible. Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más determinantes en los negociadores.

- Opciones: Conociendo y entendiendo los intereses de los negociadores se pasa a la fase donde se generan opciones para encontrar beneficios mutuos para ambas partes, aquí se requiere de un esfuerzo para descomponer la negociación en sus mínimos componentes y después recomponerlos generando una solución buena para todos. Esto se realiza entre todos los negociadores de manera conjunta, no conviene negar la participación del otro en la generación de soluciones, en algunos casos uno de los negociadores puede tener mayor capacidad para realizar, lo que implica que el otro quedaría relegado con un papel secundario y no se sentiría artífice de la negociación. Tobón (2020) refiere “una de las Leyes de Hierro del Comportamiento Humano dice que nadie trabaja motivado

en la solución de un problema cuando no tuvo ninguna participación en el diseño de tal solución”. (p. 2).

- Criterios (legitimidad): Las soluciones y los procedimientos que se utilizan en la negociación deben pasar por un análisis para que determine si son o no legítimos. Estos son desarrollados por personas externas con criterios u objetivos externos a los negociadores.
- Compromiso: Una vez estudiadas y evaluadas las opciones se aceptan las que tienen un beneficio mutuo para las partes y pasan a formar parte del acuerdo. Debe crearse un compromiso que se cumpla y sea factible.
- Comunicación: Tener una buena comunicación es muy importante para logra una buena negociación, por lo cual se debe verificar la calidad real de la comunicación.
- Relación: El negociador tiene que ser consiente que la relación está en riesgo durante el proceso de negociación, debe tener un objetivo mixto para lograr de forma exitosa los asuntos y mantener una buena relación con las otras partes negociadoras.



**Figura 9.** Método Harvard para negociaciones.

Fuente: Cané, M. (20 de 11 de 2020). SerGerente. Obtenido de <http://www.sergerente.net/negociacion-harvard>

La figura N° 9 representa el método de Harvard para las negociaciones en las cuales se presenta los antiguos elementos para una negociación: personas, intereses, opciones y criterios y posteriormente los nuevo 7 elementos principales para la negociación: las alternativas, los intereses, la comunicación, la relación, las opciones, la legitimidad y el compromiso, así mismo nos muestra los detalles del método.

### 2.2.2. Desempeño laboral.

#### A. Definiciones y desarrollo conceptual.

De acuerdo a la Real Academia Española (2020) define el desempeño como

1. m. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. (parr....).

Alles (2017) presenta una defición acerca del desempeño, El desempeño de una persona, en cualquier actividad, laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes princilapes: los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. (p. 28).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2002), considera al desempeño como la habilidad para satisfacer los requerimientos de cada una de las partes, asi como mantener la misión, metas, programas y actividades de la organización en armonia con los interesados.

Chiavenato (2017), define al desempeño como “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización o de seres vivos, màquinas, equipos, productos o sistemas, en comparaciòn con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos”. (p. 206).

Para la presente investigación se tomará a este autor para la definición de desempeño laboral; específicamente lo define como “la representación de las tareas y actividades desarrolladas por las personas, equipos de trabajo u organizaciones, que permiten alcanzar los objetivos y promover resultados organizacionales”. (Chiavenato, 2017, p.206).



Palaci (2005) citado en Pedraza, Amaya y Conde (2010) considera al desempeño laboral como “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un periodo de tiempo”. (p.496).

Pedraza, Amaya y Conde (2010) consideran al desempeño laboral como “piedra angular para tener efectividad y éxito en la organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo”. (p. 495).

Villagra (2016) menciona lo siguiente,

El desempeño implica poner en evidencia los niveles de logro o resultados organizacionales alcanzados a todo nivel. Sin embargo, es importante precisar que para evaluar el desempeño siempre habrá necesidad de hacer al menos una comparación en términos concretos, se puede decir que una organización, gerencia o persona se ha desempeñado bien o mal, si y solo si utilizamos alguna compración. (p. 8).

Alles (2017), menciona que un elemento importante en relación al desempeño en la organización, es la estrategia, al respecto comenta,

La estrategia se relaciona con el desempeño de las personas y abarca diferentes aspectos. Por un lado, la estrategia debe ser desglosada en planes estratégicos concretos que permitan llevar a cabo, a su vez, determinadas acciones para alcanzar el resultado esperado. Por otro, debe definirse cómo estas acciones se transforman en objetivos a alcanzar por las personas que integran la organización, en todos sus niveles. (p.25).

La relación entre la estrategia y el desempeño deriva de la planificación que una entidad realiza en cuanto a planes y objetivos, los cuales esperan el desarrollo de un nivel de desempeño, que permite cumplir lo trasado y desarrollar mejores estrategias para la siguiente consecución de objetivos a un proximo año.



**Figura 10.** El desempeño individual y los resultados organizacionales

Fuente: Alles, M. (2017). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de <https://bit.ly/314w0cw>

La figura N° 10 representa el análisis de las organizaciones en la que cada desempeño individual exitoso es un aporte para lograr el desempeño global de las organizaciones.

El desempeño exitoso que puede generar cada trabajador, resaltarán con el resultado final de la organización, si cada quien logra mantener un rendimiento óptimo, la suma de estos darán frutos esenciales y adecuados superando los resultados esperados, entendiendo que siempre existe un margen de error que en el caso del desempeño individual se refiere a un porcentaje de disminución en el rendimiento influenciado por algún motivo interno o externo.

B. Características del desempeño laboral.

Chiavenato (2011), menciona que existen características para generar un buen desempeño dentro de la relación que tiene el trabajador y el gerente:

- Formulación de objetivos mediante consenso: Con el objetivo de percibir y evaluar un adecuado desempeño, el gerente y el trabajador deciden trabajar bajo la administración por objetivos, es decir los objetivos que son elementos importantes del desempeño no deben ser impuesto, si no que deben de ser planteado en consenso para un mejor manejo y para brindar la oportunidad a los colaboradores de participar y brindar ideas, este proceso es beneficioso para ambas partes, ya que permite conocer lo que se espera del trabajador y tener claro a donde se quiere llegar.
- Compromiso personal para poder alcanzar objetivos formulados conjuntamente: Los compromisos que son pactados entre las jefaturas y los colaboradores deben presentar formalmente a fin de tener claro los acuerdos, esto permite que en el momento de la evaluación se logre ubicar fácilmente el nivel del desempeño frente a los objetivos planteados, así mismo aquellos objetivos que necesitan de mejoras y aquellos que por múltiples razones no se pudo alcanzar.
- Acuerdo con el gerente respecto a la asignación de recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos: El desarrollo de un adecuado desempeño, no solo se logra estableciendo objetivos y niveles de trabajo; el empleado debe contar con las herramientas necesarias y tenerlas oportunamente para que pueda cumplir con su labor, recursos como equipos, maquinas, insumos, instrumentos, etc., deben encontrarse a disposición para realizar un trabajo adecuado y óptimo que genera una continuidad y

permanencia del desempeño alto. Por otro lado, la asignación de recursos también se maneja desde la capacitación, es decir los recursos de desarrollo profesional son tan importantes como los recursos materiales, las actualizaciones profesionales implican un costo, pero en realidad es una inversión para la obtención de los objetivos.

- **Desempeño:** Es el comportamiento observable encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos, es el desarrollo concreto del trabajo esperando un adecuado rendimiento en cada tarea encomendada o pautada en el acuerdo. El desempeño puede ser estable, pero también puede tener influencias que lo mejoren o lo disminuyan. Los gerentes deben realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de observar y medir el desempeño de su personal, lo que les permitirá tomar decisiones adecuadas de los vacíos encontrados y las mejoras que la organización debe implementar.
- **Medición de resultados y comparación con objetivos formulados:** La inversión que realiza una organización debe ser retribuida con el logro de los objetivos, y para observar el costo-beneficio en este proceso, se debe realizar de forma obligatoria la medición de estos resultados. Estos resultados deben ser datos verídicos y verificables, brindando una información clara acerca del cómo se encuentra el trabajo y el esfuerzo realizado por el trabajador.
- **Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta:** Para lograr un trabajo que tenga consistencia, que se encuentre equilibrada la mayor parte del tiempo y que genere grandes retribuciones, se debe invertir en la retroalimentación, el cual es el proceso de análisis de las buenas prácticas laborales y las mejoras que aún falta

alcanzar. Al colaborador le permite obtener confianza en su trabajo y sobre todo compromiso para esforzarse, aprender y lograr sus metas.

Gorriti (2009), menciona que dentro de las características del desempeño laboral, se encuentra el concepto de desempeño contextual, el cual se refiere a no solo al nivel organizacional, sino también al nivel social y psicológico que debe ser tomado en cuenta como influencia en la organización. Refiere que el desempeño no solo debe ser individual, sino que existe un desempeño grupal el cual tiene como característica tres dimensiones importantes:

- Ayuda a otros: Se define como una característica del desempeño en la que no solo se ve el cumplimiento de objetivo y metas, sino que se toma en cuenta la ayuda a los demás para la obtención de estas e incluso otras dificultades que puedan influir en la consecución de lo propuesto, al respecto Gorriti (2009) menciona,

Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales. Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones, así como demostrar motivación y confianza. (p.8).

- Vinculación organizacional: Se logra con la identificación y la satisfacción de pertenecer a una organización, se desarrolla como una representación que el colaborador mantiene defendiendo el trabajo y expresando lealtad a pesar de existir circunstancias difíciles. El compromiso que

se logra no solo se basa en cumplir, sino en respetar la misión y adoptar la cultura de la organización, se demuestra representatividad y fidelidad.

- Desempeño más allá del puesto: Al conseguir la identificación con la organización el desempeño contextual refiere que el colaborador no solo se siente motivado para cumplir lo que le encomiendan, sino que es proactivo y quiere conseguir mucho más.

Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos. (Gorriti, 2009, p. 8).

Giraldo (2004), menciona que dentro de las características que el desempeño puede presentar, existen elementos relacionados con la productividad que deben ser tomadas en cuenta:

- Métodos y equipos: Para que el desempeño se convierta en productividad, es necesario contar con los procesos adecuados de evaluación, pero también es importante que los recursos tangibles y no tangibles sean proporcionados a los objetivos trazados. La forma de ser productivo tiene que ver con el manejo correcto de tus recursos.
- Capacidad instalada: Cuando la capacidad del trabajador supera a la capacidad del recurso obtenido se encuentra en una limitación, el desempeño se puede observar fácilmente pero no se llega a ser productivo, cuanto mejor quiere hacer el trabajo encomendado, más recursos deberá utilizar para lograrlo.

- Niveles de rendimiento del personal: Cada personal debe ser incluido adecuadamente en el desempeño de las actividades, para obtener productividad no puede lograrse con un único desempeño, el trabajo es en equipo, un conjunto una sola manera. Los niveles de rendimiento deben de ser parejos, debe existir representatividad en el trabajo de cada colaborador, la utilidad de su trabajo debe tener gran impacto en el desempeño.
- Gestión gerencial: El desempeño en los mandos altos es distinto que en el de los empleados, las habilidades de planificación, organización, integración y control son habilidades esenciales para manejar correctamente los recursos de la organización. El manejo de información debe gestionarse con sumo cuidado ya que cada decisión lograr generar impacto en la mayoría de los trabajadores.
- Estructura organizacional: Si la estructura empieza a trabajar con un paradigma estratégico, las oportunidades de constituir recursos eficientes serán mayores y generaran mejor productividad, pero si solo están basados en procesos y resultados, el desempeño únicamente resaltara el que se logró, pero no el cómo se hizo.
- Las comunicaciones: Cuando la comunicación cuenta con “calidad, precisión, oportunidad, grado de formalidad y penetración a todos los niveles funcionales de la empresa, es garantía de eficiencia y efectividad” (Giraldo, 2004, p. 38). Esta competencia permite que las relaciones se den de forma adecuada y que el entendimiento en los mensajes transmitidos sean rapidos y fluidos.
- El clima del trabajo: La productividad y el desempeño tienen gran influencia del clima laboral, cuidar el ambiente de trabajo es crucial para poder mantener un grado de satisfacción y pertenencia de parte de los trabajadores y así lograr dedicación y buen rendimiento.

- Los insumos y materias primas: Cuando se tiene la intención de ahorrar ciertos recursos, y más aún si son recursos de importancia primordial, muchas veces retrasa el trabajo de los empleados, la inversión para obtener productividad y desempeño adecuado obliga a invertir en el capital material y en el capital humano.
- Los procesos evaluativos: El proceso de evaluación del desempeño es muy importante para obtener productividad, mientras mejor el desempeño mayor productividad y ganancia. Las empresas tienen la obligación de evaluar para retribuir y tomar decisiones oportunas e importantes respecto de sus trabajadores.

#### C. Elementos del desempeño laboral.

Alfaro (2012), menciona que existen dos elementos del desempeño laboral que deben ser controlados en la organización a fin de cumplir con los objetivos requeridos:

- Evaluación de la tarea: Es un elemento necesario para observar el desempeño del trabajador, el proceso de evaluación lo realiza el área de recursos humanos, y se encarga de evaluar y elaborar programas especiales respecto a los datos obtenidos en la medición, a la información del personal y a su desempeño observable. El objetivo es controlar de forma correcta integrar al empleado con su función y que esta se realice con motivación, pero también con autoexigencia. En el caso de que no se logre el buen desempeño de las tareas encomendadas el criterio de evaluación permitirá realizar entrenamientos, capacitaciones a fin de corregir las dificultades.
- Evaluación de las características personales: Se relaciona con las conductas de los empleados, con las relaciones interpersonales y con las expectativas en la comunicación.



Este elemento es importante debido que las competencias y habilidades personales muchas veces no son tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño, los resultados no solo deben ser cuantitativos sino cualitativos, los trabajadores deben cumplir un trabajo objetivo, con información real; al momento de cumplir sus roles y funciones realizarlo con buenas relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo y sin juzgar la conducta de los demás, así, se obtiene un producto de las características personales que apoyan a un adecuado clima y logro de objetivos.

Giraldo (2004) mencional dos elementos cruciales para desarrollar un adecuado desempeño en los colaboradores:

- Efectividad personal: El desempeño es percibido como favorable o adecuado cuando se observa efectividad, un trabajador presenta un buen desempeño cuando el resultado de sus acciones laborales permite a la organización ser productiva y alcanzar de forma cuantitativa y cualitativa los resultados. Estos resultados pueden no tener importancia para el colaborador, y lo que le realmente le importa al individuo no necesariamente es el interes de la entidad; es aquí donde se debe entender que existen dos tipos de efectividad, la de los resultados esperados por la organización y la de los intereses esperados por el trabajador. Cuando la efectividad personal se logra, la efectividad organizacional también se lleva consecuencias positivas. Pero también hay que tener cuidado cuando “el análisis de la efectividad personal puede ser revelador de conflictos, metas, incompatibilidades o diferencias personales susceptibles de tratarse con acciones educativas, motivacionales o

procedimientos administrativos de impacto”. (Giraldo, 2004, p.39).

- Eficiencia personal: Los recursos en una organización deben manejarse de forma adecuada y deben ser bien utilizadas, pero dentro del desempeño se puede visualizar que la eficiencia personal es distinta en cada colaborador. Cuando varios trabajadores logran el mismo resultado pero utilizando más o menos recursos, hablamos de una variedad en su eficiencia, para la organización el llevar a los resultados, pero también es importante utilizar con inteligencia los recursos a fin de que puedan permitir mayor oportunidad de logros o mayor calidad de trabajo.

Toro (1991) citado por Giraldo (2004), menciona tres elementos en el desempeño individual que deben manejar los trabajadores a fin de verse más productivos y elevar sus oportunidades.

- Manejo de recursos físicos: El manejo de estos recursos van asignados al capital material como la información, las herramientas, los equipos, el manejo de dinero, los espacios, incluso el tiempo, proporcionan oportunidades de mejorar el desempeño, debió a que la capacidad de administración es buscando en todos los trabajadores y pocos saber hacerlo de forma adecuada.
- Manejo de recursos sociales: Se refiere en primera instancia a la disposición de manejar adecuadas relaciones interpersonales; los recursos sociales son considerados todas las personas con quienes existe algún vínculo laboral ya sean los gerentes, jefes, compañeros de trabajo, los proveedores, y demás personal. Las relaciones, atribuciones sociales, la buena comunicación y el manejo de personas permitirán no solo elevar y mejorar el desempeño, también permitirá mejoras salariales y puesto laborales.

- Manejo de recursos psicológicos: El manejo de estos recursos se refiere a las capacidades tanto cognitivas, emocionales e intrapersonales para manejar situaciones laborales importantes.

Engloba todas las facilidades y atributos personales que pueden ponerse en juego y al servicio de un resultado particular como las habilidades y destrezas, los conocimientos, la experiencia, los intereses, el poder personal de influencia en relación con otros relevantes para el propósito, la imaginación, recursividad, esfuerzo y resistencia aplicados a la tarea. (Giraldo, 2004, p. 40).

D. Condiciones para un adecuado desempeño laboral.

Chiavenato (2017) una evaluación adecuada, genera beneficios para el evaluado, el jefe y la organización, de corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a los beneficios para el jefe, nos permite comprender lo siguientes puntos.

- Permite contar con un sistema de medición de desempeño en base a factores, que reduzca la subjetividad.
- Provee un instrumento estandar de desempeño para sus trabajadores.
- Dar a conocer a sus colaboradores que el procesos de evaluación, se realiza de manera justa y objetiva y permite tomar decisiones importantes.

En cuanto a los beneficios para la persona, es decir para el colaborador, independientemente del puesto nos permite comprender lo siguiente.

- Enteder que el comportamiento y su desempeño es valorado pro la empresa, tener en claro las reglas de juego.
- Saber que expectativas tiene su jefe respecto de su desempeño, su fortaleza y debilidades.

- Conocer las acciones a disponer por su jefe para mejorar su desempeño que implican feedback, capacitaciones, etc.; así como las medidas a considerar por el propio subordinado como la autocorrección, esmero, autocontrol, autocrítica, etc.

En cuanto a los beneficios para la organización, aparte de la productividad se pueden alcanzar mayor retribuciones en los siguientes casos.

- Evalúa el talento humano a corto, mediano y largo plazo, considerando la contribución de cada colaborador.
- Identifica al personal que requiere perfeccionamiento en áreas específicas y elegir a los empleados que poseen condiciones para un ascenso o sucesores.
- Generar una política en la gestión de recursos humanos, que brinde oportunidades a los colaboradores, estimulando la productividad y las relaciones laborales.

Alveiro (2009), define algunas condicionantes para el desempeño en una organización se presente de forma adecuada:

- Conocimientos para ejercer el cargo: El manejo de los conocimientos tales como los profesionales, los conocimientos técnicos, los conocimientos especializados y los conocimientos operativos son una condicionante importante para el buen desarrollo de la organización y el desarrollo adecuado de esta información. El desempeño es evaluado desde el momento en el que el trabajador en la primera entrevista demuestra sus capacidades y aptitudes; la aplicación de estos conocimientos se convierten en habilidades de perfil, los cuales son importantes y esenciales para que el trabajador pueda cumplir y ejercer su cargo laboral.

- Calidad y presentación del trabajo: El desempeño también puede ser observado en la entrega de los trabajos encargados, y si estos son presentados con efectividad denota adecuada capacidad en el puesto, al respecto Alveiro (2009) refiere, se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo. (p. 14).
- Cantidad de trabajo: El trabajo que es encomendado tiene una cantidad determinada, pero cuando el colaborador no solo cumple con este volumen, y en vez de lo acordado realiza mejores entregas con calidad y de mayor cantidad, se observa no solo la eficacia en su trabajo sino también la eficiencia ya que maneja sus recursos aprovechando el tiempo adecuado.
- Desarrollo de cargo: La organización tiene el objetivo de trabajar bajo estrategias generales que manejan el curso del trabajo, pero cuando el colaborador implementa sus propias estrategias en base a nuevos conocimientos, nuevos proyectos, no solo está cumpliendo con los objetivos generales de la organización, también está aportando para la mejora del desarrollo de su trabajo; el interés del profesional es crucial para las mejores que muchas veces no son naturalmente observables.
- Puntualidad: Se puede percibir como un valor que el empleador ya debería de presentar, pero no solo se trata de respetar y cumplir con el horario de trabajo, el valor de la puntualidad en el trabajador es una competencia importante en cuanto a la entrega de información valiosa para la organización, el trabajo oportuno, la planificación

exacta en reuniones o eventos laborales a tiempo y en orden permiten que un trabajador llegue a tener éxito y mejoras como recompensas y líneas de carrera rápidas.

- Planeación y organización: El manejo del tiempo, y más aún en situaciones de presión constante son habilidades interesantes porque demuestran que existe capacidad en el manejo de recursos y de forma rápida; la organización del trabajo permite notar una adecuada administración y programación. Cuando los objetivos y las necesidades son previstas permiten que se puedan verificar y analizar otros aspectos importantes.
- Toma de decisiones: Cuando las disyuntivas laborales se presentan, es tiempo de tomar decisiones rápidas y que permitan solucionar los problemas, la tenacidad en las decisiones es valorado en el buen desarrollo del desempeño en los colaboradores, así mismo hacer notar la importancia de las consecuencias y los objetivos relacionadas a una decisión toma un tiempo dedicado, pero la experiencia puede llevar a concretar ideas y conceptos inmediatos que llevaran a la organización al éxito.
- Relaciones interpersonales: Dentro de las condicionantes para un buen desempeño la habilidad de comunicar las ideas al equipo, tener como habilidad la escucha activa y pretender mantener como principio las relaciones sanas y con mentalidad de colaboración y buen servicio generan un buen ambiente de trabajo, el cual es valorado ya que permite definir a líderes que trabajan en equipo buscando el bien común.
- Delegación y control: Cuando un trabajador tiene colaboradores a su cargo, este debe tener la capacidad de delegar funciones y dirigir a su equipo, lo cual permite que el trabajo sea estandarizado y organizado. Así mismo el

control de situaciones difíciles y el control del equipo generan equilibrio y estabilidad laboral, los colaboradores se sienten motivados y bien guiado, se demuestra la calidad de administración de personas.

- Sentido de pertenencia: La marca de la organización, la cultura organizacional y el ambiente de la organización son valores importantes para que los colaboradores mantengan un sentido de pertenencia hacia la empresa, y en relación al desempeño, la proactividad y disposición para pertenecer y sentirse identificado hacia un equipo es importante, porque permite más aporte y satisfacción, al respecto Alveiro (2009) menciona, Es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta. (p.16).
- Dinamismo: Parte de la evaluación del desempeño es el trabajo con entusiasmo, demostrando energía y contagiando esta energía con sentido para cumplir los objetivos, el trabajo es demostrado con vitalidad y en consecuencia genera buenas relaciones y un clima adecuado para laborar. El dinamismo adecuado ayuda a mantenerse perceptivo y creativo manteniendo un trabajo en equipo real y consistente.
- Responsabilidad: La variable más importante del desempeño, es el cumplimiento de las funciones en el momento adecuado, este valor no solo trata sobre el cumplimiento, sino responsabilidad en el manejo adecuado de cuentas e información relevante, manejo adecuado de

decisiones importantes y responsabilidad frente al desarrollo personal dentro y fuera del trabajo, cumpliendo con ética y principios.

- **Iniciativa y creatividad:** La proactividad se refiere a la destreza de una persona para anticiparse a una situación, esta habilidad es valorada y más aún si el colaborador actúa con anticipación sin tener la necesidad de recibir alguna instrucción o encargo. El presentar nuevas ideas y soluciones proyecta compromiso e innovación, definen un tipo de trabajo con buena cantidad de alternativas y a tiempo.
- **Adaptación:** El desempeño no solo se observa en el lugar de trabajo, puede ser medido en cualquier ámbito en el que el trabajador tenga que desarrollarse, incluso aun cuando no se encuentre en horarios laborales, la adaptación a nuevas circunstancias y condiciones permite que el empleado siempre se encuentre listo para asumir sus funciones. La adaptación permite adquirir nuevos conocimientos y experimentar nuevas circunstancias que al disfrutarlas son muy beneficiosas.
- **Seguridad:** Esta competencia es evaluada continuamente cuando el trabajador tiene la oportunidad de defender sus ideas por que las cree correctas, al tomar decisiones importantes, en el proceso de comunicación desarrollando influencia y persuasión hacia los demás, accediendo a la confianza de los jefes y personal importante, así como con los colaboradores.
- **Dominio y control de sí mismo:** El manejo de situaciones tensas y con presión constante permite que el colaborador demuestre su capacidad de control interno, es decir el manejo no solo de sus decisiones, sino de sus pensamientos y emociones, la autorregulación influye para



tener el control y saber opinar, para mejorar el entendimiento y notar mensajes importantes.

- **Comunicación:** Es un factor de gran importancia para el desarrollo de un adecuado desempeño laboral, la forma adecuada de expresar nuestras ideas y que estas se entiendan es necesario, la información que se maneja debe ser precisa, transparente y oportuna, esta habilidad genera que las relaciones sean adecuadas con los demás trabajadores.
- **Liderazgo:** Esta capacidad no solo se desarrolla en los ejecutivos o jefes que tiene a su mano colaboradores que contribuyen con un trabajo común; el liderazgo es influido, pero también influyente, es decir se aprende, pero también nos permite enseñar, y en cierta medida todo colaborador es responsable de influir en otro con el fin de lograr los objetivos; Alveiro (2009) lo define como,  
La efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales. (p.17).
- **Eficacia:** Es parte de un adecuado desempeño ya que tiene que ver con la cantidad de trabajo encomendado, con la precisión al manejar la información, con la puntualidad, la proactividad y la planeación de actividades. El objetivo es utilizar los recursos correcto y hacerlo en un tiempo menor a lo esperado generando mayor productividad y tiempo para otras actividades importantes.

- Presentación personal y tono vital: Se desarrolla a partir de la seguridad y del autoconocimiento, entender las propias capacidades y en base a ello formar una imagen personal, Es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo. El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico. (Alveiro, 2009, p.18).

E. El desempeño por competencias.

Es un término que se relación con el desempeño laboral; se refiere a una evaluación realizara en base a los comportamientos que son observables en los trabajadores; esta observación permite notar las competencias al realizar un trabajo específico, el cual se mide como desempeño realizado, es decir, en trabajos anteriores mediante una evaluación por competencias en la entrevista inicial y a través de las evaluaciones anuales o semestrales del desempeño ya en el ámbito laboral.

Desde la perspectiva organizacional, las competencias de los trabajadores son sacados del diccionario de competencias establecido para los perfiles de puestos, los cuales cumplen el rol de identificar a los mejores talentos para cubrir un puesto en base a una evaluación completa.

Existe un enfoque denominado ganar-ganar, que frente al desempeño se refiere a que tanto los trabajadores como los jefes o gerentes de las organizaciones logren ganar en

productividad mediante un adecuado desempeño y cumplimiento de las metas establecidas. Este enfoque permite establecer continuidad en el rendimiento, pero también satisfacción de los colaboradores al entender que tras un adecuado desempeño pueden obtener grandes beneficios. Al respecto Alles (2017) menciona,

Desde la perspectiva del colaborador, podemos asegurar que la fijación de objetivos individuales le permite una mejor comprensión de los objetivos organizacionales y, lo que es más importante aún, comprender cómo su labor contribuye al logro de estos objetivos. Esto genera identificación y eleva la autoestima individual y grupal. (p.27).

Así, también otro concepto a tener en cuenta es “El efecto Halo”, el cual se refiere a la percepción equivocada que puede ser negativa o positiva en el momento de la evaluación. Cuando es el momento de realizar el desempeño de los trabajadores puede surgir un efecto que permite que la objetividad en la evaluación sea afectada, este efecto consiste en una percepción condicionante que surge a partir de una experiencia previa que lleva a generalizar los comportamientos, conocimientos y experiencias que son características esenciales del desempeño. Por ejemplo, al momento de evaluar a un colaborador que siempre presenta buenos puntajes y un óptimo rendimiento, la percepción del evaluador puede llevarle a no realizar una identificación correcta, ya que tiene como comprensión que este trabajador siempre hace las cosas bien. Este efecto debe ser controlado a fin de que las evaluaciones surjan de una identificación objetiva y real.

Giraldo (2004), habla de cuatro elementos importantes en el desarrollo de competencias, que permiten notar los comportamientos que son requeridos en los perfiles laborales y

también necesarias como competencias personales en cualquier situación de afronte.

1. Saber: Se refiere a los conocimientos que mediante a la experiencia se va adquiriendo, las cuales pueden ser técnicas, dirigidas a un trabajo profesional o conocimientos operativos, pero también la experiencia y el aprendizaje nos permiten adquirir conocimientos sociales, las cuales son relacionadas al manejo de interacción social y relación interpersonal. Este elemento es importante debido a que para lograr realizar un buen trabajo debemos de saber sobre ello.

La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas. Entre otras disciplinas, la psicología cognitiva, ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje, bajo denominaciones como aprender a aprender o aprender a pensar; se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje. (Giraldo, 2004, . 47).

2. Saber hacer: Se trata no solo de tener conocimientos, es la aplicación de estos conocimientos, en el trabajo o en el ámbito personal a través de habilidades desarrolladas específicamente para aplicar lo que se conoce. Las habilidades son particulares en cada persona, debido a que son su manera única de aplicar sus conocimientos. La organización se evalúan estas habilidades como parte del

performance del trabajador a fin de contribuir con mejores resultados y de obtener calidad en el trabajo asignado.

Se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; habilidades sociales para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público; habilidades cognitivas para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc. (Giraldo, 2004, p. 48).

3. Querer hacer: Se refieren exactamente a factores motivacionales que intervienen con el conocimiento y las habilidades generando el sentido de hacer las cosas, estas motivaciones trabajan como impulsos para que las personas quieran o no hacer las cosas. Pueden ser motivaciones internas como las ganas de superación o completar una tarea, o se pueden tratar de motivaciones externas como el dinero, beneficios extras, etc.
4. Poder hacer: Se refiere a las distintas habilidades y capacidades para logara resolver problemas complejos con los conocimientos ya adquiridos, con las habilidades en base a la experiencia y las motivaciones internas o externas manejadas para actuar de forma inmediata. Estas capacidades permiten un gran desarrollo del desempeño del trabajador, ya que da a conocer que es capaz de tomar punto de importancia en el manejo de situaciones difíciles y manejar conflictos. El desarrollo de más tipos de inteligencias permite al colaborador ser completo y

demostrar competencias reales que benefician a la organización.

F. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, es el procedimiento por el cual se logra identificar las buenas competencias de los trabajadores a fin de continuar con buenos resultados o brindar alguna retroalimentación para mejorar el desempeño en ciertas áreas. Esta evaluación permite que los jefes o gerentes tomen decisiones importantes en relación a la continuidad del trabajador, a la rotación interna, acerca de las capacitaciones y desarrollo individual de cada colaborador. Algunos de los propósitos que tiene este proceso son,

Podemos destacar el desarrollo de las personas con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización. Asimismo, permite una mejor interrelación del jefe con sus colaboradores, una mejor comprensión de los distintos roles, facilitando un adecuado diálogo acerca de lo que se espera de cada uno, y posibilita explorar el mejor camino para alcanzar los resultados y los objetivos fijados. (Alles, 2017, p. 32).

Louffat (2012) manifiesta que “la evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales”(p.159)

Arnold, Randall y Cols (2012) dan a conocer que la evaluación del desempeño es un “complejo fenómeno interpersonal, donde los intereses de los gerentes a menudo entran en conflicto con los intereses de sus empleados o de la organización misma. (p. 169).

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación de desempeño es el valor que se obtiene de las tareas asignadas al trabajador de forma sistemática, mide además los resultados, así como el potencial empleado en el logro de las metas. La evaluación puede ser propia, interrelacional o por grupo de trabajo, ejecutada por el área de recursos humanos, por una comisión o por el jefe inmediato.

Maristany (2007) manifiesta,

La evaluación de desempeño es una técnica que ayuda a definir el valor del actuar de un empleado en un puesto dejando constancia de ello. Usada por el gobierno de Estados Unidos como técnica en el año 1916, generando experiencia durante todos estos años. (p. 364).

Wayne (2010) los trabajadores deben ser evaluados bajo los términos del cumplimiento de sus deberes teniendo presente la descripción de puestos y las metas consignadas y establecidas, si estas no están claras deja espacio para acusaciones de discriminación.

Chiavenato (2017) da entender que la evaluación de desempeño es la “apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización.” (p. 206).

Matabanchoym, Álvarez y Oscar (2019) definen a la evaluación de desempeño como,

El proceso de recolección de información, que permite medir y evaluar en el trabajador por un lado, el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidos por la

institución y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado realizando una valoración que identifique las fortalezas y oportunidades de mejora en la función. (p.179). Matabanchoym, Álvarez y Oscar (2019) consideran a la evaluación de desempeño en “un proceso importante en la organización al ser utilizada como una herramienta para la gestión de las perspectivas de desarrollo personal y profesional de las personas.” (p. 177).

Arnold, Randall y Cols (2012) refieren que la evaluación de desempeño tienen futuras para los colaboradores, pues si la evaluación determina que el colaborador tiene alto potencial, recibirá recompensas, y tener posibilidad a promoverse, mientras que un colaborador con pobre desempeño no podría acceder a una línea de carrera o despedidos de la organización. Es primordial que la evaluación de desempeño deba ser justa y objetiva, ello permitiera que sirva para tomar decisiones basadas en la capacidad real de los trabajadores, además de comparar el nivel de desempeño entre los equipos de la organización.

Según Alles (2017), la evaluación del desempeño se desarrolla con distintos métodos, como los siguientes:

- Métodos basados en características: Consiste en evaluar las características de los trabajadores, las cuales son importantes para la organización a presente o hacia una visión para el futuro, teniendo en cuenta que este método puede tener algunas fallas por ser de corte subjetivo, es recomendable que la organización realice la conceptualización en el perfil de estas características.
- Métodos basados en el comportamiento: Consiste en evaluar específicamente la conducta del trabajador,



analizando que es lo que debería hacer y que no debería hacer, con el objetivo principal de mejorar el desarrollo profesional de los trabajadores, existen diccionarios de comportamiento que pueden ayudar a este tipo de mediciones.

- Métodos de comparación por factores: Consiste en realizar una evaluación en relación a factores que se atribuyen a los empleados, es decir, elementos especiales que debería tener el trabajador para cumplir con la función completa de su puesto, este tipo de métodos presentan ciertas debilidades porque se fijan en los resultados y no en el proceso generando vacíos.
- Métodos basados en resultados: Consiste en la evaluación de los objetivos a nivel cuantitativo, después de haber delegado responsabilidades y una serie de tareas importantes, la evaluación se desarrolla en base a estas.

El desempeño de un trabajador se realiza en base a su puesto y área correspondiente, debido a que las características requeridas para manejar ese puesto cumplen con las estrategias para obtener los resultados deseados, es por ello que si queremos obtener un buen desempeño laboral, debemos recurrir a una adecuada evaluación para ese puesto que permitiera que no solo el rendimiento en algunas tareas se realice de forma adecuada, sino que pluralice y generalice un desarrollo óptimo y de calidad en las distintas áreas laborales. Alles (2017), comenta que existen tres pasos esenciales que implican el desarrollo de un buen desempeño en la organización:

1. Definir el puesto: Se refiere a que el encargado de recursos humanos, debe manejar los documentos que gestionan correctamente cada perfil y función de cada puesto, es por esto que los documentos de descripción de puestos deben de estar ya desarrollados para las evaluaciones

pertinentes en base a conocimientos, comportamientos y experiencias prácticas. Así mismo todo lo que contenga esta descripción debe ser de conocimiento no solo del trabajador encargado del puesto, sino también del jefe inmediato, estando de acuerdo con las responsabilidades y tareas que se encuentran en estos documentos.

2. Evaluar el desempeño: “Para evaluar el desempeño será necesario utilizar algún tipo de herramienta o método, de lo cual surgirá una calificación. Para ello se debe contar con una escala definida previamente que indique el grado correspondiente a la evaluación efectuada”. (Alles, 2017, p. 40).
3. Retroalimentación: Luego de la evaluación realizada con algun instrumento, se realiza un análisis frente a los resultados obtenidos, teniendo como prioridad los puntos positivos y luego identificando los puntos negativos a fin de tomar decisiones juntos con el colaborador y mejorar su desempeño en el puesto indicado.

Werther y Davis (2008) refieren que el desempeño tiene variables que generan importancia para su buen desarrollo organizacional, algunas de ellas permiten un mejor desarrollo de esta capacidad y otras son necesarias para ayudar a equilibrar y obtener buenos resultados.

- Mejora el desempeño: La mejora del desempeño se realiza a través de los resultados de la evaluación y a través de la retroalimentación del jefe inmediato, debido a que este proceso permite que el colaborador perciba sus cualidades en el desempeño y aquellas características o trabajos que no le permiten desarrollarse de forma adecuada, es importante que en el momento de realizar la retroalimentación se tome el tiempo adecuado y se elija el lugar adecuado para que este proceso logre su cometido,

un ambiente adecuado y la comunicación adecuada permite internalizar al colaborador sus necesidades y sus capacidades personales.

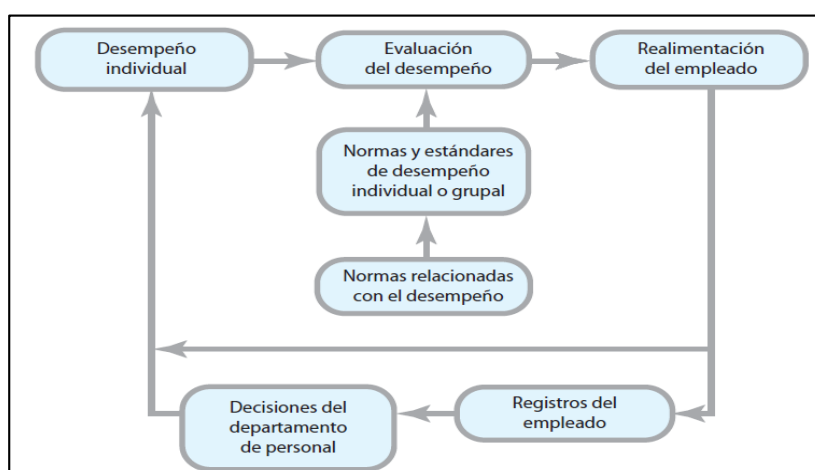
- Políticas de compensación: El desempeño puede manejarse muy bien con la satisfacción debido a las compensaciones que se le puede brindar a los colaboradores, es decir en el proceso de evaluación del desempeño es importante resaltar el logro de resultados y recompensar esos logros, muchas organizaciones utilizan sus proceso de evaluación para mejorar los rangos salariales de sus trabajadores y también permitir algunas retribuciones o beneficios que no son económicas directamente generando satisfacción y fidelidad sobre sus empleados.
- Decisiones de ubicación: Cuando se logra evaluar de forma adecuada el nivel de desempeño en base a los resultados y el trabajo estratégico de acuerdo a las funciones, los directivos y jefes se pueden permitir tomar decisiones importantes como la reubicación o transferencia del personal hacia un nuevo puesto o algún cambio de sede, este proceso permite que el colaborador después de haber analizado su performance entienda que un cambio es adecuado y que si en realidad no logra las expectativas frente a lo que se espera, sera rotado de la organización. En el desarrollo de la evaluación del desempeño existen muchas veces rotaciones externas que deben darse para lograr mejorar el desarrollo y dirección de los resultados adecuados.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El nivel de desempeño no es igual en todos los trabajadores y tras evaluarlos se debe tomar una variable muy importante que son las necesidades de desarrollo y capacitación. El desempeño al variar puede necesitar de un empuje

mediante estudios de capacitación para lograr su equilibrio y mejorar, pero también un desempeño bien desarrollado también necesitaría de capacitación para potenciarlo más hacia puestos y funciones más especializadas que convendría a la organización.

- Planificación y desarrollo de la carrera profesional: La línea de carrera se encuentra muy relacionada con el desempeño laboral, debido a que mientras el trabajador demuestra un mayor manejo de sus funciones y de calidad esto le permitiría subir de puesto y de remuneración. El desarrollo profesional con base sobre un adecuado desempeño debe ser planificado y generar el cambio en el momento exacto, muchas organizaciones se toman el tiempo correcto para subir de nivel a un colaborador y el motivo es que debe llevar un entrenamiento de muchos años para encontrarse en el manejo correcto del nuevo puesto.
- Imprecisión de la información: En muchas ocasiones, el desempeño laboral se ve mermado por un mal manejo de la información en el puesto o perfil de trabajo, es decir, a pesar de que el trabajador siente que se está esforzando por realizar un buen trabajo, las evaluaciones no salen satisfactorias y esto debido a que en el análisis de puestos y perfiles laborales no se realizó un buen análisis en las características correctas de evaluación.
- Errores en el diseño del puesto: El diseño de un puesto es deber del área de recursos humanos, y este instrumento de gestión debe ser evaluado con el jefe del puesto, debido a que es el principal personaje que conoce el puesto debido a que sabe que es lo que pretende esperar como funciones y responsabilidades. En las evaluaciones de desempeño, puede llegar a observarse estos errores y fallos, debido a que las responsabilidades muchas veces son desviadas y

las evaluaciones al puntuar otras especificaciones no coinciden.

- Desafíos externos: El desempeño puede ser influido por factores externos, y es importante evaluar estos factores a fin de prestar ayuda frente a lo que el trabajador se encuentra enfrentando, pueden derivarse de problemas familiares, conflictos internos, problemas de salud, problemas económicos, etc.



**Figura 11.** Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño.

Fuente: Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 19 de Setiembre de 2020, de <https://bit.ly/340PqRM>

La figura N° 11 nos muestra el proceso en el desarrollo de la evaluación del desempeño el cual inicia con la evaluación, teniendo en cuenta las normas para su aplicación, la retroalimentación y si existe la posibilidad de tomar otras decisiones tener en cuenta las decisiones del departamento de personal.

El subsistema de recursos humano denominado evaluación del desempeño o gestión del desempeño es el responsable en

primera instancia de manejar el buen desarrollo de estos procesos, iniciando con tener en claro que es lo que se pretende evaluar a nivel organizacional desde el conocimiento de la misión y visión en los trabajadores hasta las labores especializadas y detalladas. A nivel de áreas en cuanto a metas y objetivos, la observación del comportamiento y el desarrollo del trabajo en equipo. A nivel individual los comportamientos y conocimientos del puesto, al fin de tomar decisiones adecuadas para gestionar el desempeño de bajo nivel y potenciar el desempeño de alto nivel. La figura presentada nos demuestra un flujo por el cual este subsistema debe de pasar para llevar a una buena evaluación de los trabajadores.

Otro aspecto importante en el desarrollo del desempeño es las “observaciones del performance” al respecto Werther y Davis (2008), mencionan,

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluado debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables como las otras, resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad. (p. 309).

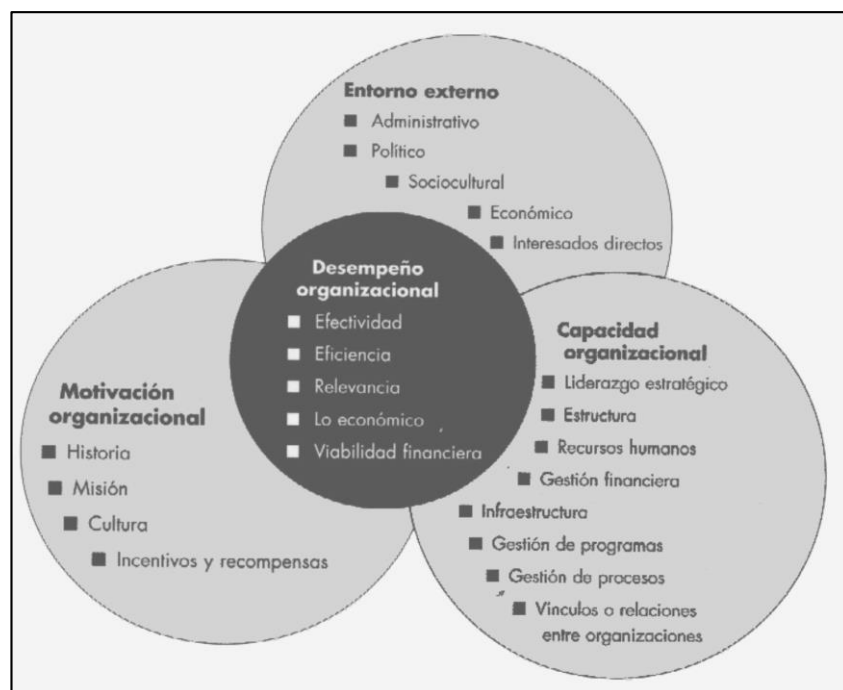
Chiavenato (2001) considera que la evaluación de desempeño tiene los siguientes objetivos:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado

7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc. (p. 364).

G. Teorías del desempeño laboral.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2002), presenta una teoría definida como “Desempeño Organizacional”, la cual hace referencia al trabajo en las organizaciones sobre el desempeño individual, el desempeño grupal, el programa de desempeño y el desempeño organizacional.



**Figura 12.** Desempeño Organizacional.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Washington, D.C.: IDB BOOKSOTRE. Recuperado el 11 de Octubre de 2020 de <https://bit.ly/3174HhZ>

La figura N° 12 nos muestra la teoría del desempeño organizacional, en la que las variables que son vinculantes al desempeño de los trabajadores, es la motivación, el entorno externo y la capacidad de la organización, denotando que el desempeño de una organización asume no solo la evaluación, sino que se trata del ámbito global en el sistema de recursos humanos.

El desempeño organizacional se refiere al cumplimiento de las acciones objetivas encontradas en la misión de una empresa, a lo largo de la historia, han aumentado variables en relación al desempeño, pero para este concepto el desempeño solo se equilibra con efectividad, eficiencia relevancia y al mantener su viabilidad financiera.

Otro tema importante es la capacidad organizacional, el cual se refiere a la habilidad que tiene una entidad para poder utilizar sus recursos en cualquier actividad que realice; el poder evaluar a un trabajador y a la vez los recursos que va utilizando es algo beneficioso porque permite observar la utilización real de las herramientas que necesita el trabajador. Así también un tema importante que influye en el desempeño laboral, es la motivación organizacional; se refiere a la personalidad que tiene la organización, como responde frente a situaciones adversas, cual es el tipo de impulso que tienen los trabajadores para seguir y mejorar su colaboración. Para lograr motivación en los colaboradores pueden existir muchas maneras de implementarlo, una de ellas es la historia de la organización; cuando los colaboradores conocen y reconocen el esfuerzo que se realizó para el nacimiento de una entidad, valorar mucho más trabajar en ella, entienden que tiene un sentido más allá de la productividad, entienden que se trata de una familia, de un sentir especial, de un valor único.



El entorno externo también cumple como una variable para mejorar o disminuir el desempeño organizacional. Cada organización no se encuentra sola en su entorno, alrededor existen distintos contextos que afectan el desempeño, organismos, instituciones, personas, sociedades, relacionistas y consultores, desarrollan una influencia para que los procesos en una organización puedan llevarse a cabo, cuando estas influencias externas no permiten un adecuado proceso, el desempeño organizacional disminuye hasta sentir un desequilibrio importante que debe ser manejado inmediatamente antes de generar mayor conflictividad y expectativa. Sin embargo, cuando las influencias trabajan en coordinación y bajo un mismo enfoque que la organización, el desempeño mejora generando satisfacción y productividad.

Algunos componentes externos son los siguientes:

- **Administrativos/jurídicos:** Se refiere a componentes que tiene como regla un marco jurídico que les da la capacidad de aplicar leyes y políticas que son necesarias para la organización.
- **Tecnológicos:** Son componentes que tienen como regla la protección de la propiedad individual, las cuales tienen la capacidad de elaborar productos, investigación y desarrollo con respecto al tipo de negocio organizacional.
- **Políticos:** Estos componentes tiene como regla el tipo de gobierno que la organización puede encontrar, ya sea democrático, autoritario, y tienen la capacidad de decidir frente al reglamento que debe seguir una organización.
- **Económicos:** Son componentes, que tienen como regla el manejo en la claridad y utilidad de los recursos económicos, tasas de interés, préstamos bancarios, etc. Cumplen una función importante como análisis de inversión y capacidad económica en una organización.

- Ecológicos: Son componentes que tienen como regla las leyes de protección ambiental que afectan a las organizaciones o a los individuos en el ámbito geográfico, tiene la capacidad de desarrollar estimaciones de impacto ambiental y regulan sus efectos.
- Interesados directos: Componentes referidos a los responsables en derechos laborales, seguridad en el trabajo, reglas de competencia adecuada con otras organizaciones que tiene la capacidad de manejar los bienes organizacionales a fin de hacer justo el trabajo y la productividad.
- Socioculturales: Componentes referidos a las normas culturales y religiosos que pueden ser modificadas por el trabajo de alguna organización.

Esta teoría identifica algunos elementos importantes que sirven como clave del desempeño en las organizaciones:

- Efectividad: Este componente es un elemento que es evaluado en el desempeño organizacional, se refiere al cumplimiento de las metas de un trabajador, hasta qué punto se encuentra cumpliendo con los objetivos trazados. Para realizar la evaluación de la efectividad como desempeño, los trabajadores deben de conocer cuáles son sus responsabilidades, y estas deben estar de acorde a las funciones que son enumeradas en el perfil de cada colaborador, así mismo, se evalúa la efectividad de las funciones generales de la organización.
- Eficiencia: Es un componente que juzga el desempeño de la organización, en el trabajo organizacional, muchas empresas son medidas a través del manejo de los recursos; con mayor especificidad la eficiencia viene a ser “la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el

cumplimiento de las metas”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2002, p. 123).

- **Relevancia:** Se refiere a la importancia que se le tiene que dar a los grupos de interés que buscan el poder y la influencia, dentro de la organización, “el desempeño de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2002, p. 128). La organización debe innovarse constantemente para poder continuar siendo relevante e importante para los principales interesados en sus labores.
- **Viabilidad Financiera:** Es un componente que indica que una organización debe de tener un buen desarrollo y utilidad económica a fin de sustentarse en el tiempo, así como manejar económicamente bien sus recursos, para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita. Eso significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos.” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2002, p. 133).

Chiavenato (2017) presenta una teoría sobre la gestión del desempeño y su evaluación:

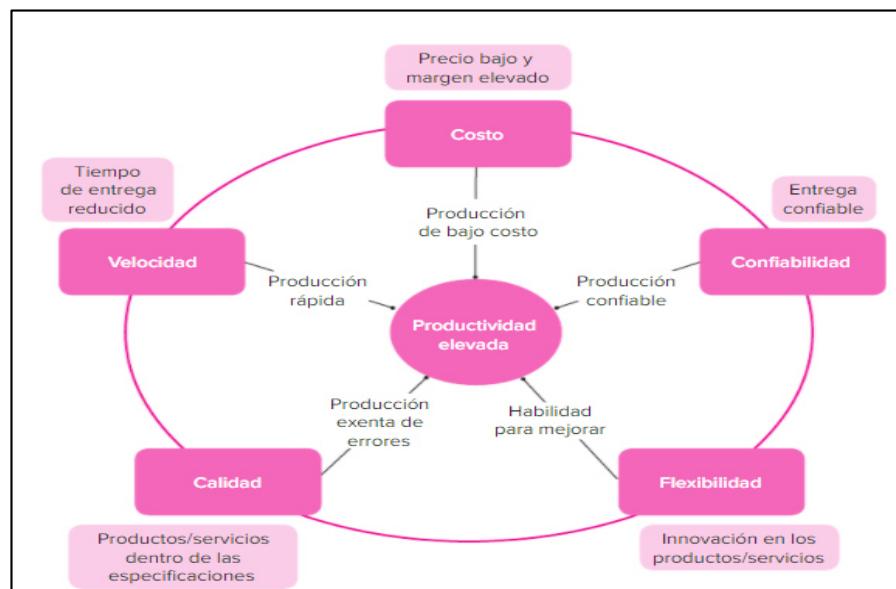
La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividades de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (Chiavenato, 2017, p. 208).

El autor da a conocer que los objetivos del desempeño canalizan el despliegue en todos los niveles de la organización, permitiendo mejorar aspectos como:

- **Calidad:** Generar productos según los estándares requeridos, es decir con las especificaciones que brindan a los clientes la confianza de volver a adquirir el producto. La calidad es un valor que muchas personas tienen en cuenta a la hora de comprar, pero también perciben que no solo el producto es bueno, sino quienes lo ejecutaron se tomar el tiempo y la dedicación necesaria para brindar un adecuado servicio.
- **Velocidad:** Prontitud y celeridad en la entrega de productos. Es característica esencial del buen manejo en la eficiencia de la organización; el recurso es entregado, pero aparte de tener calidad y brindar un buen servicio, se realiza en menos del tiempo esperado, generando mayor productividad y compensaciones gratificantes a la organización.
- **Confiabilidad:** Brinda seguridad y respaldo desde la producción hasta la entrega del producto. El buen trato del producto se observa en el manejo del mismo, un cliente que conoce de su producto, confía en él y recomienda, debido a que reconoce el desempeño en la elaboración, los procesos y el final satisfactorio de poder utilizar el bien recurso.
- **Flexibilidad:** Evoluciona continuamente, los productos son adaptables a los cambios. El adecuado manejo de recursos no solo se observa con un excelente producto final, también podemos notarlo cuando a través del tiempo cambia a fin de ser adaptado pero mantiene su esencia, lo que genera que el nuevo producto sea mucho más rentable.
- **Costos:** Producir a bajo costos, garantizando un precio justo y de rentabilidad elevada. Parte del desempeño también es manejar las capacidades administrativas, la productividad de un trabajador se observa cuando ejecuta

con experiencia decisiones que son fundamentales para la producción y desarrollo de nuevos servicios.

El desempeño al ser desplegado en las características de la productividad, desarrollan más atracción de los gerentes y jefaturas, un trabajo que toma en cuenta estas características es de nivel alto y de completa competitividad.



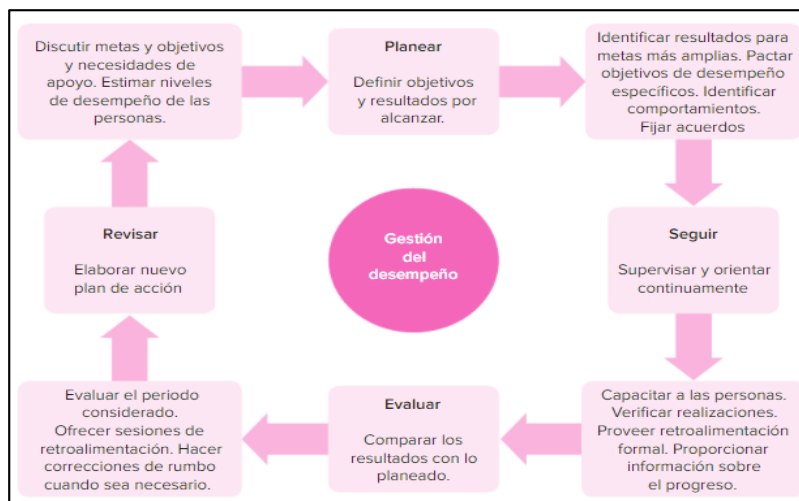
**Figura 13.** Efectos internos y externos de los cinco objetivos del desempeño. Fuente: Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos (Décima edición ed.). (G. N. Cázares, Trad.) Mexico. D.F., Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A. de C.V. Recuperado el 10 de Octubre de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com/?il=5207>

La figura N° 13 nos muestra los objetivos para obtener una productividad adecuada y por ende un buen desempeño, entre ellos tener en cuenta la velocidad en el proceso, la confiabilidad, la calidad del trabajo y la flexibilidad teniendo siempre en cuenta la innovación y las habilidades personales para llegar a las metas.

El proceso de gestión del desempeño, presenta cuatro pasos importantes en para su desarrollo y entendimiento en las que involucra a toda la organización.

- **Planeación:** Se refiere al paso en la que se habla de las metas y objetivos que debe de tener la organización y cada empleado en sus áreas de desarrollo laboral, se arman planes de trabajo en las que se especifican el que es lo que se tiene que hacer, como se va a realizar cada actividad, en qué momento se debe realizar, donde se realizara y por qué sustentado en términos productivos.
- **Organización:** En la etapa de organización los recursos con los que se trabajaran son esenciales para la efectividad del trabajo; aquí se empiezan a desarrollar competencias personales y grupales, en las que los sistemas de apoyo entre colaboradores ayudan a reducir el tiempo de ejecución de sus labores. Los sistemas de información deben ser accesibles y encontrarse fácilmente para que poco a poco pueda armarse una adecuada estructura de trabajo bien direccionada.
- **Dirección:** El desarrollo de competencia permite percibir fácilmente las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación que tienen los trabajadores. Estas habilidades direccionan el trabajo haciéndolo más comfortable y generando compromiso, orientación y apoyo, se observa un espíritu de equipo, un espíritu emprendedor, en la que es muy común las reuniones para discusiones y sugerencias a fin de lograr un adecuado desempeño en todos.
- **Control:** Es un proceso de medición de resultados, en la que se evalúa el desempeño a través de comparaciones métricas, se localizan las brechas y se ejecutan acciones preventivas y correctivas con el objetivo de mejorar el performance. Un proceso importante en la etapa de control

es la retroalimentación, el cual permite dar reconocimiento y recompensas por un buen desempeño.



**Figura 14.** Ciclo PDCA aplicado a la gestión del desempeño.

Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima edición ed.). (G. N. Cázares, Trad.) Mexico. D.F., Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A. de C.V. Recuperado el 10 de Octubre de 2020 de <http://www.ebooks7-24.com/?il=5207>

La figura N° 14 nos muestra cuatro componentes de la gestión del desempeño laboral. El planear referido a definir los objetivos y los resultados a los que se pretende llegar; el seguir, referido a la supervisión y capacitación continua; evaluar, referida a la comparación de resultados y a la retroalimentación y el revisar, referido a la elaboración de un nuevo plan de acción y nuevas metas y objetivos.

Wayne (2010) presenta una teoría acerca de la administración del desempeño en la que destaca la productividad y la inteligencia emocional. El desempeño laboral, requiere competencias importantes para obtener efectividad y eficacia, y muchas de estas competencias se encuentran involucradas con el manejo personal de las emociones, la personalidad y la salud

psicológica del individuo, al respecto Daniel Goleman citado por Wayne (2010) comenta,

Algunas de las características de los individuos con altos niveles de inteligencia emocional incluyen: la capacidad para enfrentar de manera exitosa y proactiva las exigencias y presiones de la vida, y la capacidad para forjar y utilizar las relaciones gratificantes con otras personas, sin tener miedo de tomar decisiones difíciles. (p.237).

El autor refiere que parte de la gestión del desempeño laboral, es la administración del desempeño, que se encuentra direccionado a cumplir los objetivos de la organización, se percibe como una estrategia y dentro de ella se comprende a la evaluación como una medición de valor que se le da a la conducta laboral del trabajador, al respecto Wayne (2010) refiere,

Es un proceso orientado hacia las metas y encaminada al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. (p.238).

Para muchas organizaciones el proceso de evaluar el desempeño de sus trabajadores es la mejora continua, sin embargo, muchas veces el plan que se ejecuta no cumple con los criterios adecuados y no evalúa correctamente el desempeño en todo aspecto. Es por ello que un adecuado plan debe involucrar no solo el performance del trabajador sino las distintas áreas o sistemas de los recursos humanos, que se ven obligados a participar con el desempeño de los trabajadores.



- Planeación de recursos humanos: Los datos que se obtienen del rendimiento de los colaboradores, deben permitir tomar decisiones adecuadas que permitan de manera fácil y simple identificar aquellos que merecen un ascenso o a los que necesitar ser cambiados de puesto. Un plan de sucesión debe tener la base firme de un buen plan de evaluación del desempeño.
- Reclutamiento y selección: En este proceso se puede evaluar parte del desempeño de los postulantes, pero el trabajo real consiste en utilizar los instrumentos adecuados y las evaluaciones correctas para predecir el desempeño futuro, y más aún, cuando se tiende un puesto importante y crítico que requiere que muchas competencias y habilidades. La evaluación del desempeño en este sentido se acoge a las habilidades de entrevista del personal y a escoger las evaluaciones exactas que determinen lo que en realidad se busca en el postulante.
- Capacitación y desarrollo: El proceso de evaluar el desempeño, no garantiza que los trabajadores se encuentren adecuadamente capacitados; cuando los niveles de evaluación son bajos, una de las variables es el desarrollo y necesidad de capacitar a los empleados, un plan de capacitación debe encontrarse necesariamente en las evaluaciones realizadas, las cuales deben fijar con precisión cual es el aspecto a capacitar.
- Planeación y desarrollo de carrera: Las evaluaciones del desempeño, también nos permiten obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de los trabajadores, así mismo, el potencial que pueden llegar a tener, esto con el propósito de planear y desarrollar una línea de carrera en la que el trabajador empiece a establecer sus propias metas para lograr el ascenso. Los datos que se obtienen también sirven para preparar un futuro puesto, que en

muchas ocasiones demanda años en preparación para asumirlo.

- Programas de remuneración: Aquellos comportamientos que son recompensados, son los que se mantienen y perduran, el proceso de evaluar el desempeño debe servir para analizar el aumento salarial de los trabajadores y equipos que se muestran sobresalientes o con altos puntajes a fin de mantener una satisfacción en ellos. Al evaluar no solo comunicas que te importa el estándar para continuar con un nivel de trabajo si no que a la organización le interesa que sus trabajadores sean recompensados por la buena labor que están realizando.
- Relaciones internas con los empleados: La información que se logra en el proceso de evaluación, permite que la organización tome decisiones acerca del futuro del empleado, si se mantiene en su puesto, o si la información arroja que puede ser capaz de asumir un puesto similar al suyo, y en situaciones importantes decidir si se rota o se transfiere al trabajador o si existen descensos y despidos.

#### H. Dimensiones del desempeño laboral.

Bartram (2005) hace mención hacia algunas dimensiones sobre el desempeño laboral,

Intentó trazar un mapa de la estructura latente del desempeño en el trabajo, examinando las competencias exhibidas en una serie de diferentes puestos de trabajo en organizaciones distintas. Las competencias se relacionan con las destrezas o habilidades observables, que un individuo necesita para desempeñar el puesto o la tarea de forma eficiente; en tanto que los marcos de referencia de la competencia describen las conductas asociadas con un desempeño bueno o malo para cada competencia. (p. 171).

| Campbell  | Bartram                      |
|---|------------------------------|
| 1 Habilidad* para la tarea "fundamental", específica del puesto | 1 Emprendedor y desempeño    |
| 2 Habilidades para la tarea no específicas del puesto           | 2 Interacción y presentación |
| 3 Comunicación oral y escrita                                   | 3 Analizar y reportar        |
| 4 Demostrar esfuerzo*   | 4 Crear y conceptualizar     |
| 5 Mantener disciplina*  | 5 Adaptación y enfrentar     |
| 6 Facilitar el desempeño de pares/equipo                        | 6 Apoyar y cooperar          |
| 7 Supervisión/liderazgo   | 7 Liderazgo y decisión       |
| 8 Decisiones/administración                                     | 8 Organizar y ejecutar       |

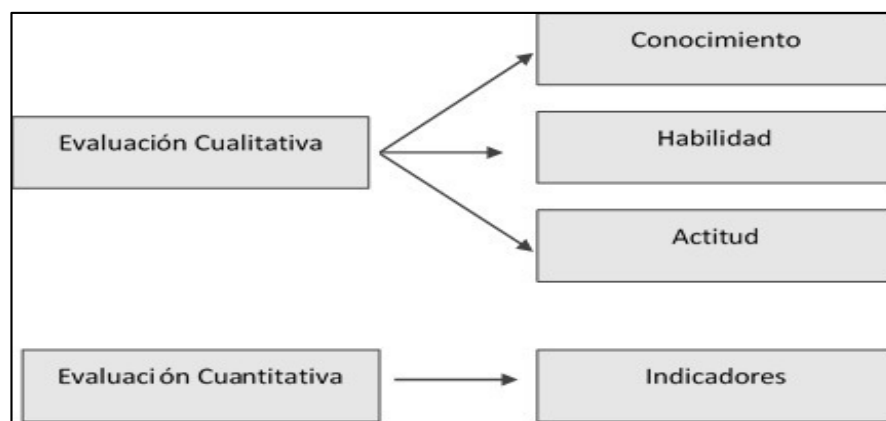
**Figura 15.** Factores del desempeño en el trabajo.

Fuente: Arnold, J., Randall, R., & cols. (2012). Psicología del trabajo (Quinta Edición ed.). (F. Hernández Carrasco, Ed.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/3jbqTh0>

La figura N° 15 nos muestra una comparación entre Campbell y Bertram acerca de los factores en términos de competencia para lograr un adecuado desempeño en los colaboradores.

Louffat (2016) da a conocer que la evaluación de desempeño presenta dos dimensiones de análisis; “la primera de corte cualitativa, referida al cumplimiento de las competencias definidas en el puesto y la segunda de corte cuantitativo, referida al rendimiento o los resultados obtenidos por el trabajador en el cumplimiento de sus funciones”. (p. 91).

“Los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas por la institución, en otra palabra se trata de evaluar al funcionario en las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad” (Louffat, 2012, p.159).



**Figura 16.** Dimensiones de evaluación del desempeño.

Fuente: Louffat, E. (2012). Administración del Potencial Humano (Segunda Edición ed.). (M. F. Crespo, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ceangage Learning Argentina. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

La figura N° 16, nos muestra al autor Louffat, quien hace referencia a dos dimensiones en la evaluación del desempeño: la evaluación cualitativa en la que se encuentra el conocimiento, las habilidades y actitudes y la evaluación cuantitativa referida a los indicadores, es decir, la parte numérica a evaluar.

Para la presente investigación, se utilizarán las dimensiones del desempeño laboral de Chiavenato (2009), quien menciona que se utilizan criterios para la evaluación del desempeño laboral en la organización, entre ellas se definen en habilidades/capacidades que posee el trabajador, el comportamiento que tienen frente al equipo del trabajo y ante diversas situaciones que se presentan en el trabajo y por ultimo las metas y resultados que son los productos tangibles esperados por la organización.

- **Habilidades/Capacidades:** Son el conjunto de aptitudes, conocimientos, experiencias y habilidades que los trabajadores presentan para realizar sus labores de forma adecuada y oportuna. Se encuentran las competencias

relacionadas a sus funciones, valores personales, y la capacidad y comprensión para tomar decisiones.

- **Comportamientos:** Se refieren a la conducta observable que se manifiesta en el desempeño de las funciones, a nivel individual y grupal, aplicando la ética personal y parte de la personalidad del trabajador. Se manifiestan capacidades como el espíritu de equipo, actitud e iniciativa, responsabilidad, cooperación y liderazgo.
- **Metas y resultados:** Comprenden las competencias respecto a la consecución de objetivos, el manejo exacto en la calidad de trabajo, reduciendo costos, cumpliendo los plazos estipulados, con un enfoque basado en el cumplimiento de los resultados.

| Habilidades/capacidades/<br>necesidades/rasgos  | Comportamientos  | Metas y resultados  |
|---|--|---|
| Conocimiento del puesto<br>Conocimiento del negocio<br>Puntualidad<br>Asiduidad<br>Lealtad<br>Honestidad<br>Presentación personal<br>Buen Juicio<br>Capacidad de ejecución<br>Comprensión de situaciones<br>Facilidad para aprender | Desempeño de la tarea<br>Espíritu de equipo<br>Cooperación<br>Creatividad<br>Liderazgo<br>Hábitos de seguridad<br>Responsabilidad<br>Actitud e iniciativa<br>Personalidad<br>Soltura | Cantidad de trabajo<br>Calidad de trabajo<br>Atención al cliente<br>Satisfacción del cliente<br>Reducción de costos<br>Rapidez de soluciones<br>Reducción de subterfugios<br>Ausencia de accidentes<br>Mantenimiento del equipamiento<br>Cumplimiento de los plazos<br>Enfoque en los resultados. |

**Figura 17.** Criterios para la evaluación del desempeño.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 edición ed.). Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 04 de agosto de 2020, de <https://bit.ly/344rPzm>

La figura N° 17 hace referencia a los tres criterios de evaluación de desempeño del autor Chiavenato, las habilidades, capacidades, necesitas y rasgos; los

comportamiento y las metas y resultados, los cuales son dimensiones completar para tener en cuenta en una evaluación completa del desempeño.

Chiavenato (2009) presenta seis indicadores, que se identifican como las más significativas en el desempeño laboral.

- **Conocimiento del puesto:** Este indicador define la capacidad que tiene el trabajador para conocer sus funciones, las cuales se encuentran en el perfil de puestos. Se valora la experiencia y el manejo adecuado de los recursos asignados para su puesto.
- **Comprensión:** Se define como la capacidad de comprensión e intuición frente a situaciones problemáticas, el cual permite que el trabajador, desarrolle capacidad de dialogo y escucha y pueda tomar parte en la solución de situaciones difíciles.
- **Iniciativa y resolución:** Capacidad que se manifiesta en una actitud proactiva, en la que el trabajador logra cumplir los objetivos con la utilización de menos recursos y obteniendo más resultados de lo esperado; también se observa la capacidad resolutiva, con un adecuado desarrollo de la comunicación interna y la persuasión.
- **Cooperación:** Se refiere al desarrollo de una actitud de colaboración en el momento de sus labores, colaboración con sus compañeros ayudando a cumplir los objetivos y colaboración con la organización a partir de la iniciativa y la creatividad para el logro de resultados.
- **Creatividad:** Capacidad de producir nuevas formas de obtener los resultados, dar iniciativa a nuevos proyectos y ser original frente a la solución de problemas. Mejora el desempeño porque las ideas son innovadoras y son tomadas en cuenta.

- Calidad: Se refiere al tipo de trabajo entregado, buscando continuamente la mejora en el proceso, manifiesta una actitud de logro y se observa en los resultados obtenidos. El trabajador se esfuerza por realizar un buen trabajo y ello permite elevar los estándares de la producción.
- Nivel de producción: El trabajador, se siente satisfecho con su resultado, ya que sus logros cumplen con las expectativas del área, de la jefatura y de la organización. La producción presenta un avance importante y el nivel y capacidad se sostiene en el trabajo.

Wayne (2010), refiere que existen tres dimensiones que son necesarias identificar en el proceso de evaluar el desempeño.

- Rasgos de personalidad: Son criterios personales que cada trabajador presenta, las cuales se encuentran relacionadas a las habilidades, como la apariencia, la iniciativa, las actitudes, estado de alerta, lealtad, la ética, etc., que muchas veces no se encuentran dentro de los rasgos a evaluar en el desempeño, pero que las organizaciones poco a poco lo están considerando ya que es una dimensión que influye necesariamente en el desempeño organizacional.
- Competencias: Es el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos que el trabajador desarrolla a lo largo de su experiencia académica y profesional, permite medir con exactitud los requerimientos de un puesto de trabajo, Wayne (2010) también considera lo siguiente,  
También existen competencias que son específicas para cada puesto. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas

para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo. (p. 244).

- Logro de metas: Se refiere a una dimensión concentrada en los resultados obtenidos, el proceso es significativo pero la evaluación del desempeño y consecución de los objetivos es más importante para el cumplimiento del logro de metas. La organización debe cumplir con explicar los criterios exactos a las que quiere llegar para ser productiva, debe especificar cuales son los puntos a evaluar, Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. (Wayne, 2010, p. 244).

Chiang (2008) citado por Cavero (2017) menciona que el desempeño laboral cuenta con seis dimensiones:

- Conocimiento del proceso de evaluación: Esta dimensión hace referencia a la intención que tiene la organización para preparar a los trabajadores acerca de las evaluaciones. El colaborador es consciente de aquello que se le va a evaluar y no es una sorpresa con la intención de hacerlo quedar mal, el empleado debe estar preparado para cualquier método de evaluación de su desempeño.
- Explicación de evaluación: Muchas veces los trabajadores, pasan por procesos de evaluación y no se dan cuenta, o desconocen de estos procesos que, al no ser explicados, pueden generar conflictos. En una evaluación del desempeño es importante brindar la información exacta de



que es lo que se está realizando, con qué objetivo y cuáles serán las conclusiones de este trabajo.

- **Evaluaciones justas:** El criterio del evaluador, debe ser igual para todos, existen evaluaciones generales que toman el criterio de puntuar las funciones generales que se encuentran en la misión de la organización; pero las de las funciones específicas de acuerdo a los puestos y perfiles no existe algún criterio igualitario debido a que cada función es distinta. En cuanto a las evaluaciones grupales si deben realizarse con responsabilidad y no permitir algún tipo de inclinación hacia algún trabajador.
- **Resultados compartidos:** El desempeño es una variable importante para la toma de decisiones de la organización, pero también debe ser comunicado y el momento adecuado para hacerlo es en la retroalimentación, en muchas organizaciones no se les brinda los resultados a los colaboradores generando suspicacia y dudas, debido a que, si los resultados no son lo que esperaban, se genera el miedo a perder el trabajo.
- **Apoyo del jefe:** El papel de evaluador en muchas ocasiones es tomado por el jefe inmediato, se desarrolla con mayor facilidad y con mejor criterio, debido a que conoce lo que se espera de ese puesto. Pero en el tema de desempeño existen muchas variables que pueden influir para que no se desarrolle de forma adecuada, una de ellas puede ser la necesidad de buenos recursos, es ahí, donde el jefe debe ser consciente del porqué de un puntaje bajo en el desempeño de su colaborador.
- **Reconocimiento por resultados:** La dimensión de reconocimiento es crucial para la organización, porque permite que los colaboradores generen identificación y satisfacción aumentan el desempeño adecuado y mejorando la productividad de la empresa.

Huerta (2017), refiere que existen dos dimensiones acerca del desempeño laboral, relacionado al logro alcanzando en las metas dentro de un tiempo fijo.

- Desempeño en la función: Esta dimensión se refiere a la producción, calidad y conocimiento del puesto laboral, existen funciones específicas que son evaluadas de forma individual, pero también funciones generales que son parte de la cultura y de los valores organizacionales, los cuales también son evaluados como criterios de función del empleado.
- Características individuales: Para el autor esta dimensión, se comprende bajo tres conceptos esenciales, la comprensión de las situaciones: el cual le permite al colaborador darse cuenta y notar situaciones difíciles y comprenderlas, la creatividad, pero permite al trabajador ser innovador, presentar nuevos proyectos y elegir decisiones que no son comunes y la capacidad de realización: la cual se encuentra relacionada al nivel de motivación que presenta el empleado, no solo concentrado en las metas organizacionales, sino en las metas de carrera que le permitirán ascender aún mejor puesto desarrollándose cada vez con un mejor performance.

Navarro (2017), refiere que las dimensiones que presenta el desempeño laboral, consiste en cinco características.

- Adaptabilidad: Se refiere a la capacidad que tienen las personas de empezar a convivir en un ambiente nuevo, de resolver conflictos o dificultades de una nueva forma, lograr aprender y empezar a interactuar con el fin de lograr las metas y los objetivos.
- Comunicación: Desarrollar un lenguaje claro, transparente, directo y valido a la hora de emitir un mensaje, muchas organizaciones creen que esta dimensión es sobre

entendida, pero la realidad demuestra que a pesar de que los trabajadores saben cómo deben comunicarse, no lo ponen en práctica y ello aumenta las controversias y disminuye el desempeño.

- **Iniciativa:** Se trata de una dimensión estratégica, que se caracteriza por una conducta proactiva, en la que los resultados demuestran que se obtuvo mucho más de lo que se esperaba. La característica esencial es la búsqueda de la influencia de forma activa sin intenciones negativas y en la búsqueda de la mejora continua.
- **Conocimiento:** Esta dimensión se refiere a las aptitudes y experiencias formadas a lo largo de los años en el trabajador, los niveles de conocimiento técnicos, profesionales y operativos, deben ser evaluados, debido a que en muchas oportunidades se ha presentado cambios importantes de perfiles por conocimientos que no se adecuaban a las funciones de un puesto de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Esta dimensión se presenta como competencia del trabajador, el cual se encuentra relacionada con la iniciativa, el liderazgo, el bien común, la identificación y los valores personales. Permite que el desempeño sea observado fácilmente y que los resultados sean obtenidos de forma equiparada.

#### I. Medición del desempeño laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2009), clasifica a los métodos de evaluación en tradicionales y modernos, en cuanto a los métodos modernos encontramos a los siguientes:

- **Escalas Gráficas:** “Calificada como una tabla de doble asiento, se registran en las filas los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 253). Los factores deben representar criterios relevantes o lineamientos

básicos para la evaluación, estos serán definidos con una breve descripción, escueta y objetiva.

- Elección Forzada: Permite eliminar la trivialidad, la generalidad y la falta de objetividad, que caracteriza al método de la escala gráfica. La elección forzada evalúa por medio de bloques de frases descriptivas compuestos por dos, cuatro o más frases, enfocados en determinar aspectos del comportamiento. Quien evalúa tiene la necesidad de escoger una o dos de los enunciados de cada bloque, el que mejor se adecue al trabajador evaluado.
- Investigación de Campo: Es el método tradicional más completo para evaluar el desempeño, basado en el principio de compromiso de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño, para ello se requiere de procesos de entrevistas personales en la que el desarrollo de la evaluación se realiza mediante el gerente y también el staff de trabajadores.
- Método de los Incidentes Críticos: Es un método fácil y se basa en los incidentes críticos que pueden representar el rendimiento adecuado o no adecuado.
- Lista de Verificación: Es un método tradicional de evaluación a partir de una lista de verificación, que implica los factores a considerar de cada trabajador, cada factor recibe una evaluación cuantitativa, que ayuda a evaluar todas las características primordiales de un trabajador.

En cuanto a los métodos tradicionales o antiguos, encontramos las siguientes mediciones del desempeño

- Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO): Basada en la administración por objetivos, que se caracteriza por ser desarrollada de forma equitativa, busca la participación incluyendo a la mayoría y genera motivación mediante una

participación activa del trabajador y su gerente. Esta comprendida por seis etapas:

1. Formular objetivos consensuados.
  2. Compromiso del trabajador para lograr los objetivos que se expusieron en conjunto.
  3. Compromiso del empleador para asignar recursos y conseguir los objetivos.
  4. Comportamiento del evaluado para alcanzar los objetivos de forma libre y autónoma.
  5. Monitorear y medir los resultados en comparación con los objetivos trazados.
  6. Realizar una retroalimentación y evaluar el esfuerzo.
- Evaluación de 360°: Implica una evaluación circular, donde participan todas las personas que interactúan con el evaluado, siendo vulnerable aquel que no tiene la mente abierta y no es receptivo por ser una evaluación amplia y envolvente.

Matabanchoym, Álvarez, y Oscar (2019), consideran los siguientes métodos para el sector empresarial:

- Sistema de evaluación cualitativa: Con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Es realizada por uno o dos superiores y con un marco temporal básicamente actual.
- El sistema de feed-back: se caracteriza por el desarrollo de una sesión formal con la elevada dependencia del superior para obtener información.
- Sistema de evaluación cuantitativa: Con ponderaciones objetivas y recompensas ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. La medida del desempeño es objetiva, basada habitualmente en fórmulas y presenta un componente histórico importante. El sistema

de feed-back se caracteriza por no existir sesiones formales o no más de una, la baja dependencia del superior para obtener información, una interacción poco frecuente entre superior y subordinado y el énfasis en la evaluación o control.

- El 360° Feedback premium: Es un sistema de evaluación de desempeño que integra múltiples calificaciones de diferentes evaluadores: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes, reduciendo los problemas de subjetividad y disentimientos estadísticos. Posterior a la evaluación, se realiza el respectivo feed-back entre evaluados y evaluadores, lo que le añade una perspectiva única al método. (Matabanchoym, Álvarez, y Oscar, (2019, p.181).

Chiavenato (2017) considera como principales métodos tradicionales a las siguientes escalas de medición.

- Método de escalas gráficas: Es un método bastante usado, que evalúa a los colaboradores con factores precisos y graduados, utilizando un cuestionario de doble entrada, los factores se dimensionan con el fin de retratar el nivel de desempeño desde escalas continuas y semicontinuas.
- Escalas gráficas semicontinuas: Se difencias de las anteriores, en que se incluyen puntos intermedios en los puntos extremos.
- Escalas gráficas discontinuas: Se establece y describe la posición de la marca, dejando al evaluador a escoger una para valorar al trabajador.
- Método de elección forzada: Esta evaluación fuerza al evaluador a elegir una o dos frases que definen mejor su desempeño. Se considera dos formas, los bloques compuesto por dos frases los de característica positiva y negativa y los bloques de cuatro frases de caracteritica

positivo y se elige la que aplique mejor en relación al rendimiento.

- Método de investigación de campo. Es una evaluación en conjunto por un especialista y el jefe inmediato del trabajador, que no solo diagnostica el desempeño laboral, además planea el desarrollo del personal en su puesto y la organización, brindando feedback, y realizar el seguimiento de su desempeño.
- Método de incidentes críticos: Se refiere a un método de observación y registro de los hechos extremos que tuvieron como resultados (positivos) y/o negativos, del desempeño del evaluado durante el ejercicio laboral. Se debe destacar los hechos positivos y corregir los hechos negativos o en su defecto eliminarlo.

Matabanchoym, Álvarez, y Oscar (2019) hacen referencia a diversas técnicas usadas en la evaluación del desempeño.

- Observación directa: Consiste en observar, atentamente al personal y registrar información para después analizarlo, su ventaja son los hechos reales y el agrupar situaciones no reproducibles.
- Entrevista Técnica: Son datos recogidos de un diálogo con un fin determinado, es un instrumento que adopta una conversación coloquial, con respuestas verbales de las preguntas planteadas sobre una situación peculiar.
- Autoevaluación: Es una herramienta teórico-práctica que permite al trabajador tener en claro los planes de progreso en la organización o puestos de trabajo, orientándolo a comprender nociones, elementos y métodos de gestión para mejorar la organización.
- Auditorías: Es realizada por un experto, con la finalidad de presentar su opinión profesional sobre los procedimientos organizacionales, permitiendo tomar decisiones y mejorar

el sistema, consiste en un examen importante, sistemático y distintivo de la información disponible en la entidad.

- Selección forzada: Se evalúa a través de frases características relacionadas a tipos de trabajo individual, el evaluador elige una o dos frases que se aproxime al desempeño laboral del evaluado.
- Investigación de campo: Dirigida a la alta gerencia, con asesoramiento de un especialista, a través de una entrevista haciendo seguimiento de los acuerdos y la responsabilidad de mejora por ambos.
- Incidentes críticos: A través de la observación directa del comportamiento del colaborador se identifica y comprende conductas críticas, dando solución a los problemas causados por estos.
- Listas de verificación: Es una relación de la descripción de desempeño del trabajador, esta es calificada por un colaborador de la misma organización o externa, dándole un valor a las distintas descripciones, de acuerdo a su importancia.
- Escalas de valoración de conductas con anclajes conductuales (BARS): Es básicamente una técnica de valoración de conductas, tiene como característica el uso de niveles de eficiencias y tipificación conductual, es fiable, reduce el efecto halo, permite un feedback más práctico de los evaluadores a los evaluados, por ello es el más utilizado en el ámbito laboral.

Louffat (2012), considera como principales enfoques de la evaluación los siguientes métodos.

Los métodos de jerarquización u ordenación, clasifican a los colaboradores en un orden de mérito en base a un juicio analítico o global sobre el trabajador. Se tiene así algunas propuestas como:



- Jerarquización directa: El orden de mérito clasifica del mejor al peor colaborador de la organización de forma vertical, de arriba hacia abajo.
- Jerarquización alternada: Este método indica al mejor trabajador y en simultáneo al peor trabajador, después el segundo mejor y el segundo menos peor, quedando el puesto intermedio.
- Jerarquización por pares: Se trata de comparar al trabajador elegido con cada uno de sus contrincantes, el colaborador que se imponga ocupará el primer lugar y así sucesivamente se le brinda un orden.
- Jerarquización por factores: Se clasifica en base a factores en base a un análisis comparativo, luego se promedia para dar como resultado un orden de mérito.
- Jerarquización por distribución forzada: Basada en la curva de distribución normal, se clasifica de forma simétrica a los colaboradores en una categoría ponderada.

Los métodos de jerarquización u ordenación, son evaluaciones individualizadas que implica grados o categorías de factores o competencias, sumadas dan un puntaje de mérito, expresadas en valores absolutos, porcentajes, etc.

- Jerarquización de escalas por factor o de escala lineales o gráficas: Se plantean diversos formatos, así como número de grados o niveles por cada trabajador en base a sus factores y competencias. Por ejemplo se tiene: Escala gráfica o continuas, escalas descriptivas simples, escalas alfabéticas, escalas de porcentajes, escalas con puntajes y escalas con ponderaciones.

Los métodos comportamentales cualitativos, se realiza comparando a un colaborador con otro, fijándose en el grado de

competitividad y productividad en el ejercicio de las funciones asignadas. Se considera en esta categoría a:

- Ensayos narrativos: Es un informe de la observación al colaborador en un tiempo determinado, expresado en párrafos, anexando figuras, gráficos, etc., se puede exponer comentarios sobre las debilidades y fortalezas laborales del trabajador.
- Incidentes críticos: En el informe se anota los acontecimientos resaltantes buenos o malos durante la función laboral del trabajador en diversos aspectos, como de conocimiento, habilidad o actitudes, que le favorezcan o sean desfavorables.
- Listas de comprobación (Check list): Identifica ciertas competencias y el nivel exigido al trabajador, debiendo responder a cada factor o pregunta con un sí o no, o una señal, con la finalidad de establecer el cumplimiento de las obligaciones exigidas y el nivel requerido.
- Elección Forzosa: Determina el rendimiento de un trabajador, busca especificar el adjetivo en la evaluación.
- Los métodos de resultados, priorizan la medición del rendimiento del empleado, utilizando indicadores establecidos que se pueden contabilizar, en esta categoría se tienen:
  - Administración por objetivos: Acuerdo en conjunto de jefes y subordinados, para cumplir objetivos dentro de un plazo establecido, verificando el cumplimiento de lo acordado.
  - Tendencias de rendimiento: Es la verificación de los antecedentes positivos y negativos del record laboral de cada trabajador, respecto a su rendimiento durante el periodo laborado.
  - Indicadores varios: Miden los procesos de la administración y los recursos asignados a la alta dirección, órganos de

línea, órganos que brindan el apoyo requerido, órganos que cumplen el papel de asesorar y órganos consultivos.

Werther y Davis (2008), refieren que la evaluación y medición del desempeño debe ser igual para cualquier organización, lo único que debe ser variado es el tipo de evaluación de acuerdo al nivel del puesto y complejidad en tareas, de esta manera proponen las siguientes formas de medir el desempeño laboral:

- Escalas de puntuación: Es un tipo de medición del desempeño, en la que la persona responsable de la evaluación, debe conceder una puntuación subjetiva frente al desenvolvimiento del trabajador, esta debe ser en una escala entre una calificación baja y alta. Los criterios se realizan en base al evaluador, califica y en muchas ocasiones las organizaciones utilizan estos puntajes para los aumentos salariales, es por ello que se debe tener mucho cuidado con el criterio de observación. Es un tipo de medición que es sencillo de comprender y no requiere demasiada capacitación, se puede aplicar a grandes grupos; los factores a evaluar pueden estar relacionadas a las características personales, a las competencias y habilidades y las funciones únicamente del puesto.
- Lista de verificación: Este tipo de medición del desempeño requiere que la persona evaluadora elija oraciones que pueda describir las características de los trabajadores seleccionando criterios ya establecidos. La lista de verificación es realizada por el personal de recursos humanos y el evaluador muchas veces es el jefe inmediato; es un método cuantificable que permite obtener valores, y estos valores son calificados para obtener resultados sobre el desempeño. Este tipo de medición al ser estandarizado solo utiliza afirmaciones generales de las características

del trabajador y no precisa la relación con las funciones y el área en el que se desenvuelve.

- Método de selección forzada: En este tipo de medición, el evaluador se ve obligado a elegir descripciones que se acerquen más al desenvolvimiento que tiene el trabajador, y las alternativas en su mayoría le dan sentido de descripciones positivas y negativas. Las categorías a evaluar se encuentran en varias descripciones y el puntaje a sumar se elige entre las afirmaciones registradas; este método es fácil de ser aplicado y se puede realizar con grandes grupos, pero las afirmaciones generales al igual que el anterior método muchas veces no están relacionadas específicamente con el perfil del puesto.
- Método de registro de acontecimientos críticos: Este tipo de medición del desempeño mide a través de una bitácora o de un registro virtual de forma diaria, es decir, el evaluador se encuentra observando todos los días el comportamiento y desempeño de los colaboradores. Este método reduce las distorsiones y permite realizar mucha retroalimentación, pero existen hechos que no se pueden controlar siendo estas no suficientes para ser evaluadas con este tipo de medición. Puede suceder que los registros al inicio sean de gran información, pero mientras pasa el tiempo la información es escasa y en el momento de la evaluación solo se dan algunas observaciones.
- Escalas de calificación conductual: Este tipo de medición utiliza un sistema que compara el desempeño de los empleados en términos conductuales, el sistema se encuentra elaborado a partir de la opinión del jefe inmediato, de los pares del puesto y del área de recursos humanos que califica estos parámetros como aceptables y no aceptables. Una desventaja que tiene este método es que el número de criterios conductuales es limitado, y en

muchas ocasiones estos registros no son actualizados por lo que pierden efectividad a la hora de brindar información completa.

- Método de verificación de campo: Este tipo de método de medición consisten en que un profesional del área de personal, acude al campo para calificar el desempeño de los trabajadores, luego el supervisor le pide los registros y calificaciones y juntos arman calificaciones en base a los criterios observados, luego el especialista del área de recursos humanos analiza estos resultados y brinda sus conclusiones evaluativas para obtener ya una puntuación final. En muchos puestos que no pueden ser por observación, la calificación se realiza mediante exámenes, y cada examen debe ser distinto para cada puesto que lo necesita.
- Método de evaluaciones en grupos: Es un tipo de medición que consiste en la comparación del desempeño entre compañeros de trabajo, esta evaluación lo realiza el supervisor inmediato y se utiliza en muchas ocasiones para tomar decisiones sobre mejoras salariales, remuneraciones, cambio de puestos como rotaciones internas. La objetividad de este método radica en que los empleados prefieren este tipo de calificaciones porque son verdaderas basadas en el trabajo grupal y no en políticas o estandares generales que no precisan diferencias en el trabajo.
- Método de categorización: Este tipo de método se refiere a establecer una categoria entre mejor desempeño a peor desempeño, en la que existen diferencia entre la calificación pero no se identifica por cuanto. Este tipo de mediciones se pueden realizar con dos supervisores o más, es facil de administrar, pero la desventaja que presenta es que puede existir ciertas distorsiones al querer

favorecer o al querer inclinar las preferencias hacia algún trabajador.

- Método de distribución forzada: Este tipo de medición consisten en que el supervisor o evaluador ubique a los empleados en clasificaciones que tienen algún tipo de calificación en puntajes y que sean evaluados respecto de ello. Las diferencias tocantes de los empleados no se toman en cuenta, solo se distribuyen de acuerdo a una calificación porcentual.
- Método de comparación por parejas: Este tipo de medición consisten en que el evaluador mide el desempeño a través de la comparación con los mismo empleado de un área específica, aquí la comparación no es global, se realiza visualizando las acciones que tomaron al enfrentarse a una misma situación, especificando quienes colaboraron con mayor eficacia y quienes no lo hicieron. Este método también puede ser susceptible al favoritismo por algún empleado en especial.
- Método de escalas de cálculo con ancla conductual: Este tipo de medición del desempeño consisten en la actuación de individuos familiarizados con el puesto a evaluar en la identificaciones de sus principales características. Se jerarquiza los comportamientos que son evaluador importantes para esa funciones y en base a la jerarquización se evalua. Lo bueno de este método es que permite la actuacion de los mismos empleados y que ellos se esfuerzan por cumplir sus propios criterios y lo negativo es que esta direccionada a las actividades y no a los resultados obtenidos.
- Autoevaluaciones: Este tipo de método consiste en que el mis empleado se evalue y brinde información desde su propia perspectiva, esta técnica de medición suele ser muy efectiva debido a que pretende el desarrollo personales de

los empleados y la mejora de los objetivos que se tiene a futuro, aparte de que también existe la participación e involucramiento de los trabajadores lo que genera que se dedique a mejorar los aspectos débiles.

- **Administración por objetivos:** Este tipo de medición consiste en que el evaluador y el empleado se reúnen para poder establecer los objetivos de desempeño que se pretende evaluar, este acuerdo ayuda a que los empleados se sientan motivados de realizar su trabajo y les permite evaluar necesidades y el avance de los objetivos. Por otro lado este método puede concentrarse en el aspecto cuantitativo del desempeño, es decir, en la cantidad de trabajo y no en la calidad, debido a que la evaluación cualitativa es mucho más difícil de establecer lo que podría generar ciertos vacíos en la evaluación.
- **Evaluaciones psicológicas:** Este tipo de medición del desempeño, se basan exclusivamente a la evaluación psicológica que se realiza con el fin de observar el desempeño presente pero también de poder predecir el desempeño futuro.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este

procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes y jóvenes. (Werther y Davis, 2008, p. 26).

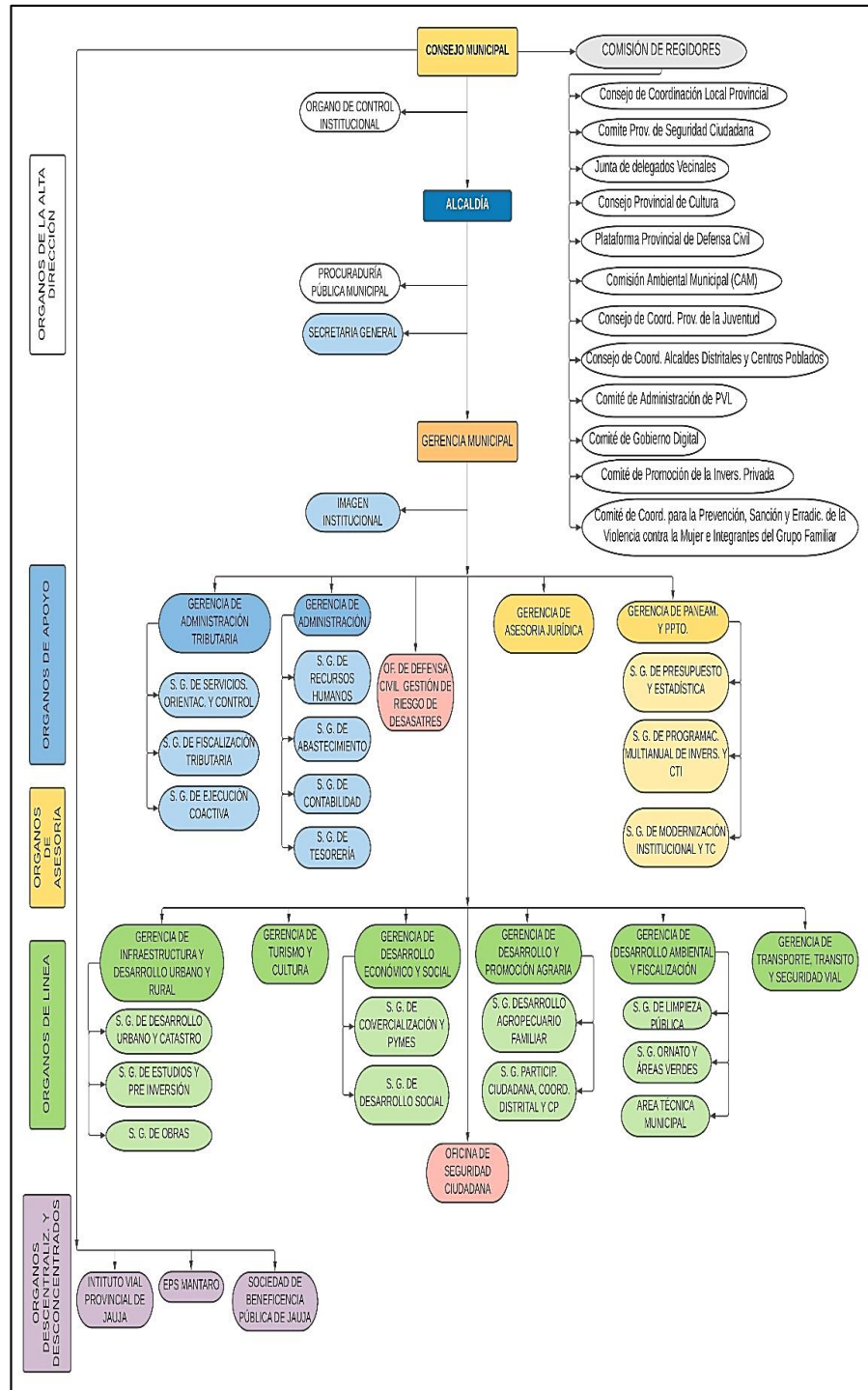
### **2.2.3. Municipalidad Provincial de Jauja.**

La Municipalidad Provincial de Jauja, se encuentra en el departamento de Junín, Provincia de Jauja,

La Provincia de Jauja tiene 34 Distritos en un territorio bastante extenso con una superficie de 3749.1 Km., donde se ubican 34 distritos con una población de 114416 (censo 2002), presenta una geografía variada con valles Mantaro, Yanamarca, selva alta y baja. Se encuentra estratégicamente ubicado en el departamento de Junín. Limita al norte con las provincias de Yauli, Tarma y Chanchamayo; al este con la Provincia de Satipo, al sur con la Provincia de Concepción y al oeste con la Región Lima. (Municipalidad Provincial de Jauja, 2020).

La Municipalidad tiene como misión: “Brindar servicios públicos locales de calidad a la población de la Provincia de Jauja, de manera oportuna, a través de una gestión participativa, eficiente y transparente” (Municipalidad Provincial de Jauja, 2020) y como visión, Al año 2030, Jauja será orgullo de su población y basará su desarrollo en el ordenamiento y gestión sostenible de su territorio y expresado en la evolución cuantitativa y cualitativa de sus componentes: económico, social, ambiental, institucional, cultural y por su gestión efectiva de los riesgos y problemas que se presenten. (Municipalidad Provincial de Jauja, 2020).





**Figura 18.** Organigrama de la Municipalidad Provincial de Jauja.

Fuente: Municipalidad Provincial de Jauja. (02 de 10 de 2020).

Municipalidad Provincial de Jauja. Obtenido de

<http://www.munijauja.gob.pe/index.php?a=3>

La Municipalidad Provincial de Jauja, cuenta con un Reglamento Interno de trabajadores (RIT); este documento de gestión presenta siete títulos:

1. Principios, finalidad, objetivos y normas generales
2. Horario de trabajo, asistencia, tardanza y permanencia
3. Labores extraordinarias, comisión de servicio
4. Permisos, licencias, descansos médicos y vacaciones
5. Régimen de estímulos
6. Régimen disciplinario
7. Disposiciones finales

Para la finalidad de esta investigación se toma en cuenta el título seis del Reglamento interno de trabajo (RIT) de la Municipalidad Provincial de Jauja, en el cual encontramos los artículos que definen las conductas de indisciplina y las sanciones administrativas correspondientes. En cuanto a los conflictos laborales, no se encuentran definidas de forma exacta en este documento, únicamente el artículo N° 60 referido a las faltas disciplinarias refiere “El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabras en agravio de su superior, del personal jerárquico y de los compañeros de labor y/o usuarios de la entidad” (Municipalidad Provincial de Jauja, 2020, p. 21). Este documento se encuentra en el Anexo seis.

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Jauja cuenta con 129 trabajadores, en las distintas modalidades de regímenes, y personal de confianza para los cargos de alta dirección, 60 trabajadores se encuentran en las distintas áreas administrativas, los cuales son la población con la que se trabajó en la presente investigación. Cuenta con una sub gerencia de recursos humanos con mínimo personal para lograr una administración correcta del personal.

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Actitud frente a los conflictos**  
“En diferentes momentos, se suelen adoptar diferentes actitudes cuando nos enfrentamos a los conflictos. Dichas actitudes se encuentran vinculadas a la importancia de la relación con los demás y a la importancia de los objetivos”. (Rosas, 2017, p. 19).
- **Calidad**  
Se refiere al tipo de trabajo entregado, buscando continuamente la mejora en el proceso, manifiesta una actitud de logro y se observa en los resultados obtenidos. El trabajador se esfuerza por realizar un buen trabajo y ello permite elevar los estándares de la producción.
- **Compensaciones y Remuneraciones**  
“Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión”. Calloway (1964) citado por (Rosas, 2017, p. 14).
- **Comportamientos**  
Se refieren a la conducta observable que se manifiesta en el desempeño de las funciones, a nivel individual y grupal, aplicando la ética personal y parte de la personalidad del trabajador. Se manifiestan capacidades como el espíritu de equipo, actitud e iniciativa, responsabilidad, cooperación y liderazgo.
- **Comprensión**  
Se define como la capacidad de comprensión e intuición frente a situaciones problemáticas, el cual permite que el trabajador, desarrolle capacidad de dialogo y escucha y pueda tomar parte en la solución de situaciones difíciles.
- **Condiciones laborales**  
“Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo”. (Rosas, 2017, p. 19).

- **Conflicto**  
 “La existencia del conflicto de trabajo se considera como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los directivos y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos”. (Gonzales, 2006, p. 7).
- **Conflicto de Intereses**  
 “Los conflictos de interés son aquellas situaciones en las que el juicio de un sujeto, en lo relacionado a un interés primario para él o ella, y la integridad de sus acciones, tienen a estar indebidamente influenciadas por interés secundario”. (Rosas, 2017, p. 19).
- **Conflicto Laboral**  
 “Los conflictos laborales son originados por una deficiente organización del trabajo y son un riesgo psicosocial presente en todas las empresas, que por lo general no son tenidos en cuenta, ni evaluados ni gestionados”. (Secretaria de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid, 2019, p. 6).
- **Conocimiento del puesto**  
 Este indicador define la capacidad que tiene el trabajador para conocer sus funciones, las cuales se encuentran en el perfil de puestos. Se valora la experiencia y el manejo adecuado de los recursos asignados para su puesto.
- **Cooperación**  
 Se refiere al desarrollo de una actitud de colaboración en el momento de sus labores, colaboración con sus compañeros ayudando a cumplir los objetivos y colaboración con la organización a partir de la iniciativa y la creatividad para el logro de resultados.
- **Creatividad**  
 Capacidad de producir nuevas formas de obtener los resultados, dar iniciativa a nuevos proyectos y ser original frente a la solución de problemas. Mejora el desempeño porque las ideas son innovadoras y son tomadas en cuenta.

- **Desarmonía**  
 “La satisfacción laboral es importante para el buen funcionamiento de una organización, dentro de este punto indicamos que cuando la paz, tranquilidad y la concordia de los colaboradores se ve afectado estamos llegando a una situación de conflicto” (Chávez, 2016, p. 22).
- **Desempeño Laboral**  
 El desempeño laboral es “la representación de las tareas y actividades desarrolladas por las personas, equipos de trabajo u organizaciones, que permiten alcanzar los objetivos y promover resultados organizacionales”. (Chiavenato, 2017, p.206).
- **Diferencias Personales**  
 “Las diferencias personales es una de las fuentes mas comunes de conflictos, los antecedentes con los que viene cada persona tras las experiencias vividas, valores incorporados y necesidades e intereses son distintos” (Whetten y Cameron, 2011, p. 380)
- **Falta de comunicación**  
 “Los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización”. Gonzales (2006) citado por (Rosas, 2017, p. 18).
- **Frecuencia de conflictos**  
 “La frecuencia se refiere a la cantidad de veces que padres e hijos (jefes y trabajadores) discuten en torno a un determinado desacuerdo; la intensidad, al nivel de tensión emocional percibido durante ellas” Pérez y Aguilar (2009) citado por (Rosas, 2017, p. 20).
- **Habilidades/Capacidades**  
 Son el conjunto de aptitudes, conocimientos, experiencias y habilidades que los trabajadores presentan para realizar sus labores de forma adecuada y oportuna. Se encuentran las competencias relacionadas a sus funciones, valores personales, y la capacidad y comprensión para tomar decisiones.

- **Incompatibilidad**  
 “Este indicador del conflicto se genera debido cuando existe una comunicación débil dentro de la organización llevando a interpretaciones erróneas y emitiendo juicios incorrectos sin conocer el contexto de la situación generando así la comunicación informal”. (Chávez, 2016, p. 22).
- **Iniciativa y resolución**  
 Capacidad que se manifiesta en una actitud proactiva, en la que el trabajador logra cumplir los objetivos con la utilización de menos recursos y obteniendo más resultados de lo esperado; también se observa la capacidad resolutoria, con un adecuado desarrollo de la comunicación interna y la persuasión.
- **Metas y resultados**  
 Comprenden las competencias respecto a la consecución de objetivos, el manejo exacto en la calidad de trabajo, reduciendo costos, cumpliendo los plazos estipulados, con un enfoque basado en el cumplimiento de los resultados.
- **Nivel de producción**  
 El trabajador, se siente satisfecho con su resultado, ya que sus logros cumplen con las expectativas del área, de la jefatura y de la organización. La producción presenta un avance importante y el nivel y capacidad se sostiene en el trabajo.
- **Pugna**  
 “La lucha por el poder del bienestar común se pierde y empieza el enfrentamiento por la oposición de ideas y del bienestar común dentro de la organización” . (Chávez, 2016, p. 22).
- **Relaciones Laborales**  
 “Es el proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes” (Sotomayor, 2016, p. 334).

- Quejas y reclamos no resueltos  
“Reclamar es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. La acción y efecto de reclamar se conoce como reclamación o reclamo”. (Rosas, 2017, p. 19).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

Existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

1. Existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
2. Existe una relación entre incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
3. Existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

#### **3.2. Operacionalización de variables**

##### **3.2.1. Definición conceptual de las variables.**

###### **A. Conflicto laboral.**

“La existencia del conflicto de trabajo se considera como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los directivos y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos”. (Gonzales, 2006, p. 7).

###### **B. Desempeño laboral.**

El desempeño laboral es “la representación de las tareas y actividades desarrolladas por las personas, equipos de trabajo u organizaciones, que permiten alcanzar los objetivos y promover resultados organizacionales”. (Chiavenato, 2017, p.206).



### **3.2.2. Definición operacional de las variables.**

#### **A. Conflicto laboral.**

La variable de conflicto laboral se mide a través de tres dimensiones: la desarmonía, la incompatibilidad y la pugna. Los indicadores que se utilizarán para mediar la variables son:

En cuanto a la dimensión de desarmonía presenta tres indicadores: Percibe de forma frecuente conflictos en el trabajo, desarrolla una actitud positiva frente a los conflictos y maneja de forma adecuada las relaciones laborales y sus responsabilidades; en cuanto a la dimensión de incompatibilidad presenta dos indicadores las cuales son: Percibe conflictos de interes en sus compañeros o jefes y esta de acuerdos con las condiciones laborales de la organización; en cuanto a la dimensión de pugna presenta el indicador de las quejas y reclamos son resueltas de forma oportuna. Esta variable fue medida a través de un cuestionario elaborado, el cual fue validado a través de juicio de expertos y medida la confiabilidad a través del estadístico de Alfa de Cronbach (0.8588) obteniendo una excelente confiabilidad. El cuestionario cuenta con 25 items, con en una escala Likert de 5 opciones de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca) y la escala de calificación ordinal. Esta variable e instrumento se encuentran trabajadas en base a la teoría de (Gonzales, 2006).

#### **B. Desempeño laboral.**

La variable de desempeño laboral se mide a través de tres dimensiones: las habilidades y capacidades, los comportamientos y las metas y resultados. Los indicadores que se utilizarán para mediar la variables son:

En cuanto a la dimensión de habilidades y capacidades presenta tres indicadores: Presenta los conocimientos adecuados para el puesto en el que trabaja, comprende facilmente situaciones problemáticas en la organización y manifiesta la capacidad de

iniciativa y resolución frente a problemas en su puesto de trabajo. En cuanto a la dimensión de comportamientos presenta dos indicadores: Desarrolla una actitud de cooperación en la organización y manifiesta creatividad en el desempeño de sus labores; en cuanto a la dimensión de metas y resultados presenta un indicador: Percibe satisfacción en su nivel de producción laboral. Esta variable fue medida con un cuestionario elaborado y validado por tres jurados, en cuanto a su confiabilidad, se estableció con el estadístico de Alfa de Cronbach (0.8588) obteniendo una excelente confiabilidad; el instrumento presenta 15 items en una escala Likert de 5 opciones (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca) y la escala de calificación es ordinal. Esta variable e instrumento se encuentra trabajada bajo la teoría de Chiavenato (2017).

### 3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de conflictos laborales*

| Variable             | Dimensiones  | Indicadores   | Items  | Escala de Respuestas  | Escala de Medición |
|----------------------|--|---|--|---|--------------------|
| CONFLICTOS LABORALES | Desarmonía   | Percibe de forma frecuente conflictos en el trabajo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen conflictos entre los trabajadores y los representantes de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Ha tenido alguna vez algún conflicto por motivos laborales con un compañero de trabajo?</li> <li>• ¿De haber conflictos con sus compañeros, con que frecuencia se registran estos hechos?</li> <li>• ¿Considera que la relación laboral con sus compañeros es buena?</li> <li>• ¿Considera que la actitud de los representantes de la entidad frente a los conflictos es la correcta?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Nunca</li> </ul> | Escala Ordinal     |
|                      |  | Desarrolla una actitud positiva frente a los conflictos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se toma en cuenta iniciativas presentadas por sus compañeros dentro de la organización?</li> <li>• ¿Considera que el trato laboral que recibe de sus compañeros es justo?</li> </ul>   |   |                    |
|                      | Maneja de forma adecuada las relaciones laborales y sus responsabilidades. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?</li> <li>• ¿Existe la ayuda mutua entre compañeros de trabajo cuando hay exceso de labores?</li> <li>• ¿Existe separación de cargos, desempeño de tareas y responsabilidades?</li> </ul> |  |   |                    |

| Variable | Dimensiones      | Indicadores  | Items  | Escala de Respuestas | Escala de Medición |
|----------|------------------|--|--|----------------------|--------------------|
|          | Incompatibilidad | <p>Percibe conflictos de interes en sus compañeros o jefes.</p> <p>Esta de acuerdo con las condiciones laborales de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha sido testigo de algún conflicto laboral, que origino la renuncia de algún trabajador?</li> <li>• ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas que conlleven a conseguir los objetivos señalados en la organización?</li> <li>• ¿Su jefe inmediato le apoya cuando se encuentra implicado en algún conflicto laboral?</li> <li>• ¿Se siente contento con la remuneración pagada por parte de la entidad?</li> <li>• Desde su ingreso ¿Lo han rotado de su puesto en algun momento?</li> <li>• ¿La Municipalidad utiliza el desempeño como base para la promoción del ascenso?</li> <li>• ¿Su jefe inmediato felicita a los trabajadores cuando realizan un adecuado trabajo en equipo?</li> <li>• ¿Considera que existe carga laboral en exceso?</li> <li>• ¿Las instalaciones de la Municipalidad le brindan seguridad en sus labores?</li> <li>• ¿Considera que el puesto que ocupa se adecua a su perfil?</li> <li>• ¿Los reclamos laborales son atendidos por los representantes de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Considera que su jefe inmediato está dispuesto a defenderlo ante cualquier problema laboral que se presente?</li> </ul> |                      |                    |
|          | Pugna            | Las quejas y reclamos son resueltas de forma oportuna.   |  |                      |                    |

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Items   | Escala de Respuestas | Escala de Medición |
|----------|-------------|-------------|---|----------------------|--------------------|
|          |             |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que existen celos profesionales dentro de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato, es atendida?</li> <li>• ¿La Municipalidad demuestra interes por resolver las quejas y los reclamos de los trabajadores?</li> </ul> |                      |                    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

*Matriz de operacionalización de desempeño laboral*

| Variable          | Dimensiones               | Indicadores   | Items  | Escala de Respuesta   | Escala de Medición |
|-------------------|---------------------------|---|--|---|--------------------|
| DESEMPEÑO LABORAL | Habilidades y capacidades | <p>Presenta los conocimientos adecuados para el puesto en el que trabaja.</p> <p>Comprende facilmente situaciones problemáticas en la organización.</p> <p>Manifiesta la capacidad de iniciativa y resolución frente a problemas en su puesto de trabajo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que el nivel de conocimiento que tiene le permite cumplir con las funciones y tareas asignadas?</li> <li>• ¿Se familiariza con el ambiente laboral de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Propone soluciones frente a los problemas laborales de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Propone y expresa ideas de mejoras en el trabajo?</li> <li>• ¿Toma iniciativa ante situaciones complicadas en su centro de labores ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Nunca</li> </ul> | Escala ordinal     |

| Variable | Dimensiones        | Indicadores  | Items   | Escala de Respuesta | Escala de Medición |
|----------|--------------------|--|---|---------------------|--------------------|
|          | Comportamientos    | Desarrolla una actitud de cooperación con la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Influyen sus decisiones laborales en el logro de metas de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Resuelve problemas dentro de su puesto de trabajo?</li> <li>• ¿Participa y colabora de forma activa en favor de la Municipalidad?</li> <li>• ¿Fomenta la colaboración hacia sus compañeros de trabajo?</li> <li>• ¿Utiliza ingenio y creatividad en el desempeño de sus labores?</li> </ul> |                     |                    |
|          | Metas y resultados | Manifiesta creatividad en el desempeño de sus labores.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Crea y presenta proyectos laborales?</li> <li>• ¿Cumple con la productividad de su puesto?</li> </ul>   |                     |                    |
|          |                    | Percibe satisfacción en su nivel de producción laboral.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cumple con las exigencias del cargo que ocupa?</li> <li>• ¿Realiza la cantidad de trabajo encomendado?</li> <li>• Efectúa con esmero las labores que realiza?</li> </ul>  |                     |                    |

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Estudio**

#### **4.1. Método, tipo o alcance de investigación**

##### **4.1.1. Método.**

La presente investigación utiliza en primera instancia el método científico, debido a que “constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos y acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como para probar la hipótesis científica”. (Carrasco, 2005, p. 269).

Como método específico, esta investigación, utiliza el método deductivo debido a que,

En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. (Rodríguez y Perez, 2017, p. 12).

La presente tesis corresponde a una investigación de enfoque o naturaleza cuantitativa, debió a que,

Representa, un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un

determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p. 4).

#### **4.1.2. Tipo o alcance.**

El tipo de investigación es aplicada, debido a que “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad”. (Carrasco, 2005, p. 43). Así mismo Supo y Cavero (2014) mencionan, “este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren” (p.40).

El alcance es descriptivo correlacional, debido a que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 109).

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales)” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 110).

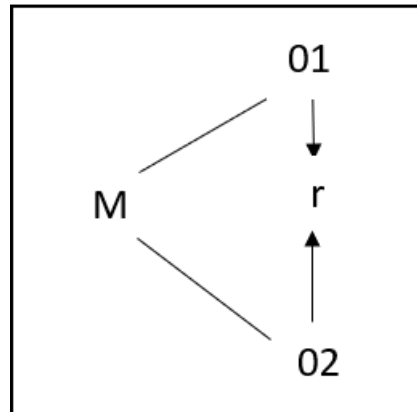
#### **4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se refiere al “plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema”. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 150). Es por ello que la tesis presenta un tipo de diseño no experimental debido a que “lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir



fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas”. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 174).

Así mismo esta investigación es de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional, el cual se puede observar en la siguiente descripción gráfica:



M: Muestra

O1: Medición de la variable 1

O2: Medición de la variable 2

r: Relación entre ambas variables

El diseño no experimental de corte transversal se refiere a,

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 176).

Así mismo la investigación es correlacional debido a que este tipo de diseño “establece relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales”. (Hernández Mendoza, 2018, p.178).

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población.

La población está constituida por N= 60 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja. Según Carrasco (2005) la población “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”. (p. 236). Teniendo en cuenta las características para el marco poblacional, los criterios de inclusión son los siguientes:

**Tabla 3**

*Población de estudio*

| N° | Descripción               | Cantidad |
|----|---------------------------|----------|
| 1  | Alcalde                   | 01       |
| 2  | Gerentes                  | 09       |
| 3  | Subgerentes               | 09       |
| 4  | Técnico Administrativo    | 05       |
| 5  | Auxiliar Administrativo   | 10       |
| 6  | Asistente Administrativo  | 07       |
| 7  | Procurador Público        | 01       |
| 8  | Planificador              | 01       |
| 9  | Inspectores de Transporte | 03       |
| 10 | Secretarias               | 02       |
| 11 | Jefaturas                 | 02       |
| 12 | Responsables de áreas     | 05       |
| 13 | Oficinista                | 01       |
| 14 | Cajero                    | 01       |
| 15 | Fiscalizador              | 01       |
| 16 | Especialistas             | 02       |
|    | Total                     | 60       |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Muestra.

Por tratarse de una población pequeña y de fácil acceso se realizó un censo. Según Hernández y Mendoza (2018) mencionan “cuando pretendas realizar un censo debes incluir en el estudio a todos los casos (personas, productos, procesos, organizaciones, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 196), el autor Bavaresco (2013) refiere “el censo es un estudio de todo y cada uno

de los elementos de la población para obtener una misma información”. ( p. 171).

#### 4.4. Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada fue la encuesta, según Carrasco (2005) la encuesta “puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario; de acuerdo a Carrasco (2005), el cuestionario es,

El instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión. (p. 318).

El cuestionario se realizó teniendo en cuenta las dimensiones de las variables de conflicto laboral y desempeño, con el propósito de obtener información adecuada de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, para ello se realizó la construcción de 40 ítems de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 4**

*Resumen de preguntas por cada dimensión*

| Variable de Estudio  | Dimensión                 | Indicadores  | N° de Preguntas |
|----------------------|---------------------------|--|-----------------|
| Conflictos Laborales | Desarmonia                | Percibe de forma frecuente conflictos en el trabajo.                       | 4               |
|                      |                           | Desarrolla una actitud positiva frente a los conflictos.                   | 3               |
|                      |                           | Maneja de forma adecuada las relaciones laborales y sus responsabilidades. | 3               |
|                      | Incompatibilidad          | Percibe conflictos de interés en sus compañeros o jefes.                   | 3               |
|                      |                           | Esta de acuerdo con las condiciones laborales de la organización.          | 7               |
|                      |                           | Las quejas y reclamos son resueltas de forma oportuna.                     | 5               |
| Desempeño            | Habilidades y capacidades | Presenta los conocimientos adecuados para el puesto en el que trabaja.     | 2               |

| Variable de Estudio | Dimensión          | Indicadores  | N° de Preguntas |
|---------------------|--------------------|--|-----------------|
|                     |                    | Comprende fácilmente situaciones problemáticas en la organización.                             | 2               |
|                     |                    | Manifiesta la capacidad de iniciativa y resolución frente a problemas en su puesto de trabajo. | 2               |
|                     | Comportamientos    | Desarrolla una actitud de cooperación con la organización.                                     | 3               |
|                     |                    | Manifiesta creatividad en el desempeño de sus labores.   | 2               |
|                     | Metas y resultados | Percibe satisfacción en su nivel de producción laboral.  | 4               |
|                     |                    | Total  | 40              |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1. Validez del instrumento.

El instrumento que se construyó, tiene validez de contenido debido a que se desarrolló teniendo en cuenta las variables, dimensiones y los indicadores con el fin de obtener la información adecuada.

#### 4.4.2. Validación del instrumento por juicio de expertos.

Con la finalidad de certificar la validez del instrumento, se realizó la validación mediante el juicio de tres expertos en el tema a través de tres criterios: congruencia, claridad y tendenciosidad obteniendo los puntajes de 148 (óptimo), 112 (Satisfactorio) y 120 (Satisfactorio), los cuales determinan que el instrumento presenta una correcta validez.

### Tabla 5

#### *Escala de puntaje para validación de instrumento*

| Escala de Calificación | Puntajes         |
|------------------------|------------------|
| Deficiente             | 30 – 54 puntos   |
| Regular                | 55 – 78 puntos   |
| Bueno                  | 79 – 102 puntos  |
| Satisfactorio          | 103 – 125 puntos |
| Óptimo                 | 126 – 150 puntos |

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 5 presenta la escala de calificación que se le brinda al sumar los criterios de evaluación para la validación del instrumento,

desde un puntaje de 126 a 150 que es óptimo hasta una puntaje de 30 a 54 con una escala deficiente.

**Tabla 6**

*Presentación de resultados de validación por juicio de expertos*

| Criterios de evaluación | Experto 1                 | Experto 2                         | Experto 3                        |
|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
|                         | Dr. Fidel<br>Perez Araujo | MBA Gastón Guido<br>Bravo Recines | Dr. José Luis<br>García Saavedra |
| Congruencia             | 49                        | 38                                | 40                               |
| Claridad                | 49                        | 36                                | 40                               |
| Tendenciosidad          | 50                        | 38                                | 40                               |
| Total                   | 148                       | 112                               | 120                              |
| Escala de calificación  | Óptimo                    | Satisfactorio                     | Satisfactorio                    |

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.3. Confiabilidad del instrumento.**

La confiabilidad del instrumento se refiere al nivel de confianza se logra conseguir en los datos obtenidos, lo cual refiere que el instrumento es exacto y preciso en lo que mide.

Hernandez, Fernández, y Baptista (2014) mencionan que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200). Existen distintas formas de lograr medir la confiabilidad de un instrumento, “todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta)”. (Hernandez, Fernández, y Baptista, 2014, p. 207).

Para esta investigación se midió la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach el cual se orienta a medir la consistencia interna de una prueba a través del cálculo de la varianza de los ítems y del puntaje total. La medición toma valores entre 0 y 1,

en donde 0 representa confiabilidad nula y 1 significa la confiabilidad total.

El coeficiente de Alpha de Cronbach puede ser calculado mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$  : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$K$  : Es el número de preguntas o ítem.

Cuando menos varíen las respuestas de los ítems mayor se obtendrá el coeficiente de Alpha de Cronbach.

#### A. Confiabilidad de datos por Alpha de Cronbach.

La confiabilidad se midió a través de la aplicación del instrumento a 15 jueces y posteriormente se realizó el análisis estadístico. El resultado obtenido tras medir la confiabilidad con el coeficiente de Alpha de Cronbach, nos demuestra que el instrumento empleado es confiable con un puntaje de 0.8588.

**Tabla 7**

*Datos de prueba piloto para validación de instrumento*

| Jueces | Items |   |   |   |     |    | Suma |
|--------|-------|---|---|---|-----|----|------|
|        | 1     | 2 | 3 | 4 | ... | 40 |      |
| E1     | 4     | 1 | 3 | 4 | ... | 5  | 135  |
| E2     | 3     | 2 | 2 | 4 | ... | 4  | 136  |
| E3     | 3     | 3 | 2 | 4 | ... | 5  | 115  |
| E4     | 3     | 3 | 1 | 4 | ... | 5  | 170  |
| E5     | 4     | 3 | 3 | 4 | ... | 4  | 130  |
| E6     | 3     | 3 | 3 | 3 | ... | 5  | 121  |
| E7     | 3     | 1 | 2 | 3 | ... | 4  | 131  |
| E8     | 4     | 3 | 3 | 4 | ... | 5  | 130  |
| E9     | 3     | 1 | 1 | 5 | ... | 5  | 154  |

|          | Items |       |       |       |     |       |     |
|----------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-----|
| E10      | 3     | 4     | 3     | 3     | ... | 5     | 166 |
| E11      | 3     | 3     | 2     | 3     | ... | 5     | 145 |
| E12      | 2     | 1     | 1     | 4     | ... | 5     | 142 |
| E13      | 1     | 1     | 1     | 5     | ... | 5     | 146 |
| E14      | 3     | 2     | 2     | 4     | ... | 4     | 124 |
| E15      | 3     | 1     | 5     | 5     | ... | 5     | 161 |
| Varianza | 0.533 | 1.049 | 1.129 | 0.462 | ... | 0.196 |     |

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 8

#### *Criterios de puntaje de confiabilidad*

| Intervalo    | Descripción             |
|--------------|-------------------------|
| 0,53 a menos | Confiabilidad nula      |
| 0,54 a 0,59  | Confiabilidad baja      |
| 0,60 a 0,65  | Confiable               |
| 0,66 a 0,71  | Muy confiable           |
| 0,72 a 0,99  | Excelente confiabilidad |
| 1,00         | Confiabilidad perfecta  |

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 8 muestra los intervalos de puntaje de confiabilidad del estadístico de Alpha de Cronbach en un rango de 1,00 con una confiabilidad perfecta a 0,53 a menos con una confiabilidad nula.

### Tabla 9

#### *Cálculo de Alpha de Cronbach*

| Cálculo de Coeficiente de Alpha de Cronbach   |         |
|---|---------|
| Número de ítems del instrumento               | 40      |
| Sumatoria de las varianzas de los ítems       | 41.636  |
| Varianza total del instrumento                | 255.973 |
| Coeficiente de confiabilidad del cuestionario | 0.8588  |

Fuente: Elaboración propia

## 4.5. Técnicas de recolección de datos

La recolección de los datos se realizó de la siguiente manera:

1. Carta solicitando permiso para la realización de la aplicación de la encuesta al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jauja dirigida al alcalde Ing. Cesar Dávila Velis.

2. Coordinación con las gerencias y áreas a evaluar.
3. Aplicación del Instrumento y la creación de la base de datos obtenidos mediante Excel.

#### **4.6. Técnicas de análisis de Datos**

El procesamiento de los datos se realizó de una manera sistemática empleando hojas de cálculo de Excel y SPSS usando la estadística descriptiva e inferencial. Por otro lado, la prueba de hipótesis se realizó siguiendo los siguientes pasos:

1. Planteamiento de las hipótesis estadísticas  $H_0$  y  $H_1$ . y establecimiento del estadístico de prueba que sea apropiado.
2. Definición del nivel de significancia. y definición de la zona de rechazo.
3. Cálculo del estadístico de prueba a partir de los datos muestrales considerando  $H_0$  como verdadera
4. Decisión si  $H_0$  se acepta o se rechaza y formulación de la conclusión en términos del contexto del problema.



## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados y análisis

##### 5.1.1. Prueba de normalidad.

- a. Plantear las hipótesis
  - $H_0$ : los datos tienen distribución normal
  - $H_1$ : los datos no tienen distribución normal
  
- b. Nivel de Significancia
  - Se trabajó con un nivel de confianza al 95%
  - La significancia (alfa) es el 5%
  
- c. Prueba estadística
  - Para realizar la prueba de normalidad, se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov
  
- d. Criterio de decisión
  - $H_0$ : (Igualdad, buscamos rechazar)  $p > 0,05$
  - $H_1$ : (queremos que suceda, buscamos aceptar)  $p < 0,05$

**Tabla 10**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

|                                    |                    | VAR001             | VAR002             | VAR003 | ...                | VAR0040 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|--------------------|---------|
| N                                  |                    | 60                 | 60                 | 60     | ...                | 60      |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media              | 2,68               | 1,83               | 2,00   | ...                | 4,68    |
|                                    | Desv.              | 1,172              | 1,122              | 1,089  | ...                | 0,567   |
|                                    | Desviación         |                    |                    |        |                    |         |
| Máximas diferencias extremas       | Absoluto           | 0,240              | 0,321              | 0,254  | ...                | 0,445   |
|                                    | Positivo           | 0,160              | 0,321              | 0,254  | ...                | 0,288   |
|                                    | Negativo           | -,240              | -,229              | -,179  | ...                | -,445   |
| Estadístico de prueba              | 0,240              | 0,321              | 0,254              | ...    | 0,445              |         |
| Sig. asintótica(bilateral)         | 0,000 <sup>c</sup> | 0,000 <sup>c</sup> | 0,000 <sup>c</sup> | ...    | 0,000 <sup>c</sup> |         |

Fuente: Elaboración propia

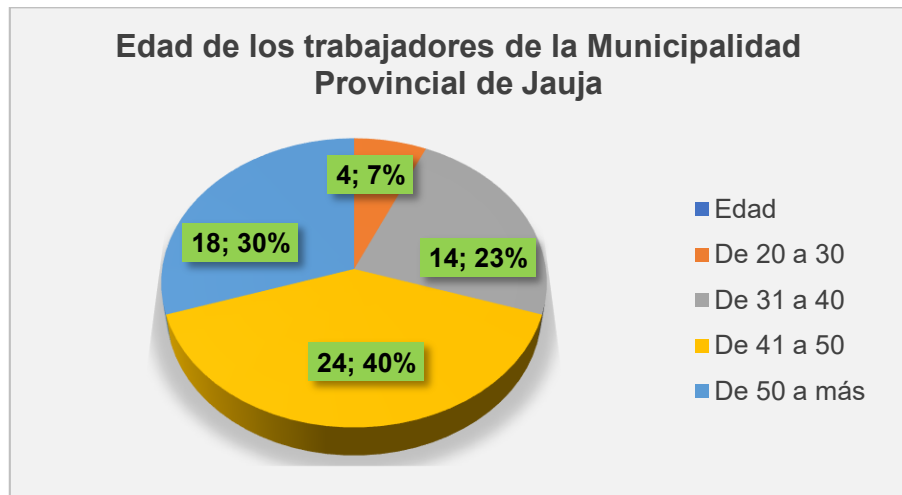
e. Decisión y conclusión

Como  $p < 0,05$ , es decir los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicaremos una estadística no paramétrica (correlación de Spearman).

## 5.2. Contrastación de hipótesis

### 5.2.1. Datos generales.

A. ¿Cuál es su edad?

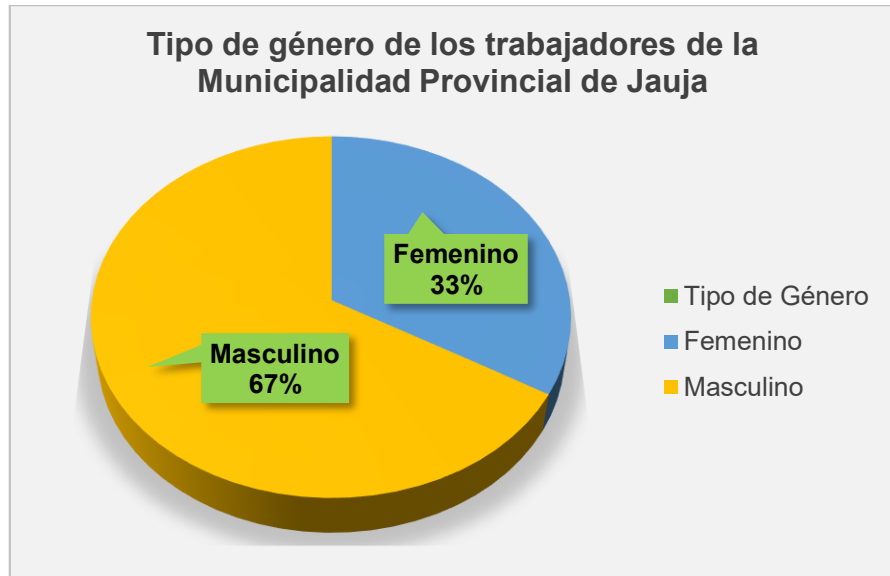


**Figura 19.** Edad de los trabajadores de la MPJ.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra que el 40% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja se encuentran en una edad entre 41 a 50 años y los trabajadores con menor edad son el 7% los cuales se encuentran en una edad entre 20 a 30 años.

B. ¿A qué género pertenece?

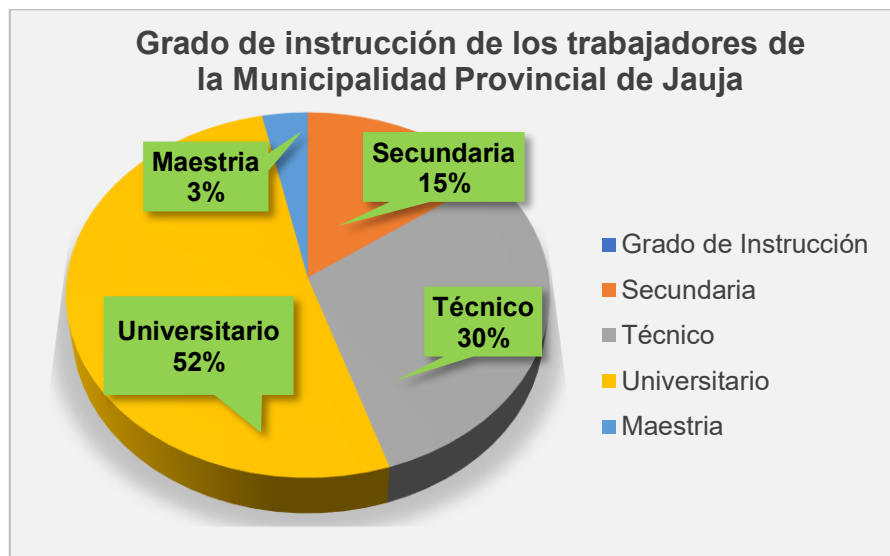


**Figura 20.** Tipo de género de los trabajadores de la MPJ.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra que el 67% de los trabajadores de la Municipalidad de Jauja pertenece al sexo masculino, mientras que el 33% pertenecen al sexo femenino.

C. ¿Cuál es su grado de instrucción?

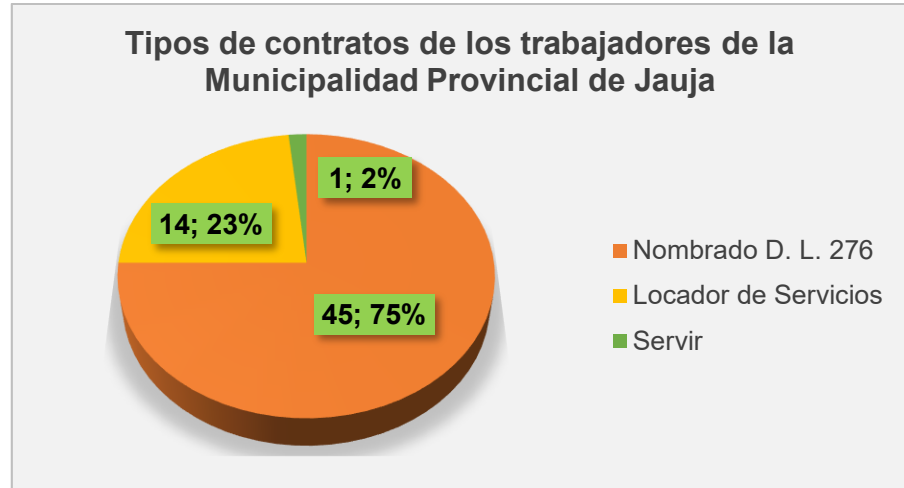


**Figura 21.** Grado de instrucción de los trabajadores de la MPJ.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra que el grado de instrucción a la que la mayoría de los trabajadores pertenecen es el universitario con el 52%, seguido por el grado de técnico con el 30%, secundaria con el 15% y el 3% con grado de maestría.

D. ¿Cuál es el tipo de contrato al que pertenece?

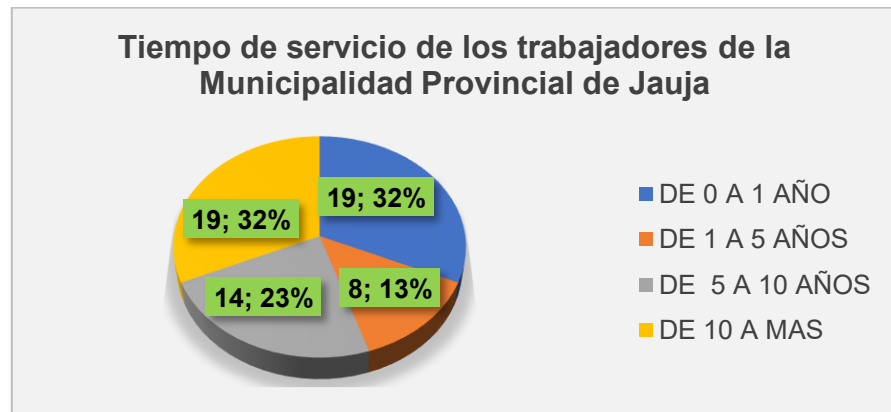


**Figura 22.** Tipo de contratos de los trabajadores de la MPJ.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Jauja, pertenecen al tipo de contrato 276 con el 75%, seguido por los trabajadores que pertenecen a locación de servicio con el 23% y el 2% con otros tipos de contrato.

E. ¿Qué tiempo de servicio tiene?



**Figura 23.** Tiempo de servicio de los trabajadores de la MPJ.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra que el mayor rango en tiempo de servicio se presenta entre 0 a 1 año con el 32% y de 10 a más años de servicio también con el 32% de los trabajadores, seguidos de 5 a 10 años de servicio con el 23 % y de 1 a 5 años de servicio con el 13%.

### **5.2.2. Contrastación de hipótesis general.**

Existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

a. Formulación de hipótesis

- $H_0$ : No existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
- $H_1$ : Existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

b. Nivel de significancia

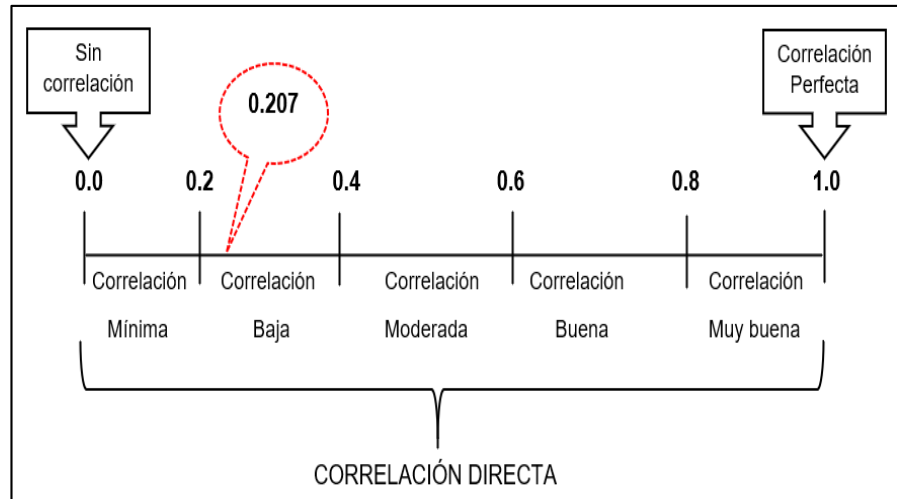
- $\alpha = 0.05$ , tipo de prueba unilateral.

c. Estadística de prueba

- La estadística es el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

d. Formulación de la regla de decisión

- Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.
- $H_0$ :  $Rho \geq 0,05$ .
- $H_1$ :  $Rho < 0,05$ .



**Figura 24.** Intervalo de correlación de hipótesis general.

Fuente: Elaboración propia

e. Cálculos

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman es realizado mediante el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

**Tabla 11**

*Correlación entre conflictos laborales y desempeño*

| Correlación entre conflictos laborales y desempeño |    |                             |                         |              |
|--|----|-----------------------------|-------------------------|--------------|
|  |    |                             | Conflictos laborales V1 | Desempeño V2 |
| Rho de Spearman                                    | V1 | Coefficiente de correlación | 1,000                   | 0,207        |
|  |    | Sig. (bilateral)            | .                       | 0,113        |
|  |    | N                           | 60                      | 60           |
|  | V2 | Coefficiente de correlación | 0,207                   | 1,000        |
|  |    | Sig. (bilateral)            | 0,113                   | .            |
|  |    | N                           | 60                      | 60           |

Fuente: SPSS versión 26

f. Decisión:

En consecuencia nos permitimos afirmar que en este caso se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto afirmamos que: No existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que la Rho de Spearman ( $Rho = 0,207$ ;  $p \geq 0,113$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación baja, es decir, cuando no existe conflictos laborales mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

### 5.2.3. Contrastación de hipótesis específica.

#### A. Hipótesis específica 1.

Existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020

##### a. Formulación de hipótesis

- $H_0$ : No existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
- $H_1$ : Existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

##### b. Nivel de significancia:

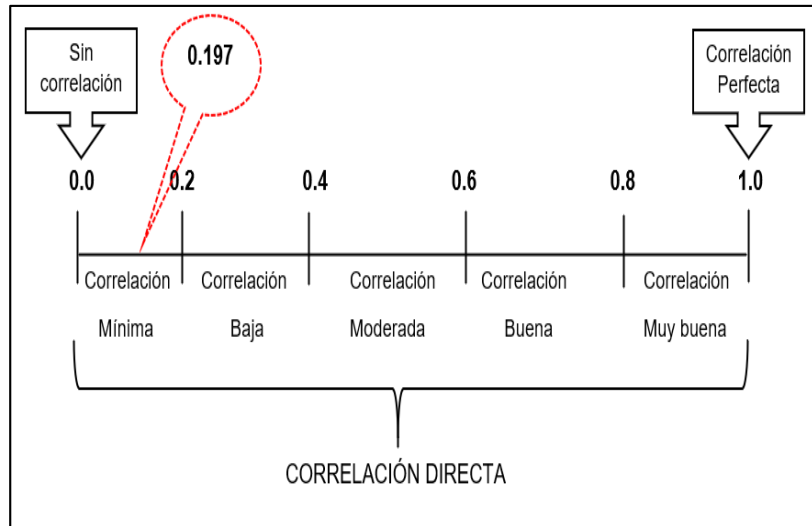
- $\alpha = 0.05$ , tipo de prueba unilateral.

##### c. Estadística de prueba:

- La estadística es el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

##### d. Formulación de la regla de decisión:

- Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.
- $H_0: Rho \geq 0,05$ .
- $H_1: Rho < 0,05$ .



**Figura 25.** Intervalo de correlación de hipótesis específica 1.

Fuente: Elaboración propia

e. Cálculos:

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman es realizado mediante el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

**Tabla 12**

*Correlación entre dimensión desarmonía y desempeño*

|                    |     | Correlación entre desarmonía y desempeño |                 |
|--------------------|-----|--|-----------------|
|                    |     | Desarmonía<br>V11                        | Desempeño<br>V2 |
| Rho de<br>Spearman | V11 | Coefficiente de correlación              | 1,000           |
|                    |     | Sig. (bilateral)                         | .               |
|                    | V2  | Coefficiente de correlación              | 0,197           |
|                    |     | Sig. (bilateral)                         | 0,131           |
|                    | N   |  | 60              |
|                    | N   |  | 60              |

Fuente: SPSS versión 26

f. Decisión:

En cuanto a la primera hipótesis específica se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto afirmamos que no existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la



Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que la Rho de Spearman ( $Rho = 0,197$ ;  $p \geq 0,131$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación mínima, es decir, cuando no se presenta desarmonía en las relaciones laborales mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

B. Hipótesis específica 2.

Existe una relación entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020

a. Formulación de hipótesis

- $H_0$ : No existe una relación entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
- $H_1$ : Existe una relación entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

b. Nivel de significancia

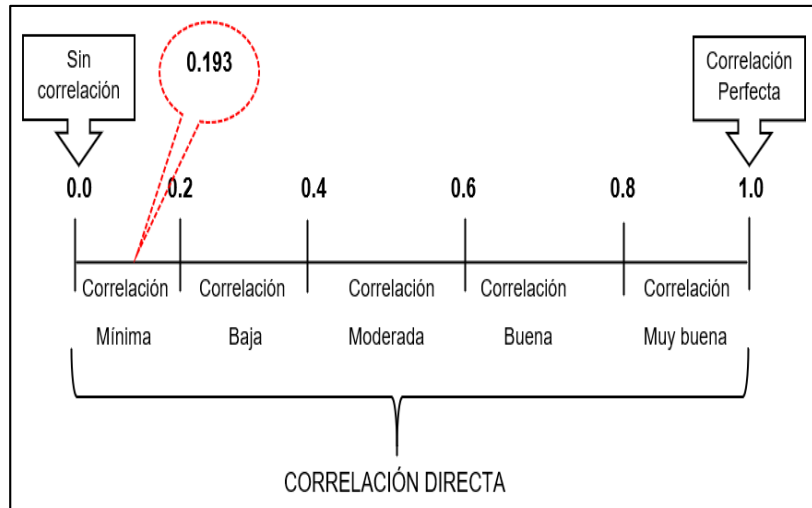
- $\alpha = 0.05$ , tipo de prueba unilateral.

c. Estadística de prueba

- La estadística es el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

d. Formulación de la regla de decisión

- Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.
- $H_0: Rho \geq 0,05$ .
- $H_1: Rho < 0,05$ .



**Figura 26.** Intervalo de correlación de hipótesis específica 2.

Fuente: Elaboración propia

e. Cálculos:

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman es realizado mediante el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

**Tabla 13**

*Correlación entre dimensión incompatibilidad y desempeño*

| Correlación entre incompatibilidad y desempeño |                            |                  |           |
|--|----------------------------|------------------|-----------|
|  |                            | Incompatibilidad | Desempeño |
|  |                            | V12              | V2        |
| V12  | Coeficiente de correlación | 1,000            | 0,193     |
|  | Sig. (bilateral)           | .                | 0,139     |
| Rho de Spearman                                | N                          | 60               | 60        |
|  | Coeficiente de correlación | 0,193            | 1,000     |
| V2   | Sig. (bilateral)           | 0,139            | .         |
|  | N                          | 60               | 60        |

Fuente: SPSS versión 26

f. Decisión

En cuanto a la segunda hipótesis específica se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto afirmamos que no existe una relación entre la

incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que la Rho de Spearman ( $Rho = 0,193$ ;  $p \geq 0,139$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación mínima, es decir, cuando no se presenta incompatibilidad en la comunicación mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

C. Hipótesis específica 3

Existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020

a. Formulación de hipótesis

- $H_0$ : No existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.
- $H_1$ : Existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

b. Nivel de significancia:

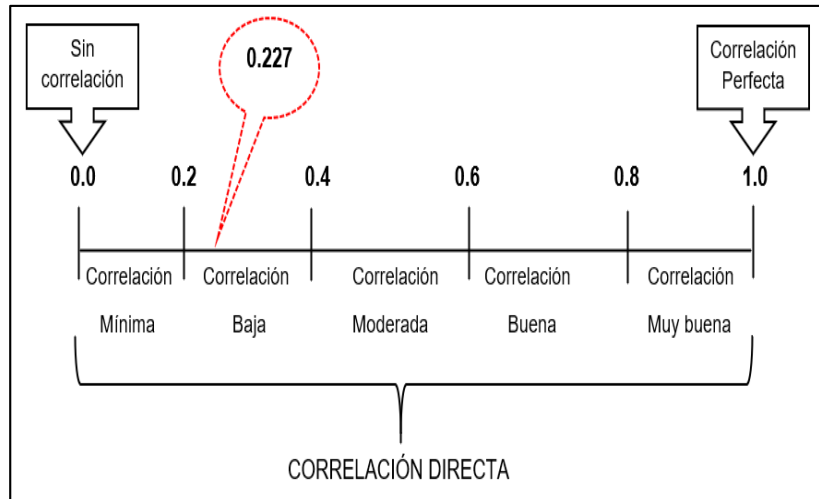
- $\alpha = 0.05$ , tipo de prueba unilateral.

c. Estadística de prueba

- La estadística es el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

d. Formulación de la regla de decisión

- Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.
- $H_0$ :  $Rho \geq 0,05$ .
- $H_1$ :  $Rho < 0,05$ .



**Figura 27.** Intervalo de correlación de hipótesis específica 3.

Fuente: Elaboración propia

e. Cálculos:

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman es realizado mediante el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

**Tabla 14**

*Correlación entre dimensión pugna y desempeño*

| Correlación entre pugna y desempeño |     |                                |                 |       |  |
|-------------------------------------|-----|--------------------------------|-----------------|-------|--|
|                                     |     | Pugna<br>V13                   | Desempeño<br>V2 |       |  |
| Rho de<br>Spearman                  | V13 | Coefficiente de<br>correlación | 1,000           | 0,227 |  |
|                                     |     | Sig. (bilateral)               | .               | 0,081 |  |
|                                     | V2  | N                              | 60              | 60    |  |
|                                     |     | Coefficiente de<br>correlación | 0,227           | 1,000 |  |
|                                     |     | Sig. (bilateral)               | 0,081           | .     |  |
|                                     |     | N                              | 60              | 60    |  |

Fuente: SPSS versión 26

f. Decisión

En cuanto a la tercera hipótesis específica se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto afirmamos que: No existe una relación entre la pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad

Provincial de Jauja 2020, debido a que la Rho de Spearman ( $Rho = 0,227$ ;  $p \geq 0,081$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación baja, es decir, cuando no se presenta pugna entre el poder y las ideas, mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.

**Tabla 15**

*Resumen de los resultados de las correlaciones de las variables*

|           | Hipótesis General           | Hipótesis Específica 1      | Hipótesis Específica 2      | Hipótesis Específica 3      |
|-----------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Desempeño | Rho = 0.207; $p \geq 0.113$ | Rho = 0.197; $p \geq 0.131$ | Rho = 0.193; $p \geq 0.139$ | Rho = 0.227; $p \geq 0.081$ |

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 15 nos muestra un resumen de los resultados de la hipótesis general y las hipótesis específicas obteniendo una mínima correlación entre las variables estudiadas.

### 5.3. Discusión de resultados

En las organizaciones es natural que se presenten conflictos, debido a que en las relaciones laborales pueden existir desarmonía, incompatibilidad en la comunicación e incluso pugna de poder en relación a quien tiene la razón; en muchas ocasiones estos conflictos generan consecuencias en distintas variables relacionadas a los recursos humanos y una de las más importantes es el desempeño de los trabajadores. Los conflictos pueden percibirse como situaciones negativas que generan problemas, pero también pueden ser percibidos como oportunidades, y en muchas ocasiones no solo podrían disminuir el desempeño, también pueden llegar a influir en la motivación de los trabajadores y mejorar su rendimiento, metas, habilidades e incluso mejorar el clima organizacional. Se presenta a continuación la discusión de

los resultados obtenidos con la comparación de antecedentes similares al trabajo de investigación.

En cuanto a la hipótesis general los resultados obtenidos nos indican que no existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,207$ ;  $p \geq 0,113$ ) demuestra una correlación baja positiva. De acuerdo a estos resultados obtenidos, podemos realizar una comparación con Cuba (2020) quien presentó la tesis titulada: "Conflictos laborales del servidor civil en la Municipalidad Metropolitana de Lima", para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo; tuvo como objetivo principal describir los conflictos laborales de los servidores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Presentó como conclusión que los conflictos influyen de forma negativa en el desempeño laboral de los trabajadores, manifestándose en malas actitudes, dificultades para resolver problemas y no llegar a consensos. Estos resultados difieren de nuestra investigación debido a que nuestros resultados demuestran que los conflictos laborales no se relacionan con el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja, es decir la percepción de los trabajadores demuestra que existen conflictos, pero estos no son influencia suficiente para poder disminuir su desempeño y probablemente existan otras variables que si puedan influir en él.

Así mismo podemos comparar nuestra investigación con Conejo (2019), quien desarrolló la tesis titulada: "Manejo de conflictos y su influencia en el estrés del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán 2017", para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, el objetivo que tuvo su investigación fue determinar si existe una influencia de los manejos de conflicto en el estrés laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Sayán. Los resultados determinaron que "existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,511$ ), por lo que se concluye que el manejo de conflictos

influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo” (Conejo, 2019, p. 59); estos resultados son distintos a los resultados obtenidos en esta investigación, el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.207$ ;  $p \geq 0.113$ ) demuestra que aunque exista una mínima correlación la variable desempeño no sufre cambios con los conflictos presentes en la Municipalidad Provincial de Jauja.

De los resultados obtenidos, podemos resaltar que al no encontrar cambios en el desempeño, los conflictos en la Municipalidad Provincial de Jauja puede percibirse posiblemente como una variable de cambio e influencia positiva; al respecto nos encontramos en acuerdo con Lázaro (2019) quien menciona, “quienes consideran el conflicto únicamente como un fenómeno resultante de desacuerdos entre individuos, como resultado de diferentes concepciones o intereses, lo pueden percibir también de forma positiva, en la medida en que genere un aprender para aquellos que están inmersos en él” (p. 42). Así mismo nos encontramos de acuerdo con Robbins (2004) quien refiere que los resultados de un buen desempeño también son influenciados por un grado óptimo de conflictos en donde la percepción de los trabajadores es tomar las dificultades como oportunidades, al respecto refiere,

El grado óptimo es aquel en el que hay suficientes conflictos para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, liberar las tensiones y siembra las semillas del cambio, sin llegar a tal extremo que trastorne o estorbe la coordinación de las actividades. Cuando los conflictos se dan en su grado óptimo, se reducen al mínimo la complacencia y la apatía, se fomenta la motivación mediante la creación de un entorno estimulante y crítico, con una vitalidad que vuelve al trabajo interesante, y se produce la rotación necesaria para librar a la organización de desadaptados y malos trabajadores. (Robbins, 2004, pág. 414-415).

En cuanto a la primera hipótesis específica, los resultados obtenidos fueron que, no existe una correlación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, obteniendo un

coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $Rho = 0,197$ ;  $p \geq 0,131$ ), es decir que las dificultades en cuanto a las relaciones interpersonales y concordancia entre los trabajadores no afecta directamente su desempeño; teniendo en cuenta la información obtenida, podemos señalar que un indicador importante que puede influir en la correlación de los resultados es el tipo de régimen laboral. En la figura N° 22, el gráfico nos muestra que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja pertenecen al tipo de contrato 276 con el 75%, seguido por los trabajadores que pertenecen a locación de servicio con el 23% y el 2% pertenecientes a otro tipo de contrato, analizando estos datos podemos mencionar que la mayoría de los trabajadores perciben que no existe una relación entre la desarmonía y el desempeño, siendo en su mayoría trabajadores nombrados con tipo de contrato 276, podemos mencionar que existe una relación entre el personal con este tipo de contrato y su desempeño, por lo cual la nuestra investigación concuerda con Carbajal (2018) quien desarrolló la tesis denominada “Los regímenes laborales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo; el objetivo de su investigación fue “conocer la relación entre los regímenes laborales y el desempeño de los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, periodo 2017” (Carbajal, 2018, p. 30). Quien obtiene los siguientes resultados,

Respecto a la relación de los regímenes laborales y el desempeño laboral se obtuvo una correlación de 76.3%, lo que nos indica que existe una relación significativa entre estas dos variables. Esto se debe a que los trabajadores que pertenecen al régimen público principalmente son trabajadores nombrados que son de carrera en la administración pública municipal y por lo tanto conocen de su labor a desempeñar, por estar capacitados y tener un sentido de alta pertenencia a la institución. (Carbajal, 2018, p. 51).

Sin embargo, el resto de personal que pertenece al tipo de contrato de locación de servicios con un 23% y el 2% que son de otro tipo de régimen



laboral, perciben que, si existe desarmonía entre los trabajadores, por lo que por esta razón podemos mencionar que se presenta una mínima correlación entre la desarmonía y el desempeño.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, los resultados obtenidos fueron que no existe una correlación entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $Rho = 0,193$ ;  $p \geq 0,139$ ), es decir que los juicios incorrectos, las malas interpretaciones y las dificultades en la comunicación no afectan directamente en el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, el tipo de formación profesional influye en la comunicación y en la gestión de los conflictos laborales, pero también puede entenderse como un nuevo indicador que afecta en el desempeño de los trabajadores. La figura N° 21 nos muestra que el grado de instrucción a la que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja pertenecen es el universitario con el 52%, seguido por el grado de técnico con el 30%, secundaria con el 15% y el 3% con grado de maestría. Analizando estos resultados podríamos indicar que teniendo la mayoría de los trabajadores el grado de instrucción universitario, ellos perciben que no existen una relación entre la incompatibilidad y el desempeño, concordando con el autor Castromonte (2017) quien desarrolló la tesis titulada “Perfiles profesionales y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo; el objetivo de su investigación fue “analizar la influencia de los perfiles profesionales en el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad Provincial de Huaylas” (Castromonte, 2017, p. 35). Los resultados obtenidos concluyen que la formación profesional influyen directamente en desempeño de los colaboradores.

Sin embargo podemos mencionar que el 15% de los trabajadores que presentan un grado de instrucción de secundaria completa, posiblemente influyen en las dificultades sobre la comunicación e interpretación de ideas,

generando dialogos informales, por lo que se puede percibir una mínima correlación entre la incompatibilidad y el desempeño.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, los resultados obtenidos demuestran no existe una correlación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $Rho = 0,227$ ;  $p \geq 0,081$ ), lo cual quiere decir que, a pesar de existir una lucha por el poder y oposiciones entre ideas, estos indicadores no son suficientes para afectar el desempeño de los trabajadores. Al respecto nuestra investigación no concuerda con Carrasco (2019) quien desarrolló la tesis denominada “El clima organizacional para el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo; tuvo como objetivo “definir la interacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019” (Carrasco, 2019, p. 11); teniendo como resultado que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe 2019, obteniendo un coeficiente de correlacion de Rho de Spearman ( $Rho=0.936$ ).

Sin embargo se presenta una baja correlación entre las variables posiblemente por que no existen procedimiento para el inicio y el proceso ante una queja o reclamo, no se agendan reuniones con los representantes del sindicato y no se brindan soluciones rápidas, lo que ha conllevado a intentos de paralización laboral y lucha por el poder.

El desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Jauja 2020, presenta una mínima influencia de los conflictos laborales existentes, pero estos no son suficientes para establecer una adecuada correlación, lo cual nos lleva a analizar algunas variables que permiten que exista una mínima correlación entre los conflicto laborales y el desempeño como lo son: el tipo de contrato laboral, el tipo de formación profesional y la falta de procedimientos administrativos para el manejo de conflictos, dando apertura

a nuevas investigaciones que serian importantes tomar en cuenta para conocer la realidad de las entidad públicas como la Municipalidad Provincial de Jauja.

## Conclusiones

- No existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.207$ ;  $p \geq 0.113$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y demuestra una correlación baja, es decir, cuando no existe conflictos laborales mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020; esta correlación baja se debe posiblemente a la alta rotación interna, que ha permitido dificultades en la identificación del personal con las áreas de trabajo y con el alcalde de turno; por otro lado la Municipalidad Provincial de Jauja no cuenta con instrumentos de gestión actualizadas, lo que cual no ha permitido generar ascensos, nombramientos y aumentos salariales, siendo estos observados por el sindicato de trabajadores municipales que a la fecha son menos del 50% del personal administrativo.
- No existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.197$ ;  $p \geq 0.131$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y representa una correlación mínima, lo cual quiere decir que cuando no se presenta desarmonía en las relaciones laborales el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020 mejora; esta correlación mínima es debido posiblemente a que en las relacionales interpersonales de los trabajadores se presenta cierto grado de acoso laboral (críticas, burlas, discusiones, agresiones verbales) que provocan discordancia, lo cual se ve incrementado por la falta de algún procedimiento formal que permita regular estas conductas y actitudes.
- No existe una relación entre incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.193$ ;  $p \geq 0.139$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y representa una correlación mínima, lo cual quiere decir que cuando no se presenta incompatibilidad en la

comunicación, se presenta una mejora en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020; esta mínima correlación se debe posiblemente a que el 15% de los trabajadores evaluados tienen como grado de instrucción secundaria completa, frente al 85% que presenta un grado de instrucción de universitario, maestría o técnico profesional, lo cual genera malinterpretaciones y juicios incorrectos optando cada vez por un diálogo informal.

- No existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.227$ ;  $p \geq 0.081$ ) calculada cae en la región de rechazo de la hipótesis nula y representa una correlación baja, lo cual quiere decir que cuando no se presenta pugna entre el poder y las ideas, mejora el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020; la correlación baja se debe posiblemente a que no existe un procedimiento para el inicio y el proceso ante una queja o reclamo, no se agendan reuniones con los representantes del sindicato y no se brindan soluciones rápidas, lo que ha conllevado a intentos de paralización laboral y lucha por el poder.

## Recomendaciones

- Se recomienda implementar el área responsable el subsistema de gestión del rendimiento, en la Subgerencia de Recursos Humanos, para que se realice el proceso de evaluación de desempeño del trabajador, tal como lo manifiesta el Artículo 19 de la Ley N° 30057, pautada en la “Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento, Resolución de presidencia ejecutiva 000068-2020-SERVIR-PE”.
- Se recomienda estandarizar y actualizar los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP), con el fin de ordenar las funciones y establecer los puestos necesarios para la operatividad de la Municipalidad Provincial de Jauja.
- Se recomienda elaborar, actualizar y establecer normas de conductas internas como códigos de ética, reglamento interno de trabajo, que permita el procedimiento claro y efectivo, ante el acoso laboral o actitudes que contravengan las buenas relaciones interpersonales, además de permitir la resolución de los conflictos.
- Se recomienda programar talleres participativos de clima laboral dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja, con el fin de mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y crear compromiso hacia la organización.
- Se recomienda realizar reuniones de manera periódica con los representantes del sindicato de la Municipalidad Provincial de Jauja, con el fin de mejorar las relaciones laborales y tener en cuenta los intereses de los trabajadores evitando así futuros conflictos y pugnas de poder.
- Se recomienda implementar el subsistema de gestión de la capacitación, que permita actualizar de forma permanente a los trabajadores y también implementar programas de capacitación de manejo de conflictos laborales dirigidos a los directivos, funcionarios y al concejo municipal, de la

Municipalidad Provincial de Jauja, que permita una actuación de mediación, negociación y resolución de problemas que afecta a las relaciones laborales.

- Se recomienda utilizar la información de la presente investigación para la toma de decisiones a todo nivel y mejoras respecto a la administración de los recursos humanos.
- Ser recomienda utilizar la información de la presente investigación como antecedente para lograr nuevos conocimientos científicos y así mejorar los procesos de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Jauja.

## Referencias Bibliográficas

- Aisenson, A. (1994). *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 25 de Agosto de 2020
- Alarcón, L., & Vásquez, J. (2017). *La comunicación organizacional y su incidencia en los conflictos laborales de la empresa Importaciones y Exportaciones Virgen del Carmen EIRL, Chiclayo-2017* (Tesis Inédita). Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Recuperado el 23 de Agosto de 2020 , de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6623>
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio S. C. Recuperado el 12 de Octubre de 2020
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S. A.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de <https://bit.ly/314w0cw>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-22. Recuperado el 15 de Agosto de 2020
- Anaya, M. (2018). *Desempeño laboral en la calidad de servicios de la Municipalidad de Lurín-2016* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12917>
- Arnold, J., Randall, R., & cols. (2012). *Psicología del trabajo* (Quinta Edición ed.). (F. Hernández Carrasco, Ed.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/3jbjqTh0>
- Avala, M., & Gómez, K. (2016). *Influencia de los subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coodinación Zonal 8, durante el periodo 2014*. (Tesis Inédita). Guayaquil, Ecuador:



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>

Ayala, K. (2020). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de la cadena de boticas Inkafarma en la Provincia de Huancayo* (Tesis Inédita). Huancayo: Universidad Peruana los Andes. Recuperado el 15 de 12 de 2020, de [http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1780/T037\\_40712586\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1780/T037_40712586_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Badaraco, V. (2017). *Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil* (Tesis Inédita). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7071>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: IDB BOOKSOTRE. Recuperado el 11 de Octubre de 2020

Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington D.C., Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Centor Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/3174HhZ>

Baron, E. (2006). Manejo de Conflicto. *Fundación Compromiso*, 1-19. Recuperado el 25 de Agosto de 2020

Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la Investigación*. Maracaibo: Imprenta internacional S. A. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>

Borsic, Z. (2017). *La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior* (Tesis Inédita). Ciudad de Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 15 de Agosto de 2020

Bullón, C. d. (2017). *Gerencia administrativa y su incidencia en los conflictos laborales Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa 2016*

(Tesis Inedita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5407>

Cabrera, G. (2019). *El desempeño laboral y la responsabilidad administrativa de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tumbes, 2017* (Tesis Inédita). Piura: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41918>

Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas* (tesis inedita). Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 06 de agosto de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6397/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO%20Eduardo%20Caicedo%20Garcia.pdf;jsessionid=EE14985FDB1DA0DEAEB4FCFB553A047C?sequence=1>

Cané, M. (20 de 11 de 2020). *SerGerente*. Obtenido de <http://www.sergerente.net/negociacion-harvard>

Carbajal, K. (2018). *Los regímenes laborales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017* (Tesis Inédita). Trujillo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31382>

Carmen de León, M. (2016). *Liderazgo y Conflictos laborales (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)* (Tesis Inédita). Guatemala de la Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Carrasco, C. (2019). *El clima organizacional para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019* (Tesis Inédita). Chiclayo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 02 de Diciembre de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38712>

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica* (Primera ed.). Lima: Editorial San Marcos. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/3iUz2pP>

Castromonte, E. (2017). *Perfiles profesionales y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017*

- (Tesis Inédita). Huaraz: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11948>
- Cavero, B. (2017). *Los conflictos laborales y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Corporación Vega, San Martín de Porres 2017* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 07 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14449>
- Ccorihuamán, Y. (2018). *Manejo de Conflictos y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, Provincia de Andahuaylas, Apurímac, 2018* (Tesis Inédita). Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/379>
- Chávez, E. (2016). *Conflictos laborales y su relación con la productividad comercial en la Financiera Micredit Perú 2016* (Tesis Inédita). Trujillo: Universidad Privada del Norte. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13584>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Mexico: Editorial Nomos S. A. Recuperado el 25 de Agosto de 2020
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 edición ed.). Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 04 de agosto de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima edición ed.). (G. N. Cázares, Trad.) Mexico. D.F., Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A. de C.V. Recuperado el 10 de Octubre de 2020
- Choes, J. (2020). *Procesos administrativos y desempeño laboral de los trabajadores en el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2019* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43744>
- Collas, F. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018* (Tesis Inédita). Huancayo:

Universidad Peruana de Ciencias e Informática. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de [http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS\\_FREDDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/26/COLLAS_FREDDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Collatupa, L. (2018). *Efectos de los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación Puno 2017-I* (Tesis Inédita). Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8416>

Conejo, A. (2019). *Manejo de conflictos y su influencia en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán 2017* (Tesis Inédita). Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado el 14 de Agosto de 2020

Contreras, R. (2019). *Satisfacción para el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Santa Bárbara de Carhuacayan* (Tesis Inédita). Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5607/T010\\_21274920\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5607/T010_21274920_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cuba, D. (2020). *Conflictos laborales del servidor civil en la Municipalidad Metropolitana de Lima* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de 12 de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46036>

Definición.DE. (26 de Agosto de 2020). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/conflicto/>

Díaz, J. (2018). *Gestión de conflictos y su relación con la productividad de la empresa Prometal Comas, 2018* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25186>

Domínguez, R., & García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 27 de Agosto de 2020

- DuBrin, A. (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el trabajo* (Novena ed.). Ciudad de Mexico: Pearson Educación S. A. Recuperado el 27 de Agosto de 2020
- Enríquez, P. d. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en Mexico* (Tesis Inédita). Montemorelos, México: Universidad de Montemorelos. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espaderos, A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el Departamento de Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa* (Tesis Inédita). Escuintla, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>
- Espejo, L. (2018). *Administración de personal como factor influyente en los conflictos laborales de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2017* (Tesis Inédita). Juliaca: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1741>
- Fernandez, A. (2018). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán-Periodo 2018. *Revista Científica Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 1-13.
- Fernández, D., & Gamarra, C. (2015). *Relacion entre conflictos laborales y productividad en CODIJISA S. A. C.-Chiclayo* (Tesis Inédita). Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3793>
- Flores, C. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Periodo 2017* (Tesis Inédita). Tarapoto: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31573>
- Flores, Y. (2014). *Comunicación interpersonal y resolución de conflictos en docentes directivos de Instituciones educativas emblemáticas de la Ugel de Huancayo* (tesis inédita). Huancayo: Universidad Nacional del Centro del

Perú. Recuperado el 09 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3237>

García, V. (2020). *Desempeño laboral según vínculo laboral de los trabajadores del área de Administración-Unidad Gestión Educativa Local N° 3, 2019* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43620>

Garro, S. (2018). *Manejo de conflicto y clima laboral en la Institución Educativa "Coronel José Galvez" Comas 2018* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22530>

Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado el 02 de Octubre de 2020

Gonzales, M. (2006). *Gestión de Conflictos Laborales*. Málaga: INNOVACIÓN Y CUALIFICACIÓN, S.L. Recuperado el 06 de agosto de 2020, de <https://books.google.com.pe/books?id=m5QSptLhJ0C&printsec=frontcover&dq=gestion+de+conflictos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOtlqjofrAhVhGbkGHSUZB9kQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20conflictos&f=false>

Gorriti, M. (2009). La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos. *Nuevos enfoques: Gestión de recursos humanos en la Administración Pública*, 1-18. Recuperado el 2 de Octubre de 2020

Guerra, H. (s.f.). La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones . *Enfoque Interdisciplinario/Económico-dAdministrativa*, 1-21.

Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/33Paw5x>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 11 de Octubre de 2020

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL /

INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/2IIUU0X>

- Honores, J. (2017). *Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote-2017* (Tesis Inédita). Chimbote: Universidad César Vallejo. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12105>
- Huerta, F. (2017). *Motivación y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Yungay, Ancash - 2016* (Tesis Inédita). Ancash: Universidad César Vallejo. Recuperado el 02 de Diciembre de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11993>
- Huerta, F. (2017). *Motivación y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Yungay, Ancash - 2016* (Tesis Inédita). Ancash: Universidad César Vallejo. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11993>
- Jara, J. (2018). *Gestión de conflicto y clima laboral en las instituciones educativas de la ciudad de Ica, año 2017* (Tesis Inédita). Ica: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2408>
- Jiménez, E. (2016). *El Conflicto laboral: perspectivas y dimensiones*. San Cristobal de la Laguna: Universidad de La Laguna. Recuperado el 27 de Agosto de 2020
- Johnson, C., & Jackie, K. (2015). *Manejo del conflicto en el trabajo* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Panamericana Editorial. Recuperado el 15 de Agosto de 2020
- Kantek, F., & Gezer, N. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today*, 100-107.
- Lavid, J., & Vera, W. (2017). *Evaluación y planificación estratégica del desempeño laboral de la Empresa Arca Ecuador S.A.* (Tesis Inédita). Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica "Vicente Rocafuerte de Guayaquil". Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1743/1/T-ULVR-1559.pdf>
- Lázaro, R. (2019). *Gestión de conflictos y su relación con clima laboral del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Luis Pinillos Ganoza, Trujillo-2018*

- (Tesis Inédita). Trujillo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37696>
- Lázaro, R. (2019). *Gestión de conflictos y su relación con clima laboral del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Luis Pinillos Gaonza, Trujillo-2018* (Tesis Inédita). Trujillo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 03 de 11 de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37696>
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (Segunda Edición ed.). (M. F. Crespo, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ceangage Learning Argentina. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: Pearson Educación Perú S.A.
- Magner, N., Arias, J., & Carolina, M. (2007). Identificación de factores determinantes de conflictos laborales en el personal cosechero de arándanos. *Economía Agraria*, 1-11. Recuperado el 06 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/120135>
- Malpartida, M. (2017). *Estilos de afrontamiento ante conflictos interpersonales y su influencia en el nivel de productividad laboral de los profesionales de enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano de Huanuco-2016* (Tesis Inédita). Huanuco: Universidad de Huanuco. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/579>
- Mancilla, J. (2017). *Negociación y resolución de conflictos en los docentes de educación secundaria del distrito de Perené-Chanchamayo* (tesis Inédita). Perené: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado el 07 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4418>
- Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral* (Tesis Inédita). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda Edición ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de México.
- Matabanchoym, S., Álvarez, K., & Oscar, R. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:. *Scientific Electronic*



*Library Online*, 176-187. Recuperado el 6 de 10 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

Maucaylle, W. (2017). *Relación entre la inteligencia emocional y el conflicto laboral en el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, Región Apurímac, 2017* (Tesis Inédita). Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/315>

Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017* (Tesis Inédita). Chimbote: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12001>

Mendoza, A. (2017). *Bienestar laboral y conflictos laborales en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) Lima 2016* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6593>

Mendoza, L., Ramos, H., & Verde, A. (2016). *Conflictos laborales y su relación con la fuerza de ventas de la empresa distribuidora Atachagua E.I.R.L. Huanico-2015* (Tesis Inédita). Huanuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/1103>

Meza, C. (2016). *Influencia de la gestión de la empresa familiar en los conflictos laborales de empresas de capacitación en el sector minería, Cajamarca, 2016* (Tesis Inédita). Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrel. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/126>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Informe Anual - Conflictos Laborales*. Lima: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral. Recuperado el 27 de Agosto de 2020

Moscoso, J. (2018). *Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa-2018* (Tesis Inédita). Arequipa: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35653>

- Municipalidad Provincial de Jauja. (15 de 12 de 2020). *MPJ (Reglamento Interno de Trabajo)* . Obtenido de <http://www.munijauja.gob.pe/index.php?a=20>
- Municipalidad Provincial de Jauja. (02 de 10 de 2020). *Municipalidad Provincial de Jauja*. Obtenido de <http://www.munijauja.gob.pe/index.php?a=3>
- Navarro, E. (2017). *Motivación y desempeño de los serenos de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, 2016* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6704>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de [https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo?auto=download](https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento_humano_en_el_trabajo?auto=download)
- Nicolini, C. (2017). *Conflictos laborales recientes en el Puerto de Valparaíso y Ventanas: posiciones y acciones de los trabajadores portuarios y sus organizaciones supra-sindicales* (Tesis Inédita). Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167898>
- Núñez, E. (2018). *Desempeño laboral y satisfacción laboral en la municipalidad Distrital de San Antonio de Antaparco-Angaraes-Huancavelica* (Tesis Inédita). Huancavelica: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28374>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinojosa, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIII(83).
- Olu, O., & Dupe, A. (2014). Impact of conflict management on employees' performance in a public sector organisation in Nigeria. *EconPapers*, 64-70.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistema de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Turin: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional de Trabajo. Recuperado el 27 de Agosto de 2020
- Pacheco, M., & Zapata, J. (2015). *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la Empresa Procongelados S. A. ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, barrio San Alfonso en el periodo*

- 2013-2014 (Tesis Inédita). Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>
- Pacheco, M., & Zapata, J. (2015). *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa procongelados S. A. ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, Barrio San Alfonso en el Periodo 2013-2014* (Tesis Inédita). Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado el 11 de 11 de 2020, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (julio. setiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pozo, C. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de un empresa carrocera* (Tesis Inédita). Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/75867.pdf>
- Pullipaxi, F. (2014). *La mediación y los conflictos individuales de trabajo en la Legislación Ecuatoriana* (Tesis Inédita). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7816/1/FJCS-DE-701.pdf>
- Rajpal, R. (2016). Relationship between Teacher Competency and Job Performance: A Analysis on Technical Institutions with Reference to Work Motivation. *International Journal of Research in Management Sciences*, 09-18.
- Ramos, M. (2017). *Gestión del del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017* (Tesis Inédita). Pichanaki.
- Real Academia Española. (27 de Agosto de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/conflicto?m=form>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). San Diego, Estados Unidos: Pearson Educación S. A. Recuperado el 26 de Agosto de 2020

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0025285838aee5474defb>
- Rodriguez, A., & Perez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administración de Negocios*, 1-26. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rojas, I. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo 2018* (Tesis Inédita). Huancayo: Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 15 de 12 de 2020, de [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3995/rojas\\_cip.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3995/rojas_cip.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo* (Tesis Inédita). Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Recuperado el 07 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2395>
- Romero, J. (2017). *Habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la institución educativa árticular Norbert Wiener Huaura 2017* (Tesis Inédita). Huacho: Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/348>
- Rosas, E. (2017). *Conflicto y desempeño laboral en la SBP Huaraz, 2017* (Tesis Inédita). Huaraz: Universidad San Pedro. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9601>
- Ruiz, C. (2015). *Conflicto laboral en el sbte: el discurso periodístico y su impacto* (Tesis Inédita). Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0330\\_RuizCL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0330_RuizCL.pdf)
- Sandoval, J. (2020). *Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente de la Universidad Peruana los Andes sede La Merced, 2018* (Tesis Inédita). La Merced: Universidad Peruana los Andes. Recuperado el 12 de 12 de 2020, de [http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1763/T037\\_46881721\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1763/T037_46881721_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT-Madrid. (2019). *Cuadernillo Resolución de Conflictos Laborales*. Madrid: UGT-Madrid. Recuperado el 26 de Agosto de 2020
- Sedano, M. (2018). *La gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral del personal de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, año 2017* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17643>
- Soto, C. (2018). *Elementos motivadores y desempeño laboral de los trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Espinar, Cusco - 2018* (Tesis Inédita). Cusco: Universidad César Vallejo. Recuperado el 02 de Diciembre de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33833>
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL. Recuperado el 24 de Agosto de 2020
- Suarez, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Editorial Páidos. Recuperado el 25 de Agosto de 2020
- Sucso, B. (2018). *Estrés y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018* (Tesis Inédita). Puerto Maldonado: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29011>
- Supo, F., & Cavero, H. (2014). *Fundamentos teóricos y procedimentales de la Investigación Científica en Ciencias Sociales*. Lima: Universidad Nacional del Altiplano . Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://bit.ly/3dkGmKr>
- Tamayo, E. (2017). *Compromiso organizacional y conflictos laborales en la Municipalidad de Yanahuanca año 2016* (Tesis Inédita). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13252>
- Tobón, J. (20 de 11 de 2020). *JOSE I. TOBÓN CONSULTORES*. Obtenido de <http://joseitobon.com/>
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central de Ecuador* (Tesis Inédita). Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 17 de Agosto de

2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>

- Torres, Y. (2016). *Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016* (Tesis Inédita). Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/459>
- Valladares, S. (2014). *Formas de conflicto laboral en pequeñas empresas de la Comuna de Temuco* (Tesis Inédita). Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135031>
- Valles, F. (2020). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la unidad de negocio Electro Oriente S.A., Tarapoto - 2020* (Tesis Inédita). Tarapoto: Universidad César Vallejo. Recuperado el 02 de Diciembre de 2020, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49451>
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión* (Primera Edición ed.). (O. Martinez, Ed.) Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Villavicencio, M. (2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral* (Tesis Inédita). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 17 de Agosto de 2020
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer edición ed.). (C. G. Domínguez , Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 19 de Setiembre de 2020, de <https://bit.ly/340PqRM>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). Ciudad de Mexico: Pearson Educación S. A. Recuperado el 28 de Agosto de 2020
- Wirayudha, I. D. (2016). Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management*, 19-26.

Yaulillahua, M. (2018). *Estrategias sindicales y manejo de conflictos en la empresa minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de la Libertad, año 2018* (Tesis Inedita). Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2771>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de consistencia.

| Problema  | Objetivos   | Hipótesis   | Variables            | Dimensiones      | Metodología   |
|---|---|---|----------------------|------------------|---|
| <b>Problema general</b>   | <b>Objetivo general</b>   | <b>Hipótesis general</b>  | Conflictos laborales | Desarmonía       | <b>Método:</b><br>Método Científico<br>Deductivo  |
| ¿Cuál es la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020? | Determinar la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020. | Existe una relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020. |                      |                  | <b>Enfoque:</b><br>Cuantitativo   |
| <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis específicas</b>  |                      | Incompatibilidad | <b>Tipo:</b><br>Aplicada  |
| 1. ¿Cuál es la relación que existe entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?         | 1. Determinar la relación que existe entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.         | 1. Existe una relación entre la desarmonía y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.         |                      |                  | <b>Alcance:</b><br>Descriptivo-correlacional  |
|   |   |   |                      | Pugna            | <b>Diseño:</b><br>No experimental, de corte transversal de tipo descriptivo-correlacional |
|   |   |   |                      |                  |   |



|  |   |  |                  |                                  |  |
|--|---|--|------------------|----------------------------------|--|
| <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?</p> | <p>2. Determinar la relación que existe entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.</p>  | <p>2. Existe una relación entre la incompatibilidad y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.</p> | <p>Desempeño</p> | <p>Habilidades y capacidades</p> | <p><b>Población:</b><br/>N= 60 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja.</p> |
| <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020?</p>               | <p>3. Determinar la relación que existe entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.</p>  | <p>3. Existe una relación entre pugna y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020.</p>               |                  | <p>Comportamientos</p>           | <p><b>Muestra:</b><br/>n= 60 trabajadores mediante la aplicación de un censo.</p>        |
| <p>Metas y resultados</p>  | <p><b>Instrumento:</b><br/>Cuestionario sobre conflictos laborales y desempeño, que consta de 40 ítems, de escala ordinal. Validado por criterio de jueces y con una confiabilidad de Alpha de Cronbach de (0.8588)</p> |  |                  |                                  |  |

## Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables.

| Variable                | Dimensiones      | Indicadores  | Items   | Escala de Respuestas  | Escala de Medición |
|-------------------------|------------------|--|---|---|--------------------|
| CONFLICTOS<br>LABORALES | Desarmonia       | Percibe de forma frecuente conflictos en el trabajo.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Existen conflictos entre los trabajadores y los representantes de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Ha tenido alguna vez algún conflicto por motivos laborales con un compañero de trabajo?</li> <li>· ¿De haber conflictos con sus compañeros, con que frecuencia se registran estos hechos?</li> <li>· ¿Considera que la relación laboral con sus compañeros es buena?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· A veces</li> <li>· Casi nunca</li> <li>· Nunca</li> </ul> | Escala Ordinal     |
|                         |                  | Desarrolla una actitud positiva frente a los conflictos.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Considera que la actitud de los representantes de la entidad frente a los conflictos es la correcta?</li> <li>· ¿Se toma en cuenta iniciativas presentadas por sus compañeros dentro de la organización?</li> <li>· ¿Considera que el trato laboral que recibe de sus compañeros es justo?</li> </ul>   |   |                    |
|                         |                  | Maneja de forma adecuada las relaciones laborales y sus responsabilidades. | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?</li> <li>· ¿Existe la ayuda mutua entre compañeros de trabajo cuando hay exceso de labores?</li> <li>· ¿Existe separación de cargos, desempeño de tareas y responsabilidades?</li> </ul>   |   |                    |
|                         | Incompatibilidad | Percibe conflictos de intereses en sus compañeros o jefes.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Ha sido testigo de algún conflicto laboral, que origine la renuncia de algún trabajador?</li> <li>· ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas que conlleven a conseguir los objetivos señalados en la organización?</li> <li>· ¿Su jefe inmediato le apoya cuando se encuentra implicado en algún conflicto laboral?</li> </ul>   |   |                    |
|                         |                  | Esta de acuerdo con las condiciones laborales de la organización.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Se siente contento con la remuneración pagada por parte de la entidad?</li> </ul>   |   |                    |

| Variable          | Dimensiones               | Indicadores  | Items  | Escala de Respuestas  | Escala de Medición |
|-------------------|---------------------------|--|--|---|--------------------|
|                   |                           |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde su ingreso ¿Lo han rotado de su puesto en algún momento?</li> <li>· ¿La Municipalidad utiliza el desempeño como base para la promoción del ascenso?</li> <li>· ¿Su jefe inmediato felicita a los trabajadores cuando realizan un adecuado trabajo en equipo?</li> <li>· ¿Considera que existe carga laboral en exceso?</li> <li>· ¿Las instalaciones de la Municipalidad le brindan seguridad en sus labores?</li> <li>· ¿Considera que el puesto que ocupa se adecua a su perfil?</li> </ul> |   |                    |
|                   | Pugna                     | Las quejas y reclamos son resueltas de forma oportuna.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Los reclamos laborales son atendidos por los representantes de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Considera que su jefe inmediato está dispuesto a defenderlo ante cualquier problema laboral que se presente?</li> <li>· ¿Considera que existen celos profesionales dentro de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato, es atendida?</li> <li>· ¿La Municipalidad demuestra interés por resolver las quejas y los reclamos de los trabajadores?</li> </ul>          |   |                    |
| DESEMPEÑO LABORAL | Habilidades y capacidades | Presenta los conocimientos adecuados para el puesto en el que trabaja. | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Considera que el nivel de conocimiento que tiene le permite cumplir con las funciones y tareas asignadas?</li> <li>· ¿Se familiariza con el ambiente laboral de la Municipalidad?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre</li> <li>· Casi siempre</li> <li>· A veces</li> <li>· Casi nunca</li> <li>· Nunca</li> </ul> | Escala ordinal     |
|                   |                           | Comprende fácilmente situaciones problemáticas en la organización.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Propone soluciones frente a los problemas laborales de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Propone y expresa ideas de mejoras en el trabajo?</li> </ul>  |   |                    |
|                   |                           |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Toma iniciativa ante situaciones complicadas en su centro de labores ?</li> </ul>  |   |                    |

| Variable | Dimensiones        | Indicadores  | Items  | Escala de Respuestas | Escala de Medición |
|----------|--------------------|--|--|----------------------|--------------------|
|          |                    | Manifiesta la capacidad de iniciativa y resolución frente a problemas en su puesto de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Influyen sus decisiones laborales en el logro de metas de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Resuelve problemas dentro de su puesto de trabajo?</li> </ul>  |                      |                    |
|          | Comportamientos    | Desarrolla una actitud de cooperación con la organización.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Participa y colabora de forma activa en favor de la Municipalidad?</li> <li>· ¿Fomenta la colaboración hacia sus compañeros de trabajo?</li> </ul>   |                      |                    |
|          |                    | Manifiesta creatividad en el desempeño de sus labores.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Utiliza ingenio y creatividad en el desempeño de sus labores?</li> <li>· ¿Crea y presenta proyectos laborales?</li> </ul>  |                      |                    |
|          | Metas y resultados | Percibe satisfacción en su nivel de producción laboral.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Cumple con la productividad de su puesto?</li> <li>· ¿Cumple con las exigencias del cargo que ocupa?</li> <li>· ¿Realiza la cantidad de trabajo encomendado?</li> <li>· Efectúa con esmero las labores que realiza?</li> </ul> |                      |                    |

### Anexo 3. Instrumento (Conflictos laborales y desempeño).



#### CUESTIONARIO SOBRE CONFLICTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

##### Instrucciones:

- **Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, dirigido a los trabajadores** de la Municipalidad Provincial de Jauja; tiene como objetivo determinar la relación existente entre el conflicto organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja-2020
- Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con **una X sobre la opción con la cual este de acuerdo,**

|        |          |           |
|--------|----------|-----------|
| Genero | Femenino | Masculino |
|        |          |           |
| Edad   | Años     |           |

|                 |     |  |
|-----------------|-----|--|
| Tiempo Servicio | Año |  |
|                 | Mes |  |

|                 |             |  |
|-----------------|-------------|--|
| Régimen Laboral | D.L. Nº 276 |  |
|                 | Locador     |  |
|                 | Ley Servir  |  |

|                      |                       |            |             |          |
|----------------------|-----------------------|------------|-------------|----------|
| Grado de Instrucción | Nivel                 | Incompleta | En estudios | Completa |
|                      | Primaria              |            |             |          |
|                      | Secundaria            |            |             |          |
|                      | Técnico               |            |             |          |
|                      | Universitario         |            |             |          |
|                      | Maestría<br>Doctorado |            |             |          |

Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

| Nº | Preguntas   | Escalas |            |         |              |         |
|----|---|---------|------------|---------|--------------|---------|
|    |   | Nunca   | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|    |   | 1       | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 1  | ¿Existen conflictos entre los trabajadores y los representantes de la Municipalidad ?                 |         |            |         |              |         |
| 2  | ¿Ha tenido alguna vez algún conflicto por motivos laborales con un compañero de trabajo?              |         |            |         |              |         |
| 3  | ¿De haber conflictos con sus compañeros con que frecuencia se registran estos hechos?                 |         |            |         |              |         |
| 4  | ¿Considera que la relación laboral con sus compañeros es buena?                                       |         |            |         |              |         |
| 5  | ¿Considera que la actitud de los representantes de la entidad frente a los conflictos es la correcta? |         |            |         |              |         |
| 6  | ¿Se toma en cuenta iniciativas presentadas por sus compañeros dentro de la organización?              |         |            |         |              |         |
| 7  | ¿Considera que el trato laboral que recibe de sus compañeros es justo?                                |         |            |         |              |         |
| 8  | ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?   |         |            |         |              |         |
| 9  | ¿Existe la ayuda mutua entre compañeros de trabajo cuando hay exceso de labores?                      |         |            |         |              |         |
| 10 | ¿Existe separación de cargos, desempeño de tareas y responsabilidades?                                |         |            |         |              |         |
| 11 | ¿Ha sido testigo de algún conflicto laboral que origino la renuncia de algún trabajador?              |         |            |         |              |         |

|    |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 12 | ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas que conlleven a conseguir los objetivos señalados en la organización? |  |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Su jefe inmediato lo apoya cuando se encuentra implicado en algún conflicto laboral?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿Se siente contento con la remuneración pagada por parte de la entidad?   |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Desde su ingreso ¿Lo han rotado de su puesto en algun momento?  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿La Municipalidad utiliza el desempeño como base para la promoción del ascenso?                                       |  |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿Su jefe inmediato felicita a los trabajadores cuando realizan un adecuado trabajo en equipo?                         |  |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Considera que existe carga laboral en exceso?  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿Las instalaciones de la Municipalidad le brindan seguridad en sus labores?   |  |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿Considera que el puesto que ocupa se adecua a su perfil?   |  |  |  |  |  |  |
| 21 | ¿Los reclamos laborales son atendidos por los representantes de la Municipalidad?                                     |  |  |  |  |  |  |
| 22 | ¿Su jefe inmediato está dispuesto para defenderlo ante cualquier problema laboral que se presente?                    |  |  |  |  |  |  |
| 23 | ¿Considera que existen celos profesionales dentro de la municipalidad?  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | ¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato, es atendida?  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | ¿La Municipalidad demuestra interes por resolver las quejas y los reclamos de los trabajadores?                       |  |  |  |  |  |  |
| 26 | ¿Considera que el nivel de conocimiento que tiene le permiten cumplir con las funciones y tareas asignadas?           |  |  |  |  |  |  |
| 27 | ¿Se familiariza con el ambiente laboral de la Municipalidad?  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | ¿Propone soluciones frente a los problemas laborales de la Municipalidad?   |  |  |  |  |  |  |
| 29 | ¿Propone y expresas ideas de mejoras en el trabajo?   |  |  |  |  |  |  |
| 30 | ¿Toma iniciativa ante situaciones complicadas en su centro de labores?  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | ¿Influyen sus decisiones laborales en el logro de metas de la Municipalidad?  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | ¿Resuelve problemas dentro de su puesto de trabajo?   |  |  |  |  |  |  |
| 33 | ¿Participa y colabora de forma activa en favor de la municipalidad?   |  |  |  |  |  |  |
| 34 | ¿Fomenta la colaboracion hacia sus compañeros de trabajo?   |  |  |  |  |  |  |
| 35 | ¿Utiliza ingenio y creatividad en el desempeño de sus labores?  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | ¿Crea y presenta proyectos laborales?   |  |  |  |  |  |  |
| 37 | ¿Cumple con la productividad de su puesto?  |  |  |  |  |  |  |
| 38 | ¿Cumple con las exigencias del cargo que ocupa?   |  |  |  |  |  |  |
| 39 | ¿Realiza la cantidad de trabajo encomendado?  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | ¿Efectúa con esmero las labores que realiza?  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 4. Validación de instrumento por juicio de expertos.



### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: **Cuestionario sobre conflictos laborales y desempeño laboral.**

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

|   |  |
|---|--|
| <b>PARA: Congruencia y claridad del instrumento</b>                           | <b>PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)</b> |
| 5 = Óptimo<br>4 = Satisfactorio<br>3 = Bueno<br>2 = Regular<br>1 = Deficiente | 5 = Mínimo<br>4 = Poca<br>3 = Regular<br>2 = Bastante<br>1 = Fuerte  |

| Criterios de Evaluación  | Congruencia |   |   |   |    | Claridad |   |   |   |    | Tendenciosidad |   |   |   |    |
|--|-------------|---|---|---|----|----------|---|---|---|----|----------------|---|---|---|----|
|  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |             |   |   |   | √  |          |   |   | √ |    |                |   |   |   | √  |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |             |   |   | √ |    |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| 10. Los ítems son medibles directamente  |             |   |   |   | √  |          |   |   |   | √  |                |   |   |   | √  |
| Sumatoria Parcial  |             |   |   |   | 49 |          |   |   |   | 49 |                |   |   |   | 50 |
| Sumatoria Total  | 148         |   |   |   |    |          |   |   |   |    |                |   |   |   |    |

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: El instrumento es correcto.

Nombres y Apellidos del experto: Fidel Pérez Araujo

Especialidad: Dr. en Administración

DNI.: 19822894

Nro. Celular: 964652075

Dr. Fidel Pérez Araujo  
DNI N° 19822894

## ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

| Criterios de Evaluación  | Correcto | Incorrecto |
|--|----------|------------|
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   | √        |            |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  | √        |            |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  | √        |            |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        | √        |            |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  | √        |            |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         | √        |            |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   | √        |            |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. | √        |            |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  | √        |            |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   | √        |            |

Nombres y Apellidos del Experto: Dr. Fidel Pérez Araujo

Teléfono: 964652075

DNI.: 19822894



Dr. Fidel Pérez Araujo  
DNI. 19822894



### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: **Cuestionario sobre conflictos laborales y desempeño laboral.**

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

|   |  |
|---|--|
| <b>PARA: Congruencia y claridad del instrumento</b>                           | <b>PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)</b> |
| 5 = Optimo<br>4 = Satisfactorio<br>3 = Bueno<br>2 = Regular<br>1 = Deficiente | 5 = Mínimo<br>4 = Poca<br>3 = Regular<br>2 = Bastante<br>1 = Fuerte  |

| Criterios de Evaluación  | Congruencia |   |   |    |   | Claridad |   |   |    |   | Tendenciosidad |   |   |   |    |
|--|-------------|---|---|----|---|----------|---|---|----|---|----------------|---|---|---|----|
|  | 1           | 2 | 3 | 4  | 5 | 1        | 2 | 3 | 4  | 5 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  |             |   |   | X  |   |          |   | X |    |   |                |   |   |   | X  |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |             |   | X |    |   |          |   | X |    |   |                |   | X |   |    |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |             |   | X |    |   |          |   | X |    |   |                |   | X |   |    |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |             |   |   | X  |   |          |   | X |    |   |                |   |   |   | X  |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 10. Los ítems son medibles directamente  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| Sumatoria Parcial  |             |   |   | 38 |   |          |   |   | 36 |   |                |   |   |   | 38 |
| <b>Sumatoria Total</b>   | <b>112</b>  |   |   |    |   |          |   |   |    |   |                |   |   |   |    |

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

**Observaciones:** .....El instrumento de medición es válido

**Nombres y Apellidos del experto:** Gastón Guido Bravo Recines

**Especialidad:** MBA y especialista en Recursos Humanos

**DNI:** 10450532

**Nro. Celular:** 994621070

**Firma Virtual** Gastón Guido Bravo Recines  
DNI. 10450532

### ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

| Criterios de Evaluación  | Correcto | Incorrecto |
|--|----------|------------|
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   | X        |            |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  | X        |            |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  | X        |            |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        | X        |            |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  | X        |            |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         | X        |            |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   | X        |            |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. | X        |            |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  | X        |            |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   | X        |            |

Nombres y Apellidos del Experto: Gastón Guido Bravo Recines

Teléfono: 994621070

DNI.: 10450532

Firma Virtual Gastón Guido Bravo Recines  
DNI. 10450532

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: **Cuestionario sobre conflictos laborales y desempeño laboral.**

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

| PARA: Congruencia y claridad del instrumento                                  | PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta) |
|---|---|
| 5 = Óptimo<br>4 = Satisfactorio<br>3 = Bueno<br>2 = Regular<br>1 = Deficiente | 5 = Mínimo<br>4 = Poca<br>3 = Regular<br>2 = Bastante<br>1 = Fuerte                                   |

| Criterios de Evaluación  | Congruencia |   |   |    |   | Claridad |   |   |    |   | Tendenciosidad |   |   |   |    |
|--|-------------|---|---|----|---|----------|---|---|----|---|----------------|---|---|---|----|
|  | 1           | 2 | 3 | 4  | 5 | 1        | 2 | 3 | 4  | 5 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| 10. Los ítems son medibles directamente  |             |   |   | X  |   |          |   |   | X  |   |                |   |   |   | X  |
| Sumatoria Parcial  |             |   |   | 40 |   |          |   |   | 40 |   |                |   |   |   | 40 |
| Sumatoria Total  |             |   |   |    |   |          |   |   |    |   |                |   |   |   |    |

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

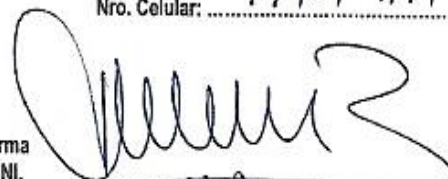
Observaciones: *El instrumento de medición es válido*

Nombres y Apellidos del experto: *José Luis García S.* Especialidad: *Talento Humano*

DNI: *10805767*

Nro. Celular: *99754 1111*

Firma  
DNI.



*10805767*

### ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

| Criterios de Evaluación  | Correcto | Incorrecto |
|--|----------|------------|
| 1. El instrumento tiene estructura lógica.   | X        |            |
| 2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.  | X        |            |
| 3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.  | X        |            |
| 4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.                        | X        |            |
| 5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.  | X        |            |
| 6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.                         | X        |            |
| 7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.   | X        |            |
| 8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación. | X        |            |
| 9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.  | X        |            |
| 10. Los ítems son medibles directamente.   | X        |            |

Nombres y Apellidos del Experto:

José Luis García Saavedra

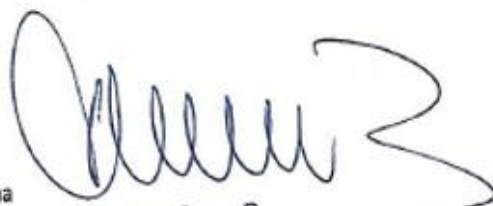
Teléfono:

99754 1111

DNI.:

10805767

Firma  
DNI.



10805767

**Anexo 5. Carta de solicitud para aplicación de instrumento.**



Huancayo, 12 de enero de 2021.

**CARTA N° 001-2021-EKAH – BPVR- MRHYGO-UC**

**SEÑOR:**

**Ing. Cesar Dávila Veliz**  
**Alcalde de la Municipalidad Provincial de Jauja**

**ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN Y FACILIDADES PARA APLICACIÓN DE  
LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

**REF. : PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "INFLUENCIA DE LOS CONFLICTOS  
LABORALES Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE JAUJA- 2020"**

Previos cordiales saludos nos dirigimos a Ud., a fin de solicitarle su colaboración a su digna institución dirigida por sus representada, de brindar facilidades para aplicación de los instrumentos de investigación, el mencionado instrumento tiene como finalidad recoger información de primera fuente para la investigación, titulada, "Influencia de los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja - 2020", con la finalidad de la obtención del grado de Magister en Recursos Humanos y Gestión Organizacional.

De antemano, agradecemos su gentil colaboración y aporte.

Atentamente,

**Eunice Korin Avila Huancaya**  
**DNI: 41664494**

**Bryan Pool Vivar Retuerto**  
**DNI: 47742971**





## Anexo 6. Muestra de un instrumento evaluado.



### CUESTIONARIO SOBRE CONFLICTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

#### Instrucciones:

- Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja; tiene como objetivo determinar la relación existente entre el conflicto organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja-2020
- Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo,

|        |          |           |
|--------|----------|-----------|
| Genero | Femenino | Masculino |
|        |          | X         |
| Edad   | 43       | Años      |

|                 |     |    |
|-----------------|-----|----|
| Tiempo Servicio | Año | 18 |
|                 | Mes | 05 |

|                 |             |   |
|-----------------|-------------|---|
| Régimen Laboral | D.L. Nº 276 | X |
|                 | Locador     |   |
|                 | Ley Servir  |   |

|                      |               |            |             |          |
|----------------------|---------------|------------|-------------|----------|
| Grado de Instrucción | Nivel         | Incompleta | En estudios | Completa |
|                      | Primaria      |            |             |          |
|                      | Secundaria    |            |             |          |
|                      | Técnico       |            |             |          |
|                      | Universitario |            |             | X        |
|                      | Maestría      |            |             |          |
| Doctorado            |               |            |             |          |

Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

| Nº | Preguntas   | Escala |            |         |              |         |
|----|---|--------|------------|---------|--------------|---------|
|    |   | Nunca  | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|    |   | 1      | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 1  | ¿Existen conflictos entre los trabajadores y los representantes de la Municipalidad ?                 |        |            |         | X            |         |
| 2  | ¿Ha tenido alguna vez algún conflicto por motivos laborales con un compañero de trabajo?              |        |            | X       |              |         |
| 3  | ¿De haber conflictos con sus compañeros con que frecuencia se registran estos hechos?                 |        |            | X       |              |         |
| 4  | ¿Considera que la relación laboral con sus compañeros es buena?                                       |        |            |         | X            |         |
| 5  | ¿Considera que la actitud de los representantes de la entidad frente a los conflictos es la correcta? |        | X          |         |              |         |
| 6  | ¿Se toma en cuenta iniciativas presentadas por sus compañeros dentro de la organización?              | X      |            |         |              |         |
| 7  | ¿Considera que el trato laboral que recibe de sus compañeros es justo?                                |        | X          |         |              |         |
| 8  | ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo? .                                       |        |            | X       |              |         |
| 9  | ¿Existe la ayuda mutua entre compañeros de trabajo cuando hay exceso de labores?                      |        |            | X       |              |         |
| 10 | ¿Existe separación de cargos, desempeño de tareas y responsabilidades?                                |        | X          |         |              |         |
| 11 | ¿Ha sido testigo de algún conflicto laboral que origino la renuncia de algún trabajador?              |        | X          |         |              |         |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 12 | ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas que conlleven a conseguir los objetivos señalados en la organización? |   |   |   |   | X |
| 13 | ¿Su jefe inmediato lo apoya cuando se encuentra implicado en algún conflicto laboral?                                 |   |   |   | X |   |
| 14 | ¿Se siente contento con la remuneración pagada por parte de la entidad?   | X |   |   |   |   |
| 15 | Desde su ingreso ¿Lo han rotado de su puesto en algún momento?  |   |   |   |   | X |
| 16 | ¿La Municipalidad utiliza el desempeño como base para la promoción del ascenso?                                       | X |   |   |   |   |
| 17 | ¿Su jefe inmediato felicita a los trabajadores cuando realizan un adecuado trabajo en equipo?                         |   |   |   | X |   |
| 18 | ¿Considera que existe carga laboral en exceso?  |   |   | X |   |   |
| 19 | ¿Las instalaciones de la Municipalidad le brindan seguridad en sus labores?   |   | X |   |   |   |
| 20 | ¿Considera que el puesto que ocupa se adecua a su perfil?   |   |   | X |   |   |
| 21 | ¿Los reclamos laborales son atendidos por los representantes de la Municipalidad?                                     |   | X |   |   |   |
| 22 | ¿Su jefe inmediato está dispuesto para defenderlo ante cualquier problema laboral que se presente?                    |   |   |   | X |   |
| 23 | ¿Considera que existen celos profesionales dentro de la municipalidad?  |   |   |   |   | X |
| 24 | ¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato, es atendida?  |   |   |   | X |   |
| 25 | ¿La Municipalidad demuestra interes por resolver las quejas y los reclamos de los trabajadores?                       | X |   |   |   |   |
| 26 | ¿Considera que el nivel de conocimiento que tiene le permiten cumplir con las funciones y tareas asignadas?           |   |   | X |   |   |
| 27 | ¿Se familiariza con el ambiente laboral de la Municipalidad?  |   |   | X |   |   |
| 28 | ¿Propone soluciones frente a los problemas laborales de la Municipalidad?   |   |   |   | X |   |
| 29 | ¿Propone y expresas ideas de mejoras en el trabajo?   |   |   |   | X |   |
| 30 | ¿Toma iniciativa ante situaciones complicadas en su centro de labores?  |   |   |   | X |   |
| 31 | ¿Influyen sus decisiones laborales en el logro de metas de la Municipalidad?  |   | X |   |   |   |
| 32 | ¿Resuelve problemas dentro de su puesto de trabajo?   |   |   |   | X |   |
| 33 | ¿Participa y colabora de forma activa en favor de la municipalidad?   |   |   |   | X |   |
| 34 | ¿Fomenta la colaboracion hacia sus compañeros de trabajo?   |   |   |   | X |   |
| 35 | ¿Utiliza ingenio y creatividad en el desempeño de sus labores?  |   |   |   | X |   |
| 36 | ¿Crea y presenta proyectos laborales?   |   |   |   | X |   |
| 37 | ¿Cumple con la productividad de su puesto?  |   |   |   | X |   |
| 38 | ¿Cumple con las exigencias del cargo que ocupa?   |   |   |   | X |   |
| 39 | ¿Realiza la cantidad de trabajo encomendado?  |   |   |   | X |   |
| 40 | ¿Efectúa con esmero las labores que realiza?  |   |   |   | X | X |

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Anexo 7. Reglamento interno de trabajo (RIT).

### REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA

#### TÍTULO VI RÉGIMEN DISCIPLINARIO

##### **Artículo 59°.- Potestad Sancionadora de la Entidad**

El procedimiento disciplinario a un trabajador presupone dos fases, la primera es de identificación de la falta y la individualización del presunto infractor que se origina por una actividad o acción de control, una denuncia o la supervisión de personal por parte del Inmediato Superior o Sub Gerente de Recursos Humanos; la segunda etapa se inicia con la imputación de los cargos, que tienen que estar tipificados en el Contrato de Trabajo, en las Disposiciones Legales Vigentes o en el Reglamento, la evaluación de los descargos, de presentarse, y la imposición de la sanción de acreditarse la responsabilidad administrativa del servidor.

##### **Artículo 60°.- Faltas Disciplinarias.**

**Disciplina.-** Se entiende como el cumplimiento de los deberes y obligaciones inherentes al cargo y/o puesto laboral.

Se considera falta de carácter disciplinario a toda acción u omisión voluntaria, o no, que contravenga las disposiciones que establecen el Contrato de Trabajo, el Reglamento y/o las Disposiciones Legales Vigentes de la materia.

Una falta es más grave cuando más elevado sea el nivel del empleado que la comete.

Son faltas de carácter disciplinario que, según su gravedad, pueden ser sancionados en aplicación del Reglamento, las siguientes:

- a) El incumplimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento;
- b) El incumplimiento de las prohibiciones establecidas en el reglamento;
- c) Las ausencias injustificadas por más de tres (03) días consecutivos, o por más de cinco (05) días no consecutivos en un período de treinta (30) días calendario, o en más de quince (15) días no consecutivos en un período de ciento ochenta (180) días.
- d) No registrar su asistencia, ingreso y/o salida en horario laboral y no presentarse a su puesto de trabajo dentro de los cinco (05) minutos de registrar su ingreso a labores;
- e) Insertar hechos falsos o documentación que carece de legalidad para obtener permisos, licencias o justificar inasistencias, tardanzas o abandono de puesto de trabajo;
- f) Adulterar los registros o control de la asistencia, apoderarse o desaparecer temporalmente los registros o controles de asistencia, así como cualquier documentación relacionada con el control de personal;
- g) Hacer abandono y/o ausentarse de su puesto de trabajo dentro del horario establecido sin la autorización correspondiente;
- h) Concurrir reiteradamente tarde a su centro de labores o a su puesto de trabajo;
- i) Permitir por parte de los funcionarios municipales, el uso de permisos y otra documentación similar para simular o justificar ausencias al centro de trabajo;
- j) Permitir por parte de los funcionarios municipales, el uso inapropiado del horario de refrigerio del personal a su cargo o no disponer la exhibición visible del horario de atención al público;



- k)** Simulación de enfermedad, pérdida de Fotocheck de Identificación Personal, falsos accidentes, o de estar impedido de transitar (paros o huelgas que no afectan la circulación);
- l)** La concurrencia al centro de labores en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas y/o sustancias estupefacientes o consumirlas dentro del horario laboral;
- m)** El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabras en agravio de su superior, del personal jerárquico y de los compañeros de labor y/o usuarios de la entidad;
- n)** No portar el Fotocheck de Identificación Personal en la forma establecida o hacer uso del mismo en forma no autorizada o permitir a otra persona el uso del mismo;
- o)** No utilizar el vestuario autorizado por la entidad dentro del horario laboral;
- p)** Hacer uso de permisos, licencias y/o de supuestas comisiones de servicios que desnaturalizan a las autorizadas conforme al reglamento, y/o hacer el uso de los mismos para fines particulares o extra institucionales;
- q)** El incumplimiento de asistencia para la realización de labores y/o actividades extraordinarias dispuestas por la entidad;
- r)** Exceder al tiempo autorizado en la Papeleta de Permiso para comisiones de servicio fuera de la entidad;
  - s)** Realizar llamadas y/o recepciones telefónicas particulares frecuentes en horario laboral;
  - t)** Consumir alimentos dentro de las Oficinas en horario laboral y de atención al público;
  - u)** Lo establecido en el Artículo 10° y otros señalados en el reglamento o en la Ley.

**Artículo 61°.- Sanción Disciplinaria**

La sanción disciplinaria es una acción administrativa, mediante la cual se castiga a un funcionario y/o empleado como consecuencia de la determinación de infracción comprobada a las normas fijadas en el reglamento, tienen por objeto asegurar el cumplimiento del mismo y sentar precedentes disuasivos para que no se repitan conductas negativas similares.

El grado de sanción corresponde a la magnitud de la falta o gravedad, circunstancias y modalidad empleada. Para que sus efectos tengan carácter correctivo su aplicación debe ser eficaz y en el acto inmediato posible.

**Artículo 62°.- Tipos de Sanciones**

Las sanciones por falta disciplinaria o infracción al Reglamento, serán:

- a)** Amonestación verbal;
- b)** Amonestación escrita;
- c)** Suspensión sin goce de compensaciones desde un (01) día hasta doce (12) meses;
- d)** Destitución o Resolución de Contrato Administrativo de Servicios.

La aplicación de las sanciones previstas en los literales c) y d) de presente artículo son aplicables, previo desarrollo de la actividad investigatoria y probatoria descritas en el Reglamento y las Disposiciones Legales Vigentes de la materia.

Las sanciones podrán originarse, además, como resultado de la responsabilidad administrativa funcional del trabajador identificada por el Órgano de Control Institucional

#### **Artículo 63°.- Aplicación de Sanciones**

Las sanciones a los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Provincial de Jauja, se aplicarán por incurrir en faltas de carácter disciplinario según se describe:

- a) **Amonestación Verbal;** que consiste en la llamada de atención por parte del funcionario inmediato superior y/o Sub Gerente de Recursos Humanos; en los casos del incumplimiento de lo establecido en el reglamento, y siempre que dicho incumplimiento no revista gravedad o no haya afectado la prestación de los servicios públicos municipales.
- b) **Amonestación Escrita;** Por el incumplimiento de lo establecido en el reglamento de manera reincidente o por la comisión de faltas leves; y la presente sanción será emitida por el Despacho de Alcaldía, Gerencia Municipal o Sub Gerencia de Recursos Humanos, según corresponda el caso concreto.
- c) **Suspensión Sin Goce de Compensaciones desde un (01) día hasta doce (12) meses;** Que se impondrá en caso de incurrirse en falta disciplinaria grave o en caso de reincidencia, y a propuesta del Jefe Inmediato tras la investigación correspondiente, el mismo que deberá ser oficializado mediante Resolución de la Sub Gerencia de Recursos Humanos o Resolución de la Gerencia de Administración, según corresponda el caso concreto.
- d) **Destitución o Resolución de Contrato Administrativo de Servicios;** Que corresponde por la comisión de faltas muy graves, previa propuesta de la Sub Gerencia de Recursos Humanos tras la investigación correspondiente, el mismo que deberá ser oficializado mediante Resolución de Alcaldía.

Para el caso de la sanción de suspensión sin goce de compensaciones desde un (01) día hasta doce (12) se determinará previa realización de la etapa investigatoria y probatoria, y determinado mediante Resolución de la Sub Gerencia de Recursos Humanos o Resolución de Gerencia de Administración, y/o de la dependencia delegada, la misma que se efectuará teniendo en cuenta que la infracción disciplinaria revista relativa gravedad o haya afectado la prestación de los servicios públicos municipales, así como respetando el derecho a la defensa y el debido procedimiento. Toda sanción por escrito constituye un demérito y pasará a ser parte del legajo del sancionado.

Las sanciones se aplican sin atender necesariamente el orden correlativo señalado.



**Artículo 64°.- Desarrollo de la Etapa Investigatoria**

Tras el conocimiento de la presunta comisión de la falta disciplinaria y/o de la recepción de la denuncia contra funcionario y/o servidor municipal, la Sub Gerencia de Recursos Humanos o la dependencia que corresponda, emplazará al presunto implicado, para que en el plazo máximo de cinco (05) días hábiles, improrrogable, presente el descargo que amerita.

Recibido el informe de descargo, la autoridad a cargo de la investigación contará en el plazo máximo de diez (10) días hábiles para emitir el informe técnico que contendrá la propuesta de sanción, debiendo necesariamente acreditarla y sustentar con los antecedentes documentarios sobre los casos suscitados o de las comunicaciones remitidas por los jefes inmediatos superiores, o de los informes o denuncias que proporcionen los servidores de la entidad.

Por su parte la autoridad competente de emitir el acto administrativo determinando la sanción disciplinaria, contará con el plazo máximo cinco (05) días hábiles para emitir la Resolución de Sanción.

Los mismos plazos serán empleados en caso se determine la absolución y/o archivamiento de la investigación.

La notificación del acto administrativo que ha de emitirse por parte de la autoridad competente deberá realizarse conforme a las disposiciones contenidas en la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

**Artículo 65°.- Determinación de Gravedad de la Falta.**

Para la determinación de la gravedad de una falta disciplinaria, se deberá tener en cuenta por escrito las condiciones siguientes:

- a) Circunstancias en que se comete la falta;
- b) La forma de comisión;
- c) La concurrencia o no de varias faltas;
- d) La participación de uno o más servidores en la comisión de la falta;
- e) Los efectos que produce la falta