

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



## **Conflicto y desempeño laboral en la SBP Huaraz, 2017**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

### **Autor:**

Rosas Alberto, Edduar Elmer.

### **Asesor:**

Daniel Pérez, Jorge Augusto.

**Huaraz – Perú**

**2017**

## **PALABRAS CLAVES**

Tema: Conflicto y Desempeño Laboral  
Especialidad: Administración

## **KEY WORDS**

Theme: Conflict and Labor Performance  
Speciality: Management

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

CÓDIGO UNESCO

53. CIENCIAS ECONOMICAS

5311. Organización y dirección de Empresas

53.11.04. Organización de Recursos Humanos

**“CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA SBP,  
HUARAZ, 2017”**

## **RESUMEN**

En la investigación se tuvo como propósito determinar las características de los conflictos y el desempeño laboral de los trabajadores de la SBPHz, 2017.

La investigación fue un estudio de tipo descriptivo, el diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal, descriptivo, con una población de 40 trabajadores de la SBPHz, las cuales se encuestó a toda la población, mediante un cuestionario.

Se obtuvo los resultados siguientes, en un 47.50% los trabajadores de la SBPHz, consideran que siempre las instalaciones de la entidad presta las condiciones laborales necesarias para el desarrollo de su trabajo, el 52.50% considera que nunca ha tenido conflicto laborales con alguno de sus compañeros., así mismo el 55% de los trabajadores manifiestan que cuando presentaron alguna queja a su jefe inmediato, está siempre fue atendida; lo cual genera que un 60% de trabajadores tenga una buena relación laboral entre compañeros de trabajo. Así mismo a través de la investigación se pudo determinar que dentro de la SBPHz, el 92.50% de los trabajadores consideran que no existe un programa de capacitación, siendo uno de los factores en afectar el desempeño laboral, el 50.00% considera que siempre se ha trabajado junto al jefe en función al desempeño laboral.

## **ABSTRAC**

The purpose of the investigation was to determine the characteristics of the conflicts and the work performance of workers in the SBPHz, 2017.

The research was a descriptive study, the research design was non - experimental, cross - sectional, descriptive, with a population of 40 workers from the SBPHz, which was surveyed to the entire population, through a questionnaire.

The following results were obtained: 47.50% of SBPHZ workers considered that the institution's facilities provided the necessary working conditions for the development of their work, 52.50% considered that they had never had a labor conflict with any of their employees. 55% of workers state that when they lodged a complaint with their immediate boss, it is always attended; which means that 60% of workers have a good working relationship between coworkers. Also through the investigation it was possible to determine that within the SBPHz, 92.50% of the workers consider that there is no training program, being one of the factors affecting work performance, 50% consider that it has always been worked together with the boss in terms of job performance

## INDICE

<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	i
<b>KEY WORDS</b> .....	i
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> .....	i
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ABSTRAC</b> .....	iv
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	i
<b>KEY WORDS</b> .....	i
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> .....	i
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ABSTRAC</b> .....	iv
<b>5. Introducción</b> .....	1
<b>5.1. Antecedentes y fundamentación científica</b> .....	2
<b>5.1.1. Antecedentes</b> .....	2
<b>5.1.2. Fundamentación Científica</b> .....	5
<b>5.2. Justificación de la investigación</b> .....	6
<b>5.2.1. Conveniencia</b> .....	6
<b>5.2.2. Relevancia Social</b> .....	6
<b>5.2.3. Implicaciones Prácticas</b> .....	6
<b>5.2.4. Valor teórico</b> .....	6
<b>5.2.5. Utilidad metodológica</b> .....	6
<b>5.3. Problema</b> .....	7
<b>5.4. Marco referencial</b> .....	8
<b>5.4.1. Marco conceptual</b> .....	8

<b>5.5. HIPOTESIS</b> .....	32
<b>5.6. OBJETIVOS</b> .....	32
<b>5.6.1. Objetivo General</b> .....	32
<b>5.6.2. Objetivos Específicos</b> .....	32
<b>6. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	33
<b>6.1. Tipo y diseño de investigación</b> .....	33
<b>6.1.1. Tipo de investigación.</b> .....	33
<b>6.1.2. Diseño de investigación.</b> .....	33
<b>6.2. Población – muestra</b> .....	33
<b>6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.</b> .....	33
<b>6.4. Procesamiento Y Análisis De La Información.</b> .....	33
<b>7. RESULTADOS</b> .....	34
<b>8. ANALISIS Y DISCUSION</b> .....	55
<b>9. CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN</b> .....	60
<b>9.1. CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>9.2. RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>10.AGRADECIMIENTO</b> .....	67
<b>11.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS</b> .....	68
<b>12.APÉNDICES Y ANEXOS.</b> .....	72

## 5. Introducción

Dentro del ámbito organizacional es común que se presenten discrepancias entre los líderes de una organización, debido al roce de intereses, diferente cultura, distintas formas de dirigir una organización o por la misma naturaleza competitiva que poseen las personas.

En el ámbito laboral existen distintos sucesos que afectan la organización correcta y ordenada del proceso interno de trabajo, ya que existen dos componentes opuestos en ideas que marca el inicio de una relación contrapuesta en relación a materia laboral, que son los empleadores y los trabajadores, dos elementos que forman la parte de la estructura organizacional de cualquier empresa.

Dada cualquier inconformidad se puede generar un conflicto dentro de una organización, pero en referencia las instituciones públicas lo hacen con mayor magnitud debido a que en muchas ocasiones se mezclan los valores políticos (lealtad, protección, etc.) con valores organizacionales (rendimiento, etc.). Para evitar o advertir el potencial conflicto entre la organización se debe regular la relaciones laboral sentando la organización sobre un protocolo de trato igualitario donde prevalezca los derechos de continuidad de la institución.

Los conflictos laborales sí existen dentro de las organizaciones, pero muchas veces no son detectados por la gerencia, ya que lo consideran pasajero y sin importancia, pero esto realmente a la larga puede llevar a la institución a pérdidas económicas, ya que los reclamos no absueltos conlleva a la creación de algún reclamo a las entidades encargadas de velar por los derechos laborales en el Perú.

Además existe una latente preocupación por el sistema organizacional de una institución pública, ya que al ser conformado organizacionalmente por políticos, genera una serie de conflictos y malestar haciendo que esto repercuta negativamente en el desarrollo productivo de la institución, ya que al contar con capital humano con ideas distintas, puede tener una repercusión en el desempeño, ya que muchas veces el sistema emocional hace que dirija la mente del ser humano.



## **5.1. Antecedentes y fundamentación científica**

### **5.1.1. Antecedentes**

#### **A nivel internacional:**

**Munguía, (2014)**, en su tesis titulada “Propuesta de un taller de manejo de conflictos laborales para mejorar el clima organizacional en personal operativo de una institución educativa de asistencia privada” En la Universidad Autónoma de México, **MÉXICO**.

Concluye que en la actualidad se debe tomar en cuenta la resolución de conflictos, debido a que es importante en el desarrollo interno de las organizaciones. Un manejo no adecuado de estas conlleva a la organización a tener serios problemas laborales.

La propuesta del taller tiene como fin apoyar a las organizaciones en su manejo de conflictos y que se aprenda a negociar y a resolver de manera adecuada los conflictos conllevando así a contar con un buen clima laboral dentro de la organización. Se sabe bien que los problemas no resueltos repercuten de gran manera dentro de la organización, por ello es vital darles la importancia necesaria para evitar los conflictos de gran magnitud.

**Hernández, (2010)**, realizó la investigación: La administración del conflicto en las organizaciones, Instituto Politécnico Nacional, México.

El autor concluye que la diversidad inherente a la naturaleza humana, su libre albedrío y los resultados de sus interacciones, hacen que surjan conflictos en los diferentes escenarios sociales, y las organizaciones son la excepción. Aunque el término conflicto comúnmente se asocia a efectos negativos o indeseados, el autor presenta como un medio de adaptación y supervivencia de las organizaciones para enfrentar los cambios del entorno y también como un medio para construir a partir de dos premisas que se confrontan.

A través de la investigación el autor concluye que el conflicto organizacional no debe ser un elemento que las detenga o las dirija hacia lugares indeseados o distantes de sus objetivos, sino que, por el contrario, la organización pueda obtener una ventaja competitiva al generar nuevas posiciones a partir de los elementos que se contraponen.

El autor visualiza al conflicto como un proceso para el que se proponen cuatro etapas: el conflicto latente, la cognición, la conducta y los resultados. Dentro de este proceso, se hizo énfasis en la escala de los conflictos y en la dificultad de administrarlos cuando estos escalan a conductas violentas o tendientes a la destrucción.

En su investigación, el autor identificó las fuentes del conflicto organizacional, el cual se dividen en dos grandes bloques: el primer bloque se refiere a las variables personales, donde se incluyeron a fuentes de conflictos de personalidad, el sistema de valores, las percepciones, la atribución, las actitudes, los prejuicios y estereotipos, los tipos de liderazgo y los status de roles. En otro apartado describe a la estructura y al poder como fuentes del conflicto. En el poder identificó varias fuentes del conflicto en su conformación, en su distribución y en su ejercicio.

El autor dentro de sus conclusiones hace referencia a uno de los principios de la administración, donde indica que, en la disciplina, los conflictos eran vistos como una disfunción en las organizaciones, como una contradicción con los intereses directivos para mantener la armonía y la estabilidad. Los conflictos eran un estado temporal que se debía evitar y que una vez presente debía corregirse para permitirle a la organización volver a su “estado armónico” inicial.

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

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

En una empresa de servicios, deberían desarrollarse competencias laborales, para destacar las habilidades y enriquecer los conocimientos de sus colaboradores y de esta manera pueda brindar un buen servicio al cliente y mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa.

#### **A Nivel Nacional:**

**Torres, (2016)**, realizo la investigación: Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016, en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

La autora concluye en que las causas de los conflictos laborales se da casi siempre por falta de comunicación, ya sea por falta de compañerismo o por falta de interés de los propietarios, debido a que la actitud que toman ante los conflictos es solo en un 17 %, ya que en la mayoría de caso no es tomada en cuenta. . Dentro de la dimensión incompatibilidad observamos que el indicador de compensación y remuneración tiene un 44% haciendo una causa fuerte de origen de conflicto dentro de las organizaciones familiares.

**Cayetano, (2015)**, realizo la investigación: Condiciones Laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar – Chimbote 2014, Universidad Nacional de Trujillo. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Las condiciones de trabajo influyen negativamente en el desempeño de los colaboradores dándose a notar actitudes, temor, ansiedad, etc., cuyos factores alteran el ambiente y las condiciones laborales realizadas diariamente afectando así el compromiso organizacional, lo cual trae como consecuencia un menor nivel de productividad y desempeño.

Los colaboradores señalan que cambiara su actual centro de trabajo es por una remuneración más alta, sin embargo, consideran que la condición de trabajo tiene una gran influencia en el desempeño laboral y además se concluye que la relación es directa entre las dos variables.

### **A Nivel Local**

No se encontró fuentes bibliográficas de trabajos de investigación.

#### **5.1.2. Fundamentación Científica**

**Carrasco (2010) cita a Putnan & Poole, (1987).** “El Conflicto es la reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de manera simultánea” (p.186)

**Cloninger (2003), cita a Mische, (2001).** Donde indica que el conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo). “Desea alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”.

Así mismo **Stoner, (1996)** define al desempeño laboral como “la forma como los miembros inmersos dentro de la organización trabajan eficazmente para conseguir metas comunes” El desempeño laboral es muy importante para conocer el rendimiento global del colaborador, debido a que constituye el camino de la excelencia y eficacia tomando como beneficio posterior el mejoramiento de la economía dentro de la organización.

## **5.2. Justificación de la investigación**

### **5.2.1. Conveniencia.**

La presente investigación ayudó a determinar las características de los conflictos laborales originados dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz el cual ha ido afectando al desempeño laboral, siendo este un índice importante para la culminación de objetivos.

### **5.2.2. Relevancia Social.**

El proyecto de investigación fue importante, debido a que la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz posee una relevancia social alta, ya que es una entidad social, que se dedica a la atención de la población vulnerable y en estado de abandono, y depende mucho de la buena atención de los trabajadores de la SBPHz hacia los usuarios.

### **5.2.3. Implicaciones Prácticas.**

El interés principal de esta investigación fue ayudar a fortalecer el ambiente interno de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, así mismo que se detecten a tiempo los conflictos suscitados para evitar más quejas y reclamos.

### **5.2.4. Valor teórico.**

Los conocimientos desarrollados fueron para mostrar los conflictos sobre el desempeño laboral y conocer las características de estos, con el propósito de tener antecedentes para en un futuro optar por estrategias de mejoras para el fortalecimiento interno para la SBPHz.

### **5.2.5. Utilidad metodológica.**

El tema desarrollado fue un tema tocado muy pocas veces, el cual ayudara a encontrar puntos débiles de la SBPHZ, tanto como los conflictos y el desempeño laboral.

### **5.3.Problema**

¿Cómo es el conflicto y desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública, Huaraz, 2017?

## **5.4.Marco referencial**

### **5.4.1. Marco conceptual**

#### **1. CONFLICTO LABORAL**

**Chiavenato, (2009).** “Es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre metas” (p.390)

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

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

“La existencia del conflicto laboral se puede considerar como un fenómeno natural, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales componentes claramente contrarios, de una parte, los empresarios y de otra los trabajadores donde los intereses son contrapuestos” (**Gonzales, 2006, p. 7**).

Asimismo, el conflicto laboral se puede generar por factores olvidados dentro de una organización y que conllevan a la manipulación errónea de los canales de comunicación.

Dentro de una organización debe realizar acciones de mejoras para poder enfrentar el conflicto generado, debe establecerse una sólida confianza y respeto mutuo entre los empleadores y empleados. Por ello debe identificarse el conflicto, para el desarrollo de estrategias y hacer frente a la situación, implementar las estrategias asignadas y realizar un proceso de gestión de manejo de conflictos laborales dentro de la organización para identificar el origen y poner énfasis en los puntos débiles del manejo interno de la empresa.

## 1.1. Proceso de Conflictos

Según **Robbins/Judge, (2009)** el proceso de conflictos tiene cinco etapas:

**Etapa 1, la oposición potencial o incompatibilidad:** es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente vieron al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas contradicciones es necesaria.

**Etapa 2, cognición y personalización:** si las condiciones mencionadas en la etapa 1 afecte negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa. La etapa II es importante porque es la y que tiende a definir los aspectos del conflicto.

**Etapa 3, intenciones:** las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las interacciones se separan como una etapa distinta porque se tienen que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento.

**Etapa 4, comportamientos:** las etapas de comportamiento incluyen las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo General son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones.

**Etapa 5, resultados:**

- a) **Resultados funcionales:** el conflicto es constructivo si mejorar la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio como el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimentado un ambiente de autoevaluación y cambio.
- b) **Resultados disfuncionales:** entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión



del grupo y subordinación de las metas del grupo y la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

## **1.2. Enfoque del conflicto.**

En épocas pasadas el conflicto era considerado un aspecto negativo dentro de una organización, pero en la actualidad el conflicto es visto como un aspecto que ayuda a determinar el nivel de desempeño y capacidad de un trabajador dentro de la organización, y que además da un aporte de mejora a la organización si se controla estas manifestaciones de manera oportuna entablando alianzas entre colaboradores y empleadores.

**Robbins (1994) citado por Romero (2005)** refiere que desde que el conflicto fue objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, se han dado tres corrientes o enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y el interactivo.

### **A. Tradicional.**

El conflicto es visto como un aspecto negativo dentro de la organización, generador de destrucción, violencia y antagonismo entre sus participantes.

Significaba una gestión ineficiente de jefes por cubrir necesidades de los colaboradores y asumir roles importantes de acuerdo a su cargo.

### **B. Relaciones humanas.**

Acepta al conflicto como algo natural e inevitable, por lo que las empresas deberán convivir con ello y aplicar estrategias para resolverlos, fomentando la inclusión entre los involucrados.

Según **(Chiavenato, 2011)**. La Teoría de implicancias en las relaciones humanas, indica que existen diversos factores que conllevan a las

personas a tener un buen desempeño laboral motivación, liderazgo, comunicación efectiva, organización formal, incentivos, etc.

Chiavenato explica que el éxito de las empresas depende directamente de las personas y el trabajo básico consiste en lidiar con las personas que forman parte de la organización y lograr el compromiso entre empleador y trabajador.

En la actualidad las organizaciones exitosas acogen el enfoque humanista para liderar las organizaciones y administrar a las personas para ser el secreto del éxito y de competitividad

### **C. Interaccionista.**

Este enfoque promueve el conflicto, debido a que defiende su postura indicando que un grupo tranquilo, cooperativo y armonioso tiene a volverse apático, estático y no responder a las necesidades del cambio.

La idea central de este enfoque es contar con colaboradores viables, creativo y autocrítico. Es relevante considerar que la ausencia de conflicto o el exceso de cooperación y tranquilidad pueden resultar en una reducción productividad de los grupos de trabajo.

### **1.3. Factores que contribuyen en la aparición de conflictos laborales.**

**Haro (2016)**, menciona que en la aparición de conflictos pueden influir diferentes factores entre los que destacan dos principalmente. Por un lado, encontramos el desacuerdo de los departamentos de una organización a la hora de fijar los objetivos y, por otro lado, la interdependencia laboral que se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

- **Interdependencia laboral:** Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

1. **Interdependencia combinada:** no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
  2. **Interdependencia secuencial:** exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.
  3. **Interdependencia reciproca:** requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.
- **Diferentes objetivos:** Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización.

También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos:

1. **Recursos limitados:** Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
2. **Estructuras retributivas:** Las probabilidades de conflicto aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Este grupo debe ser muy parcial con respecto a sus miembros a la hora de asignar resultados favorables y mostrara la actitud opuesta a la hora de asignar a personas ajenas al grupo los que fueren desfavorables.

Según **Mercer (2000)**, nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Pág. 194.

Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio.

**3. Diferencias De Percepción:** Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

**Gonzales (2005)** da a conocer los siguientes factores que podrían generar un conflicto laboral.

**Falta de comunicación:** Gran parte de 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 y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

**Conflicto de intereses.**

**Ávila (2013)** 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 un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal.

Diferenciación de actividades: “los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos” (**Chiavenato, 1994**).

“Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros” (**Chiavenato, 1994**).

**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”. Se entiende por incentivo: “(...) un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intraorgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extraorgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada” (**Calloway, 1964**, pág. 81)

Sin embargo para **Juárez (2000)**, la compensación significa la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal. También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado.

Cabe considerar por otra parte, que la compensación es vista de diferentes maneras por la sociedad, los accionistas, los empleados y los empleadores. La sociedad ve el pago como una medida de justicia (p.ej. equidad entre hombres y mujeres). Para los accionistas posee un interés especial por la medida de participación que se le otorga al empleado en la empresa.

El sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) constituye uno de los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización. Por consiguiente este se aplica para reforzar las actividades humanas que (**Chiavenato, 2002**):

- Amplíen la conciencia, la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplíen la interdependencia con terceros y con el sistema, o con la organización total.
- Ayuden a consolidar el control del sistema o la organización total incidiendo sobre su propio destino.

**Condiciones de trabajo y reconocimiento.** 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.

**Según Pérez y Merino (2014)**, La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentra algo reciben el nombre de condición, un término que procede del vocablo latino condicĭo. El trabajo, por su parte, es una actividad productiva por la que se recibe un salario. Se trata de una medida del esfuerzo que realizan los seres humanos.

“La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador”.

**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.

**Salinas (2001)** refiere que no es bueno que un problema se agrande. Por tal razón, las quejas deben remediarse de buen modo ante el supervisor del departamento donde aquella se originó.

Muchas veces escuchamos de alguien que esta aburrido en su trabajo porque las condiciones no son las mejores, el trato de sus jefes no es el correcto o no se respetan las cláusulas del contrato de trabajo firmado; o de alguien que fue retirado de la empresa sin justa causa. Aquellas personas por lo tanto realizan un procedimiento de quejas en donde la gerencia donde determinan si fue violado el contrato laboral.

Si la respuesta satisface a la persona “agredida” se acaba el problema, de lo contrario se apela la decisión ante el jefe inmediato del supervisor que dio la respuesta. Si aún no existe una solución se lleva hasta el gerente general el procedimiento y éste determinará las fallas que pudieron haberse cometido y restablecerá el orden.

Es importante aclarar que la mayoría de las quejas terminan en el primer o segundo paso y son muy pocas las que tienen que pasar por el gerente general y mucho menos las que deben ser llevadas a un arbitraje externo (estrados judiciales), en donde tienen que involucrarse representantes tanto del empleado que levantó la queja como de la compañía a la cual se está acusando del maltrato.

**Salinas (2001)**, explica para evitar que se proliferen las quejas, debe existir disciplina, compromiso y buen trato de todos los trabajadores hacia sus compañeros de labor. Recordemos que un buen ambiente empresarial hará que se trabaje mejor y se logren más rápido y eficazmente los objetivos de una organización

**Relación laboral.** El término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, apunta al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Además, para **Lucena (2007)** “su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas” (p. 72)

El término “relaciones laborales” se emplea asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, puede referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

La variación en la utilización del término es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités de salud y seguridad, entre otros) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales. La amplia gama de sistemas de relaciones laborales existentes en el mundo ha dado lugar a la necesidad de ajustar los estudios comparativos y de la identificación de características de las mismas.

La Enciclopedia **Culturalia (2013)** define a la relación laboral como “Las relaciones laborales que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina contrato, en tanto que la que aporta el capital se denomina patronal o empresario”. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

#### **1.4. Dimensiones del conflicto laboral.**

**Gonzales (2005)**, nos muestra las dimensiones para identificar conflicto laboral dentro de las organizaciones.

##### **Disonancia.**

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.



**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.

**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 manejo de reclamos de parte de los colaboradores y desenlace de priorizar los temas personales más que los laborales.

**1.5.Indicadores del conflicto laboral.**

**Gonzales (2005)** da a conocer los siguientes indicadores del conflicto laboral.

**Falta de comunicación:** Gran parte de 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 y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

**Condiciones de trabajo y reconocimiento.** 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.

**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 un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal.

**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.

### **Actitud frente a conflictos**

**R. Jeffress citado por Ander Egg (1987)** define a la actitud como “nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”.

En ese sentido la webnode.mx, considera que aunque con diferente intensidad y 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.

### **Las cinco actitudes son las siguientes:**

- a) la competición,
- b) la acomodación,
- c) la evasión,
- d) la cooperación o colaboración,
- e) el compromiso o la negociación

## **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).

### **1.6. Manejo de conflictos laborales.**

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

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

### **1.7. Estrategias de resolución de conflictos laborales.**

Según Goleman (1996), las personas que manejan los conflictos son personas que:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.

- Reconocen los posibles conflictos, sacando a la luz los desacuerdos.
- Alientan el debate y la discusión abierta.
- Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

Para lograr llegar a una resolución de conflictos laborales debemos tener en cuenta cuatro factores importantes que se usan para el conflicto interno y externo.

- Negociación. Es el método de solución de conflictos por excelencia cuya participación es dada por las condiciones de ambas partes y las soluciones son brindadas por ellos mismos.

Según, **Ertel (2008)**, considera que “La negociación es un medio mediante el cual, los directivos y los demás miembros de la organización pueden resolver sus problemas de manera conjunta” (p.67).

Según **Chiavenato (2007)**, considera que “lo importante no es vencer en la negociación, en cuyo caso habría una parte vencedora y orgullosas y una parte vencida y humillada, sino crear valor para las dos partes involucradas en todas las disputas o canjes” (p.63).

- Mediación. **Kressel y Pruitt (1985)** describen el proceso de mediación como la intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a que dos o más disputantes alcancen un acuerdo en el curso de una negociación.

Por lo que la mediación es un método de resolución de conflictos que tiene a una tercera persona como participe de la negociación. Tiene el poder de proponer soluciones relacionadas al conflicto y que dichas propuestas podrían ser adoptadas por los involucrados dentro de un conflicto.

- Arbitraje. Es una alternativa muy conocida y parecida a un juicio formal, se trata de un proceso donde los implicados en el conflicto laboral se someten a discusión de una tercera persona neutral quien emite una decisión para resolver el problema.
- Juicio. Procedimiento mediante el cual existe una comunicación formal y la determinación final es dada por un juez, que debe ser acatada, quien emitirá una sentencia en favor de uno y en contra del otro. En esta negociación uno gana y otro pierde

Es por ello que las organizaciones modernas se interesan por entrar en el campo de la prevención; tal como lo consideran **Bell y Smith (2001)**, quienes gozan de un enfoque preventivo al desarrollo de conflictos en las relaciones humanas y en el contexto laboral, aún más si hay personas que adoptan actitudes hostiles permanentemente.

En las organizaciones actuales el talento humano cuenta con recursos suficientes para tratar un conflicto. Los referidos autores, comentan que las reacciones ante tal situación deben seguir estrategias basadas en reacciones naturales, siendo interesante ver cómo en las empresas modernas no solo es considerado el enfoque preventivo, sino que también la posición crítica ante las respuestas de las personas supuestamente "normales" o neutralizadoras del problema.

Sin embargo, los nuevos enfoques sobre los conflictos sugieren que los directivos pueden utilizar estrategias para enfrentarlos con el fin de que el conflicto sea productivo. Para **Bateman y Snell (2005)** se debe seguir una estrategia de cuatro etapas:

- ✓ Investigar a los que participan en la controversia mediante entrevistas para recopilar la información.
- ✓ Decidir cómo resolver el conflicto conjuntamente con el personal involucrado.
- ✓ Actuar explicando las decisiones de manera razonada para evitar que las situaciones se repitan en el futuro.

- ✓ Hacer seguimiento de la situación, documentando el conflicto y supervisando los resultados.

Por otro lado, existen especialistas que manifiestan que las estrategias deben ser:

- ✓ Reducir el conflicto cuando va adquiriendo un carácter disfuncional que pueda perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.
- ✓ Resolver el conflicto cuando resulte imprescindible porque su permanencia puede resultar negativa a través del dominio o supresión, del compromiso o de una solución integrativa.
- ✓ Estimular el conflicto ya que la ausencia de confrontaciones puede generar inercia en la organización y no pudiese reflejar los cambios que resulte necesario realizar.

De lo anteriormente expuesto se puede plantear no existe ningún estilo o estrategia que pudiese ser la mejor, la efectividad de tales estrategias dependerá del estilo gerencial de la organización, de los objetivos y de las metas, además de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

## **2. DESEMPEÑO LABORAL.**

### **2.1. Definición de desempeño laboral**

**Robbins (2004)** se refiere al desempeño laboral como el conjunto de destrezas físicas e intelectuales que se necesitan para desenvolverse en un puesto de trabajo. Señala que el desempeño laboral se ve favorecido cuando las destrezas y aptitudes de la persona corresponden a su puesto; sin embargo, menciona que enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades de las personas es llevarlos a su fracaso, puesto que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de los mismos (p. 31).

Según **Chiavenato (2002)**. Define el desempeño, “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización”.

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

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

Además la evaluación del desempeño laboral nos permite definir las políticas de compensación a los trabajadores de manera justa, permite realizar un ascenso significativo a aquellos colaboradores que se están esforzando por cumplir las metas y objetivos organizacionales, así mismo, con ello podemos diseñar y ubicar los puestos de trabajo de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador para premiar su esfuerzo y dedicación.

Es importante conocer en qué nivel de aprendizaje se encuentran los colaboradores para poder brindar las capacitaciones de mejoras correspondientes y diseñar un plan de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Stoner (2000)**, afirma que “el desempeño laboral es la forma como los miembros inmersos dentro de la organización trabajan eficazmente para conseguir metas comunes, sujetos a reglas básicas establecidas con anterioridad”.

## **2.2.Determinantes del desempeño laboral**

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

### Figura N° 01: Determinantes del desempeño laboral

$$\begin{aligned} \text{Desempeño} &= \text{Habilidad} \times \text{motivación} \\ &\quad (\text{esfuerzos}). \\ \text{Motivación} &= \text{aptitud} \times \text{capacitación} \times \text{recursos}. \\ \text{Motivación} &= \text{deseo} \times \text{compromiso}. \end{aligned}$$

Fuente: Whetten & Cameron (2005)

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

#### a. Aptitud

Se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo, estas incluyen las capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la persona también implican características de la personalidad. Es importante considerar a la capacitación como un componente separado de la habilidad, puesto que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

**Alles, M. (2008)**, define a la capacidad “como la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta tarea”

#### b. Habilidad

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



### c. **Motivación**

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

**Chiavenato (1999)** muestra dos teorías sobre motivación, son las siguientes:

#### **Teorías sobre motivación**

**1. La jerarquía de las necesidades (Maslow).** La Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

**a. Necesidades fisiológicas.** Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

**b. Necesidades de seguridad.** Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

**c. Necesidades sociales.** Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

- d. Necesidades de autoestima.** Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e. Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuo, etc. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuo.

**2. Teoría de los dos factores (Herzberg).** Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a. Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- b. Factores motivacionales.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las

habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

#### **d. Capacitación**

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

**Chiavenato (2002)** sostiene que “el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos”

### **2.3. Como medir el desempeño laboral.**

Las dimensiones de estudio usadas para medir desempeño laboral según **Chiavenato (2011)** son las siguientes:

- **Destrezas.** Se considera como la habilidad para realizar algo de manera correcta
- **Conductas.** Es la acción voluntaria para realizar algo de manera innata.
- **Resultados.** Es el proceso culmen de algún plan propuesto con un determinado fin.

### **2.4. Indicadores del desempeño.**

Según **Chiavenato (2011)**. Los indicadores a considerar en el desempeño laboral son los mencionados a continuación:

#### **2.4.1. Interés de las Habilidades del Colaborador**

La **WordReference** define al interés “como la atención que se pone en algo”. Por tanto es de gran importancia poner atención a las destrezas que el colaborador presenta dentro de la institución, ya que depende de ella el éxito o el fracaso de la entidad.

#### **2.4.2. Funciones según Profesión.**

**Florencia (2008)** menciona que “Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido”.

**Chiavenato (1999)** hace mención a los factores motivacionales de Abraham Maslow, donde presenta las Necesidades de autorrealización, donde explica que “Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona”.

#### **2.4.3. Recursos necesarios.**

**Perez y merino (2008)** “La palabra recurso hace mención al aprovechamiento o a la satisfacción brindada por un medio o adquisición, es el medio o proceso de cualquier índole que a falta de necesidad, funciona para conseguir lo que se quiere o pretende. También hace alusión a acción y efecto de recurrir. Recursos se le puede llamar a los bienes y adquisiciones obtenidas o medios de vida. Y esta puede ser empleada en distintos ámbitos”.

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

#### **2.4.4. 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”. Se entiende por incentivo: “(...) un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intraorgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extraorgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada” (Calloway, 1964, pág. 81)

**La compensación.** es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Rodríguez, 2014).

**Remuneración.** es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios, (Rodríguez, 2014).

**Chiavenato (2000)** “nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”.

#### **2.4.5. Programa de Capacitación.**

Para **Chiavenato (1998)** un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418).

De este modo, la capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continua y facilita la formación integral del individuo con unos propósitos definidos

#### **2.4.6. Dificultad de las Funciones.**

**Perez y Merino (2008) definen a la dificultad como** “inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo”.

#### **2.5. Características del desempeño laboral.**

Según Furham (2000), las características propias del desempeño laboral son la corresponden a habilidades, capacidades y conocimientos que se espera sean aplicados por el trabajador y demuestre su nivel de trabajo. Por ello señala las siguientes características

Adaptabilidad

Comunicación

Desarrollo de talento

Estándares de trabajo

Iniciativa

Conocimiento

Trabajo en equipo

## **5.5.HIPOTESIS**

Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## **5.6.OBJETIVOS**

### **5.6.1. Objetivo General**

Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

### **5.6.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las características del conflicto organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz en el año 2017.
  
- Conocer las características del desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

## **6. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **6.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **6.1.1. Tipo de investigación.**

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados, el tipo de investigación fue descriptivo, ya que buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables de estudio (Hernández et al., 2010).

#### **6.1.2. Diseño de investigación.**

En cuanto al diseño, fue una investigación no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hizo es observar el fenómeno, tal y conforme se presenta en el contexto; asimismo fue de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández et al., 2010).

### **6.2. Población – muestra**

La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, año 2017, siendo un total de 40 trabajadores, según fuente de la jefe de la Unidad de Personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz.

Por ser una población estadísticamente pequeña, no se aplicó ninguna técnica de muestreo.

### **6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.**

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

### **6.4. Procesamiento Y Análisis De La Información.**

En esta parte se utilizó el Microsoft Excel 2016 para procesar la información, la misma que será distribuida en tablas, en cantidades y porcentajes.



## 7. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación realizada a los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, mediante la encuesta realizada sobre los conflictos y el desempeño laboral en la SBPHZ, 2017.

### 1. Condiciones Laborales.

- ¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?

**Tabla N° 01**

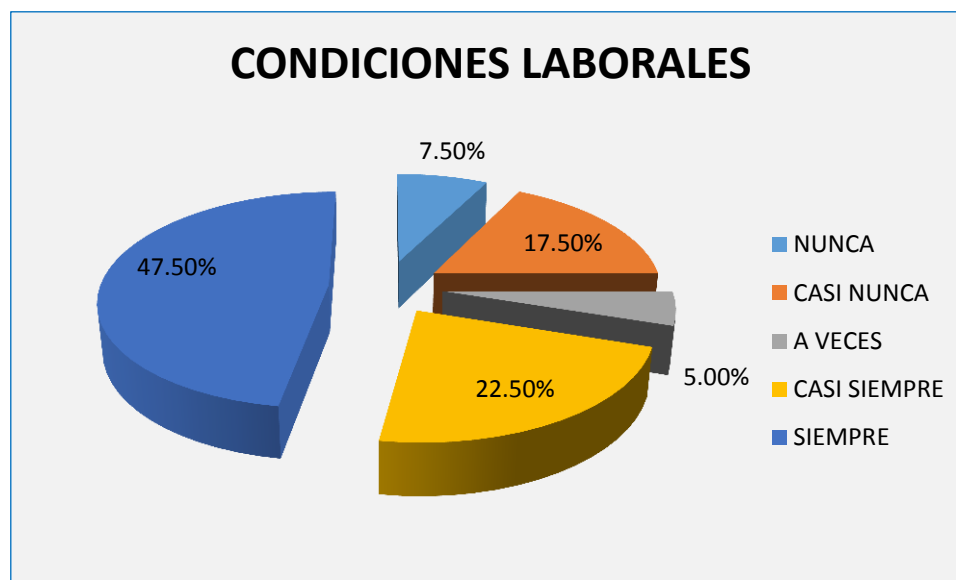
#### Condiciones Laborales

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	3	7	2	9	19	40
FRECUENCIA	0.075	0.175	0.05	0.225	0.475	1
PORCENTAJE	7.50%	17.50%	5.00%	22.50%	47.50%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 01**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 01, podemos observar los resultados obtenidos, sobre las condiciones laborales que presta la Entidad, donde el 47.50% considera que siempre presta las condiciones laborales necesarias para el desarrollo de los trabajos, el 22.50% considera que casi siempre, el 17.50% casi nunca, el 7.50% nunca y el 5% a veces.

- ¿Existe un clima laboral adecuado?

**Tabla N° 02**

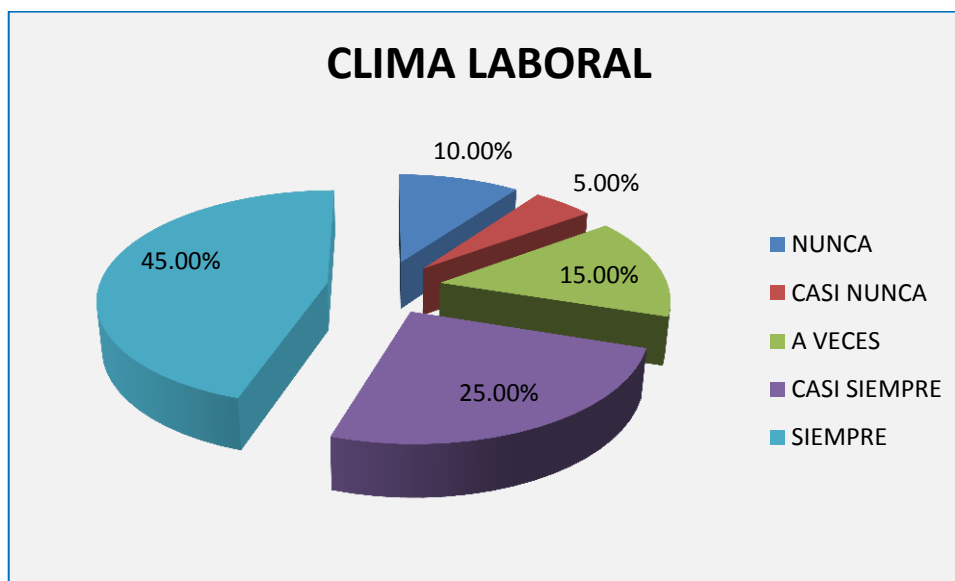
**Clima Laboral**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	4	2	6	10	18	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.1	0.05	0.15	0.25	0.45	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	10.00%	5.00%	15.00%	25.00%	45.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 02**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 02, se puede observar los resultados respecto al clima laboral, donde el 45% considera que siempre existe un clima laboral adecuado, el 25% respondió casi siempre, el 15% a veces, el 10% nunca y el 5% casi nunca.

## 2. Conflicto de Intereses Individuales.

- ¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?

**Tabla N° 03**  
**Conflicto de Intereses**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	16	10	5	3	6	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.4	0.25	0.125	0.075	0.15	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	40.00%	25.00%	12.50%	7.50%	15.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 03**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 03, se puede observar los resultados sobre los conflictos de interés individual, donde el 40% de los trabajadores respondió que nunca existen conflictos de intereses individuales en el centro de trabajo, el 25% casi nunca, el 15% siempre, 12.50% a veces y el 7.50% casi siempre.

- ¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?

**Tabla N° 04**

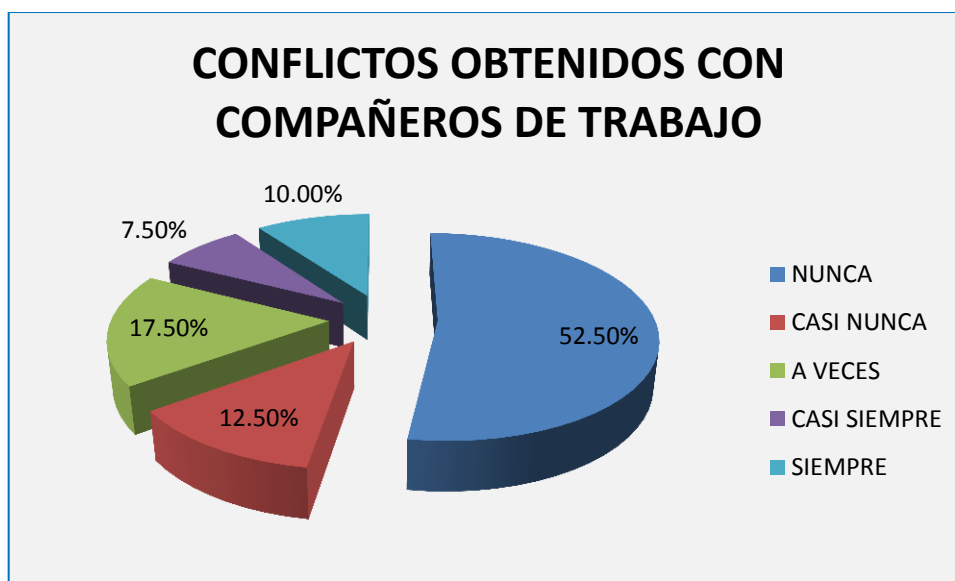
**Conflictos Obtenidos con Compañeros de Trabajo**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	21	5	7	3	4	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.525	0.125	0.175	0.075	0.1	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	52.50%	12.50%	17.50%	7.50%	10.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 04**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 04, se puede observar los resultados sobre los conflictos entre compañeros de trabajo, donde el 52.50% consideran que nunca tuvieron algún conflicto laboral con alguno de sus compañeros, el 17.50% consideran que a veces, el 12.50% casi nunca, el 10% siempre y el 7.50% casi siempre.

### 3. Quejas y Reclamos No Resueltos.

- ¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?

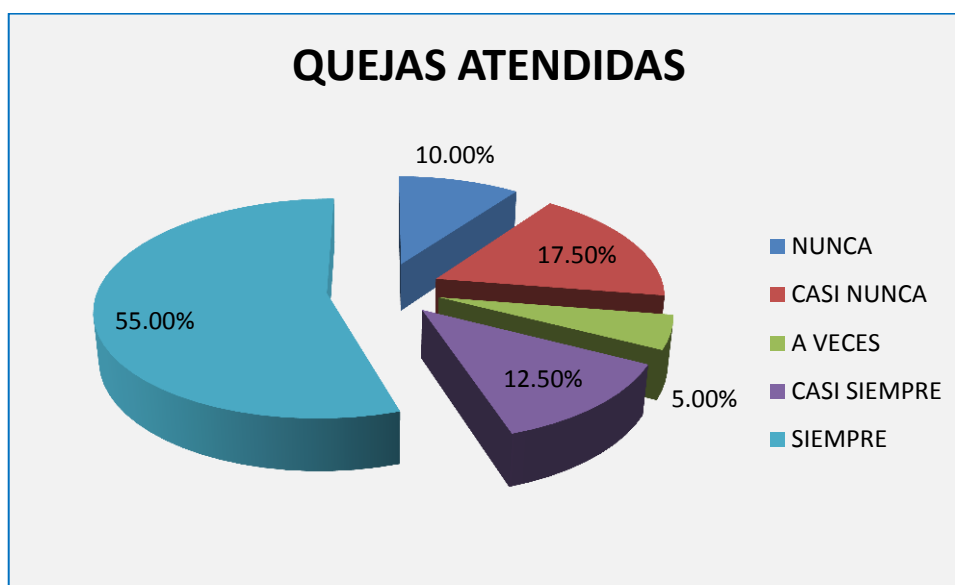
**Tabla N° 05**  
**Quejas Atendidas**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	4	7	2	5	22	40
FRECUENCIA	0.1	0.175	0.05	0.125	0.55	1
PORCENTAJE	10.00%	17.50%	5.00%	12.50%	55.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 05**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 05, se puede observar el resultado obtenido del cuestionario realizado sobre las quejas atendidas, donde el 55% de los trabajadores consideran que siempre son atendidas las quejas y reclamos realizados a su jefe inmediato, el 17.50% considera que casi nunca, el 12.50% casi siempre, 10% nunca y el 5% a veces.

- ¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?

**Tabla N° 06**

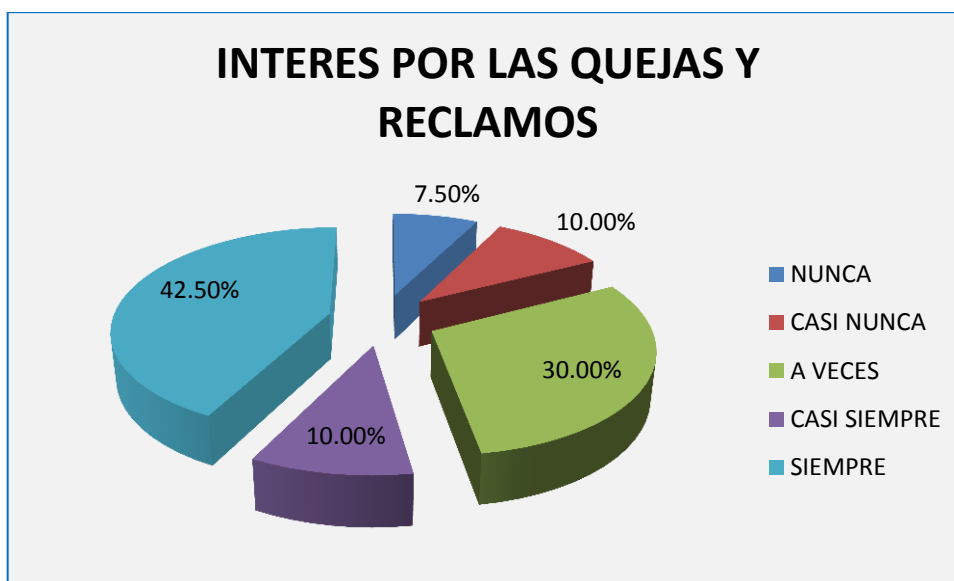
**Interés Por Las Quejas Y Reclamos**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	3	4	12	4	17	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.075	0.1	0.3	0.1	0.425	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	7.50%	10.00%	30.00%	10.00%	42.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 06**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 06, se puede observar los resultados obtenidos sobre el interés por las quejas y reclamos, donde el 42.50% respondieron que siempre la organización demuestra un interés por resolver las quejas y reclamos, el 30% considera que a veces, el 10% casi nunca, el otro 10% casi siempre y el 7.50% nunca.

#### 4. Relación Laboral.

- ¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?

**Tabla N° 07**

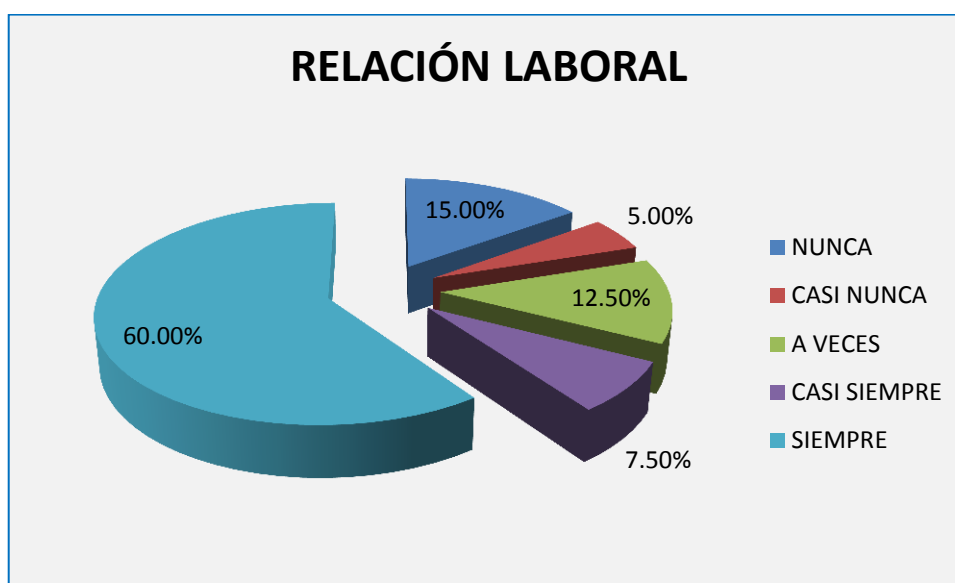
#### **Relación Laboral**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	6	2	5	3	24	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.15	0.05	0.125	0.075	0.6	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	15.00%	5.00%	12.50%	7.50%	60.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 07**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 07, se puede observar los resultados obtenidos sobre la relación laboral de los trabajadores, donde el 60% respondieron que siempre existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo, el 15% considera que nunca, el 12.50% a veces, el 7.50% casi siempre, el 5% casi nunca.

## 5. Actitud Frente a Los Conflictos.

- ¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?

**Tabla N° 08**

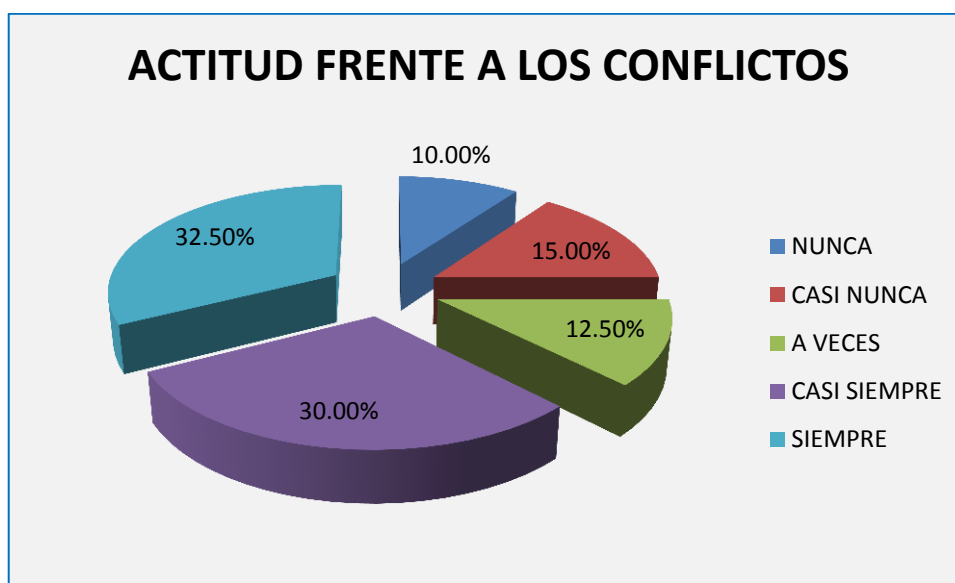
### Actitud Frente a los Conflictos

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	4	6	5	12	13	40
FRECUENCIA	0.1	0.15	0.125	0.3	0.325	1
PORCENTAJE	10.00%	15.00%	12.50%	30.00%	32.50%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 08**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 08, podemos observar los resultados obtenidos sobre la actitud que la institución toma frente a los conflictos, donde el 32.50% considera que la actitud que toma la institución frente a los conflictos siempre es la correcta, el 30% considera que casi siempre, el 15% casi nunca, el 12.50% a veces y el 10% nunca.



- ¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?

**Tabla N° 09**

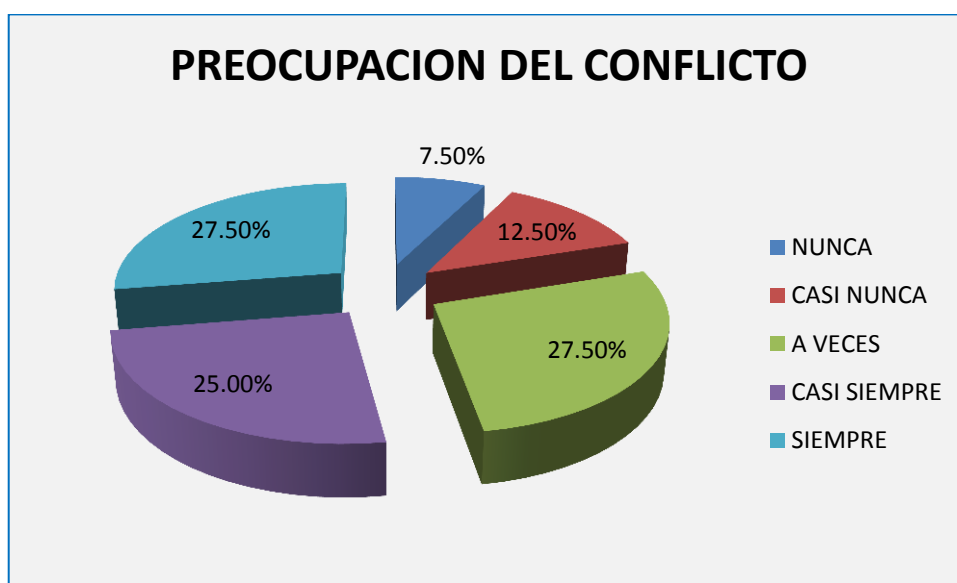
**Solución de Conflictos**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	3	5	11	10	11	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.075	0.125	0.275	0.25	0.275	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	7.50%	12.50%	27.50%	25.00%	27.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 09**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 09, se puede observar los resultados obtenidos sobre si la institución se preocupa por resolver el conflicto generado, donde el 27.50% respondieron que siempre la institución se preocupa por resolver el conflicto generado, el otro 27.50% consideran que a veces, el 25% casi siempre, el 12.50% casi nunca y el 7.50% nunca.

## 6. Frecuencia de Conflictos.

- ¿Con que frecuencia se registran estos hechos?

**Tabla N° 10**

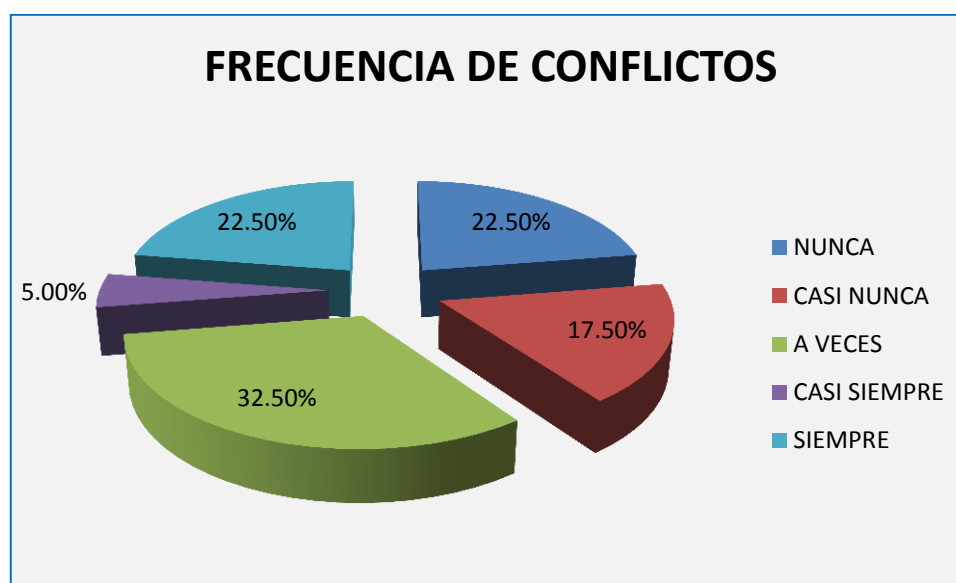
### Frecuencia De Conflictos

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	9	7	13	2	9	40
FRECUENCIA	0.225	0.175	0.325	0.05	0.225	1
PORCENTAJE	22.50%	17.50%	32.50%	5.00%	22.50%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 10**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 10, podemos observar los resultados obtenidos sobre la frecuencia de conflictos, donde observamos que el 32.50% respondieron que la frecuencia de conflictos solo es a veces, el 22.50% considera que siempre se dan los conflictos, el otro 22.50% nunca, el 17.50% casi nunca y el 5% casi siempre.

## 7. Interés de las Habilidades del Colaborador.

- ¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?

**Tabla N° 11**

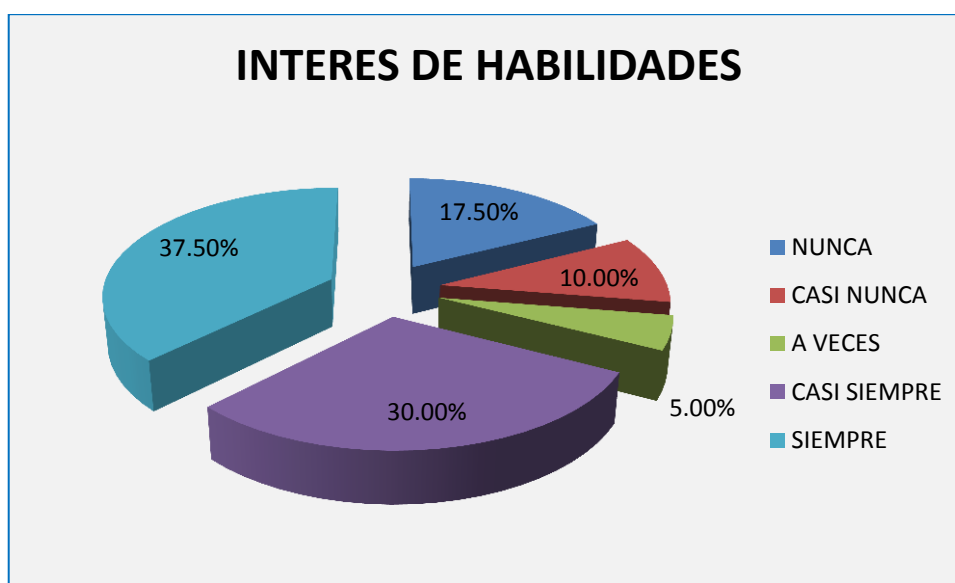
### Interés de Habilidades

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	7	4	2	12	15	40
FRECUENCIA	0.175	0.1	0.05	0.3	0.375	1
PORCENTAJE	17.50%	10.00%	5.00%	30.00%	37.50%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 11**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 11, se puede observar los resultados sobre el interés de las habilidades de los jefes hacia los colaboradores, donde el 37.50% de los trabajadores consideran que el jefe siempre pone interés en las habilidades de sus colaboradores, el 30% considera que casi siempre, el 17.50% nunca, el 10% casi nunca, el 5% a veces.

## 8. Recursos Necesarios.

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

**Tabla N° 12**  
**Recursos Necesarios**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	3	2	2	12	21	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.075	0.05	0.05	0.3	0.525	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	7.50%	5.00%	5.00%	30.00%	52.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 12, se puede observar los resultados sobre los recursos necesarios, donde el 52.50% respondieron que siempre cuentan con los recursos necesarios, el 30% respondieron que casi siempre, el 7.50% nunca, el 5% casi nunca y el otro 5% a veces.

## 9. Funciones según Profesión.

- ¿Los trabajadores ejecutan funciones según su profesión?

**Tabla N° 13**

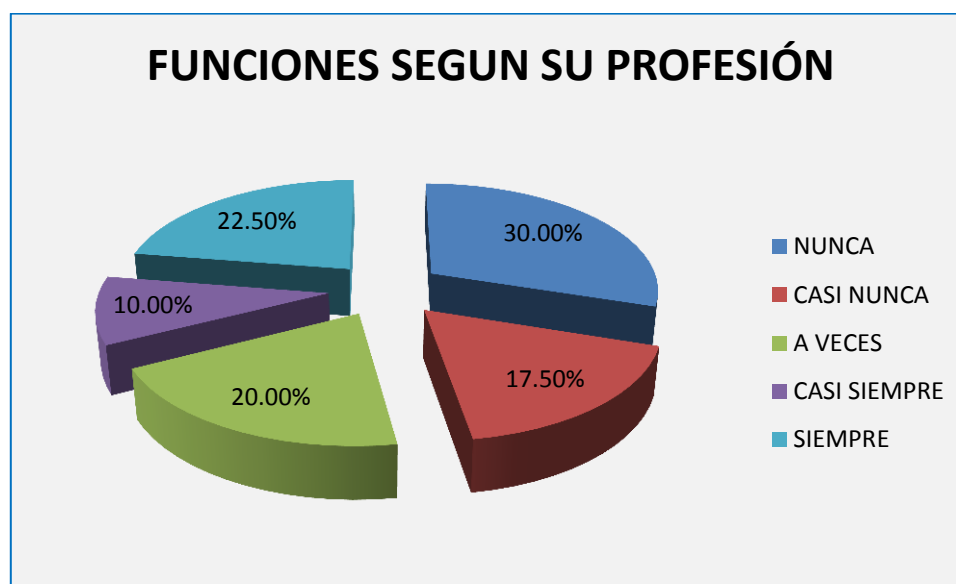
### Funciones según Profesión

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	12	7	8	4	9	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.3	0.175	0.2	0.1	0.225	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	30.00%	17.50%	20.00%	10.00%	22.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 13, se puede observar los resultados sobre si los trabajadores realizan funciones según su profesión, donde el 30% respondieron que nunca han realizado trabajos según su profesión, el 22.50% consideran que siempre, el 20% a veces, el 17% casi nunca y el 10% casi siempre.

## 10. Programa de Capacitación.

- ¿En la Entidad existe un programa de capacitación?

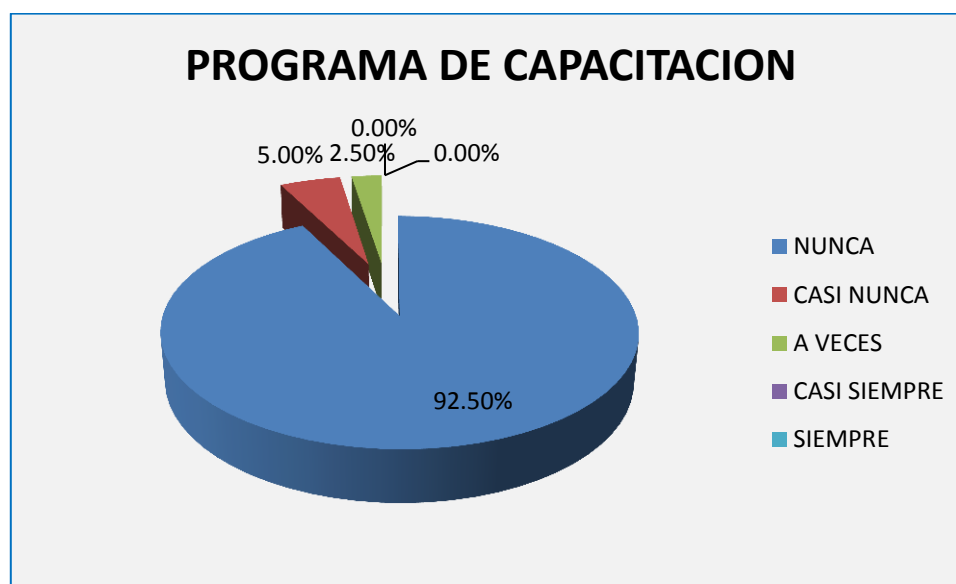
**Tabla N° 14**  
**Programa de Capacitación**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	37	2	1	0	0	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.925	0.05	0.025	0	0	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	92.50%	5.00%	2.50%	0.00%	0.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el Cuadro N° 14, se puede observar los resultados obtenidos sobre el programa de capacitación, donde el 92.50% respondieron que nunca existe un programa de capacitación en la institución, el 5% considera que casi nunca, el 2.50% a veces.

## 11. Dificultades de las Funciones.

- ¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?

**Tabla N° 15**

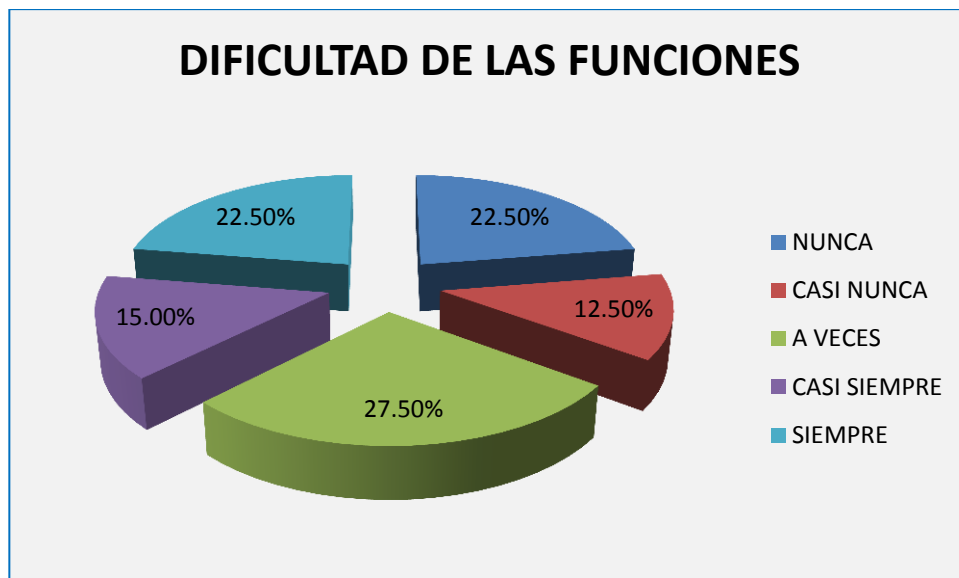
### Dificultad De Las Funciones

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	9	5	11	6	9	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.225	0.125	0.275	0.15	0.225	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	22.50%	12.50%	27.50%	15.00%	22.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 15**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 15, se puede observar que el 27.50% considera que a veces las funciones son más complicadas en otras áreas, el 22.50% respondieron siempre, el otro 22.50% nunca, el 15% casi siempre y el 12.50% casi nunca.

## 12. Personal Capacitado.

- ¿El personal se encuentra capacitado según el área que labora?

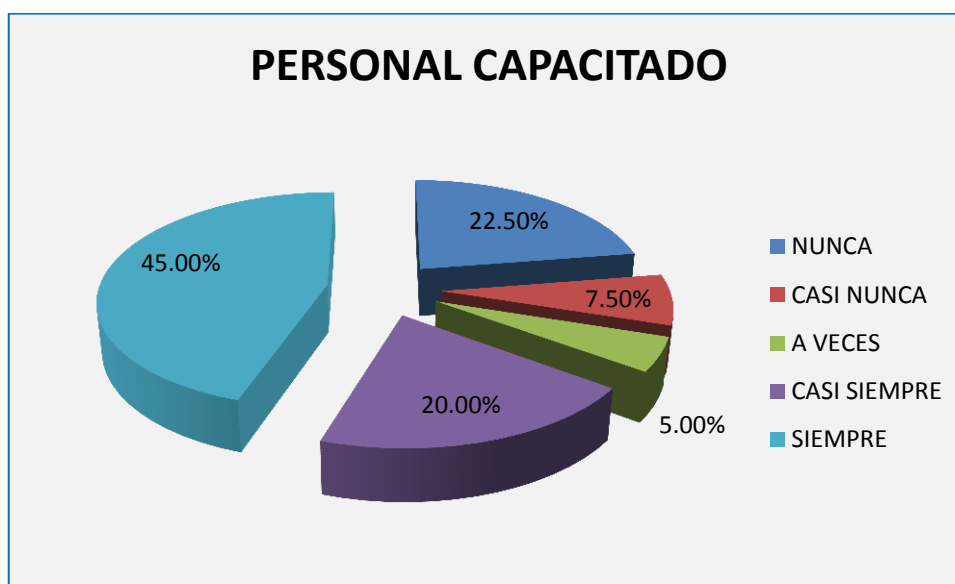
**Tabla N° 16**  
**Personal Capacitado**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	9	3	2	8	18	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.225	0.075	0.05	0.2	0.45	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	22.50%	7.50%	5.00%	20.00%	45.00%	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 16**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 16, se observa los resultados sobre el personal capacitado, donde el 45% considera que siempre el personal se encuentra capacitado según el área que labora, el 20% respondieron que casi siempre, el 22.50% nunca, el 7.50% casi nunca, el 5% a veces.



### 13. Capacidad de Desempeño Laboral.

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

**Tabla N° 17**

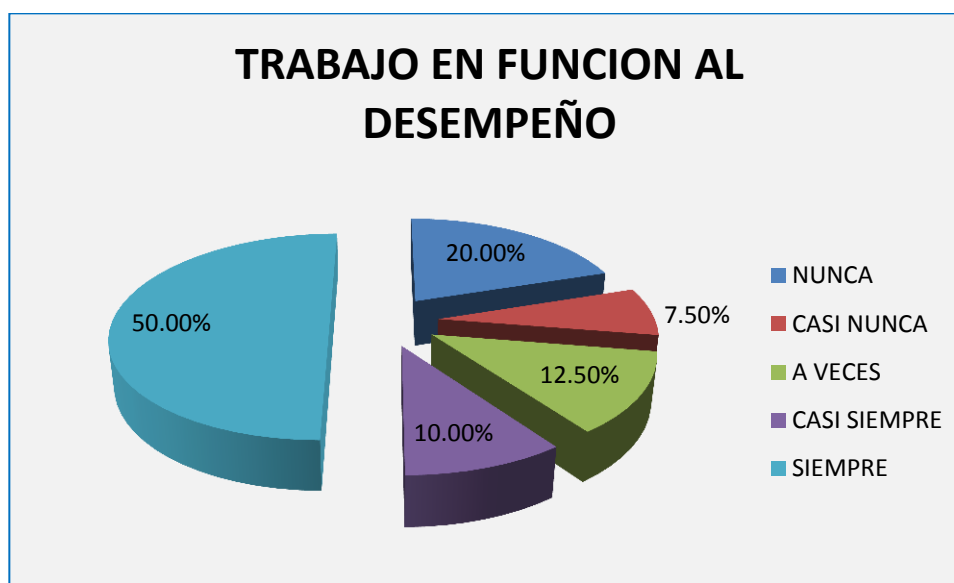
#### Trabajo En Función Al Desempeño Laboral

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	8	3	5	4	20	40
FRECUENCIA	0.2	0.075	0.125	0.1	0.5	1
PORCENTAJE	20.00%	7.50%	12.50%	10.00%	50.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el Cuadro N° 17, se puede observar los resultados sobre el trabajo en función al desempeño, donde el 50% respondieron que siempre el jefe y el colaborador, trabajan en función al desempeño laboral, el 20% consideran que nunca, el 12.50% a veces, el 10% casi siempre y el 7.50% casi nunca.

#### 14. Compensaciones y Remuneraciones.

- ¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?

**Tabla N° 18**

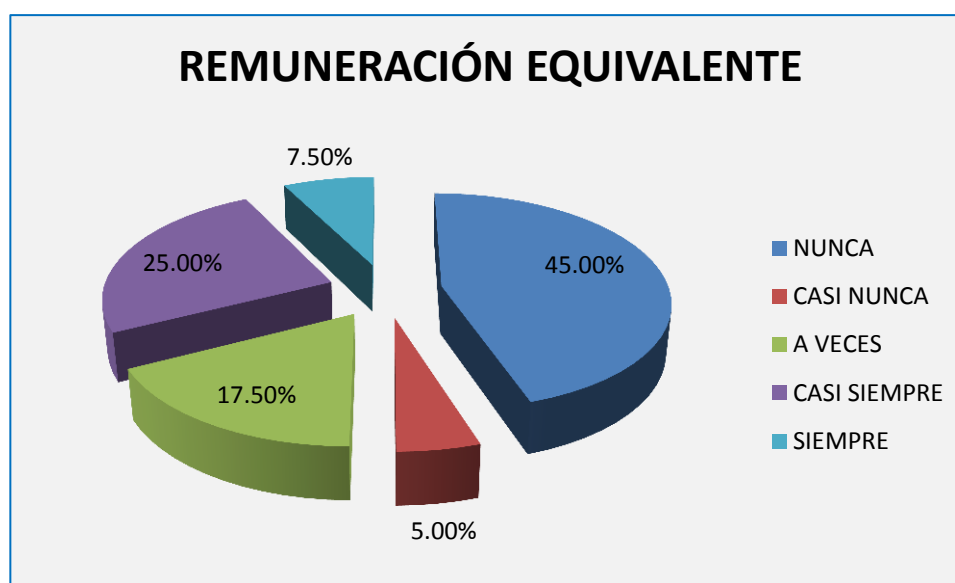
#### Remuneración Equivalente

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	18	2	7	10	3	40
FRECUENCIA	0.45	0.05	0.175	0.25	0.075	1
PORCENTAJE	45.00%	5.00%	17.50%	25.00%	7.50%	100.00%

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 18**



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

Elaboración: Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 18, se puede observar los resultados obtenidos sobre la remuneración equivalente, donde el 45% consideran que la remuneración nunca a sido equivalente a la remuneración de otro trabajador con un cargo similar, el 25% considera que casi siempre, el 17.50% a veces, el 7.50% siempre y el 5% casi nunca.

- ¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?

**Tabla N° 19**

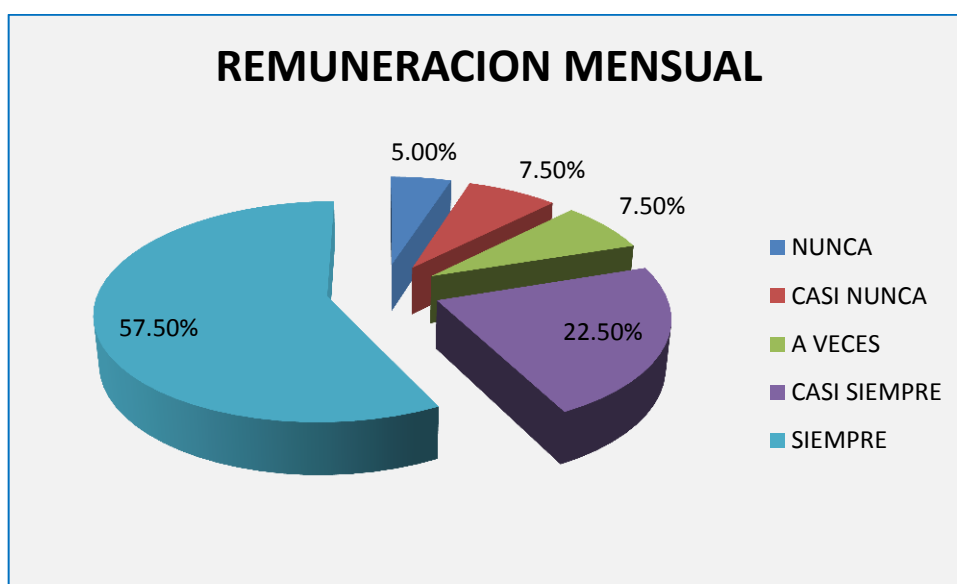
**Remuneración Mensual**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
CANTIDAD	2	3	3	9	23	40
FRECUENCIA	0.05	0.075	0.075	0.225	0.575	1
PORCENTAJE	5.00%	7.50%	7.50%	22.50%	57.50%	100.00%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 19**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 19, se puede observar los resultados obtenidos sobre la remuneración mensual, donde el 57.50% considera que siempre recibe su remuneración mensual en el plazo establecido, el 22.50% respondió casi siempre, el 7.50% casi nunca, el otro 7.50% a veces y el 5% nunca.

- ¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?

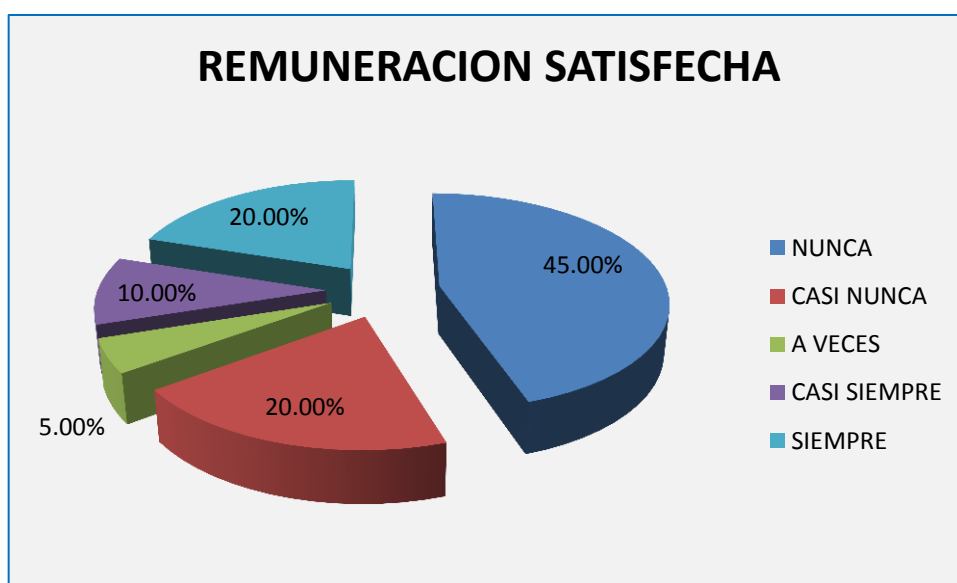
**Tabla N° 20**  
**Remuneración Satisfecha**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	18	8	2	4	8	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.45	0.2	0.05	0.1	0.2	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	45.00%	20.00%	5.00%	10.00%	20.00%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 20, podemos observar los resultados obtenidos sobre si los trabajadores se sienten contentos con la remuneración, lo cual el 45% nunca se sienten contentos con la remuneración que percibe por parte de la institución., el 20% siempre está contento, el otro 20% casi nunca, el 10% casi siempre y el 5% a veces.

- ¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?

**Tabla N° 21**

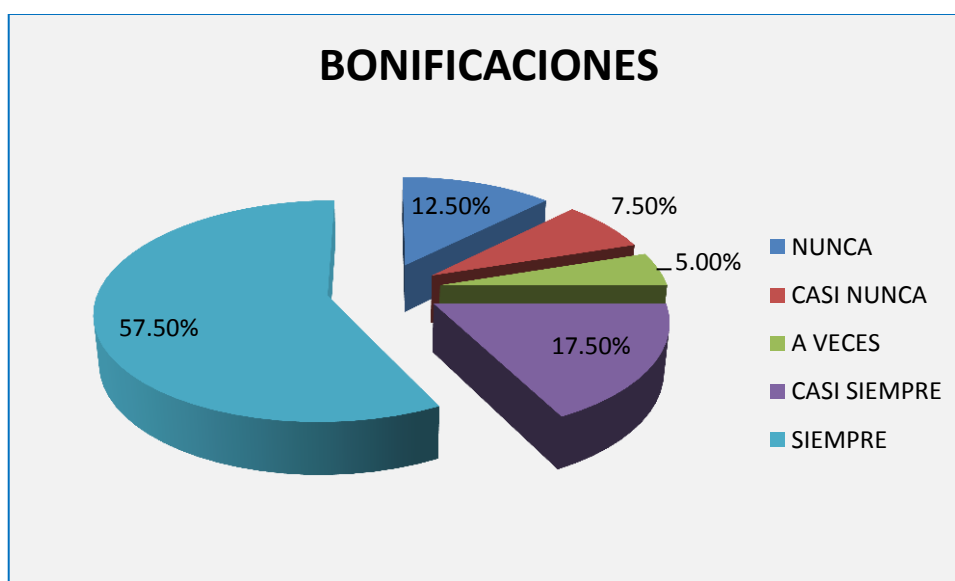
**Bonificación**

ALTERNATIVAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
<b>CANTIDAD</b>	5	3	2	7	23	<b>40</b>
<b>FRECUENCIA</b>	0.125	0.075	0.05	0.175	0.575	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>	12.50%	7.50%	5.00%	17.50%	57.50%	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

**Gráfico N° 21**



**Fuente:** Encuesta a los trabajadores de la SBPHz.

**Elaboración:** Rosas Alberto Edduar Elmer

En el cuadro N° 21, podemos observar los resultados sobre las bonificaciones, donde el 57.50% respondió que siempre recibe alguna bonificación por su trabajo, el 17.50% casi siempre, el 12.50% nunca, el 7.50% casi nunca y el 5% a veces.

## 8. ANALISIS Y DISCUSION

En la **Condiciones Laborales**, el 47.50% consideran que la institución siempre presta las condiciones laborales para el desarrollo de su trabajo (Tabla N° 01), el 45% considera que existe un clima laboral adecuado (Tabla N° 02). En este sentido se puede determinar que un gran porcentaje de trabajadores identifica que las condiciones laborales dentro de la entidad son adecuadas para su buen desempeño laboral, el cual según **Pérez y Merino** (2014) “La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador”. Por lo que según el autor se puede determinar que las condiciones laborales no solo se basa en el ambiente físico, sino más bien, en la seguridad laboral, la limpieza de los ambientes, entre otros. Por lo que la entidad presta lo antes mencionado de manera adecuada.

En los **Conflictos de Intereses Individuales**, el 40% de los trabajadores respondió que nunca existen conflictos de intereses individuales en el centro de trabajo (Tabla N° 03), el 52.50% consideran que nunca tuvieron algún conflicto laboral con alguno de sus compañeros (Tabla N° 04). Ávila (2013), manifiesta que “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, tienden a estar indebidamente influenciadas por un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal”. Por lo que se podría determinar que dentro de la SBPHZ, un gran porcentaje de trabajadores no se dedica a los intereses secundarios que podría tener, sino más aún prima los intereses institucionales o primarios, por lo que no genera conflictos de intereses individuales.

En las **Quejas y Reclamos no Resueltos**, el 55% de los trabajadores consideran que siempre son atendidos las quejas y reclamos realizados a su jefe inmediato (Tabla N° 05), el 42.50% respondieron que siempre la organización demuestra un interés por resolver las quejas y reclamos (Tabla

Nº 06). Salinas (2001) refiere que “no es bueno que un problema se agrande. Por tal razón, las quejas deben remediarse de buen modo ante el supervisor del departamento donde aquella se originó”. Por lo que se podría determinar según el autor que dentro de la SBPHz, las quejas y/o reclamos son resueltos en el momento oportuno, sin generar mayores consecuencias.

En la **Relación Laboral**, el 60% respondieron que siempre existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo (Tabla Nº 07). Por lo que se podría determinar que dentro de la SBPHz, existe una buena relación entre trabajador y jefe, según concuerda con lo que dice La Enciclopedia Culturalia (2013) donde define a la relación laboral como “Las relaciones laborales que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo” por lo que según el autor para un adecuado proceso productivo, el jefe y el trabajador deberán mantener una relación armoniosa, con el fin de no afectar la producción o en este caso el servicio público.

En la **actitud frente a los conflictos**, el 32.50% considera que la actitud que toma la institución frente a los conflictos siempre es la correcta (Tabla Nº 08), 27.50% respondieron que siempre la institución se preocupa por resolver el conflicto generado (Tabla Nº 09). R. Jeffress citado por Ander Egg (1987) define a la actitud como “nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”. En ese sentido se podría determinar que la entidad no tiene buena respuesta ni emocional ni mental ante los conflictos presentados dentro de la institución, el cual podría ser un factor que afecte al desempeño laboral o por la misma circunstancia generar un conflicto aún más grande.

En la **Frecuencia de Conflictos**, el 32.50% respondieron que la frecuencia de conflictos solo es a veces (Tabla Nº 10) “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). Por lo que se puede determinar que existe cierta probabilidad de conflictos frecuentes entre colaboradores y jefes, ya sea por falta de comunicación o por algún

desacuerdo existente, todo ello podría ocasionar daños en el desenvolvimiento de los colaboradores.

En el **Interés de las Habilidades del Colaborador**. El 37.50% de los trabajadores consideran que el jefe siempre pone interés en las habilidades de sus colaboradores (Tabla N° 11). La **WordReference** define al interés “como la atención que se pone en algo”. Por representar un bajo porcentaje se podría determinar que el jefe no presta la debida atención a las habilidades de los trabajadores.

En los **Recursos Necesarios**. El 52.50% respondieron que siempre cuentan con los recursos necesarios (Tabla N° 12), por lo que podemos determinar que dentro de la entidad se dan un uso adecuado a los recursos, así mismo los trabajadores aprovechan al máximo cada recursos existente para el cumplimiento de sus funciones. Newstrom (2011) menciona que “los conflictos, también se refleja en las políticas, reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, actitudes, creencias, experiencias, competencia por recursos escasos, tensión personal”.

En las **Funciones según Profesión**. El 30% respondieron que nunca han realizado trabajos según su profesión (Tabla N° 13). Chiavenato (1999) hace mención a los factores motivacionales de Abraham Maslow, donde presenta las Necesidades de autorrealización, donde explica que “Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona”. En ese sentido se podría determinar que para un mejor desempeño laboral y a futuro evitar conflictos se requiere aprovechar las potencialidades de los trabajadores a través de la aplicación de las capacidades de los mismos en cada área que labora.

En el **Programa de Capacitación**. El 92.50% respondieron que nunca existe un programa de capacitación en la institución (Tabla N° 14). Para Chiavenato (1998) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen



conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”, a través de la definición del autor, podemos determinar que la falta de un programa de capacitación el personal podría tener un bajo desempeño en sus labores, por falta de conocimientos aptitudes y/o habilidades.

En la **Dificultad de las Funciones**. El 27.50% considera que a veces las funciones son más complicadas en otras áreas y el 22.50% respondieron siempre (Tabla N° 15), se podría definir que la dificultad estaría relacionado directamente con las capacitaciones y/o la falta de interés de aprendizaje de los trabajadores. **Pérez y Merino (2008)** “las dificultades son inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo”. Por lo que en relación a la variable anterior se podría determinar que las dificultades de las funciones que se dan o son porque aún no se supera la barrera de la capacitación.

En el indicador de **Personal Capacitado**. El 45% considera que siempre el personal se encuentra capacitado según el área que labora (Tabla N° 16), lo cual en conversación con los trabajadores, un gran porcentaje de ellos mencionaban que las capacitaciones eran con sus propios recursos. Chiavenato (2002) sostiene que “el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos”. Por lo que según la definición del autor se podría determinar que se requiere más capacitaciones al personal para aumentar la productividad.

En la **Capacidad de Desempeño Laboral**. El 50% respondieron que siempre el jefe y el colaborador, trabajan en función al desempeño laboral (Tabla N° 17), **Alles, M. (2008)**, define a la capacidad “como la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta tarea” así mismo Stoner, (1996) define al desempeño laboral como “la forma como los miembros inmersos dentro de la organización trabajan eficazmente para conseguir metas comunes” por lo que se podría determinar según las definiciones de los autores, que

dentro de la SBPHz, existe una relación adecuada entre jefe y colaborador para el desarrollo eficiente de las tareas programadas.

En las **Compensaciones y Remuneraciones**. El 45% consideran que la remuneración nunca ha sido equivalente a la remuneración de otro trabajador con un cargo similar (Tabla N° 18), el 57.50% considera que siempre recibe su remuneración mensual en el plazo establecido (Tabla N° 19), el 45% nunca se sienten contentos con la remuneración que percibe por parte de la institución (Tabla N° 20), según Chiavenato (2000) “nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”. En relación a los resultados obtenidos se podría deducir que es de gran importancia evaluar la remuneración de los trabajadores por presentar disconformidades respecto a ello, con el fin de mejorar el esfuerzo y dedicación en las tareas encomendadas.

El 57.50% respondió que siempre recibe alguna bonificación por su trabajo (Tabla N° 21), Rodríguez, (2014) define a la bonificación como “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. En ese sentido se podría determinar que los trabajadores se encuentran contentos en relación a las bonificaciones o compensaciones recibidas por parte de la institución, el cual influye en la estabilidad laboral de los mismos.

## **9. CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN**

### **9.1. CONCLUSIONES**

**Mediante la investigación se Concluye que el conflicto organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz en el año 2017. Tiene las siguientes características:**

- A través del 47.50%, de los trabajadores se determinó que las condiciones laborales dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, son las adecuadas para el desarrollo de los trabajos encomendados, por lo que a través del análisis los conflictos laborales pueden dañar a las condiciones laborales de la entidad, el cual podría disminuir el desempeño laboral de los trabajadores.
- El 52.50% de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, consideran que nunca tuvieron algún conflicto laboral con alguno de sus compañeros, por lo que se concluye que los conflictos laborales en un gran porcentaje, no se dan por intereses individuales.
- Del 100% de los trabajadores, el 55% de los trabajadores consideran que siempre han sido atendidos las quejas y reclamos, a través del análisis, se concluye que la atención a las quejas y/o reclamos realizada por los trabajadores genera confianza y reduce las insatisfacciones dentro de la entidad.
- Las relaciones laborales son fundamentales dentro de toda institución, por lo que se concluye que el 60% de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, consideran que existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo. Siendo así una característica que determina la reducción de conflictos laborales.

- Así mismo a través de las respuestas de la encuesta realizada a los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, se concluye que los conflictos laborales tienen un alto potencial de riesgo para el interior y exterior de la entidad si no se corrigen a tiempo. Así mismo pueden ser necesarios, ya que pueden favorecer el crecimiento de los trabajadores como también de la entidad, siempre y cuando tomen la actitud adecuada.
- Los conflictos laborales son en cierta manera inevitables ya que en todo momento existen intereses contrarios dentro de los grupos y está asociado a la naturaleza propia de las personas. Por lo que la frecuencia de los conflictos podría determinar el bajo desempeño de los trabajadores.

**Mediante la investigación se Concluye que el Desempeño Laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz en el año 2017. Tiene las siguientes características:**

- El 92.50% de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, manifiestan que se requiere un programa de capacitación. Chiavenato manifiesta que para un desempeño laboral eficiente, es necesario el Desarrollo de talento humano, por lo que se concluye que dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, se tiene un bajo nivel en las capacitaciones, lo cual puede generar un desempeño laboral ineficiente dentro de la institución.
- A través de la encuesta realizada a los trabajadores, se concluye que el 30% de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, no se encuentra satisfecho con el puesto en el que se encuentra laborando, por lo que representa un bajo desempeño en sus labores.
- El 45% de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, consideran que la remuneración nunca ha sido equivalente, por lo que se concluye que la remuneración es parte influyente en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que son factores motivacionales que influye en una gran parte en el desenvolvimiento de los mismos.

- Se concluye que el 50% de los trabajadores consideran que siempre trabajan en función al desempeño laboral, es decir que buscan el trabajo en equipo para un mejor desenvolvimiento de los trabajadores, en referencia a las labores que se les encomienda.

## **9.2.RECOMENDACIONES**

- Si bien es cierto, existe un gran porcentaje de trabajadores, que se encuentra satisfecho con las condiciones laborales que ofrece la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, pero así mismo existe otro porcentaje que se encuentra indeciso respecto a lo antes mencionado, por lo que se recomienda mejorar el ambiente o clima laboral, ya que es fundamental para que los trabajadores estén satisfechos y motivados, lo que redundará en una mayor productividad en la empresa. Las variables que influyen en el clima laboral son múltiples y diversas, lo cual no significa que para conseguir su mejora se necesiten poner en marcha estrategias costosas ni sofisticadas. Al contrario, muchas veces son los pequeños detalles los más eficaces para mejorar notablemente el ambiente en la oficina. Motivo por el cual, describo algunos consejos para la mejora de las condiciones laborales.

### **1) Mejorar el espacio físico**

Dicha mejora no implica, necesariamente, poner en marcha costosas obras para conseguir más metros o mejorar la iluminación. Acciones tan simples como pintar la oficina con colores cálidos y relajantes como el verde o el azul, combinado con tonos rojos o naranjas, puede ser un método muy efectivo para crear un entorno relajante, pero a la vez con esa pizca de energía necesaria para mejorar la productividad y la motivación.

Es también aconsejable decorar la oficina con imágenes creativas e inspiradoras, por ejemplo con algún póster, fotografías o cuadros que expresen, de forma divertida, la misión y filosofía de la empresa. Una pizarra donde los empleados puedan compartir pensamientos o comentarios puede ser la guinda ideal para una renovación de la imagen de la oficina con espíritu positivo y renovador.

### **2) Organizar actividades fuera de la oficina.**

Las actividades lúdicas o recreativas, ajenas al contexto laboral, pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones entre los empleados. Hoy en día existen multitud de actividades de este estilo: un campeonato de fútbol, una salida cultural, excursiones y

reuniones informales al aire libre, o bien un paseo campestre para disfrutar de espectaculares entornos naturales.

En realidad, el formato de la actividad es lo de menos, lo importante es aprovechar la oportunidad de integración entre los distintos trabajadores, limar asperezas y conocerse en el plano personal y no sólo a nivel profesional.

### **3) Impulsar una actividad de responsabilidad social.**

Además de ser una gran oportunidad para mejorar la imagen externa de la empresa, sumarse a una causa social o medio ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen en equipo para lograr un objetivo altruista y se sientan mejor con ellos mismos.

Existen muchas actividades de este tipo: organizar una colecta o un actividad benéfica para recoger fondos para personas en una mala situación económica, recuperar una zona degradada a nivel medio ambiental, poner en marcha programas de inserción laboral de personas con alguna discapacidad física o psíquica, etc.

Como en el punto anterior, las opciones son innumerables, y además pueden combinarse con eventos más «tradicionales» como congresos o cenas de empresa.

### **4) Mejorar la comunicación entre los jefes y los trabajadores.**

Tan importante es delimitar tareas y objetivos como comunicarlos correctamente. Para ello, es necesario formar adecuadamente en dotes comunicativas a los líderes de la empresa (directivos y mandos intermedios) y poner en marcha los canales adecuados (intranet, emails, boletines corporativos).

### **5) Cuidar la salud y bienestar de los trabajadores.**

Programas de salud y una buena planificación en riesgo laborales es muy rentable para las empresas. Se trata de inversiones que proporcionan un rápido retorno, puesto que: reducen el absentismo por accidente y enfermedad y los trabajadores se sienten mejor valorados y felices, lo

que incide muy directamente en la mejora de los resultados de la empresa y de la calidad del trabajo.

- Se debe continuar con la atención a las quejas y/o reclamos de los trabajadores, ya que de esta manera los trabajadores sienten que son importantes dentro de la institución, lo cual reduce los conflictos laborales.
- Realizar la implementar de un plan de capacitaciones para todo el personal de la institución, que permita mejorar las habilidades y conocimientos de todo el personal, logrando así una motivación para el mejor desempeño de sus labores.
- Previa evaluación del Manual de Organización y Funciones (MOF) Enfatizar en un sistema de organización interna ordenada y separar las funciones de cargos de acuerdo a conocimiento del trabajador y no contratar personal solo por requerimiento de la alta dirección.
- A través de la revisión de los diversos instrumentos de gestión, básicamente el Manual de organización Y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), realizar la evaluación para la aplicación de un plan de remuneración de acuerdo al cumplimiento de tareas, así mismo reconocer el esfuerzo de los trabajadores para culminar los trabajos asignados. Recordando siempre que el plan de incentivo y recompensas a la calidad del trabajo debe ser fundamental para tener un colaborador contento, que ayude en la producción de la institución.
- Para llevar a cabo una tarea con los miembros inmersos de la entidad es requisito fundamental realizar trabajos en equipo para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario tener una relación adecuada con cada miembro de la entidad. Para continuar con los trabajos en equipo, se recomienda tomar acciones para un trabajo en equipo optimo donde se puede señalar lo siguiente:;



### 1. **Comunicación:**

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente—con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”. Por ello, la información debe moverse en todas direcciones, además, cada miembro del equipo debe tener la suficiente confianza y seguridad para decir qué le parece y qué no.

### 2. **Diversidad**

En un equipo se conjugan diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes, la clave acá pasa en la rápida detección de éstas por parte del líder. Así, cada persona podrá aportar algo distinto y hacerlo bien, teniendo claras sus responsabilidades. No olvide nunca que la diversidad es lo que hará grande y fuerte al equipo de trabajo.

### 3. **Organización**

Para muchos, la gran tarea del líder de una compañía pasa por lograr contar con un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, sus valores, misión, visión y expectativas. Vale decir que se debe analizar a su equipo de trabajo y verificar si ellos son el fiel reflejo de su empresa.

### 4. **Objetivos comunes e identificados.**

Es fundamental que cada miembro del equipo conozca los objetivos. Éstos deben ser específicos, medibles, cuantificables y retadores. En tanto, el líder debe recordar periódicamente a los trabajadores cómo va el trabajo, cuánto falta, qué ha fallado y qué debe ser reforzado.

### 5. **El ambiente**

Nada de lo anterior sería posible si no se trabaja en un ambiente agradable. El respeto y el compañerismo tanto de los miembros del grupo como del líder son esenciales para incentivar a las personas a que trabajen y se esmeren por conseguir los objetivos.

## **10. AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por ser mi fortaleza y mi guía a lo largo de mi vida, por brindarme esa mano amiga en mis momentos de debilidad y de tristeza, porque cuando pensaba que ya no podía, el me alentaba diciéndome “Animo hijo mío, aún no termina todo, sigue luchando, que yo contigo siempre estoy”.

A mis padres, María y Emiliano, por ser el cimiento de mis más grandes anhelos, porque gracias a ellos hoy cumplo una de mis más anheladas metas, por ser ejemplo de lucha y coraje, por ser mi todo.

A mis hermanas y hermanos que confiaron en mí, brindándome su apoyo incondicional, quienes, a través de su lucha diaria, me enseñaron que siempre haya algo más porque luchar.

A mis maestros, que compartieron conmigo sus conocimientos para convertirme en un profesional, por su tiempo, dedicación y por su pasión por la actividad docente.

A mis amigos y compañeros, por su apoyo incondicional tanto intelectualmente como emocionalmente, a ellos que hicieron de esta experiencia única y la más especial en mi vida.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Tesis:**

Cayetano, P. (2015). Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar –Chimbote 2014. (Tesis para título de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

José Ángel Hernández Guillen (2010). La Administración Del Conflicto En Las Organizaciones. Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias en administración. Instituto politécnico nacional. México D.F.

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

Munguía, S. (2014). Propuesta de un taller de manejo de conflictos laborales para mejorar el clima organizacional en personal operativo de una institución educativa de asistencia privada. (Tesis para obtener título de Licenciada en Psicología). Universidad Nacional Autónoma, México.

Torres Rojas, Yuliana Naida (2016). Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016. TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.

### **Libros:**

Alles, m. (2005) Direccion Estrategica de Recursos Humanos. Gestion por competencias. Granica. Buenos Aires.

Alles, Martha Alicia (2008) desempeño por competencias. Evaluacion de 360°. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Bell, A. y Smith, D. (2001). Aprenda a tratar con personas conflictivas. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

- Cardoso, R. (1980). Estilos de manejo de conflictos en las organizaciones mexicanas. Libro de simposios del I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato I. (2002) Gestión del Talento Humano: Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2011). Gestión del Talento Humano (9ª .Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (9ª .Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana
- Daniel Goleman (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona. Kairos.
- Gonzales, M. (2006).Gestión de conflictos laborales. (2006. Ed.).España: Innovación y Cualificación S.L
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª.Ed.): México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana editores S.A
- Juárez, O., (2000). Administración de la Compensación. México: Oxford
- Kressel y Pruitt (1985), The Mediation of Social Conflict. A special issue of the Journal of Social Issues.
- Newstrom, J. (2011).Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Palacios, F. (2005). Psicología de la Organización. España: Pearson Prentice Hall.
- Pérez, M. y Aguilar, J. (2009). Relaciones del conflicto padres-adolescentes con la flexibilidad familiar, comunicación y satisfacción marital. Psicología y Salud, 19 (1), 111-120.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). Administración. 8º edición, México: Pearson Educación

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

ROBBINS, Stephen P. (1994) “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición.

Robbins, S (2004).Comportamiento Organizacional. (10ª.Ed.): México/Pearson Educación.

Stoner, J (2000).Administración. México: Prentice-Hall.

Susan C. Cloninger (2003) Teorías de la Personalidad. México: Pearson Educación.

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

### **Revistas:**

Carrasco Gonzales Ana Maria (2010)”Gestion del Conflicto y Estrategias de Negociacion y mediación”, Huelva.

### **Páginas web:**

Claudia de Haro (2016). Factores que contribuyen a la aparición de conflictos laborales y consecuencias. Gestión del conflicto y la negociación en las organizaciones laborales. 02 de marzo del 2016 de <http://pot16-8.blogspot.pe/2016/03/factores-que-contribuyen-la-aparicion.html>

Dr. José Alberto Ávila Funes, 21 de Marzo de 2013, <http://www.innsz.mx/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/conflictointereses.html>

Florencia Ucha (2008). Función. 15 de diciembre del 2008 de Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/funcion.php>

Julián Pérez Porto y María Merino, (2008). Actualizado 2012. Definición.de: definición de dificultad ([Https://definicion.de/dificultad/](https://definicion.de/dificultad/))

Lucena, H. (2007) Las Relaciones Laborales en América Latina. Revista sobre relaciones industriales y laborales. [Revista en línea], 43. Disponible: [http://www.ucab.edu.ve/tl\\_files/IIES/recursos/Relaciones%20laborales%2043/Las%20Relaciones%20laborales%20en%20America.pdf](http://www.ucab.edu.ve/tl_files/IIES/recursos/Relaciones%20laborales%2043/Las%20Relaciones%20laborales%20en%20America.pdf).

Melissa Rodríguez Restrepo (2014), REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN, 29 de Octubre de 2014, de [https://prezi.com/-y1mqi\\_60hy4/remuneracion-y-compensacion/](https://prezi.com/-y1mqi_60hy4/remuneracion-y-compensacion/)

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=eficacia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficacia) , el 22 de enero, 2008.

Salinas Oscar Javier. Las quejas de trabajo. 20 de febrero del 2001, Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-quejas-trabajo/>

Salvador Antonio Romero Galvez (2005). Teorías del conflicto social. Administración, 21 de marzo del 2005 de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-conflicto/#pf2>

## 12. APÉNDICES Y ANEXOS.

### ANEXO N° 01

#### INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

#### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE HUARAZ

**INSTRUCCIÓN:** puede escribir o marcar con una (x) la alternativa que Ud. crea conveniente. Marque solo una alternativa según sea el caso, se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible .Si necesita ayuda puede solicitarlo a la persona encargada gracias .Marque de acuerdo al siguiente cuadro:

#### ESCALA DE VALORACION:

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

#### CUESTIONARIO:

ITEM	PREGUNTAS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?					
2	¿Existe un clima laboral adecuado?					
3	¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?					
4	¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?					
5	¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?					
6	¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?					
7	¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?					
8	¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?					
9	¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?					

10	¿Con que frecuencia se registran estos hechos?					
11	¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?					
12	¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?					
13	¿Los trabajadores ejecutan las funciones adecuadas de acuerdo al área de trabajo?					
14	¿En la empresa existe un programa de capacitación?					
15	¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?					
16	¿El jefe, está capacitado para manejar Recursos Humanos?					
17	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?					
18	¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?					
19	¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?					
20	¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?					
21	¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?					

**FECHA:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO Y SU VALIOSA COOPERACION,  
 TODOS TUS COMENTARIOS SERAN TOMADOS EN CUENTA!



ANEXO N° 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>
“CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA SBP, HUARAZ, 2017”	¿Cómo es el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública, Huaraz, 2017?	<b>Objetivo general:</b> Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017. <b>Objetivos específicos:</b> a) Conocer las características del conflicto organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz en el año 2017. b) Conocer las características del desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Conflicto Laborales y Desempeño laboral de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz.	No experimental, de corte transversal, descriptivo.

**ANEXO N° 03**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS  
VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Variable 01:</b>  Conflicto Organizacional	Chiavenato (2007): “El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses”.	Está referido a las interrelaciones de los distintos grupos profesionales; y como estos afectan al logro de los objetivos de la organización.	Incompatibilidad	Condiciones laborales	¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?
					¿Existe un clima laboral adecuado?
			Pugna	Quejas reclamos resueltos y no	¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?
					¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?
			Disonancia	Relación Laboral	¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?
					¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?
					¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?
					¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?
			Actitud frente a conflictos	Actitud frente a conflictos	¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?
					¿Con que frecuencia se registran estos hechos?
Frecuencia de conflictos	Frecuencia de conflictos	¿Con que frecuencia se registran estos hechos?			

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Variable 02:</b> Desempeño laboral.	Tejedor y García (2010) señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.	Se busca las características del desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad De Beneficencia Pública de Huaraz, mediante la aplicación de un cuestionario.	Habilidad	- Interés de las habilidades del colaborador	¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?
				- Recursos necesarios	¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?
				- Funciones según profesión	¿Los trabajadores ejecutan tareas según su profesión?
				- Programa de capacitación	¿En la empresa existe un programa de capacitación?
				- Dificultad de las funciones	¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?
			- Personal capacitado	¿El personal se encuentra capacitado según el área que labora?	
			Motivación	- Capacidad de desempeño laboral	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?
				Compensaciones y remuneraciones	¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?
					¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?
					¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?
¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?					

## ANEXO N° 04

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

#### EXPERTO N° 01

#### MATRIZ DE VALIDACIÓN



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

#### PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“cuestionario para el personal de la sociedad de beneficencia pública de Huaraz, 2017”.que es parte de la investigación Titulada, **“CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017”**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Tito Bautista Guillén Rosales  
FORMACIÓN ACADÉMICA: Mag. Lic. en Administración  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Pública y Recursos Humanos  
TIEMPO 8 años CARGO ACTUAL Jefe de Recursos Humanos  
INSTITUCIÓN: Red Salud Conchucos Norte - Pomabamba  
Objetivo de la investigación: Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

## MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

**TITULO DE LA TESIS: “CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017”**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Incompatibilidad	Condiciones laborales	¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?	4	4	4	4	
		¿Existe un clima laboral adecuado?	4	4	4	4	
	Conflicto de intereses	¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?	4	4	4	4	
		¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?					
Pugna	Quejas y reclamos no resueltos	¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?	4	4	4	4	
		¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?	4	4	4	4	
Disonancia	Relación Laboral	¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
	Actitud frente a conflictos	¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?	4	4	4	4	
		¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?	4	4	4	4	
	Frecuencia de conflictos	¿Con que frecuencia se registran estos hechos?	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.


  
 CLAD 09800

## MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS


**TITULO DE LA TESIS: “CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017”**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Habilidad	Interés de las habilidades del colaborador	¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?	4	4	4	4	
	Recursos necesarios	¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?	4	4	4	4	
	Funciones según profesión	¿Los trabajadores ejecutan tareas según su profesión?	4	4	4	4	
	Programa de capacitación	¿En la empresa existe un programa de capacitación?	4	4	4	4	
Motivación	Dificultad de las funciones	¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?	4	4	4	4	
	Personal capacitado	¿El personal se encuentra capacitado según el área que labora?	4	4	4	4	
	Capacidad de desempeño laboral	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?	4	4	4	4	
	Compensaciones y remuneraciones	¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?	4	4	4	4	
		¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?	4	4	4	4	
		¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?	4	4	4	4	
		¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

  
 CLAD 09800

### ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>Tito Bautista Guillen Rosales</i>			Fecha:
Firma: 	CLAD 09800	Teléfono: <i>950660405</i>	Email: <i>guillenrosales@gmail.com</i>

## EXPERTO N° 02

### MATRIZ DE VALIDACIÓN



## UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

### PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“cuestionario para el personal de la sociedad de beneficencia pública de Huaraz, 2017”.que es parte de la investigación Titulada, “**CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017**”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Rosa Ysela Salazar Blanco  
FORMACIÓN ACADÉMICA: Magister en Gestión Pública  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Administración y Docencia Universitaria  
TIEMPO 12 CARGO ACTUAL Docente Universitaria  
INSTITUCIÓN: universidad San Pedro - Huaraz  
Objetivo de la investigación: Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

CLAD 09512



### MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

**TITULO DE LA TESIS: "CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017"**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Incompatibilidad	Condiciones laborales	¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?	4	2	3	4	
		¿Existe un clima laboral adecuado?	4	2	4	2	
	Conflicto de intereses	¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?	2	2	2	2	
		¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?	2	2	4	2	
Pugna	Quejas y reclamos no resueltos	¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?	2	2	2	2	
		¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?	2	2	2	2	
Disonancia	Relación Laboral	¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?	2	2	2	2	
	Actitud frente a conflictos	¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?	2	2	2	4	
		¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?	4	4	4	2	
	Frecuencia de conflictos	¿Con que frecuencia se registran estos hechos?	2	2	4	4	

*[Firma]*  
CLAD 09512


Habilidad	Interés de las habilidades del colaborador	¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?	4	4	4	4	
	Recursos necesarios	¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?	4	4	4	4	
	Funciones según profesión	¿Los trabajadores ejecutan tareas según su profesión?	4	4	4	4	
	Programa de capacitación	¿En la empresa existe un programa de capacitación?	4	4	4	4	
Motivación	Dificultad de las funciones	¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?	4	4	4	4	
	Personal capacitado	¿El personal se encuentra capacitado según el área que labora?	4	4	4	4	
	Capacidad de desempeño laboral	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?	4	4	4	4	
	Compensaciones y remuneraciones	¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?	4	4	4	4	
		¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?	4	4	4	4	
		¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?	4	4	4	4	
		¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?	4	4	4	4	

Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.



CLAD 09512

### ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>Rosa Ysela Salazar Blanco</i>		Fecha:	
Firma: 	Teléfono: <i>943830834</i>	Email: <i>rosayelasb@hotmail.com</i>	

*CLDD 09512*

## EXPERTO N° 03

### MATRIZ DE VALIDACIÓN



# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

### PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“cuestionario para el personal de la sociedad de beneficencia pública de Huaraz, 2017”.que es parte de la investigación Titulada, “**CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017**”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: ESPINOZA MENA CINTYA GISELA  
FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ASESOR CORPORATIVO, ADMINISTRADORA DE UCCEL, JEFE DE TESORERIA  
TIEMPO 3 años CARGO ACTUAL JEFE DE TESORERIA  
INSTITUCIÓN: SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE HUARAZ  
Objetivo de la investigación: Determinar el conflicto laboral y el desempeño de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Huaraz, 2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

### MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

**TITULO DE LA TESIS: “CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017”**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Incompatibilidad	Condiciones laborales	¿Las instalaciones de la entidad, presta las condiciones laborales necesarias, para el desarrollo de su trabajo?	4	4	4	4	
		¿Existe un clima laboral adecuado?	4	4	3	4	
	Conflicto de intereses	¿Existen normalmente conflictos de intereses individuales en su centro de trabajo?	4	4	4	4	
		¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?	4	4	4	4	
Pugna	Quejas y reclamos no resueltos	¿Cuándo presenta una queja a su jefe inmediato siempre es atendida?	4	4	3	4	
		¿Demuestra la organización un interés por resolver quejas y reclamos?	4	4	4	4	
Disonancia	Relación Laboral	¿Existe una adecuada relación laboral entre compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
	Actitud frente a conflictos	¿La actitud que toma la Institución frente a los conflictos es la correcta?	4	4	4	4	
		¿La Institución se preocupa por resolver el conflicto generado?	4	4	4	4	
	Frecuencia de conflictos	¿Con que frecuencia se registran estos hechos?	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.


CLAD: N° 17295

## MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS


**TITULO DE LA TESIS: “CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SBPH, 2017”**

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Habilidad	Interés de las habilidades del colaborador	¿El jefe pone interés a las habilidades de sus colaboradores?	4	4	4	4	
	Recursos necesarios	¿Cada área de la empresa, cuenta con los recursos necesarios?	4	4	4	4	
	Funciones según profesión	¿Los trabajadores ejecutan tareas según su profesión?	4	4	4	4	
	Programa de capacitación	¿En la empresa existe un programa de capacitación?	4	4	3	4	
Motivación	Dificultad de las funciones	¿En algunas áreas de la empresa, se desarrollan funciones un poco más complicadas que otras?	4	4	4	4	
	Personal capacitado	¿El personal se encuentra capacitado según el área que labora?	4	4	4	4	
	Capacidad de desempeño laboral	¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?	4	4	4	4	
	Compensaciones y remuneraciones	¿La remuneración que percibe es equivalente a la remuneración de otro trabajador que desempeñe un cargo similar en la Institución?	4	4	4	4	
		¿Recibe su remuneración mensual en el plazo establecido?	4	4	4	4	
		¿Recibe alguna bonificación por su trabajo?	4	4	4	4	
		¿Se siente contento con la remuneración que percibe por parte de la Institución?	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

  
 CLAD: N° 17 295

## ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <u>ESPINOZA MENA CINTYA GISELA</u>			Fecha:
Firma: 	Teléfono: <u>986 358075</u>	Email: <u>cintya.g.em@gmail.com</u>	

CLAD : N° 17295

