

# **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



## **TESIS**

**“MANEJO DE CONFLICTOS Y SATISFACCIÓN DEL  
COLABORADOR EN LA EMPRESA FAMILIAR “PIE GRANDE” DEL  
DISTRITO DE CHINCHA, 2017”**

Presentada por:

**BACH. ADM. SAMUEL POSSA OLIVA  
BACH. ADM. BRAYAN LANTOS BENDEZU  
BACH. ADM. JOAN MELO SOLDEVILLA**

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

**Lima – Perú,**

**2018**

**DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a nuestros queridos padres, por brindarnos su apoyo incondicional día a día y a nuestros docentes por educarnos con esfuerzo y entusiasmo, para lograr nuestros objetivos y agradecerle por su educación

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por permitirnos estar aquí. A la universidad Inca Garcilaso de la Vega por brindarnos la oportunidad de obtener nuestro título.

A nuestras familias por su apoyo incondicional. A cada uno de los docentes que aportaron a nuestra formación.

## **PRESENTACIÓN**

Nuestra institución educativa, en la búsqueda de realizar investigaciones concretas respecto a diversos fenómenos ocurrentes en algunos sectores comerciales de nuestra sociedad, tales como las empresas familiares, nos brinda las facultades y facilidades para realizar una aproximación a estas falencias; es por ello que en la presente investigación hemos usado un formato de estilo editorial de la American Psychological Association (APA) el cual es el más adecuado para la investigación en la actualidad, ya que permite que el investigador realice un adecuado análisis y práctico.

Esta investigación contiene principalmente dos partes, primero la estructura, en donde se detallan las partes del proyecto, los contenidos y el orden de la presentación y segundo las características, en donde se detalla el formato de texto de la investigación y aspectos específicos, tales como: interlineado, márgenes, paginación, tipos de letras, espaciado, entre otros.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema .....	17
1.1. Problema de investigación .....	17
1.2. Formulación del problema .....	18
1.2.1. Problema General .....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Justificación .....	19
1.3.1. Justificación teórica .....	19
1.3.2. Justificación práctica .....	21
1.4. Objetivos .....	21
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos específicos .....	21
CAPÍTULO II: Marco teórico .....	23
2.1. Antecedentes de la investigación .....	23
2.1. Bases Teóricas.....	26
2.1.1. Conflicto .....	26
2.2.1.1. Los tipos de conflictos .....	28
2.2.1.2. Conflicto en la organización y la familia .....	33
2.2.1.3. Conflictos históricos en la empresa Pie Grande.....	34
2.2.1.5. Ventajas y desventajas de un conflicto.....	38
2.2.1.6. Importancia del manejo de conflictos dentro de la organización.....	41
2.2.2. Compromiso organizacional .....	42
2.2.2.1. Modelos explicativos .....	42

2.2.2.2. Consecuencias y antecedentes del compromiso .....	43
2.2.3. Satisfacción laboral .....	44
2.2.3.1. Importancia de la satisfacción laboral .....	45
2.2.3.2. Cómo aumentar la satisfacción laboral.....	47
2.2.4. Clima organizacional.....	48
2.2.5. Diferencia entre Clima y Cultura organizacional.....	55
2.2.6. Estructura organizacional .....	56
2.2.7. Dimensiones del Clima organizacional .....	57
2.2.8. Factores claves del Comportamiento organizacional .....	57
2.2.9. Dimensiones del Clima organizacional .....	58
2.2.10. Teoría del Clima organizacional de Likert .....	60
2.2.11. Grandes dimensiones.....	64
2.3. Definición de términos básicos .....	66
CAPÍTULO III: Hipótesis y Variables.....	73
3.1. Hipótesis General .....	73
3.2. Hipótesis específicas.....	73
3.3. Identificación de Variables: .....	73
3.3.1. Variable Independiente.....	73
3.3.2. Variable Dependiente .....	73
3.4. Operacionalización de las Variables:(Ver anexo 2) .....	73
3.5. Matriz de consistencia:(Ver anexo 3).....	73
CAPÍTULO IV: Metodología.....	74
4.1. Tipo y nivel de investigación .....	74
4.1.1. Tipo de investigación.....	74
4.1.2. Nivel de investigación .....	75
4.2. Diseño de Investigación: Descriptivo.....	75
4.3. Unidad de análisis.....	75
4.4. Población de estudio .....	76
4.5. Tamaño de la muestra.....	76
4.6. Selección de la muestra.....	77
4.7. Técnicas de recolección de datos .....	77
4.7.1. Encuesta .....	77
4.7.2. Escala de respuestas.....	78
4.7.3. Cuestionario (Ver Anexo 1).....	79
4.8. Matriz de resultados de la Encuesta (Ver Anexo 4).....	80

CAPÍTULO V: Presentación de Resultados.....	81
5.1. Análisis e interpretación de resultados .....	81
5.1.1. Encuesta por preguntas .....	81
5.1.1.1. Pregunta 7: ¿Crees que falta comunicación entre colaboradores y la empresa? .....	81
5.1.1.2. Pregunta 11: ¿El ambiente que se respira en esta organización estenso? .....	82
5.1.1.3. Pregunta 15: ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad? .....	83
5.1.1.4. Pregunta 13: ¿La gerencia es competente en llevar el negocio? .....	83
5.1.1.5. Pregunta 17: ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual? .....	84
5.1.1.6. Pregunta 18: ¿Los ascensos se les da a quienes más lo merecen? .....	85
5.2. Prueba de hipótesis .....	85
5.2.1. Prueba de Hipótesis específica 1 .....	85
5.2.2. Prueba de Hipótesis específica 2 .....	86
5.2.3. Prueba de Hipótesis específica 3 .....	86
5.2.4. Prueba de Hipótesis General .....	86
5.3. Discusión de resultados .....	87
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES .....	90
ANEXOS .....	91
BIBLIOGRAFIA .....	98

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral .....	60
Tabla 2: Características Básicas de la Investigación .....	78
Tabla 3: Escala de respuestas .....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clases de conflictos.....	32
Figura 2. Estilos para resolver conflictos. Elaboración propia.....	32
Figura 3. Habilidades para manejos de conflictos .....	40
Figura 4. Identificación del conflicto .....	40
Figura 5. Ciclo de vida de un conflicto .....	41
Figura 6. Componentes del compromiso.....	43
Figura 7. Diseño de la investigación .....	75
Figura 8. Muestreo de Cochram .....	76
Figura 9. Cálculo del tamaño de la muestra .....	77
Figura 10. ¿Crees que falta comunicación entre colaboradores y la empresa?. Elaboración propia .....	81
Figura 11. ¿El ambiente que se respira en esta organización estenso?. Elaboración propia ...	82
Figura 12. ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad?. Elaboración propia .....	83
Figura 13. ¿La gerencia es competente en llevar el negocio?. Elaboración propia .....	83
Figura 14. ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual?. Elaboración propia.....	84
Figura 15. ¿Los ascensos se les da a quienes más lo merecen?. Elaboración propia .....	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA.....	92
ANEXO 2: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	93
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	94
ANEXO 4: MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTA .....	95
ANEXO 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	96
ANEXO 6: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES.....	97

## RESUMEN

El manejo de conflictos es fundamental para mantener un buen clima laboral y alcanzar con el recurso humano de una organización los objetivos de ésta con eficiencia y eficacia. Dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito de nuestro diario vivir el conflicto es algo normal, se puede considerar como parte de la vida, dada por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos. Las causas de los conflictos van desde diferencias filosóficas y metas divergentes hasta desequilibrios de poder. Los conflictos mal manejados o descontrolados generan una ruptura en la confianza y una menor productividad. Para los negocios pequeños, donde el éxito depende de la cohesión de unas pocas personas, la pérdida de confianza y productividad pueden significar la muerte del negocio.

Por extensión, es una construcción social propia del ser humano, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros.

En el entorno empresarial es común la existencia de una creencia errónea respecto a cómo debe ser el ambiente laboral y cómo deben desarrollarse las relaciones interpersonales en la gestión del día a día de la empresa. Sin embargo, pretender suprimir o evitar los conflictos no es algo importante. Lo realmente valioso es encontrar la manera de crear condiciones que promuevan la confrontación positiva, porque por su naturaleza vivificante y constructiva, se convierte en el medio más enriquecedor para las personas y la empresa como organización.

Aunque los conflictos siempre estarán presentes en la organización, es necesario estar preparado para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia que tener en claro cuáles son las causas que están generando el conflicto y las personas que están involucradas en él, para así poder visualizar las alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo. Finalmente podemos señalar que los conflictos además de ser inherentes a toda organización y concebirse como una amenaza para la organización, también pueden ser un

recurso que contribuya al crecimiento de los individuos y de la organización por lo que la estrategia para manejarlos implica.

**Palabras clave:** Manejo de conflictos y Satisfacción del colaborador.

## ABSTRACT

Conflict management is essential to maintain a good working environment and achieve the objectives of the organization with the human resources of an organization efficiently and effectively. Within organizations and in any area of our daily life, conflict is normal, it can be considered as part of life, given by the customs and different cultures from which individuals come. The causes of conflicts range from philosophical differences and divergent goals to power imbalances. Mismanaged or uncontrolled conflicts generate a break in confidence and lower productivity. For small businesses, where success depends on the cohesion of a few people, the loss of confidence and productivity can mean the death of the business.

By extension, it is a social construction proper to the human being, with the possibility of being conducted, transformed and overcome by the same parties, with or without the help of third parties.

In the business environment is common the existence of an erroneous belief about how the work environment should be and how interpersonal relationships should develop in the day-to-day management of the company. However, trying to suppress or avoid conflicts is not important. What is really valuable is finding a way to create conditions that promote positive confrontation, because by its invigorating and constructive nature, it becomes the most enriching medium for people and the company as an organization.

Although conflicts will always be present in the organization, it is necessary to be prepared to face them and solve them; hence the importance of having clear what are the causes that are generating the conflict and the people who are involved in it, in order to visualize the solution alternatives and the most pertinent strategy to face it. Finally, we can point out that conflicts, besides being inherent in any organization and conceived as a threat to the organization, can

also be a resource that contributes to the growth of individuals and the organization, which is why the strategy to manage them implies.

**Keywords:** Conflict management and employee satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El manejo de conflictos y su influencia en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chíncha, 2017, tiene como objetivo general determinar si los manejos de conflictos influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chíncha.

En beneficio y con las exigencias para informes científicos posteriores, la presente investigación en proceso se organiza considerando de forma ordenada en el Capítulo I: Planteamiento del problema, que incluye la determinación y formulación del problema; la justificación y los objetivos de la investigación. El problema general planteado fue: ¿Los Manejos de Conflictos influyen en la Satisfacción del Colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chíncha, 2017?

Posteriormente se manifestó en el Capítulo II: Marco teórico, comprende antecedentes de la investigación relativos a las variables de investigación, de la misma forma las bases teóricas se organizan en función de las teorías relativas a cada variable de investigación y glosario de términos.

En el Capítulo III: Se suscitan las Hipótesis y variables, en donde se presenta el sistema del mismo y la operacionalización específica de cada variable. En el Capítulo IV: se estipula la Metodología, se presenta el sistema metodológico, constituido, por el tipo, nivel y diseño de investigación. También trata la Unidad de análisis, la Población de estudio y Tamaño de muestra, así como la explicación del instrumento de investigación, se muestra la selección y validación del instrumento, técnica de recolección de datos, tratamiento estadístico y procesamiento de datos.

Como parte final en el Capítulo V: Presentación de los resultados, se estructuran e interpretan las tablas y figuras, la contrastación de las hipótesis y discusión de resultados obtenidos. De

forma complementaria, se pone de manifiesto las conclusiones a las que arriba la investigación y las referencias determinadas como apoyo, tanto para el marco teórico como para el proceso metodológico de la investigación. Concluye este estudio con los anexos oportunos.



## **CAPÍTULO I: Planteamiento del problema**

### **1.1. Problema de investigación**

El propósito de este proyecto de investigación es determinar si los manejos de conflictos influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017. La empresa Pie Grande E.I.R.L. con RUC 20494405025 se dedica al comercio de calzados al por menor, es una pequeña empresa que cuenta con 100 trabajadores. La investigación incluye información sobre las posibles fuentes de conflicto y técnicas de resolución aplicadas. El foco de la investigación es la identificación del conflicto resolución, patrón estratégico de gestión de conflictos, resolución alternativa de conflictos y otras habilidades de conflicto que pueden ser utilizadas por los gerentes para resolver conflictos en lugares de trabajo.

La estructura de investigación se basa en el uso de resolución alternativa de conflictos y lugar de trabajo enfoque de gestión de conflictos para un modelo de resolución de conflictos. A través de la historia los conflictos laborales se han identificado en empresas a nivel mundial generando que estas opten por diferentes estrategias para la resolución de problemáticas entre los trabajadores, esto con lleva a que las empresas se vean obligadas a atender de manera oportuna las diferencias laborales y busque su pronta solución. Cuando se habla de conflictos es primordial saber los orígenes, en general estos surgen de creencias, valores y la educación que las personas hayan tenido a lo largo de su vida, pero también depende de los intereses u objetivos que la persona tenga dentro de la compañía, dado que a veces esto provoca que tenga comportamientos ajenos a los que realmente tendría, solo en pro de alcanzar lo que desea. El conflicto es un proceso que es originado por un individuo que se siente agobiado o frustrado por otro, donde este siente que son afectados sus intereses

personales, y ocasiona una situación de incompatibilidad donde cada individuo busca defender su posición y sus objetivos. Es por ello que los conflictos laborales se toman como una problemática perjudicial para la empresa y es por eso que en la actualidad está procura mantener un clima organizacional equilibrado.

Se argumenta que la productividad en el lugar de trabajo también depende de una serie de otras variables, pero para el propósito de esta investigación, solo nos basamos en dos variables clave: el impacto de conflicto dentro de la organización entre las personas que viven y trabajan en la institución y los empleados; y cómo la investigación ayudará al equipo de gestión de la empresa “Pie Grande” de Chincha o para entender realmente las estrategias y técnicas de manejo de conflictos, sus implementación en la práctica y una nueva perspectiva sobre el enfoque de resolución de conflictos aplicado en la organización investigada.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Los Manejos de Conflictos influyen en la Satisfacción del Colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a) ¿Los problemas frecuentes influyen en la satisfacción del colaborador de la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017?

b) ¿La forma en que se presentan los conflictos influye en la satisfacción del colaborador de la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017?

- c) ¿El impacto del conflicto influye en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

En la sociedad actual, la organización libre de conflictos nunca ha existido y nunca existirá. En lugares de trabajo antagonismos, tensiones, agresiones, estereotipos, actitudes negativas, la competencia y la frustración siempre serán una parte integral del origen donde los hombres y mujeres de una cultura, religión, estatus, estilo de vida y personalidad diferente viven y trabajan juntos.

Chalvin y Eyssette (2002) establecen que “el conflicto en el ámbito laboral es una realidad importante en la vida de la empresa, es algo inevitable, fatal y nunca se podrá suprimir. En este sentido, no se pretende eliminar el conflicto dentro de una organización, pero sí es posible mantener una dosis aceptable de conflictividad (un nivel tolerable) y un tiempo relativamente corto de irresolución de los mismos”. Los autores citan a la Enciclopedia Larousse, que define el conflicto como una oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se puede buscar bien mediante medios violentos, a través de negociaciones o bien por la apelación a una tercera persona.

La existencia de conflictos en un lugar de trabajo no es necesariamente mala porque si se maneja adecuadamente, puede conducir al crecimiento organizacional. Sin embargo, se acerca el conflicto como una oportunidad de mejorar las políticas de organización y las operaciones en lugar de un remedio para las personas erradicadas o ignoradas pueden resultar en aumento de la productividad.

He desarrollado un cierto interés en el ámbito de la organización y de los conflictos de trabajo cuando trabajado como gerente de programas para una organización de Chincha.

Al parecer esto causaba una gran cantidad de infelicidad, el estrés y el gasto y que debería haber sido posible hacer algo sobre esta situación.

Esto significaba que tenía que adquirir nuevas habilidades en Para tener un papel significativo en el futuro y esto me llevó a explorar el estudio de conflictos resolución. Se quería averiguar la causa de los conflictos de trabajo destructivo y lo que podría hacerse para remediar la situación. Mi experiencia en el lugar de trabajo y las votaciones que tenía recibido de amigos en otras organizaciones me llevó a creer que los conflictos de trabajo era un problema generalizado, así como en otras organizaciones. Esto quiere decir eso potencialmente habría un papel interesante para mí en esta área, si he desarrollado las habilidades apropiadas.

Alamilla (2011) en el artículo, Conflictos laborales que se encuentra en la sección de opiniones de Prensa libre, explica que “hay numerosos casos de conflictos laborales que tienen como consecuencia desempleo y demandas para mejorar condiciones laborales, comenta que existe ya el tercer sindicato que constituye el Ministerio Público y exigen que les otorguen vacaciones”.

Las causas de los conflictos van desde diferencias filosóficas y metas divergentes hasta desequilibrios de poder. Los conflictos mal manejados o descontrolados generan una ruptura en la confianza y una menor productividad. Para los negocios pequeños, donde el éxito depende de la cohesión de unas pocas personas, la pérdida de confianza y productividad pueden significar la muerte del negocio.

### **1.3.2. Justificación práctica**

El estudio es viable ya que las empresas están interesadas en conocer el clima laboral de sus empleados y lo que ellos perciben dentro de la empresa, pues reconocen que ser un excelente lugar de trabajo incide directamente en los resultados del negocio pues ellos dependen del grado de cooperación e innovación que surge de sus empleados.

## **1.4. Objetivos**

El objetivo principal de este proyecto de investigación es estudiar y analizar la gestión de conflictos prácticas en un lugar de trabajo. La investigación incluye información acerca de las posibles fuentes de técnicas y resolución de conflictos aplicado.

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar si los manejos de conflictos influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son los problemas frecuentes que influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.
- Determinar si la forma como se presentan los conflictos influye en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

- Identificar si el impacto del conflicto dentro de la organización influye en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha,2017.

## CAPÍTULO II: Marco teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Si nos remontamos al origen histórico de la mediación, debemos ir al origen mismo del hombre, ya que es tan antiguo como lo es el conflicto. Este es connatural al ser humano y a los grupos que integra. Su génesis es la de la vida en comunidad.

La evidencia de conflicto entre los seres humanos se remonta a la aparición de la humanidad misma (El primer conflicto jamás registrado en la existencia humana estaba en la Biblia cuando Caín mató a su hermano Abel en el libro de Génesis (Gen 4 vs 8), y desde entonces la existencia humana ha experimentado diferentes formas de conflicto. La teoría del conflicto es muy importante para cualquier gerente. Está enraizado principalmente en los campos de negocios, sociología y psicología, pero no en comunicación o educación. Es complicado para definir el conflicto, ya que es difícil llegar a un acuerdo sobre la definición de este término. El término conflicto se refiere a incompatibilidades percibidas que resultan típicamente de alguna forma de interferencia u oposición. La gestión de conflictos, entonces, es el empleo de estrategias para corregir estas diferencias percibidas de una manera positiva. Durante muchas décadas, a los gerentes se les enseñó a ver el conflicto como una fuerza negativa. Sin embargo, el conflicto en realidad puede ser funcional o disfuncional. Mientras que el conflicto disfuncional es destructivo y conduce a una disminución de la productividad, el conflicto funcional en realidad puede alentar un mayor esfuerzo de trabajo y ayudar al rendimiento de la tarea. Olwes (1998) señala: “Hemos llegado a reconocer los beneficios que se derivan del conflicto. Debido a nuestras diferencias, nos comunicamos, somos desafiados” (p. 54).

La forma más fácil de entender el término conflicto es dividir las teorías del conflicto en funcional, situacional e interactivo. Los seguidores del enfoque funcional piensan que

conflicto sirve a una función social y aquellos que ven un conflicto como situacional, sugieren conflicto como una expresión bajo ciertas situaciones. La tercera teoría ve el conflicto como interactivo. Los funcionalistas generalmente hacen la pregunta: ¿por qué hay conflicto? ¿Qué propósito sirve? Mientras que los situacionistas preguntan: ¿cuándo tenemos conflicto? Bajo qué ¿Qué ocurre? Las preguntas de los interaccionistas son: ¿cómo ocurre el conflicto? ¿Qué métodos y mecanismos se usan para expresarlo? El conflicto como diseñado para resolver dualismos divergentes; es una forma de lograr algún tipo de unidad, incluso si será a través de la aniquilación de uno de las partes en conflicto.

Simmel (1955) Hizo una gran contribución en el estudio de la resolución de conflictos, ya que claramente determinó un positivo social función para el conflicto señalando que *“el objeto de la sociología es el estudio de las formas según las cuales se asocian los hombres que, para él, son las mismas, aunque varíen las actividades o los contenidos”*.

Formuló las siguientes proposiciones como válidas para todos los conflictos:

- El conflicto es una forma esencial y universal de sociedad, complementaria de la integración o la armonía. Las sociedades requieren una cierta proporción de atracción y repulsión, de armonía y desarmonía, de cooperación y de competencia. Un grupo completamente armonioso no sólo sería imposible desde el punto de vista empírico, sino que carecería de vida y estructura.
- Podemos clasificar los grupos por el grado de conflicto en ellos. Hay relaciones que son puros conflictos, en la que se carece por completo de cualquier factor de unidad.
- El tercer miembro de una triada puede adoptar tres funciones posibles cuando los otros dos entran en conflicto: mediador, tertium gaudens y divide et impera.



- Los conflictos por causas impersonales son más agudos que los conflictos por intereses personales, pues quien está dispuesto a sacrificar sus intereses por un ideal se encuentra justificado para sacrificar cualquier otra cosa.
- El conflicto modifica la estructura de los grupos que participan en él, provocando en muchas ocasiones, una mayor unidad y cohesión y favoreciendo la centralización de los medios y el poder del gobierno.
- Los conflictos suelen terminar de tres formas principales: victoria, compromiso y conciliación. Los dos primeros son objetivos, la conciliación, subjetiva.

Cano (2005) define que:

*“el conflicto como la percepción de un desacuerdo de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultáneamente o conjuntamente. En definitiva, el conflicto es un enfrentamiento por intereses, valores o voluntades diferentes entre personas o grupos; frecuentemente se percibe subjetivamente y solo es manifiesto si genera actitudes agresivas o discusiones, el conflicto es el tábano del pensamiento. Nos agita a la observación y la memoria e instiga la invención. Nos sobresalta de un sueño pasividad y nos pone a observar y artificios. El conflicto es un "sine qua non" de la reflexión e ingenio y puede afectar todos en un grado variable, especialmente en el lugar de trabajo donde las personas trabajan juntas en una todos los días”.*

De acuerdo a las definiciones, se puede concluir que el conflicto es una confrontación entre individuos o grupos que perciben que la otra parte son amenazas hacia sus objetivos personales y/o laborales, esta percepción puede ser negativa y destructiva o positiva y constructiva.

## 2.1. Bases Teóricas

### 2.1.1. Conflicto

Como menciona Chiavenato (2009) afirma:

El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de 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”.

Y según Robbins y Judge (2013) *“Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante”*.

Trabajar en una organización significa estar involucrado en un conflicto, ya que las personas que trabajan juntos tienen varias personalidades y diferentes puntos de vista sobre la vida. En consecuencia, no pueden evitar conflictos en el lugar de trabajo.

Según Thomas (1992), *“...la forma más sencilla de reducir el conflicto es eliminar la relación dejando o negándose a interactuar. En muchas situaciones, sin embargo, esto no es solo poco práctico, pero puede ser imposible”*.

Entonces, los gerentes deben aprender cómo abordar y manejar el conflicto tanto en niveles de organización y el lugar de trabajo. El proceso de resolución de conflictos está influenciado en gran medida por la situación en que ocurre el conflicto, Por ejemplo, durante las últimas décadas, las organizaciones cambiaron, también lo hicieron su actitud hacia la gestión de conflictos y ahora las empresas están tratando de adoptar un enfoque estratégico para la gestión de conflictos organizacionales.

Por años hemos coincidido en que lo único constante son los cambios, y dado que una empresa es un organismo integrado por el factor humano es común existan diferentes tipos de conflictos, por lo que a continuación abordaremos las fuentes y las situaciones de conflictos más comunes que aquejan a las organizaciones y como se puede convertir ese conflicto en un aprovechamiento de mejora para la empresa.

Los conflictos que aquejan a las organizaciones son innumerables y van desde los más sencillos hasta los más complicados, lo cierto es que las situaciones más usuales de dichas diferencias son las originadas por:

- Vivencias, hábitos, experiencias de los individuos que colaboran para la organización.
- Costumbres, personalidades, nivel socioeconómico.

Se argumenta que las definiciones de conflicto varían mucho porque las actitudes hacia el conflicto varían ampliamente también. Cuando Hocker y Wilmot (1995) realizaron una encuesta para identificar qué asociaciones tienen las personas con la palabra conflicto las siguientes respuestas dieron: “...*destrucción, ira, desacuerdo, hostilidad, guerra, ansiedad, tensión, alienación, violencia, competencia, amenaza, corazón, el dolor y desesperanza. Obviamente, las personas veían el conflicto como una fuerza negativa*”.

Para Marqués y Cunha (2004) manifestaron que desde principios de la década de 1960, “...*incluso los científicos describieron el conflicto como un proceso indeseable que tiene evitarse*”.

Existe una lista de suposiciones negativas sobre el conflicto:

- La armonía es normal y el conflicto es anormal.
- Los conflictos y desacuerdos son los mismos fenómenos.
- El conflicto es patológico.

- El conflicto debe reducirse o evitarse, nunca debe intensificarse.
- El conflicto puede ser el resultado de choques de personalidad.
- Las emociones son diferentes de un conflicto genuino.

Por años hemos coincidido en que lo único constante son los cambios, y dado que una empresa es un organismo integrado por el factor humano es común existan diferentes tipos de conflictos, por lo que a continuación abordaremos las fuentes y las situaciones de conflictos más comunes que aquejan a las organizaciones y como se puede convertir ese conflicto en un aprovechamiento de mejora para la empresa.

Los conflictos que aquejan a las organizaciones son innumerables y van desde los más sencillos hasta los más complicados, lo cierto es que las situaciones más usuales de dichas diferencias son las originadas por:

- Vivencias, hábitos, experiencias de los individuos que colaboran para la organización.
- Costumbres, personalidades, nivel socioeconómico.

#### **2.2.1.1. Los tipos de conflictos**

En general, hay cuatro tipos de conflictos organizacionales, a saber, conflictos interpersonales, intragrupal conflicto, conflicto intergrupales y conflicto interorganizacional.

##### **1. Conflicto interpersonal.**

Rahim (2002) se refiere *“al conflicto entre dos o más miembros de la organización de los mismos o diferentes niveles jerárquicos o unidades. Conflicto amenaza de auto - estima y afecta negativamente a todos los sistemas fisiológicos en formas como aceleración del ritmo cardíaco y aumento de las tensiones musculares”*. Sin embargo, los conflictos interpersonales con colegas está

significativamente relacionado con personal resultados (autoestima, bienestar general, agotamiento emocional), mientras que interpersonal los conflictos con los superiores están significativamente relacionados con los resultados de la organización, como el trabajo satisfacción, compromiso organizacional, intenciones de rotación y facturación real.

De Dreu y Gelfand (2008), ven que *“el lugar de trabajo como un antecedente del conflicto interpersonal, afecta negativamente el bienestar y los empleados con bajo bienestar que pueden desencadenar conflicto con colegas que son más propensos a dicho conflicto debido al bajo rendimiento. Los conflictos interpersonales surgen de cuestiones de identidad social como la intolerancia hacia una salida grupo, sentimiento de superioridad e inclinación oculta de servir en grupo a expensas de grupos externos”*.

## **2. Conflicto intragrupal.**

Según Riaz y Junaid, (2011) afirmaron que *“Esto también se conoce como conflicto intradepartamental. Se refiere al conflicto entre los miembros de un grupo o entre dos o más subgrupos dentro de un grupo en relación con sus objetivos, tareas, procedimientos, comportamiento y actitud”*

Tal conflicto también puede ocurrir como resultado de incompatibilidades o desacuerdos entre algunos o todos los miembros de un grupo y sus líderes. La armonía con los departamentos de la compañía es esencial. Ayuda a mantener la productividad y la moral del lugar de trabajo, entre otras cosas, como una buena relación y productividad. Cuando dos o más personas no se llevan bien juntos, que los conflictos personales puede afectar a todos a su alrededor. Conflicto intra-grupo puede estar conectado con étnico, religiosa o de género prejuicio, así como diversas diferencias de personalidad. Dependiendo de lo fuerte que es el conflicto, un

administrador puede necesitar ayuda externa para resolver los problemas de funcionamiento eficaz de la organización.

### **3. Conflictos intergrupales.**

Esto también se conoce como el conflicto entre departamentos. Se refiere a entrar en conflicto entre dos o más unidades o grupos dentro de una organización. Los conflictos entre gerente y el personal, producción y comercialización, la sede y el personal de campo son ejemplos de este tipo de conflicto. Un tipo especial de conflictos entre grupos es entre el trabajo y la gestión. Por ejemplo, un grupo de empleados puede unirse contra otro grupo. Tales conflictos pueden surgir de las diferencias en el estado y en contradicción con los objetivos de los grupos intergrupales y los conflictos, por lo general conduce a la falta de comunicación o incluso a ninguna comunicación, que afecta a una la capacidad de la organización para funcionar.

Para Escalona (2013) *“El administrador puede tratar de resolver el problema a través de la resolución de problemas o tácticas después de un proceso interno de resolución de conflictos. A veces, un facilitador puede ser útil ayudar a tratar temas de conflicto y las preocupaciones relacionadas. Tales tipos de conflictos deben ser resueltos rápidamente, pero si el problema continúa, puede destruir la organización”*.

El conflicto entre los diferentes grupos o equipos pueden convertirse en una amenaza a la competitividad organizacional. Una de las principales semillas de Intergroup conflicto puede ser la cohesión, pero una cierta cantidad de qué puede hacer una smooth-funcionamiento del equipo, pero el exceso de la misma puede ser perjudicial. El estudio de la en-grupos ha revelado tales cambios relacionados con el aumento de la cohesión del grupo:

- Los miembros de los grupos se ven a sí mismos como individuos únicos, pero se estereotipo miembros de otros grupos como todos por igual.
- Dentro de los miembros del grupo se ven positivamente que las personas con alta moral normas, como opuesta a la visualización de los miembros de otros grupos negativamente y como se las personas inmorales
- Los extranjeros son vistos como una amenaza para el grupo.
- Dentro de los miembros del grupo exageran las diferencias entre su grupo y otros grupos.

En grupos de pensamiento es una parte inseparable de la vida de la organización, por lo que garantiza un conflicto. Los administradores no pueden eliminar el pensamiento de grupo, pero no deben ignorarlo.

#### **4. Conflictos entre organizaciones.**

Existen tres tipos de conflicto entre organizaciones: conflicto de fondo, de conflicto emocional y conflicto cultural.

- Conflicto de fondo aparece cuando surge un desacuerdo básico entre dos organizaciones en un nivel fundamental. Por ejemplo, el conflicto entre organizaciones que llevan a cabo el tratamiento ético de los animales y otro que lleva a cabo en animales de laboratorio.
- El conflicto emocional tiene lugar cuando las personas de diferentes organizaciones reaccionar en un nivel emocional - por miedo, los celos, la envidia o la terquedad.
- El conflicto cultural se basa en las necesidades y deseos culturales. Estos conflictos son a menudo el resultado de malentendidos y estereotipos.

Sin embargo, el conflicto entre organizaciones mayoría de las veces se puede resolver a través de la mediación y el reconocimiento de las diferencias culturales.

Existen varias maneras posibles para resolver cada tipo de conflicto. Un administrador necesita identificar la orientación del conflicto que él / ella está tratando antes de llegar a una estrategia de resolución.



Figura 1. Clases de conflictos.



Figura 2. Estilos para resolver conflictos. Elaboración propia



### **2.2.1.2. Conflicto en la organización y la familia**

De acuerdo con Jaffee (2001) *“el conflicto organizacional tiene sus orígenes en los sectores industrial revolución, donde los trabajadores, preocupados por su pérdida de libertad y autonomía, comenzó para resistir y rebelarse contra los empresarios capitalistas. El conflicto no se deriva sólo de la reorganización de la vida laboral, sino de la estructura de gestión jerárquica que la mayoría organizaciones adoptaron”*.

Se identificaron tres formas principales de las organizaciones de control usan para asegurar los empleados cumplan con las directrices. En primer lugar, está el control técnico, donde tecnologías tales como líneas de montaje regulan el ritmo de trabajo. En segundo lugar, el control directo que implica jefes que ejercen el control sobre los subordinados. Por último, burocrático control regula los trabajadores a través de las estructuras formales de la organización.

Estos esfuerzos para controlar de cerca los empleados llevaron a la gestión científica, un enfoque que reduce un empleado a una unidad de producción y tiende a eliminar la los derechos y el bienestar de los empleados. Los empleados se rebelaron contra la administración científica a través de renunciar, la resistencia colectiva, el sabotaje y el absentismo.

Sin embargo, se sostiene que ello se atribuyó finalmente al equipo de desarrollo y condujeron al reconocimiento de que los entornos de trabajo armoniosas eran deseables. Esto marcó el comienzo en la era de las relaciones humanas. Sin embargo, afirma que, aunque la era de las relaciones humanas ha logrado abordar las tensiones subyacentes que implica tener una de arriba hacia y esto ha dado lugar a estructuras burocráticas que ahora se ven como hostil a proceso de organización productiva y eficiente.

Por otra parte, Bowles y Gintis (1997) describe que *“el principal problema de un burocrático es la estructura como siendo empleados asumen que los mecanismos de control dentro de ella representan una importante falta de confianza de los empleadores. Esto tiende a crear hostilidad y odio hacia gestión y para ser malo para la moral de los trabajadores. Y cuando se agregan los costos de implementación de una estructura burocrática que controla a los costes de la baja moral que resulta de ello, los beneficios de la detección mejorada de shirking no pueden compensar los costos de la regulación. Esto significa tanto la operativa y la ahora están siendo desafiado la lógica económica detrás de las estructuras burocráticas”*.

### **2.2.1.3. Conflictos históricos en la empresa Pie Grande.**

Desde la creación de “Pie Grande” en 2005, esta no ha contado con parámetros que establezcan la posición corporativa de cada miembro, generando discrepancias comerciales irremediables y en consecuencia la inminente necesidad de disolver posibles sociedades y acuerdos; por otra parte los conflictos entre hermanos por su posición y toma de decisiones que afecten el rumbo organizacional, han causado inconformidades y diferencias creando un ambiente laboral lleno de contradicción respecto a la persona y orden de mando, estas contrariedades no han perjudicado en gran medida la rentabilidad, pero si han perturbado de alguna manera los vínculos familiares y la comunicación entre los mismos.

Por esto, se hace necesario implementar el diseño de un “protocolo familiar” como herramienta de vital importancia para plasmar la visión, misión, políticas y valores de los deudos, la relación entre familia empresa y las políticas administrativas, mediante un documento legal en el cual se diseñarán cláusulas que indiquen cuál es el proceso a seguir tanto en términos de emparentado como los pertinentes al manejo de

la compañía, mejorando así los procesos de gestión internos respecto a: propiedad, relaciones, manejo de conflictos, selección de personal, vinculación de terceros y sucesión.

#### **2.2.1.4. Estrategias de conflicto.**

Las siguientes son estrategias de conflicto:

##### **1. Evitar.**

*“La evasión es una estrategia adoptada generalmente por personas con un mal historial de frente a los conflictos” (Vinyamata, 2007).*

La evasión es una estrategia de conflicto destructivo y que su utilización significa que los conflictos no se resuelven. Por otra parte, la otra parte a menudo se convierte en combates con el fin de obtener una respuesta.

##### **2. Alojamiento.**

Wertheim (2006) define el alojamiento como *“una estrategia destructiva, ya que a menudo conduce a una acumulación de negativo emociones. El resentimiento puede desarrollar para el acomodador y la culpa o desprecio”*.

##### **3. Compromiso.**

*“Se trata de la negociación y mutuamente renunciar a algo para llegar a un asentamiento. Se puede utilizar para obtener una resolución rápida y la prevención de una mayor escalada” (Robbin y Judge, 2013).*

Compromiso por lo general implica un alto a moderado nivel emocional, a alta bajo nivel de habilidad, claridad moderado de los dos goles, el estado moderado de la relación, WIN ganar actitud hacia la autoridad, la

preocupación moderada por las tradiciones, y el miedo moderado de castigo.

#### 4. Competencia.

*“Los individuos son competitivos en lo alto de la asertividad y baja en cooperatividad”* según (Kilman y Thomas, 1977).

La competencia es una estrategia de conflicto destructivo. Esto se debe a que es un resultado clásico de ganar o perder que deja al perdedor satisfecho con el resultado y refuerza el comportamiento competitivo del ganador. Esta es también la estrategia de conflicto que más refleja el pensamiento dualista.

#### 5. Colaboración.

La colaboración es la mejor estrategia de conflicto. Esto se debe a que ofrece resultados beneficiosos, los colaboradores son altos en la asertividad y alta en el alojamiento. Usos de colaboración comportamientos de integración y desarrollo de acuerdos mutuamente satisfactorios para resolver el problema. Ellos ven conductas integradoras como aspectos del trabajo en equipo como la asistencia mutua, la cooperación y la acción colectiva. La colaboración es un comportamiento no-dualista, ya que obliga a las partes a pensar en los mejores intereses de ambos lados y no sólo sus propios intereses.

#### 6. Técnica de la negociación.

Como ha señalado Moore (1995), *“la negociación está compuesta por una serie de actividades complejas o movimientos que la gente fomenta para resolver sus diferencias y solucionar el conflicto. Los resultados de los actos alternativos son evaluados de acuerdo con su relación con los siguientes factores: los movimientos de las restantes partes, las normas de*

*conducta, los estilos, su capacidad de percepción y su habilidad, sus necesidades y preferencias, su determinación, cuánta información posee el negociador acerca del conflicto, sus atributos personales y los recursos disponibles*". Existen seis principios básicos para diseñar un sistema de resolución de conflictos, y que de una forma u otra ya hemos ido mencionando:

- Enfatizar los intereses (buscar cómo reconciliarlos)
- Crear un proceso negociador de vuelta (ofrecer a las partes interesadas una alternativa para negociar después de haber tratado de resolver el conflicto sobre la base de conceptos de poder y de derechos).
- Crear un proceso menos costoso, tanto de tiempo como de dinero.
- Realizar consultas.
- Ordenar los procedimientos de resolución de conflictos en orden de mínimo costo a alto nivel de costos.
- Asegurar que todas las partes involucradas tengan la capacidad de actuar.

Cuando la negociación tiene como objetivo poner punto final a una confrontación armada, además de lo señalado han de considerarse también los siguientes aspectos relativos a la intensidad, la correlación de fuerzas y los objetivos de las partes, con objeto de medir mutuamente el alcance de las demandas y de las concesiones, la intensidad de la confrontación, que decide sobre:

- El grado de tolerancia social hacia las concesiones propias
- La presión social hacia arreglos negociados derivados del "cansancio de guerra"
- El espectro de sectores sociales presentes vertical u horizontalmente en la mesa de negociaciones.

Las modalidades técnicas para el cese el fuego la correlación de fuerzas (militares, sociales, políticas, etc.) los objetivos estratégicos de las partes, que dan origen a la configuración de las incompatibilidades, estas variables no son inamovibles, sino que cambian con el tiempo y a veces como resultado del mismo proceso de negociación, lo que implica tener una capacidad para adaptarse a las transformaciones que se vayan produciendo. Una de estas adaptaciones se refiere al paso de la simple, pero importante, “voluntad de paz”, a la voluntad de “encontrar una solución”, “en el sentido de querer realmente resolver el conflicto, y eso naturalmente implica, más que gestos unilaterales, la correcta identificación de las incompatibilidades básicas.

#### **2.2.1.5. Ventajas y desventajas de un conflicto.**

##### **Ventajas:**

1. El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de las confrontaciones con altos costos normalmente para las partes implicadas. O pueden lograrse a través de un proceso de solución de problemas que lo resultaría recompensante para ambas partes.
2. Estimula el interés y la curiosidad, supone frecuentemente un reto a las propias capacidades.
3. El conflicto demarca un grupo frente a otro y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
4. El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves:
  - a) La actividad de un apropiado nivel de acciones para salvar el problema.

- b) El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida.
  - c) El curso activo de diversas ideas que pueden cambiar flexiblemente en modelos nuevos y variados.
5. Pueden facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
  6. Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más bien las diferencias.

**Desventajas:**

1. La comunicación se reduce y se hace más insegura, los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
2. Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambos tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
3. Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes.
4. Como consecuencia de lo anterior se produce juicios erróneos basados en falsas percepciones.

Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc.

Que induciendo "stress" y tensión más allá de los niveles óptimos dan lugar a:

- a) Reducción de las alternativas percibidas.
- b) Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
- c) Produce polarización del pensamiento.
- d) Origina respuestas estereotipadas.
- e) Incrementa la actitud defensiva.



*Figura 3. Habilidades para manejos de conflictos*



*Figura 4. Identificación del conflicto*





Figura 5. Ciclo de vida de un conflicto

### 2.2.1.6. Importancia del manejo de conflictos dentro de la organización.

Los conflictos dentro del entorno laboral siempre están presentes y pueden generar consecuencias negativas sino se manejan adecuadamente. Aunque estos propician un desequilibrio dentro de la organización, a su vez, pueden contribuir a identificar oportunidades de mejora.

Cabe destacar, que existen diversas técnicas para manejar el conflicto y son las siguientes:

La comunicación, la negociación, la mediación que contribuye en conseguir puntos de encuentro entre ambas partes afectadas. El punto clave para enfrentar este tipo de situaciones, radica en la escucha activa y en la legitimación del otro, entendiendo que es una persona con una visión del mundo diferente, la cual es válida.

Sin embargo, el principal beneficio del manejo de conflictos consiste en que los individuos logren vincularse, reflexionar, entender el quehacer del otro, mejoran su rendimiento, aumenta la productividad, genera lealtad y evita la fuga de talento dentro de las organizaciones.

### **2.2.2. Compromiso organizacional**

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización.

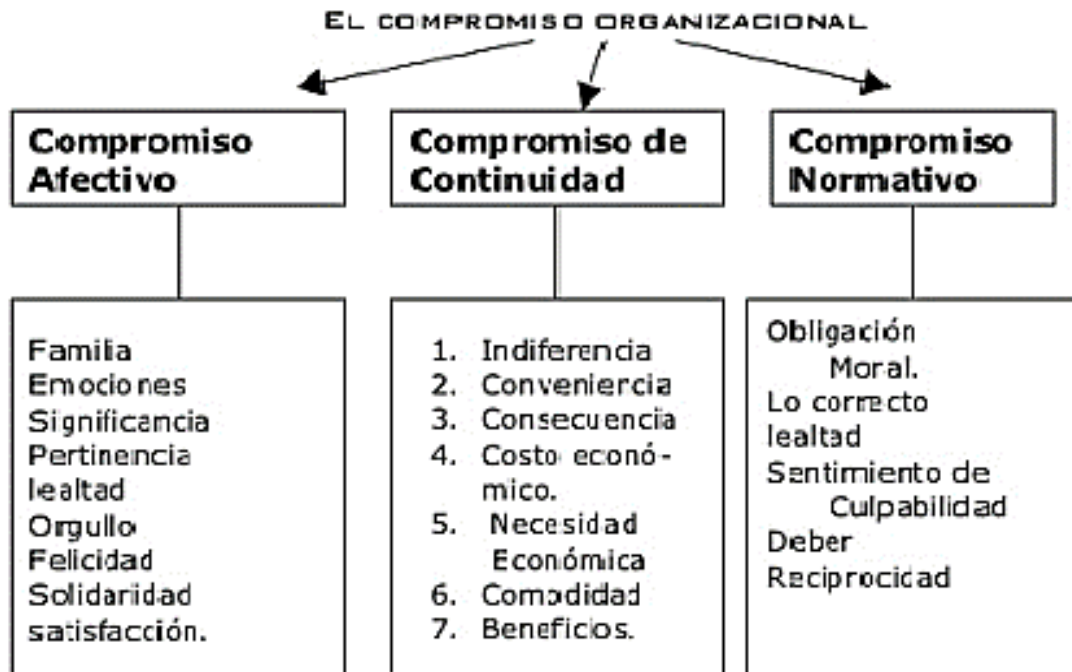
#### **2.2.2.1. Modelos explicativos**

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

El compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

- Compromiso normativo, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).



*Figura 6. Componentes del compromiso*

#### 2.2.2.2. Consecuencias y antecedentes del compromiso

Varios han sido las variables que se han relacionado con el compromiso.

De todas ellas, sin embargo, han sido las conductas de escape tales como la rotación y el ausentismo las que se ha observado una mayor incidencia. Así se ha comprobado que los trabajadores con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

En cuanto a los antecedentes, varios son los que modulan el compromiso de las personas con su Organización. A grandes rasgos podemos agruparlos en dos: características personales y factores situacionales.

Entre los personales podemos citar el género, la edad y la educación.

Entre los situacionales:

- ✓ **Las características del trabajo:** la satisfacción hacia la tarea es un antecedente del compromiso. La pertenencia o estar insertos dentro de grupos de personas altamente comprometidas.
- ✓ **Las características de la organización:** tales como eficiencia organizacional y adaptabilidad.

Experiencias laborales previas ocurridas durante la vida laboral del trabajador.

Entre estas podemos citar las conductas de supervisión de los jefes o la participación en la toma de decisiones.

### **2.2.3. Satisfacción laboral**

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

### **2.2.3.1. Importancia de la satisfacción laboral**

Todo directivo conoce, o debería conocer, la importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de su empresa. Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado de cualquier negocio, ya que de ellos depende, en un alto porcentaje, el buen funcionamiento de tu organización.

Lo deseable es que todos los miembros de tu equipo sean realmente productivos, que se comprometan e impliquen al máximo y sean eficientes en su trabajo. Sin embargo, esta actitud de los trabajadores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también, y en especial, de factores de tipo motivacional.

Para que tus trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor. Pero ¿cómo conseguir que los miembros de tu equipo se encuentren realmente satisfechos?

Lo primero que tienes que tener presente es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero. La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral.

La pasión por el trabajo suele ser uno de los aspectos que más satisfacción provocan en el trabajador, sin embargo, a veces no es suficiente. No obstante, y a pesar de que a cada trabajador les satisface diferentes aspectos, la mayoría de las personas coinciden en señalar una serie de condiciones que les provocan satisfacción:

- El salario laboral y los incentivos económicos: Algunos trabajadores lo que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo coherente, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico.
- La estabilidad laboral: Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta estabilidad laboral.
- Las posibilidades de ascenso: Es otro de los aspectos más valorados, la posibilidad de desarrollar la carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos.

El ambiente de trabajo. Para muchos empleados, trabajar en un clima laboral positivo, donde se fomenta la participación de todos los miembros, existe una buena comunicación y cohesión grupal, es uno de las condiciones que más les motiva a la hora de tener que acudir a su trabajo.

La conciliación de la vida personal y laboral. Es decir, la posibilidad de poder coordinar ambos ámbitos de la vida es muy importante para muchas personas, especialmente para aquellas que tienen cargas familiares.

La flexibilidad, no solo de horarios, también el hecho de poder trabajar desde el hogar o cualquier otro lugar que no sea la oficina.

### **2.2.3.2. Cómo aumentar la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral aumenta con los siguientes criterios:

- **Contratar a las personas adecuadas para cada puesto:** si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores.
- **Crear lazos con los trabajadores:** sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente.
- **Contar con un sistema de incentivos:** el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de

sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta.

- **Promover el trabajo en equipo:** éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.

#### **2.2.4. Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

Chiavenato (2011) definió “el clima organizacional como el medio ambiente humano y físico donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los empleados”.

Podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.



Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo

Si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Esto va depender de la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas. Sabemos que la satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas.

Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir, en cambio si sus expectativas están más de acuerdo con su satisfacción se sentirá más satisfecha.

Por ello la satisfacción depende de una cantidad de elementos que puede activarla, las reacciones pueden ser negativas como por ejemplo cuando nuestro equipo de partido perdió y estamos insatisfechos o pueden ser positivas por examen aprobado, una buena comida, una buena relación sentimental o una celebración y entonces nos sentimos insatisfechos.

“La satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo. El buen ambiente entre las personas no asegura buenos resultados, pero no hay duda de que el conflicto garantiza malos resultados” (Maristany, 2007).

Mantener bajo el nivel de conflicto es una buena base para trabajar, a partir de allí, en busca de buenos resultados, así mismo es importante también detectar la satisfacción si no el conflicto.

El conflicto podría estar en la tecnología inadecuada y en las relaciones entre grupos, entre personas y con los superiores; es decir, el conflicto se encuentra en las relaciones que nos impiden disponer de los elementos para cumplir con nuestros objetivos.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (Newstrom, 2012).

La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo.

Existen dos elementos presentes en las actitudes del empleado: El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual (creencia) “mi trabajo es muy complejo”. En otra ocasión, el empleado puede revelar sus intenciones de conducta a un compañero (“pienso dejar el trabajo en tres meses”).

En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

“El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tienen un valor excepcional para la institución” (Acosta, Fernández y Mollón, 2002).

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las

personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

Las empresas deben estar conscientes de que las condiciones físicas del lugar donde los trabajadores desarrollan sus labores deben ser óptimas, ya que se afirman índices elevados de Satisfacción Laboral.

“Si la gente siente que es tratada de manera justa a partir de los resultados que recibe o de los procesos que se utilizan, se sentirá satisfecha” (Bateman y Snell, 2009).

Un trabajador satisfecho no necesariamente es más productivo que uno insatisfecho (algunas veces la gente está feliz con su trabajo porque no tiene que trabajar mucho), pero la insatisfacción laboral de muchos individuos crea una fuerza de trabajo que probablemente presentará:

1. Una rotación más alta.
2. Mayor ausentismo.
3. Una peor actitud entre los empleados.
4. Más conflictos y demandas.
5. Huelgas.
6. Robos, sabotaje y vandalismo.
7. Una salud mental y física más deficiente (lo que puede significar un mayor

estrés en el trabajo, mayores costos de seguros y más demandas).

8. Mal servicio al cliente.
9. Un servicio deficiente al cliente.
10. Menor productividad y utilidades.

Todas estas consecuencias de la insatisfacción, ya sea directa o indirectamente, son costosas para la organización.

Cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse, asimismo cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal como en su salud, las actitudes hacia ella misma y el resto, así como a nivel organizacional como ausentismo, abandono, protestas, comportamientos inadecuados y baja productividad.

Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros” (Guízar, 2013)

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

El clima organizacional tiene los siguientes elementos:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medioambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra

dentro de una misma empresa.

- e) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- f) Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) por tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento con gran variedad de consecuencias para la organización como en productividad, satisfacción, rotación, curva de aprendizaje, etc.

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

- 1.** Los factores higiénicos o factores extrínsecos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. Estos factores son administrados por la empresa y están situados en el ambiente

externo que rodea al individuo, muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos (salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.), cuando son estupendos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo, sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción.

Los factores de insatisfacción:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales percibidas.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad salario y las prestaciones sociales. las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

2. Los factores motivacionales o factores intrínsecos: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son inmejorables elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Por ello los factores de satisfacción son

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.

- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.

Por lo tanto, los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste.

Para lograr la motivación de los empleados será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. Una vez que las personas han cubierto suficientemente las necesidades básicas y de crecimiento, se sienten motivadas por lo que además es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

#### **2.2.5. Diferencia entre Clima y Cultura organizacional**

Existe una gran diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional:

Clima organizacional: Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o salubridad. Cuando un individuo asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, por ejemplo: ¿Quién es? ¿Qué se merece? Y sobre todo ¿Qué es capaz de realizar? ¿Hacia a dónde debe marchar la empresa?, etc. El clima de una organización cumple con la función de facilitar la realización del empleado, siendo este un individuo original, competente para afirmarse con autonomía, con responsabilidad y mayor aun con derechos sociales e individuales.

Cultura organizacional: Atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten

sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Cultura organizacional se entiende como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Esto quiere decir que comparten conceptos comunes, subrayando la importancia de los valores creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento.

La diferencia entre el clima organizacional y cultura organizacional es entre la percepción que tiene cada persona para interactuar y reaccionar a diferentes situaciones que se presenten y al ambiente compuesto por diferentes culturas.

#### **2.2.6. Estructura organizacional**

Estas estructuras pertenecen a los aspectos verticales y horizontales de la organización, existen tres componentes claves:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. Esta es la jerarquía vertical.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. Se dice que esta es una estructura vertical.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Este es un esquema que pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización.

La estructura organizacional se manifiesta en un organigrama el cual es la imagen visual de un conjunto completo de actividades sobreentendidas y procesos en una organización tradicional. (Daft, 2015), informa que “*el organigrama es necesario*



*para entender cómo se está manejando a una empresa ya que se logra mostrar diversas partes de la organización, su interrelación y la forma como todo encaja, cada posición, departamento, ordenadamente”.*

### **2.2.7. Dimensiones del Clima organizacional**

Los factores que influyen en el clima laboral son el trabajo, factores individuales, y la misma situación del trabajo:

- Del Trabajo: Inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Individuales: Inherente, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización.
- Situación del trabajo: Factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

### **2.2.8. Factores claves del Comportamiento organizacional**

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

#### **Personas:**

- Las personas componente el sistema social interno de las organizaciones, consta de individuos y grupos.
- Hay grupos grandes y pequeños, formales e informales; que son dinámicos (se forman, cambian y se desmantelan).
- La fuerza de trabajo se ha vuelto extraordinariamente diversa, cambia

constantemente. Esa diversidad entraña riesgos y retos que deben ser resueltos.

**Estructura:**

- La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones.
- Ello implica diversos puestos.
- También implica diversas relaciones estructurales entre tales puestos, quedan origen a problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- En muchos casos tales estructuras han sido objeto de planeamientos, o reestructuraciones basadas en quipos; que en todos los casos implican una cuestión a resolver.

**Tecnología:**

- Aporta los recursos con los que trabaja la gente, e influye en la tarea que hacen. Asimismo, influyen también en las relaciones de trabajo.
- Nos referimos a las maquinarias y a la informática, especialmente.
- Impacto de la tecnología (por ejemplo, robotización) en las actividades laborales, las demandas sociales y las relaciones de trabajo.

**Entorno:**

- Las organizaciones operan en un entorno, forman parte de un sistema mayor que tienen muchos elementos. Los cambios en el entorno general a su vez demandas en las organizaciones.

**2.2.9. Dimensiones del Clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional

es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

En conclusión, para mantener un clima organizacional satisfactorio en una empresa es importante establecer una buena comunicación en las directivas de mando hacia los subordinados, considerando que todo empleado requiere estar en un ambiente

propicio para el cumplimiento o de sus actividades asignadas, así como también es recomendable implementar políticas de motivación (Capacitación, mejoras salariales, salud, incentivos etc.).

**Tabla 1**  
*Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral*

<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Críticas</b>
<b>Interactivo</b>	La interacción de los individuos al responderá una situación aportará el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional	No considera como contexto más amplio la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo
<b>Cultural</b>	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultural de la organización).	Requiere clarificación de la relación entre la cultura organizacional y el clima.

### **2.2.10. Teoría del Clima organizacional de Likert**

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Las variables causales: Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la

estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- Las variables intermedias: Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales: Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Las combinaciones de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:
  - Sistema I Autoritarismo explotador,
  - Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo:
  - Sistema III Consultivo,
  - Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las

interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Aquí podemos observar que el autoritarismo en extremo no es bueno ya que repercute negativamente en el ambiente laboral generando ciertos temores no solo en la comunicación si no en el desarrollo de las funciones que realizan los empleados.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En este tipo de sistema autoritario paternalista vemos que se aplica una relación de confianza adecuada desde cargos superiores hacia inferiores permitiendo así poder tomar decisiones en ambas partes frente al trabajo, sin dejar de emplear sanciones o estímulos con los trabajadores y haciendo parecer de este un ambiente favorable para los empleados.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En este sistema participativo los subordinados tienen acceso a poder tomar decisiones en coordinación con la dirección ya que sirve como motivación y satisfacción a los trabajadores.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

A nivel Organizacional existen algunos factores que produce la satisfacción en el trabajo en el comportamiento de los empleados, para ellos la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Existen distintos métodos para medir la satisfacción laboral de los cuales existen dos métodos populares, el de la puntuación general única donde se consulta ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo? Se maneja una escala del 1 al 5 desde muy insatisfecho a muy satisfecho.

El segundo enfoque es una suma de dimensiones donde el sujeto identifica los elementos fundamentales de su puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la

supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas mediante una escala estandarizada sumando las puntuaciones para calcular la satisfacción general laboral; siendo la “CONFIANZA” entre jefes y colaboradores el elemento principal que define los mejores lugares de trabajo.

### **2.2.11. Grandes dimensiones**

#### **Credibilidad.**

Por lo general, los miembros de grupos creen que los líderes deben ser honestos, íntegros y tener credibilidad y, en consecuencia, ser confiables. Los líderes mismos creen que la honestidad es un factor que influye en su eficiencia. Ser honesto con los miembros del equipo ayuda a crear confianza, que a su vez conduce a una mayor cooperación y espíritu de equipo

La credibilidad es un reflejo de la confianza que cada colaborador siente por su líder, siendo lo más importante la comunicación a todo nivel de la organización que sea capaz de coordinar recursos y materiales de forma eficiente y efectiva.

#### **Respeto.**

Mide como el colaborador se siente considerado por el líder, lo que conocemos como Reconocimiento.

El reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro

El reconocimiento puede ser positivo o negativos o ser una mezcla de ambos. Los reconocimientos positivos contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo.



Reconocer las buenas ideas y sugerencias refuerzan la idea de cómo el colaborador se siente considerado, ayudando a su valoración individual que se apoya entre su equilibrio en el trabajo y su vida personal.

La cultura del desarrollo de la línea de carrera, colaboración entre empleados y preocupación por las personas refuerzan este sentimiento de Reconocimiento.

### **Imparcialidad.**

Ser justo con la gente significa equidad, reciprocidad e imparcialidad. La justicia gira en torno a dar a la gente iguales gratificaciones, por hacer la misma cantidad de trabajo.

La imparcialidad mide como cada colaborador reconoce la equidad, en términos de recompensa y reconocimiento, así como la igualdad existente en los métodos adoptados por el líder para proceder con justicia y sin discriminación.

La imparcialidad no se reduce solo a un aspecto monetario ya que para el colaborador es importante también la igualdad de oportunidades, contrataciones y ascensos mediante una evaluación objetiva por su desempeño y méritos propios.

### **Orgullo.**

El orgullo es uno de los puntos más importantes ya que un colaborador orgulloso aporta su trabajo y dedicación a la empresa y comunidad. El orgullo hacia el trabajo se deriva de la pasión.

Las personas que tienen éxito en cualquier campo se apasionan por su trabajo. Sin pasión, nos apoyamos demasiado en gratificaciones externas que sostengan nuestro trabajo. La pasión contribuye tanto al crecimiento de la trayectoria profesional como a la productividad de la empresa. Sentirse orgulloso del trabajo conlleva a hacerlo también por el equipo al que pertenece y por la empresa.

### **Camaradería.**

La hospitalidad, un ambiente amigable y acogedor, el sentido de familia junto al trabajo en equipo desarrolla el concepto de Camaradería.

La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas.

La empresa puede lograr este ambiente de camaradería creando oportunidades de intimidad del grupo, promoviendo el sentido de compañerismo, creando un sentido de equipo, así como fomentando la hospitalidad entre cada uno de sus miembros.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Acuerdo:** Resolución tomada por dos o más personas, armonía, pacto, o tratado.

**Arbitraje:** Intervención de una disputa de un tercero independiente al que se le da autoridad para recoger información, escuchar a ambas partes y tomar una decisión acerca de cómo resolver el conflicto. El arbitraje puede ser obligatorio o consultivo.

**Conflicto:** Choque, combate, lucha de sentimientos contrarios, situación difícil.

**Consenso:** Acuerdo alcanzado al identificar los intereses de todas las partes afectadas y construyendo luego una solución integradora que maximiza la satisfacción del mayor número de intereses que sea posible; síntesis y fusión de soluciones.

**Confidencialidad:** Los datos que cada una de las partes revelen por medio del desarrollo de cada uno de los métodos, deben mantenerse en absoluta reserva.

**Contencioso:** Materia sobre la cual se disputa un fallo, la cual es sometida a tribunales.

**Economía procesal:** Principio de derecho, que pretende que la justicia se más rápido, por eso es de gran importancia la utilización de los métodos alternativos de solución de conflictos.

**Estructura orgánica:** Forma organizativa que coloca el énfasis en la flexibilidad.

**Equidad:** Tiene que ver con la resolución del conflicto por medio de la justicia y no de la ley misma

**Expectativas:** Objetivos individuales y la fuerza para alcanzar tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

**Factibilidad:** Posibilidad de alcanzar un resultado deseado en un marco de presiones entre diferentes actores sociales que sostienen objetivos conflictivos o complementarios.

**Factores ambientales:** Características del lugar de trabajo, como políticas de la compañía, condiciones de trabajo, salario y supervisión que puedan dejar a la gente insatisfecha.

**Factores de higiene:** Factores que eliminan la insatisfacción laboral, pero que no motivan.

**Factores extrínsecos:** se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa.

**Factores intrínsecos:** están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional

**Indicador:** Es un signo o medición de un fenómeno. Son razones que comparan las características de una o varias variables, las cuales, en un proceso posterior, se comparan contra estándares previamente definidos.

**Instrumentalidad:** El deseo (valencia) de lograr una productividad elevada (resultado intermedio) está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales.

**Jerarquía de necesidades:** Jerarquía de las necesidades y son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente.

**Jerarquía:** Niveles de autoridad de la pirámide organizacional.

**Motivación:** Es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.

**Liderazgo:** Proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

**Mediador:** Es una tercera persona que facilita que dos partes traten de llegar a un acuerdo, es un tercero imparcial que no tiene facultades de decisión.

**Mediación:** Es un método por medio del cual se busca resolver un conflicto con ayuda de una persona neutral, llamada mediador, el cual busca que haya un ganador entre las partes.

**Motivadores:** Factores que hacen un trabajo mucho más motivador, como responsabilidades laborales adicionales, oportunidades para el crecimiento, el reconocimiento personal y la satisfacción que da el cumplir con un trabajo.

**Necesidades de amor y pertenencia:** relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Relaciones Aceptación Afecto Amistad Comprensión Consideración.

**Necesidades de autorrealización:** El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad, Autorrealización Autodesarrollo Autosatisfacción.

**Necesidades de reconocimiento:** Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo Necesidades del yo: Orgullo Auto respeto, Progreso, Confianza, Necesidad de estatus, Reconocimiento, Aprecio, Admiración de los demás.

**Necesidades de seguridad:** Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas Seguridad, Protección contra: Peligro, Dolor, Incertidumbre, Desempleo, Robo.

**Necesidades fisiológicas:** Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

**Negociación:** Proceso por el cual se busca dar solución a un asunto determinado.

**Organización:** Función de la administración de unir y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información, entre otros, necesarios para alcanzar las metas.

**Pacto arbitral:** Es un acuerdo al cual llegan las partes para definir esa situación ante el arbitramento y no ante la jurisdicción ordinaria.

**Percepción:** Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales.

**Proveedor:** La organización que provee un producto al cliente. Son todas las organizaciones o personas, internas o externas a la organización, (públicas o privadas) que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos.

**Planificación:** Es el diseño que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar tal conocimiento para mejorar su efectividad.

**Rotación:** Retiro permanente voluntario o involuntario de una organización.

**Satisfacción laboral:** Actitud general de un empleado hacia su empleo, Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.

**Tendencia:** Dirección hacia la que se encamina cualquier fenómeno. Dirección de los resultados de un proceso. Desde el punto de vista estadístico es posible observar la tendencia con seis o más puntos de medición.

**Unidimensional:** que tiene una sola dimensión.

**Valor añadido:** Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

**Variable:** Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.

**Viabilidad:** Posibilidad de decidir, ejecutar y desarrollar acciones de manera exitosa teniendo en cuenta las relaciones de fuerza que existe en el escenario



## **CAPÍTULO III: Hipótesis y Variables**

### **3.1. Hipótesis General**

Un mal manejo de conflictos influye negativamente en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

### **3.2. Hipótesis específicas**

1. Los problemas frecuentes influyen negativamente en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.
2. La forma en que se presentan los conflictos influyen negativamente en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.
3. El impacto del conflicto dentro de la organización influyen negativamente en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

### **3.3. Identificación de Variables:**

#### **3.3.1. Variable Independiente**

Manejo de conflictos

#### **3.3.2. Variable Dependiente**

Satisfacción del colaborador

### **3.4. Operacionalización de las Variables:(Ver anexo 2)**

### **3.5. Matriz de consistencia:(Ver anexo 3)**

## CAPÍTULO IV: Metodología

### 4.1. Tipo y nivel de investigación

#### 4.1.1. Tipo de investigación

La investigación puede ser tipificada de tipo “descriptivo – explicativo”.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis

La investigación será descriptiva porque evalúa y recolecta datos sobre aspectos, dimensiones o componentes del manejo de conflictos y la satisfacción del colaborador.

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y los fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relaciona con dos o más variables.

“Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y los fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relaciona con dos o más variables”.

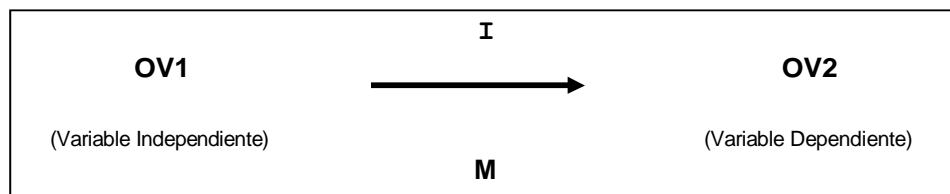
Poner de manifiesto las características actuales del clima organizacional y de la satisfacción del cliente, así como sus causas será también parte de nuestra investigación.

#### 4.1.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es “descriptivo correlacional”. Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

En la medida que se ocupará de esclarecer las relaciones entre las variables "manejo de conflictos" y "satisfacción del colaborador" y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra.

#### 4.2. Diseño de Investigación: Descriptivo



*Figura 7. Diseño de la investigación*

##### Dónde:

- M** : Muestra de estudio
- O** : Observación
- V1** : Clima Laboral de los Colaboradores
- V2** : Satisfacción de Usuarios Finales
- I** :Influencia

#### 4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis se define sobre quien o quienes se van a recolectar los datos depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.

Para nuestro caso de estudio se considera a los colaboradores de la empresa “Pie Grande” sede Chincha.

#### 4.4. Población de estudio

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones

La población está definida por 100 colaboradores de la empresa “Pie Grande” sede Chincha.

#### 4.5. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula para estimar proporciones (Técnicas de Muestreo de William Cochran, 2000).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 N + Z^2 P Q}$$

*Figura 8. Muestreo de Cochran*

#### Donde:

n	=	es el tamaño de la muestra
Z	=	es el nivel de confianza
p	=	es la variabilidad positiva
q	=	es la variabilidad negativa
E	=	es la precision o error
N	=	es el tamaño de la

De una población de 100 colaboradores de la empresa “Pe Grande” sede Chincha, error del 5% y una confianza del 95%, la muestra de colaboradores a seleccionar será de 47.

#### 4.6. Selección de la muestra

La muestra que seleccionamos es del tipo probabilística,” Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto como descriptivos y correlacionales-causales”.

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

n	es el tamaño de la muestra		
Z	es el nivel de confianza =	1.96 =	(- 1.96 < Z < 1.96) 0
p	es la variabilidad positiva =	0.5	
q	es la variabilidad negativa =	0.5	
E	es la precisión o error =	0.05	
N	es el tamaño de la población =	100	

*Figura 9. Cálculo del tamaño de la muestra*

#### 4.7. Técnicas de recolección de datos

- La técnica que usaremos en nuestro proyecto será el de las encuestas descriptivas, estas encuestas buscan crear un registro sobre las actitudes o condiciones presentes dentro de una población en un momento determinado, es decir, en el momento en el que se realiza la encuesta.
- En nuestra encuesta usaremos el tipo de respuesta cerrada, en este tipo, los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar

##### 4.7.1. Encuesta

Este estudio se centra en los colaboradores de la empresa Pie Grande sede Chíncha, se considera una población finita de 100 colaboradores y con el fin de emplear una muestra de individuos lo más representativa posible de una población; el

tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula para estimar proporciones (Técnicas de Muestreo de William Cochran, 2000) para un error del 5% y una confianza del 95%, dándonos una muestra de colaboradores a seleccionar de forma aleatoria de 47.

Para establecer los límites de dicha población, se identifican dos condiciones para los colaboradores:

- Contar con una edad comprendida entre 20 y 64 años.
- Contar con una antigüedad en la empresa mayor igual a 6 meses.

El modo de aplicar el cuestionario es auto administrado, lo que significa que será proporcionado a cada participante para su resolución sin intervención de intermediarios con respuestas marcadas por ellos mismos.

Teniendo en cuenta todos los aspectos de la metodología de esta investigación, las características básicas se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 2**  
*Características Básicas de la Investigación*

<b>Características</b>	<b>Definición</b>
Enfoque de la Investigación	Descriptivo – explicativo
Método de obtención	Método cuantitativo
Método de contacto	Encuesta auto-administrativa
Población	100 colaboradores de la Empresa Pie Grande
Método de muestreo	Aleatorio
Tamaño de la muestra	47 colaboradores
Error muestral	± 5%
Fiabilidad	95,5%

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.2. Escala de respuestas**

Se utiliza una escala tipo Likert que consiste en un conjunto de respuestas en forma de afirmaciones o juicios donde se solicita una reacción a los participantes a las cuales se les asigna una puntuación del 1 al 5.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo, el cual puede ser una cosa física, un individuo, un concepto o símbolo, actividad, etc.

Estas frases o juicios expresan una relación lógica que no excede las 20 palabras.

**Tabla 3**  
*Escala de respuestas*

<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
1	Casi siempre no es cierto
2	Frecuentemente no es cierto
3	A veces es cierto / a veces no es cierto
4	Frecuentemente es cierto
5	Casi siempre es cierto

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.3. Cuestionario (Ver Anexo 1)**

El cuestionario utilizado utiliza preguntas cerradas lo cual nos permite de forma sencilla codificar y analizar además requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado ya que no requiere que el encuestado redacte o exprese de manera escrita sus pensamientos ya que lo único que tiene que hacer es elegir una alternativa que sintetice mejor su respuesta.

La cantidad de preguntas por dimensión va de acuerdo a la cantidad de indicadores a medir ayudándonos a obtener mayor información sobre la variable a evaluar.

Las preguntas planteadas en el cuestionario tienen las siguientes características:

- Claras, precisas y comprensibles para los encuestados.

- Breves y precisas, no resultan tediosas ni toman mucho tiempo en analizar.
- Utilizan un vocabulario simple que se adapta al encuestado.
- No resultan incómodas ni invaden la privacidad del encuestado ni les genera alguna amenaza.
- Desarrollan un solo aspecto por pregunta guardando una relación lógica.
- Las preguntas no inducen a una respuesta ni insinúa un resultado esperado.
- Las preguntas no se sustentan sobre ideas socialmente respaldadas.
- Las preguntas no niegan el asunto que interrogan

#### **4.8. Matriz de resultados de la Encuesta (Ver Anexo 4)**



## CAPÍTULO V: Presentación de Resultados

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

#### 5.1.1. Encuesta por preguntas

- Para la dimensión Comunicación cumplen la pregunta 7.
- Para la dimensión Colaboración cumplen la pregunta 11.
- Para la dimensión Competencia cumplen la pregunta 15.
- Para la dimensión Condiciones de Trabajo cumple la pregunta 13.
- Para la dimensión Seguridad en el trabajo cumple la pregunta 17.
- Para la dimensión Oportunidad cumple la pregunta 18.

#### 5.1.1.1. Pregunta 7: ¿Crees que falta comunicación entre colaboradores y la empresa?

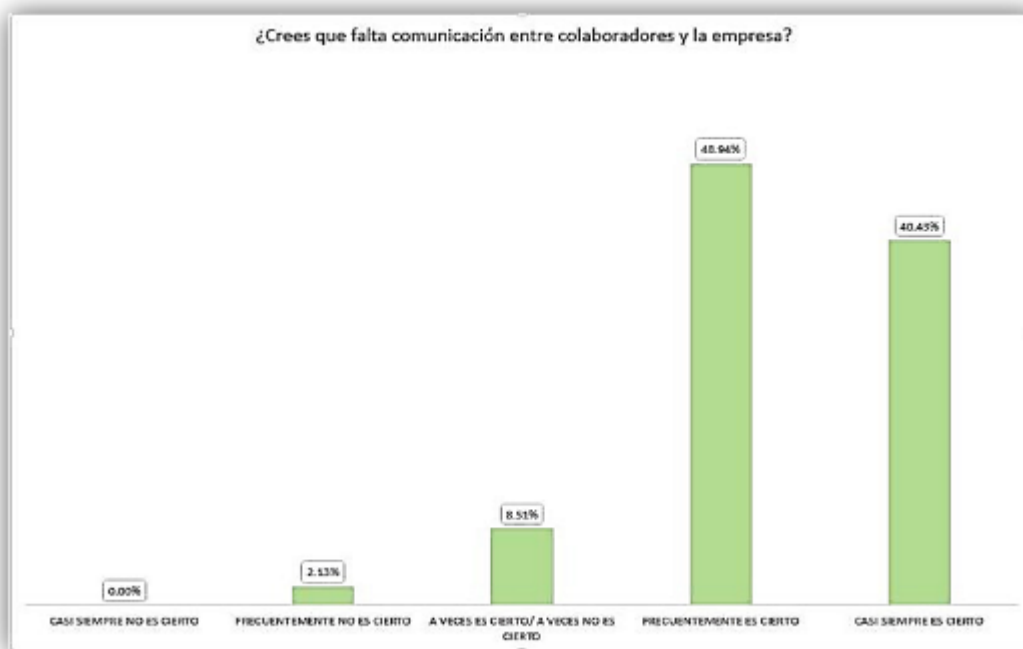
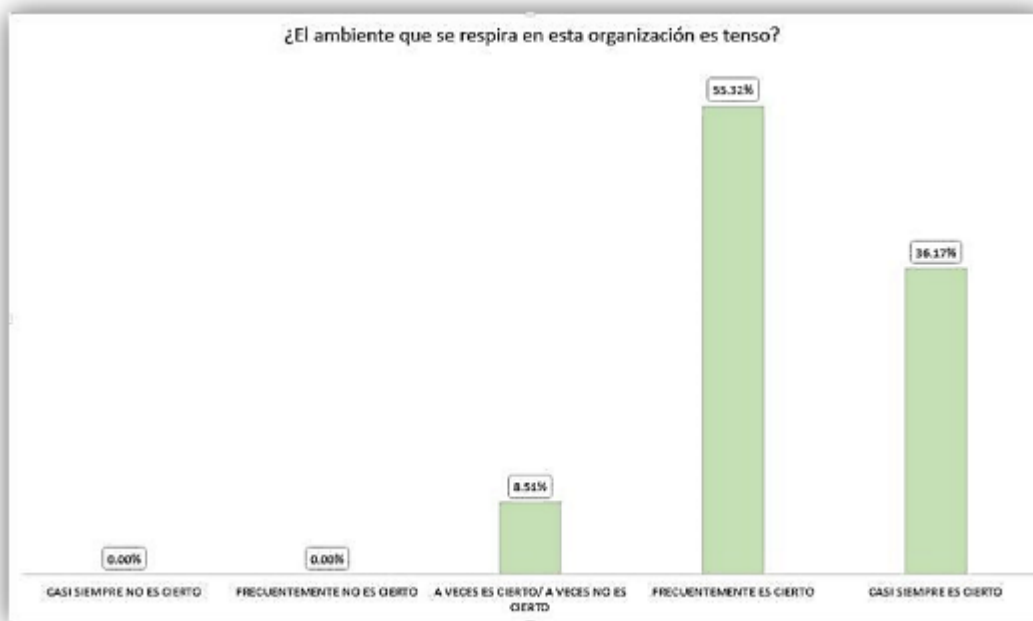


Figura 10. ¿Crees que falta comunicación entre colaboradores y la empresa?. Elaboración propia

Interpretando la figura, del total de colaboradores encuestados el 48.94% considera que frecuentemente es cierto que falta comunicación entre colaboradores y la empresa. Se tiene un 2.13% que considera frecuentemente no es cierto y un 0.00% que casi siempre no es cierto.

#### 5.1.1.2. Pregunta 11: ¿El ambiente que se respira en esta organización es tenso?



**Figura 11.** ¿El ambiente que se respira en esta organización es tenso?. Elaboración propia

Interpretando la figura, del total de colaboradores encuestados el 55.32% considera que frecuentemente es cierto que el ambiente que se respira en la organización es tenso. Se tiene un 8.51% que considera a veces es cierto/ a veces no es cierto

### 5.1.1.3. Pregunta 15: ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad?

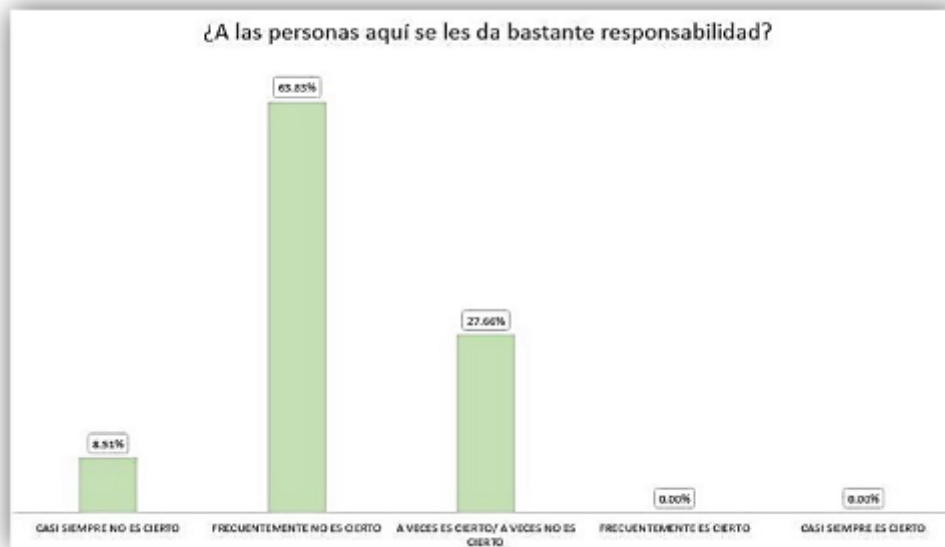


Figura 12. ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad?. Elaboración propia

Interpretando la figura, del total de colaboradores encuestados el 63.83% considera que frecuentemente no es cierto que a las personas se les da bastante responsabilidad. Se tiene un 27.66% que considera a veces es cierto/ a veces no es cierto.

### 5.1.1.4. Pregunta 13: ¿La gerencia es competente en llevar el negocio?

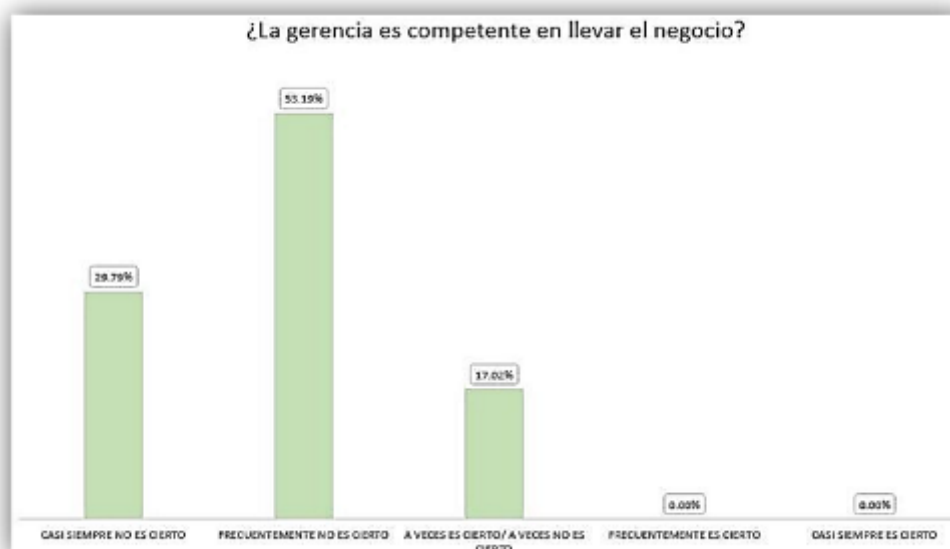


Figura 13. ¿La gerencia es competente en llevar el negocio?. Elaboración propia

Interpretando la figura, del total de colaboradores encuestados el 53.19% considera que frecuentemente no es cierto que la gerencia es competente en llevar el negocio. Se tiene un 17.02% que considera a veces es cierto/ a veces no es cierto.

#### 5.1.1.5. Pregunta 17: ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual?

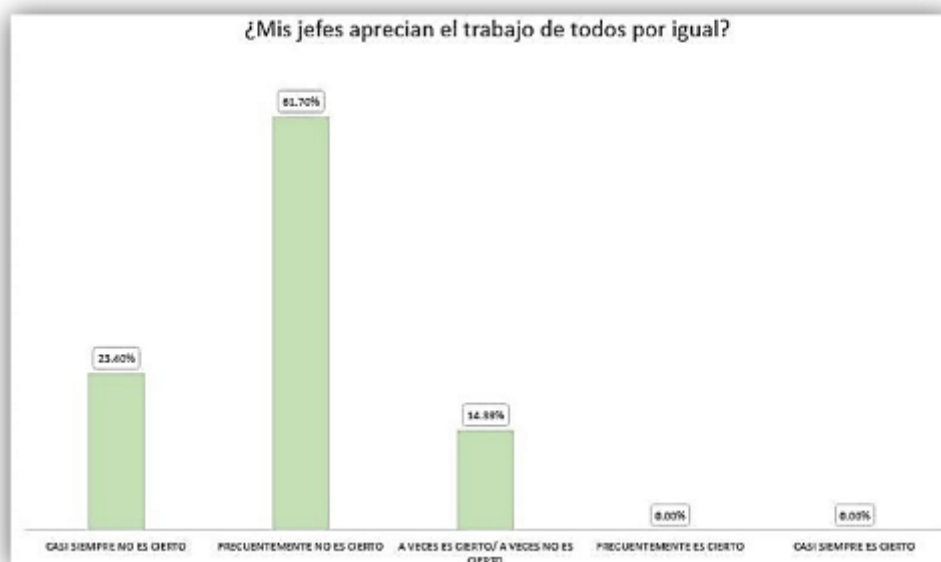


Figura 14. ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual?. Elaboración propia

Interpretando el gráfico, del total de colaboradores encuestados el 61.70% considera que frecuentemente no es cierto que los jefes aprecian el trabajo de todos por igual. Se tiene un 14.89% que considera a veces es cierto/ a veces no es cierto.

### 5.1.1.6. Pregunta 18: ¿Los ascensos se les da a quienes más lo merecen?

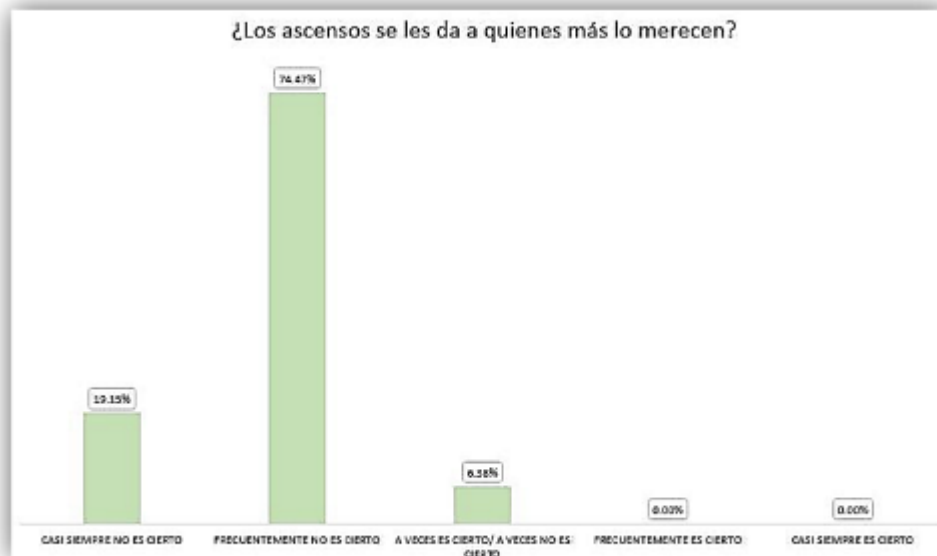


Figura 15. ¿Los ascensos se les da a quienes más lo merecen?. Elaboración propia

Interpretando la figura, del total de colaboradores encuestados el 74.47% considera que frecuentemente no es cierto que los ascensos se les da a quienes más lo merecen. Se tiene un 6.38% que considera a veces es cierto /a veces no es cierto.

## 5.2. Prueba de hipótesis

### 5.2.1. Prueba de Hipótesis específica 1

- Ho: Los problemas frecuentes NO influyen negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.
- H1: Los problemas frecuentes influyen negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.
- Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que los problemas frecuentes influyen negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.

### **5.2.2. Prueba de Hipótesis específica 2**

- Ho: La forma en que se presentan los conflictos NO influye negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.
- H1: La forma en que se presentan los conflictos influye negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.
- Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que la forma en que se presentan los conflictos influye negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.

### **5.2.3. Prueba de Hipótesis específica 3**

- Ho: El impacto del conflicto dentro de la organización NO influye negativamente en la satisfacción del colaborador.
- H1: El impacto del conflicto dentro de la organización influye negativamente en la satisfacción del colaborador.
- Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que el impacto del conflicto dentro de la organización influye negativamente en la satisfacción del colaborador.

### **5.2.4. Prueba de Hipótesis General**

- Ho: Un mal manejo de conflictos NO influye negativamente en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

- H1: Un mal manejo de conflictos influye negativamente en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.
- Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
- Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; que un mal manejo de conflictos influye negativamente en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.

### **5.3. Discusión de resultados**

En esta parte del presente trabajo de investigación procedemos a realizar la pertinente discusión de los resultados, la cual manifestara la relación e interacción entre la teoría que sustenta la investigación y la asertividad de nuestra hipótesis.

Los conflictos entre hermanos por su posición y toma de decisiones que afecten el rumbo organizacional, han causado inconformidades y diferencias creando un ambiente laboral lleno de contradicción respecto a la persona y orden de mando, estas contrariedades no han perjudicado en gran medida la rentabilidad, pero si han perturbado de alguna manera los vínculos familiares y la comunicación entre los mismos.

Los conflictos son una parte estrecha de la existencia del hombre, en su vida cuando el hombre se relaciona con otros hombres y con la sociedad, siempre estás en peligro de encontrarse en su camino con conflictos de diferentes índoles e importancia, por este motivo nunca deben tomarse los conflictos por su lado negativo, sino como una fuente de desarrollo humano, como algo positivo que lo harán analizar a fondo sus ideas, estimularan sus pensamientos y mejoraran sus juicios y que se resuelvan satisfactoriamente mejoraran las relaciones entre las partes considerablemente.

Pie Grande no ha contado con parámetros que establezcan la posición corporativa de cada miembro generando discrepancias comerciales y laborales irremediables y en consecuencia la inminente necesidad de disolver posibles sociedades y acuerdos.

Se ha llegado a comprobar que la comunicación se reduce y se hace más insegura, los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.

Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambos tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.

Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes.

Como consecuencia de lo anterior se produce juicios erróneos basados en falsas percepciones.

Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto. Que induciendo "stress" y tensión más allá de los niveles óptimos.



## CONCLUSIONES

En virtud del presente trabajo de investigación hemos podido plantear las siguientes conclusiones:

1. Pie Grande no ha contado con parámetros que establezcan la posición corporativa de cada miembro generando discrepancias comerciales irremediables y en consecuencia la inminente necesidad de disolver posibles sociedades y acuerdos.
2. Los conflictos entre hermanos por su posición y toma de decisiones que afecten el rumbo organizacional, han causado inconformidades y diferencias creando un ambiente laboral lleno de contradicción respecto a la persona y orden de mando, estas contrariedades no han perjudicado en gran medida la rentabilidad, pero si han perturbado de alguna manera los vínculos familiares y la comunicación entre los mismos
3. Los conflictos son una parte estrecha de la existencia del hombre, en su vida cuando el hombre se relaciona con otros hombres y con la sociedad, siempre están en peligro de encontrarse en su camino con conflictos de diferentes índoles e importancia, por este motivo nunca deben tomarse los conflictos por su lado negativo, sino como una fuente de desarrollo humano, como algo positivo que lo harán analizar a fondo sus ideas, estimularan sus pensamientos y mejoraran sus juicios y que se resuelvan satisfactoriamente mejoraran las relaciones entre las partes considerablemente.

## RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario implementar el diseño de un “protocolo familiar” como herramienta de vital importancia para plasmar la visión, misión, políticas y valores.
2. Se sugiere que la relación entre familia empresa y las políticas administrativas, mediante un documento legal en el cual se diseñarán cláusulas que indiquen cuál es el proceso a seguir tanto en términos de emparentado como los pertinentes al manejo de la compañía.
3. Reconocer el conflicto para la búsqueda de soluciones, siempre que la naturaleza del conflicto lo permita utilizar la mediación, mirar el lado positivo de los conflictos y poner en práctica las recomendaciones para la solución de conflictos que se han dado en trabajo.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: ENCUESTA

Dirigido para el personal que trabaja en la empresa familiar “Pie Grande”

Las preguntas son:

- |   |  |
|---|--|
| 1. ¿En tu empresa ha ocurrido algún conflicto laboral?            | 11. ¿El ambiente que se respira en esta organización extenso?  |
| 2. ¿Hay roces entre trabajadores?                                 | 12. ¿Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa?                       |
| 3. ¿Con qué frecuencia ocurren los conflictos?                    | 13. ¿La gerencia es competente en llevar el negocio?   |
| 4. ¿La empresa se ha preocupado de solucionar estos conflictos?   | 14. ¿Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisar la continuamente? |
| 5. ¿Sientes que la empresa ha tomado medidas ante los conflictos? | 15. ¿A las personas aquí se les da bastante responsabilidad?   |
| 6. ¿Existe malos entendidos en la empresa?                        | 16. ¿Los jefes cumplen sus promesas?   |
| 7. ¿Crees que falta comunicación?                                 | 17. ¿Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual?   |
| 8. ¿Hay incumplimientos de acuerdos previos?                      | 18. ¿Los ascensos se les dan a quienes más lo merecen?   |
| 9. ¿Con qué frecuencia se producen conflictos en tu empresa?      | 19. ¿Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más?   |
| 10. ¿Crees que existe abuso de poder?                             | 20. ¿A la gente le gusta venir a trabajar aquí?  |

## ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Manejo de conflictos	Se refiere a estrategias para mantener un buen clima laboral y alcanzar con el recurso humano de una organización, los objetivos de ésta con eficiencia y eficacia	Alternativas que tienen los miembros de una organización acerca de la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados.	Cooperación	Comunicación Colaboración Competencia
Satisfacción del colaborador	Se refiere a la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	Es una medición de cuan satisfechos están los colaboradores dentro de la organización.	Satisfacción	Condiciones de trabajo Seguridad en el empleo Oportunidades de progreso

### ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<b>Problema General:</b>	<b>Objetivo General:</b>	<b>Hipótesis General:</b>	<b>Identificación de Variables:</b>		
¿Los manejos de conflictos influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar Pie grande del distrito de Chincha, 2017?	Identificar cuáles son los problemas frecuentes que influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar Pie Grande del distrito de Chincha, 2017	Un mal manejo de conflictos influye negativamente en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar “Pie Grande” del distrito de Chincha, 2017.	<b>Variable Independiente:</b>  Manejo de conflictos	<b>Variable Independiente:</b>  - Comunicación - Colaboración - Competencia	<b>1. Tipo de investigación</b> Descriptivo - Explicativo
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>			<b>2. Nivel de Investigación</b>
1. ¿Los problemas frecuentes influyen en la satisfacción del colaborador en la empresa familiar Pie Grande?	1. Determinar que la Credibilidad observada por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes.	1. Los problemas frecuentes influyen negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.		<b>Variable Dependiente:</b>  - Condiciones de trabajo	Descriptivo correlacional
2. ¿La forma en que se presentan los conflictos influyen en la satisfacción del colaborador de la empresa familiar Pie Grande?	2. Determinar que la Imparcialidad reconocida por los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes.	2. La forma en que se presentan los conflictos influye negativamente en la satisfacción del colaborador de la empresa Pie Grande.	<b>Variable Dependiente:</b>  Satisfacción del Colaborador	- Seguridad en el empleo  - Oportunidades de progreso	<b>3. Diseño de Investigación</b> OV1 → OV2
3. ¿El impacto del conflicto dentro de la organización influyen en la satisfacción del colaborador de la Empresa?	3. Determinar que el Orgullo que sienten los colaboradores influye en la Satisfacción de los clientes.	3. El impacto del conflicto dentro de la organización influye negativamente en la satisfacción del colaborador.			<b>4. Técnicas</b>  Se utilizará la técnica de encuestas descriptivas con el tipo de respuesta cerrada.
					<b>5. Instrumentos</b>  El análisis e interpretación de los resultados se realizará mediante el uso de programas de cálculo estadístico.

## ANEXO 4: MATRIZ DE RESULTADOS ENCUESTA

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	3	5	2	2	2	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3
3	5	4	4	1	1	2	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	2	2	2	3
4	3	4	4	2	2	1	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	4	4	3	3	2	4	4	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2	3	2
6	4	4	5	2	2	2	5	5	5	5	4	1	3	2	3	3	2	2	3	3
7	5	4	5	2	2	2	5	5	5	5	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3
8	3	4	5	2	2	2	5	5	5	5	4	1	2	2	2	3	3	2	2	2
9	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2	2	1	2	3	3	2	3	2
10	3	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	2	3	2	3	2	2	1	3	3
11	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3
12	5	5	4	2	2	2	5	5	5	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	5	5	2	2	2	5	5	5	5	4	3	3	1	2	1	1	2	2	2
14	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	5	2	2	2	3	2	2	1	1	1
15	4	5	4	1	1	1	4	4	4	4	5	2	2	1	2	2	3	2	2	2
16	4	5	4	1	1	1	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2
17	5	3	5	1	1	1	5	5	5	5	4	1	3	1	3	3	2	2	3	3
18	5	4	5	2	2	2	5	5	5	5	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3
19	2	4	5	2	2	2	4	4	4	4	5	1	2	2	3	2	2	2	2	2
20	1	3	4	2	2	2	4	4	4	4	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2
22	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	5	2	1	2	2	1	1	1	2	3
23	4	5	3	3	3	3	2	5	5	5	4	3	1	2	3	2	1	1	3	3
24	5	5	4	2	2	2	3	5	5	5	5	2	1	1	2	2	2	2	3	3
25	4	5	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	1	2	2	3
26	3	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	2	1	2	3	2	2	2	2	2
27	3	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	3	1	2	2	3	2	2	2	2
28	4	2	5	4	3	3	4	5	5	4	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2
29	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	2	1	2	2	2	1	1	2	3
30	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	5	1	1	2	2	2	2	2	2	3
31	4	3	3	3	2	2	5	5	5	4	4	2	1	1	2	2	2	2	1	2
32	4	3	4	4	1	3	4	4	4	5	5	2	2	2	2	1	1	2	2	2
33	4	3	4	4	1	2	5	5	5	5	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2
34	5	3	4	3	1	2	4	4	4	5	4	2	2	2	2	3	1	1	2	2
35	4	4	4	2	1	2	5	5	5	4	4	3	3	1	2	2	2	2	3	2
36	3	5	5	2	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3
37	3	4	5	2	3	2	5	5	5	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
38	2	4	5	2	3	2	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
39	3	4	5	2	4	4	5	5	4	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2
40	4	5	4	3	5	3	5	5	4	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2
41	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2
42	5	4	3	3	2	2	4	4	5	4	4	2	1	2	1	2	2	1	2	3
43	4	4	3	3	2	2	4	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3
44	3	5	4	1	2	2	4	4	5	3	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2
45	3	4	4	2	3	3	5	5	4	3	5	3	1	2	2	2	2	2	2	2
46	4	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	2	2	1	2	2	2	2	3	2
47	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	2	1	2	1	2	1	3	2	3

### ANEXO 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nombre de las Actividades	Mes 1			Mes 2				Mes 3					Mes 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Elaboración del título																
1a. Realizar identificación del problema																
1b. Analizar los datos obtenidos para la realización de objetivos																
2. Marco Teórico.																
2a. Realizar antecedentes de la investigación																
3. Elaboración del Instrumento																
3a. Identificación de Variables																
4. Recolección de Datos.																
4a. Elaboración y realización de encuestas																
5. Análisis de Datos																
5a. Comprobar hipótesis																
6. Redacción de Proyecto de Tesis																



**ANEXO 6: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES**

<b>PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO S/.</b>	<b>COSTO TOTAL S/.</b>
<b>ASESOR</b>	<b>1</b>	<b>180.00</b>	<b>180.00</b>
<b>PAPEL BOND A4</b>	<b>500</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>
<b>LAPICEROS</b>	<b>9</b>	<b>0.50</b>	<b>4.50</b>
<b>TIPEOS</b>	<b>3</b>	<b>1.00</b>	<b>3.00</b>
<b>IMPRESIÓN</b>	<b>80</b>	<b>0.50</b>	<b>40</b>
<b>FOTOCOPIAS</b>	<b>20</b>	<b>0.10</b>	<b>2.00</b>
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>-</b>	<b>37.00</b>	<b>37.00</b>
<b>MOVILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>50.00</b>	<b>50.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>279.10</b>	<b>326.50</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A.; Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería*. Madrid: Pearson Educación.
- Alamilla, I. (2011). *Conflictos laborales*. Guatemala: Prensa Libre.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. 8va. Edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Bowles, S y Gintis, H. (1997). *La meritocracia y el cociente de inteligencia: una nueva falacia del capitalismo*. Barcelona, Anagrama.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Barcelona: Graó.
- Chalvin, D. y Eyssette, F. (2002). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. España: Gestión 2000. Editorial Deusto.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. México: McGraw Hill.

- Cochran, W. (2000). *Técnicas de muestreo*. 15va. Edición. México: Compañía Editorial Continental.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Undécima edición. México, D.F.: Cengage Learning.
- De Dreu, C. y Gelfand, M. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Escalona, S. (2013). *Estrategias de resolución de conflictos en parejas jóvenes*. Informe de Investigación Inédito. Máster de Intervención y Mediación Familiar. Universidad de La Laguna.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Education / Interamericana Editores, S.A., 6ª Edición.
- Hocker, J. y Wilmot, W. (1995). *Interpersonal conflict*. Madison WCB. Brow And Bench Mark.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory. Tesion and change*. Nueva York, McGraw-Hill Higher Education.

- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 2da. Edición. México: Pearson Educación.
- Marqués, L. y Cunha, P. (2004). *Estilos de gestão de conflitoem contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes*. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, 97-100.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Newstrom, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Olweus, Dan (1998). *Conductas de acoso y amenaza entre escolares*. Madrid: Ediciones Morata.
- Rahim, M.A. (2002). *Toward a theory of Managing Organizational Conflict*. The International Journal of Conflict Management, 13 (3), 206-235. Retirado en 12 de enero de 2018 de Ovid Full Text Journals (Recursos Electrónicos UCA).
- Riaz, M. y Junaid, F. (2013). *Workplace Conflict: Constructive or Destructive*. Available at SSRN 2247886.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.

Simmel, G (1955). *Conflict and the web of group affiliations*. Glentoe: II1, Free Press.

Thomas, K. (1992). *Los Procesos del Conflicto y la Negociación en la Organización*. Fondo Cultural Económica México.

Vinyamata, E. (2007). *La conflictologia*. Barcelona: Editorial UOC.

Wertheim, E. (2006). *Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview*. College of Business Administration, Northeastern University, EE.UU. Recuperado el 31 de Julio de 2018 y extraído de: <http://web.cba.edu/~ewertheim/interper/negot3.htm>