

FACULTAD DE NEGOCIOS  
Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

**“EL MANEJO DE CONFLICTO LABORAL Y SU  
RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS COMERCIALES DEL DISTRITO DE  
SAN MARTÍN DE PORRES, 2022”**

Tesis para optar al título profesional de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autores:**

Juan Carlos Eneque Guzman  
Roxana Ludeivi Cordova Mondragon

**Asesor:**

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez  
<https://orcid.org/0000-0001-6846-0837>

Lima – Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Daniel Amadeo Robles Fabián</b>	<b>20724956</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>César Augusto Acosta Ashú</b>	<b>07580806</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Raúl Santiago Bacigalupo Lago</b>	<b>07785331</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD

Turnitin\_EnequeGuzmanJuan\_CordovaMondragónRoxana

### INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

ÍNDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

6

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1%

8

Submitted to Universidad Peruana de Ciencias e Informatica

Trabajo del estudiante

<1%

## DEDICATORIA

El estudio se lo dedico a los docentes y a nuestro asesor, quienes nos han apoyado desde el comienzo e hicieron posible este logro, así como a la UPN, por sus grandes enseñanzas y su acogida como casa de estudios.

**Roxana Ludeivi Cordova Mondragón.**

A todas las personas que me apoyaron en mi desarrollo personal, profesional, así como para el término de mi carrera. A la UPN, por sus valiosas enseñanzas y a nuestro asesor, al Dr. Jorge Nelson Malpartida G., que nos ha estado acompañando en cada paso tomado.

**Juan Carlos Eneque Guzmán.**

## AGRADECIMIENTO

A Dios que nos da la vida, fortaleza y salud en estos tiempos de pandemia, así como también a mi familia e hijos (Aysel y Dylan), por el apoyo y amor incondicional, que son el origen primordial de inspiración para el logro de ese propósito y concluir la carrera como Administradora.

**Roxana Ludeivi Cordova Mondragón.**

A Dios, a mi madre, hermanos, hijo, y en especial a mi padre (Pablo) y hermanas (Rosa y Alicia) quienes, desde el cielo, guían y cuidan a todos mis seres importantes, también a todas las personas que me alentaron en mi desarrollo personal, profesional, así como para el término de mi carrera.

**Juan Carlos Eneque Guzmán.**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>JURADO EVALUADOR .....</b>	<b>2</b>
<b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Procesos básicos del conflicto .....	24
<b>Tabla 2</b> Elementos básicos en la confrontación .....	27
<b>Tabla 3</b> Causas de los conflictos laborales .....	35
<b>Tabla 4</b> Los conflictos según su origen de percepción.....	36
<b>Tabla 5</b> Escala coeficiente Alfa de Cronbach .....	57
<b>Tabla 6</b> Coeficiente de Correlación de Spearman .....	58
<b>Tabla 7</b> Operacionalización de las variables .....	60
<b>Tabla 8</b> Estadística de confiabilidad.....	62
<b>Tabla 9</b> Variable X_Manejo de conflicto laboral.....	62
<b>Tabla 10</b> Dimensión X. 1_Desarmonía .....	63
<b>Tabla 11</b> Dimensión X. 2_Incompatibilidad .....	64
<b>Tabla 12</b> Dimensión X. 3_Pugna .....	65
<b>Tabla 13</b> Variable Y_Productividad.....	66
<b>Tabla 14</b> Dimensión Y. 1_Eficacia .....	67
<b>Tabla 15</b> Dimensión Y. 2_Eficiencia .....	68
<b>Tabla 16</b> Prueba de normalidad para la hipótesis general .....	70
<b>Tabla 17</b> Correlaciones para la hipótesis general.....	71
<b>Tabla 18</b> Prueba de normalidad para la hipótesis específica 1 .....	71
<b>Tabla 19</b> Correlaciones para la hipótesis específica 1 .....	72
<b>Tabla 20</b> Prueba de normalidad para la hipótesis específica 2.....	73
<b>Tabla 21</b> Correlaciones para la hipótesis específica 2.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Pirámide de las necesidades humanas .....	25
<b>Figura 2</b> Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades) .....	26
<b>Figura 3</b> Dimensiones del conflicto laboral .....	41
<b>Figura 4</b> Fases para la evaluación de la productividad laboral .....	49
<b>Figura 5</b> Dimensiones de productividad .....	54
<b>Figura 6</b> Variable X_Manejo de conflicto laboral .....	62
<b>Figura 7</b> Dimensión X. 1_Desarmonía.....	64
<b>Figura 8</b> Dimensión X. 2_Incompatibilidad.....	65
<b>Figura 9</b> Dimensión X. 3_Pugna.....	66
<b>Figura 10</b> Variable Y_Productividad .....	67
<b>Figura 11</b> Dimensión Y. 1_Eficacia.....	67
<b>Figura 12</b> Dimensión Y. 2_Eficiencia.....	69



## RESUMEN

La indagación se ejecutó con el objeto de demostrar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las entidades comerciales en San Martín de Porres, 2022. Ante ello, se usó bibliografía primaria y secundaria confiable, las cuales se extrajeron de repositorios, revistas indexadas y artículos científicos relacionados con el tema. El método empleado fue de tipo básica, mediante una perspectiva descriptiva, cuantitativa y correlacional; además, de tener un constructo no empírico con un corte transversal. La muestra se compuso por 385 empresas del distrito de San Martín de Porres, a la cual se le efectuó un cuestionario de 20 preguntas. Asimismo, el cuestionario fue aprobado por especialistas en la materia, cuyo nivel de confiabilidad fue del 88,5 %. Además, para analizar la *data*, se ejecutó el análisis numérico descriptivo mediante cuadros y figuras y el análisis numérico inferencial mediante la correlación de Spearman. De la prueba no paramétrica de Spearman, se determinó un coeficiente de 0,925 entre las variables de indagación, concluyéndose así que predomina una significativa relación fuerte entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de las entidades comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

**PALABRAS CLAVES:** Conflicto laboral, Productividad, Eficiencia, Eficacia, Pugnas, Mypes.

## ABSTRACT

The investigation was conducted to demonstrate how the management of labor conflict is related to the productivity of commercial entities in San Martín de Porres, 2022. In view of this, reliable primary and secondary bibliography was used, which were extracted from repositories, indexed journals and scientific articles related to the subject. The method used was basic, through a descriptive, quantitative and correlational perspective; in addition, to have a non-empirical construct with a cross section. The sample was made up of 385 companies from the San Martín de Porres district, to which a 20-question questionnaire was applied. Likewise, the questionnaire was approved by specialists in the field, whose reliability level was 88.5%. In addition, to analyze the data, the descriptive numerical analysis was carried out through tables and figures and the inferential numerical analysis through Spearman's correlation. From Spearman's non-parametric test, a coefficient of 0.925 was determined between the inquiry variables, thus concluding that a significant strong relationship prevails between the management of labor conflict and the productivity of commercial entities in the district of San Martín de Porres, 2022.

**KEYWORDS:** Labor conflict, Productivity, Efficiency, Effectiveness, Struggles, Mypes.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Los mercados se han vuelto más competitivos, por lo que demandan a los negocios optimizar sus procesos de trabajo, reducir sus costos y aumentar la producción para así satisfacer las exigencias de los compradores. De acuerdo con ello, Canafoglia (2019) señala que es importante enfocar los esfuerzos para realizar mejoras continuas para conseguir niveles altos de calidad a un precio competitivo, por lo que la exigencia de la productividad a sus trabajadores cada vez es mayor. En ese mismo contexto, Medel y Pérez (2017) mencionan que ante estas exigencias, las empresas pueden excederse en el trato a su personal, al priorizar la rentabilidad en vez del clima organizacional, sin comprender que una depende de la otra, lo que trae consigo CL representados en huelgas, paralización de la producción, protestas colectivas, entre otros; sin embargo, no solo pueden existir conflictos entre el trabajador y la compañía; sino que, al tener un mal ambiente laboral, este puede generar problemas entre los trabajadores, al generarse discriminación, acoso laboral, explotación, desigualdad, etc.

A nivel internacional, se presentaron conflictos importantes como lo ocurrido con la empresa multinacional Amazon, empresa gigante en la venta electrónica, cuyo problema se produjo en España. Ante este hecho, Rodríguez (2019) señaló que, en dicha empresa, en el año 2019, se cambiaron los horarios de los colaboradores sin previo acuerdo bilateral, generando que el sindicato de trabajadores realice huelgas intermitentes, por supuesto, recordando que dichos conflictos, ya se habían producido en el año 2018. Además, en Estados Unidos, la misma empresa tuvo problemas por abuso laboral, vigilancia extrema a sus trabajadores y por acoso extremo ante cualquiera que quiera formar sindicatos.

En esta línea, es necesario mencionar a Tesla; y, nuevamente a Amazon, que suelen estar orgullosos de aparecer en las listas, pero no esta vez. El grupo de defensa Consejo Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional colocó a ambas compañías en una lista de la

"docena sucia" de los lugares de trabajos más peligrosos en los EE. UU., en cuanto a las condiciones de la fábrica y del almacén. En ambos casos, figuraron en la lista, debido a una tasa de lesiones por encima del promedio, un riesgo innecesario y la escasa preocupación para considerar la seguridad de los empleados. El consejo sostuvo que siete trabajadores del almacén de Amazon habían fallecido desde el año 2013 y que la tasa de lesiones graves en las plantas de Tesla en el año 2016 fue del 31 %, es decir, la más alta en comparación con otras plantas de la industria automotriz y un 83 % más alta cuando se refiere a lesiones graves (Fingas, 2018).

En el contexto nacional, las consecuencias de la pandemia han afectado de manera diferente a ricos y pobres de la región, profundizando las desigualdades subyacentes y socavando la oportunidad de construir un mayor sentido de solidaridad en las comunidades, muchas de las cuales están irremediablemente divididas. La crisis de salud ha expuesto brechas significativas en la capacidad de los gobiernos nacionales y ha provocado un intenso debate sobre cómo los gobiernos deben responder a esta situación. En términos más generales, la pandemia ha ejercido una enorme presión sobre la cotidianeidad de las personas, lo que inevitablemente ha llevado a un mayor calentamiento de los debates políticos, así como a conflictos y desigualdades sociales, que han afectado negativamente a las organizaciones; y, por ende, a los socios comerciales (Muñoz, 2021).

Por otro lado, Chávarry (2020) explica que los docentes demandan un alza salarial, es decir, 500 millones soles para pagar la deuda social y un aumento del 6 % del PBI. Esto ha generado retrasos en la educación pública, ya que los maestros no brindan una buena formación educativa a los estudiantes. En otro sentido, el 87 % de las empresas formales identifican la falta de compromiso laboral como el problema organizacional más relevante. Si bien no todas las empresas cuentan con planes adecuados para medir y aumentar el compromiso de la fuerza laboral, el 12 % de los líderes de recursos humanos en las corporaciones confirman lo contrario, no todas las empresas tienen la capacidad de medir. Así, según el Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo (2019) explican que los sectores con mayores CL son las industrias manufactureras, transporte, minería, entre otros.

Durante el tercer trimestre de 2022, la cantidad de entidades inscritas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos aumentó en un 5,6% en contraste con el mismo período del anterior año, alcanzando un total de 3,091,325 empresas. La mayoría de las empresas dadas de alta (formales) en el país se concentraron en los distritos de Lima y el Callao, con un total de 27,329 empresas. De este número, muchos reactivaron o iniciaron actividades en Lima Centro (35,1%), seguido de Lima Este (22,3%) y Lima Norte (21,9%). Respecto a este último, el mayor número de empresas se registró en los distritos de San Martín de Porres (26,9%), Comas (19,1%) y Los Olivos (18,0%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022, p. 6).

Así, se puede sostener que los CL se agudizan más debido a la informalidad en el distrito, debido a que las entidades informales no dan beneficios a sus colaboradores, más aún con el incremento de ciudadanos extranjeros, los pagos están por debajo del sueldo mínimo. En lo referente a las protestas de los trabajadores, según una denuncia de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2017) afirmó que el 22 % de los empleados del rubro educativo en Lima Metropolitana no contaban con un contrato de trabajo, provocando conflictos entre los profesores y los colegios particulares; por otro lado, en el cono norte se han presentado paros laborales por parte de la Universidad Cayetano Heredia, donde el SUTEP exigía la negociación colectiva del incremento en su remuneración básica mensual y de la asignación estudiantil.

Al efectuar esta indagación, su trascendencia permitirá beneficiar a la comunidad de profesionales administrativos, los diferentes colaboradores de distintas entidades, y la comunidad científica tanto de administradores como de lectores, que tengan conocimiento y conciencia sobre la problemática, contexto, soluciones a tomar ante posibles dificultades sobre

el manejo del conflicto en el trabajo y su vínculo con la productividad. Asimismo, colaborará con solucionar problemas reales sobre la existencia de dificultades en muchas entidades carentes de estrategias de gestión de conflictos y lo mucho que repercuten en el desempeño y la productividad de diferentes empleados, situaciones reales como el que omiten muchos directivos sobre invertir en capacitaciones, charlas, incentivos, entre otros, para favorecer a su organización. Así, se pretende que los resultados y recomendaciones que se tengan en estudio sean puestas en práctica en las diferentes entidades.

Por estos motivos, este estudio tuvo como finalidad determinar cómo se relaciona el manejo de CL con la productividad de las entidades comerciales del distrito de San Martín de Porres, para entender cómo la informalidad, el maltrato laboral y otros factores conllevan a que la productividad de estas empresas, mayormente Mypes, se vean afectadas. De esta manera, este estudio busca conocer la realidad y el origen de estos conflictos para que las empresas no quiebren por falta de conocimiento sobre las prácticas adecuadas en cuanto a las relaciones interpersonales, a la comunicación y al clima laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?

¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

#### **1.4.2. Hipótesis específicas**

Existe relación entre el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

Existe relación entre el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

### **1.5. Justificación**

#### **1.5.1. Justificación teórica**

El estudio permitió conocer a través de la teoría seleccionada, todo sobre los conflictos laborales presentes en las empresas y cómo estos pueden afectar en la productividad de estas, en el distrito de San Martín de Porres. Asimismo, permitió conocer el manejo o solución a

utilizar ante estos conflictos, las cuales se producen por la inconformidad entre empleadores y trabajadores, ya sea por puestos de trabajo, aumento de sueldos, entre otros factores que desequilibran el bienestar de la empresa. Además, porque se pretende generar reflexiones, complementar la teoría existente sobre las variables de indagación: manejo del conflicto laboral y productividad, ya que los resultados obtenidos se convertirán en los aportes de conocimiento para la comunidad universitaria. Asimismo, en las variables que se vinculan con el factor de la información de acuerdo con su marco teórico, por la recolección bibliográfica podrán ser utilizados por otros investigadores que emplearán un tema similar o según el contexto a estudiar, de manera que se podrá implementar para futuros estudios como empresas para poder mejorar en todo aspecto.

### **1.5.2. Justificación práctica**

El estudio permitió que las instituciones comerciales de San Martín de Porres tomen en consideración sobre la relevancia de manejar los conflictos laborales que se puedan aparecer. Asimismo, consideren las sugerencias otorgadas en la indagación, para que puedan ser aplicadas por los administradores de las empresas, con el fin de que los empleados se sientan satisfechos en el ambiente laboral. Además, se buscó generar un grado de compromiso entre los binomios, ya que si se mantiene un buen clima laboral, tanto trabajadores como empleadores buscaran la mejora en el rendimiento de la entidad. Se usó el método científico para desarrollar la investigación, permitiendo que puedan ser referenciados por otras indagaciones asociadas con las variables presentes, así también para otras empresas que desean tener conocimiento sobre el manejo de CL. Finalmente, la indagación presente se justifica de manera práctica, en el sentido que el desarrollo y resultados de la tesis colaborará con resolver las dificultades en el manejo de CL de la corporación y cómo este se asocia con la productividad, y así proponer estrategias para resolver los problemas entorno a la resolución de



conflictos en el lugar de trabajo. Los resultados que se obtendrán serán muy útiles para poder conocer las deficiencias y poder implementar las soluciones en la gestión administrativa.

## **1.6. Limitaciones**

Las limitaciones del estudio se debieron a la cantidad de empresas tanto informales como formales que existen en S. M. P., por lo que únicamente se pudo cuantificar solo las empresas formales para la compilación de información mediante un cuestionario. Adicionalmente, existió recelo en responder el cuestionario por parte de los trabajadores, ya sea por el temor de que puedan tener problemas en su centro laboral; pero, al indicarles la confidencialidad, su temor fue disminuyendo; no obstante, puede existir un sesgo en sus respuestas, el cual se consideró en el proceso estadístico. Por último, existen pocas fuentes secundarias, como informes o noticias, sobre casos de CL en S. M. P., por lo que se cree que debido a la gran informalidad que existe, la inoperatividad de las entidades fiscalizadoras, falta de cultura de derechos laborales del empresario y empleado; y, sobre todo, del poco impacto macroeconómico en el país.

## **1.7. Marco teórico**

### **1.7.1. Antecedentes internacionales**

Paresashvili et al. (2021) en Georgia, en “*Conflict management impact on the employee productivity*”, plantearon como finalidad: evaluar los principales desafíos de la gestión de conflictos y su efecto en la productividad de los empleados. La indagación empleó una metodología cualitativa, en el que se efectuó una revisión literaria. Se empleó una muestra de 550 organizaciones; las cuales, el 55 % eran públicas y el 45 % privadas. La compilación de información se realizó a través de cuestionarios. Los resultados de la encuesta denotaron que, el 5 % considera la limitación de recursos como fuente de conflicto, debido al nivel socioeconómico del país y a las restricciones relacionadas con el Coronavirus, el salario y el

nivel emocional no estable de los empleados. Asimismo, muchas organizaciones tuvieron que reducir el personal y los salarios. Los resultados más destructivos en cuanto al CL fueron el deterioro de las relaciones personales, el ambiente de trabajo y dejar el trabajo por parte de los empleados. En el 8 % de los casos puede incluso debilitar a la organización, por lo que se puede concluir que los países en desarrollo tienen más desafíos en cuanto a la gestión de CL, para lograr un mejor nivel de productividad; así mismo, los especialistas en manejo de conflictos tienen que centrarse en prevenir los problemas consecutivos al conflicto, ya que no solo afecta a la productividad laboral, sino también a la organización.

Bhakti y Ravindra (2020) en India, en su estudio llamado “*Impact of Conflicts on Productivity at Workplace*”, plantearon como finalidad determinar los conflictos en la productividad en el lugar de trabajo. Este estudio utilizó un enfoque cualitativo mediante de una exploración de literatura. Los hallazgos demostraron que, si el empleador ignora continuamente los CL en el centro de trabajo, puede acarrear resultados más graves en la empresa. Además, los CL no resueltos crean tensión y estrés entre los empleado, afectando su eficiencia y productividad. Se concluye que el CL es algo común en todas las organizaciones; pero es trabajo del empleador no permitir que la organización se vea afectada por ello. Por lo tanto, si la organización está preparada para manejar cualquier tipo de CL se evitarán consecuencias graves, en especial en la productividad de los colaboradores.

Iskamto et al. (2022) en Malasia, en “*Conflict management in the workplace and its impact on employee productivity in private companies*”,-plantearon como finalidad: determinar el efecto del CL en la productividad de los empleados en Giant Pekanbaru. Se hizo uso de una perspectiva cuantitativa. Y, de acuerdo con la ecuación de regresión lineal simple, se determinaron los siguientes valores:  $Y = 45.561 + 0.256X$ . De la prueba t se determinó:  $T_{count} > T_{table}$  o  $2,250 > 1,987$ , concluyéndose así que predomina una asociación significativa entre el

conflicto sobre la productividad. De la variable Y (productividad), se obtuvo un R Cuadrado (R<sup>2</sup>) de 0,597 o 59,7 %.

Vaux y Kirk (2018) en Estados Unidos, desarrollaron un estudio denominado “*Relationship Conflict in Construction Management: Performance and Productivity Problem*”, en el que se propuso como finalidad: determinar de qué manera el conflicto de relaciones afecta la productividad y desempeño entre los profesionales de la gestión de la construcción. Fue un enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue comprender los antecedentes y las consecuencias de los conflictos relacionales en la gestión de la construcción y encontrar métodos para mitigar estos efectos. Los requisitos previos más importantes para los conflictos de relación fueron los desacuerdos, las actitudes anticuadas y los contratos de una sola vez. Las principales personas que generan conflicto en la relación son el propietario o representante del propietario, los subcontratistas y los supervisores. Las consecuencias del conflicto interpersonal incluyen horarios retrasados, baja moral y motivación e ingresos reducidos, con factores atenuantes como la buena comunicación y la creación de confianza.

Shakoor et al. (2020) en el artículo titulado “*Workplace Conflicts and its Effect on Employee Productivity: A Mediating Role of Workplace Politics*”, se ha planteado como finalidad: estudiar los CL y su efecto en la productividad de los empleados. Este estudio también examina el papel mediador de la política de la empresa entre el CL y la productividad de los empleados entre los profesores de las principales instituciones estatales de Sindh. Se utilizaron perspectivas cuantitativas y técnicas de muestreo estratificado para recopilar datos de las poblaciones relevantes mediante cuestionarios estructurados. Los resultados muestran que la variable mediadora Política del lugar de trabajo se relaciona con la variable Política del lugar de trabajo y CL mediante  $b=0.6285$ ,  $se=0.466$ ,  $p\_valor < 0.05$ . Asimismo, el efecto de los CL en el lugar de trabajo tiene relación con la política de la empresa en el empleado y la

productividad mediante  $b = -0.5025$ ,  $se = 0.0820$ ,  $P < 0.05$ . También, existe un efecto directo de los CL sobre la productividad de los empleados mediante una  $b = -0.5025$ ,  $se = 0.0820$ ,  $p\_valor < 0.05$ . Se concluye que la política la empresa moderaba la asociación entre el CL y la productividad de los empleados.

### **1.7.2. Antecedentes nacionales**

Chávez (2018) en Lima, en sus tesis “*Conflictos laborales y su relación con la productividad comercial en la financiera MICREDIT PERÚ 2016*”, para obtener el título de licenciado en Administración en la UPN, presentó la finalidad de conocer la asociación entre la productividad y los CL. Se ejecutó el método hipotético - deductivo, de alcance correlativo y cuantitativa. Asimismo, se realizó un análisis documental sobre una muestra de 790 empresas comerciales. Los resultados señalaron que en septiembre y octubre 2016, se generaron mayores CL, por lo que la productividad descendió hasta los 171, 800 soles menos con respecto al anterior bimestre. Se llegó a la conclusión de que existe una negativa correlación importante entre los CL Muy Graves ( $r = 0.9455$ ) y Graves ( $r = -0.5979$ ) y la productividad comercial. Asimismo, se determinó que no hay una significativa asociación entre la productividad comercial y los CL Leves ( $r = -0.1423$ ).

Noya (2018) en la ciudad de Lima, en “*Conflicto en la empresa familiar y la productividad*”: *Una revisión sistemática de literatura científica en los últimos 15 años*”, para obtener el bachiller en Administración en la UPN, planteó como objeto: comparar y analizar las diferentes perspectivas de los autores que tratan esta temática mediante una investigación bibliográfica de los últimos 15 años. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo con base en estudios científicos de diversos autores. Se concluyó que las empresas deben establecer metas de productividad desde el principio para controlar el riesgo financiero de CL con otros miembros de la organización, además, la entidad necesita considerar una gestión adecuada de CL para evitar estos problemas y no se vea afectada la productividad laboral.

Malpartida (2017) en la ciudad de Huánuco, en su tesis llamada *“Estilos de Afrontamiento ante Conflictos Interpersonales y su Influencia en el Nivel de Productividad Laboral de los Profesionales de Enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco – 2016”*, para obtener el título de licenciada en Enfermería en la Universidad de Huánuco, se planteó como finalidad: hallar el enfrentamiento entre el CL y la productividad. El método fue de perspectiva cuantitativa, de nivel explicativo y transversal; que, mediante una encuesta a 60 enfermeras, se obtuvo como resultado que los casos de CL originaron que la productividad disminuya en la empresa. La autora concluyó, apoyándose con el coeficiente de Spearman de 0,620 y una  $p=0,000$ ; que, existe una asociación alta entre los conflictos ocupacionales y la productividad de los especialistas médicos.

Cavero (2017) en Lima, en su tesis llamada *“Los conflictos laborales y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Corporación Vega, San Martín de Porres 2017”*, para obtener el título de Administración en la UCV, presentó como objeto: definir la asociación entre el CL y el desempeño de los empleados de la corporación. Como método se utilizó una perspectiva cuantitativa, no empírica - descriptiva. Así, mediante la prueba Rho de Spearman se definió una correlación de 0,522 entre las dos variables mediante una significancia inferior a 0,05. Se concluye que existe una asociación entre el CL y el desempeño de los empleados; además, se evidenció que, cuando hay conflicto en el trabajo, la eficiencia se reduce al mínimo y no se pueden alcanzar los fines propuestos por la empresa.

Guevara y Martínez (2018) en Chiclayo, en la indagación denominada *“Relación entre el CL y productividad en Leoncito SRL Chiclayo”*, para optar por la licenciatura en Administración en la Universidad Peruana Unión, se presentó como objeto: definir una asociación entre el CL y la productividad en la empresa. Se empleó un método descriptivo, correlacional. Se demostró que algunos grandes CL que afectan la productividad en la entidad fueron: conflictos entre los empleados, favoritismo de algunos colaboradores y la escasez de

estándares y políticas en la organización. Se puede concluir que la correlación de Spearman entre el CL y la productividad de la empresa consiguió una Rho de 0.676 a través de una significancia inferior a 0,05.

## **1.8. Bases teóricas**

### **1.8.1. Conflicto laboral**

García (2017) (como se citó en Chávez, 2018) afirma que los CL se suscitan por diferencias entre el empresario y los empleados, ya sea por una comunicación deficiente, discriminación laboral, comportamiento despótico de los jefes, etc. Asimismo, Para Abarca et al. (2019) los CL son actos motivados por oposición de intereses, personalidades o ideas que se dan entre compañeros, empleados y empleadores o solamente empleadores, por lo que se deben utilizar estrategias inmediatas para resolverlos.

Chiavenato (2017) lo define como un proceso que se origina cuando se presentan conflictos entre los trabajadores o empleadores con los trabajadores, el cual afecta la productividad de la empresa. Sin embargo, cuando estos se resuelven de forma adecuada, permiten cambios innovadores en la compañía; en cambio, si se resuelve parcialmente o no tan bien, ocasiona enfrentamientos entre la entidad, sus miembros y el sindicato, perjudicando el desempeño laboral.

#### **1.8.1.1. Evolución histórica del conflicto laboral**

López (1995) dice, específicamente que el CL se integra dentro del llamado conflicto social, entendido como la confrontación de individuos con diferencias en la distribución de recursos en las estructuras dominantes, sin desvalorizar el impacto social en los sistemas productivos. Marx y Engels, citados en Kohler, Martin y Artiles (2021) siguen la similar tendencia y argumentan que los contrastes que predominan en la sociedad están relacionados con la esfera de las formas de producción, lo que origina discrepancias económicas, diferencias

de poder y el sometimiento de quienes no poseen las formas de producción. Por otro lado, Edwards (1990) entendió de diferente forma el CL, ya que señala que los empleados se reúnen en el lugar de trabajo, lo que crea interacciones sociales; asimismo, estas relaciones que surgen en el lugar de trabajo son diferentes y no pueden agruparse con las interacciones sociales, ya que cada una tiene sus características particulares.

Por otro lado, también se analizan las categorías sociales en las que encajan los empleados en la empresa. En cuanto al conflicto en sociología, se pueden decir dos visiones respecto al mundo del trabajo y la relación que existe entre empleados y empleadores. La primera visión es de naturaleza funcionalista, donde el acuerdo será la característica dominante de la relación laboral y el conflicto será visto como algo ocasional en lugar de constante.

Por lo tanto, el origen de los CL es diverso y no siempre relacionado con las contradicciones que surgen entre las distintas partes de la sociedad. Otro punto de vista que ha hecho una contribución importante es el punto de vista marxista, que sostiene que los conflictos son estructurales y están relacionados en gran medida con las divisiones sociales, las luchas de clases y las confrontaciones entre el trabajo y el capital; no obstante, lo que realmente se predomina es “el proceso de control y la transición del trabajo al productivo” (Kohler et al., 2021, pp. 561-562).

Los conflictos se han abordado desde diferentes perspectivas y divisiones del conocimiento; así, Sigmund Freud dijo, una persona está en conflicto en el momento en que sus necesidades internas son opuestas; es decir, que los intereses no pueden ser satisfechas, o como lo expresó Charles Darwin, quien señaló que los conflictos existen en la pugna por la subsistencia de las especies, es simplemente una adaptación al medio en el que se encuentran. Por otro lado, Jean Piaget señaló que desde el momento del nacimiento se produce un conflicto porque tratamos de adaptarnos satisfactoriamente a nuestro entorno y realidad para poder

convivir y existir, así este último sostiene que la misma persona que lucha es la misma que demanda equilibrio (Toro, 2017).

**Tabla 1**

*Procesos básicos del conflicto*

<b>Autor</b>	<b>Tipos de conflicto</b>	<b>Proceso resultante</b>
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (Lucha por el deber)	Represión. Defensas.
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (Lucha por existir)	Diferenciación. Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales. (Lucha por la igualdad)	Estratificación social. Jerarquía. Comparación social.
Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas. Aprendizaje.

*Nota.* Tomada de Redorta (2007).

El conflicto define y rige la forma de vida, como la edad, raza, la clase social, el género, etc., todos pasan por relaciones, situaciones de conflicto consigo mismos o con el entorno que los rodea. Asimismo, el conflicto puede surgir por las necesidades básicas insatisfechas, la competencia por recursos limitados y los valores en conflicto. Este concepto está relacionado con la teoría de Abraham Maslow sobre las demandas de la persona, que establece que en el momento en que se cumplen con las demandas de nivel inferior, las personas satisfacen las necesidades de orden de nivel superior respondiendo al cumplimiento de varias necesidades que Maslow creía que eran obligatorias para la plenitud (Toro, 2017).

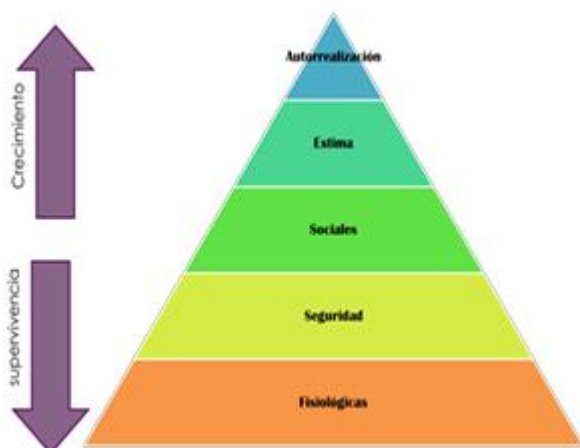
Las necesidades humanas se clasifican en: i) Necesidades fisiológicas, que demandan preservar un balance en el cuerpo humano como: beber, respirar, descansar, alimentación, salud y sexualidad; ii) Necesidades de seguridad, estas son para que una persona se sienta segura y protegida, por ejemplo: empleo, protección, ingresos y recursos, seguridad frente a lo desconocido, posesiones personales; iii) Necesidades sociales, que son la necesidad de una persona de interactuar con otras personas, ejemplos: amistad, apego, pertenencia, actividades de ocio, actividades grupales e identidad grupal; iv) Necesidades de estima provenientes del



ego, donde están las necesidades como reconocimiento, autoestima, prestigio, desempeño laboral, aprendizaje y desarrollo y v) Necesidad de autorrealización, que está en la cima de la pirámide junto con la necesidad de estima, la reputación, el encuentro con el éxito, el conocimiento en uno mismo, la creatividad, la proyección y sentido de vivir (Toro, 2017).

### Figura 1

*Pirámide de las necesidades humanas*



*Nota.* La tabla muestra la pirámide de las necesidades humanas de Toro (2017).

Sin embargo, si estas necesidades no son satisfechas, las personas pueden entrar en una crisis de depresión e ira porque sus necesidades no pueden ser satisfechas, lo que también puede conducir a comportamientos que causan daños físicos y psicológicos. Asimismo, los jefes autoritarios o la inseguridad laboral pueden provocar la privación de las necesidades básicas de integridad y seguridad personal. También, cuando surgen desacuerdos sobre ciertas necesidades de nivel superior, pueden verse exacerbados por la incapacidad de reconocer los beneficios laborales, la pérdida de prestigio o la falta de solidaridad grupal, pertenencia social o necesidades individuales. Por lo tanto, las personas no buscan cubrir o satisfacer sus necesidades de desarrollo o crecimiento personal a menos que se satisfagan sus necesidades de supervivencia (Toro, 2017).

En este mismo sentido, en el conflicto para Acland (1997) (como se citó en Cavalli y Quinteros, 2018) existen tres niveles explicados a través de la pirámide PIN (posición, intereses y necesidades); es decir, la percepción del conflicto o situaciones conflictivas y cómo se defenderse ante ellas. En el nivel de posición, es dónde se provoca el conflicto; el nivel de intereses se relaciona con los deseos y valores del individuo y nivel de necesidades, se relaciona con las necesidades más profundas de las partes involucradas en la disputa.

Acland afirma que las posiciones y los intereses son factores negociables, mientras que las capas de necesidades humanas pueden no ser negociables, o al menos más difíciles de acordar. Así, la posición de las personas en la situación se vuelve clara, directa a sus declaraciones específicas, y sus intereses se convertirán en las razones por las cuales las personas toman sus posiciones, tanto implícitas como latentes. Los intereses ayudarán a comprender las verdaderas causas de las disputas, porque generalmente se caracterizan por necesidades, esperanzas, deseos e inquietudes (Toro, 2017).

## Figura 2

*Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades)*



*Nota.* La figura muestra la pirámide PIN por Cavalli y Quinteros (2018).

Así, los conflictos están formados por posiciones, necesidades e intereses negociables y no negociables. En resumen, Redorta (2007) incluye en general los elementos más fundamentales y relevantes sobre los que se asienta el enfrentamiento, sin afectar a otros orígenes de conflicto:

**Tabla 2**

*Elementos básicos en la confrontación*

<b>Poder</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Valores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Percepción y comunicación</b>
Capacidad de coacción	Búsqueda de satisfacción	Creencias centrales	Objetivos deseados	Interpretación y expresión

*Nota.* Tomada de Redorta (2007).

Las personas conservan medidas propias del ser humano, como sus prejuicios, pensamientos, percepciones, creencias, etc., expresadas en determinados comportamientos para manifestar cómo se sienten ante las condiciones que las hacen ser quiénes son, se sienten incómodos u obligados a actuar y pensar de cierta manera para preservar y conservar sus actitudes individualistas ante a un conflicto inminente (Toro, 2017).

Por otro lado, la teoría de ERG (Necesidades Existenciales, Relacionales y de Crecimiento) de Clayton Alderfer sostiene que existen tres categorías fundamentales de necesidades humanas: las existenciales (E), que se refieren a las condiciones básicas necesarias para la subsistencia de la especie y la persona (de seguridad y fisiológicas de la pirámide de Maslow); las necesidades relacionales (R), que abarcan la interacción con los demás, la necesidad de integrar un grupo y de recibir y dar afecto (sociales y de estima de la pirámide de Maslow); y las necesidades de crecimiento (C), que se relacionan con los anhelos internos de desarrollo personal y un sentido elevado de autoestima (vinculadas con las necesidades psicológicas de Maslow para la autorrealización y la autoestima).

La energía impulsora de las acciones individuales tiende a pasar de la más específica E>R>C a la poco específica E>R>C, creándose el fenómeno de satisfacción - proyección. Ser

un buen ejecutante requiere una alta motivación de desempeño, un líder necesita deseo de poder, no realiza tareas directamente, sino que guía a otros para que realicen tareas y alcancen ciertas metas (Koontz, Weijrich y Cannice, 2012).

Luego, la teoría de McClelland sobre las necesidades distingue tres clases de demandas: necesidad de pertenencia, en el que los individuos demandan conformar de un grupo social, les interesa saber sobre las percepciones del resto y ayudar con ello; no obstante, para algunos, satisfacer esta necesidad es más imprescindible que para otros, debido a que las emociones son importantes para los humanos, su necesidad se ha probado a lo largo de la historia. Acorde con McClelland, los individuos que aprecian esto demandan tener un rol más relevante en la entidad que los directivos, ya que no suelen destacar para determinar propósitos o metas, debido a que prefieren ayudar que a competir; necesidad de logro, en el que los individuos que destacan en aquí, a menudo se encuentran incentivadas por los desafíos. Les gustan los desafíos y suelen trabajar solos; pero también, están dispuestos a escuchar diferentes ideas para desarrollar sus carreras.

Finalmente; la necesidad de poder, que les pasa a las personas que son competitivas. Intentan entenderse en la sociedad e influir en la sociedad, buscando siempre un bien e intereses para sí mismos. McClelland contrasta entre poder individual y el colectivo. El primero está basado en hallar lo mejor para una sola persona; en tanto, el segundo es más factible que considere al resto. Este tipo de necesidades se manifiestan en el dominio organizacional porque influyen cuando los individuos realizan un tipo de trabajo u otro. Además, son especialmente importantes para entender cómo se desarrolla la relación entre directivos y empleados en una empresa (Chiavenato, 2017).

### **1.8.1.2. Enfoques sobre el conflicto**

Estos suelen ser muy complejos porque diferentes autores tienen ideas y planteamientos muy diferentes. A continuación, se revelarán tres enfoques: unitarios, pluralista y radical (Jiménez, 2016).

El primero; el enfoque unitario, está relacionado con el funcionalismo y la teoría de sistemas que surgieron en el período de posguerra. Actualmente, se relaciona más con problemas surgidos en las prácticas laborales que con luchas políticas e ideológicas (Montes, 2007). El monismo ve a la empresa como un solo organismo en el que todos los participantes tienen las mismas metas y pelean por los intereses similares, aquí se considera el conflicto como una situación anormal, innecesaria, que surge como resultado de desacuerdos entre trabajadores y empresarios (Edwards, 1990).

También, Hyman e Izquierdo (1981) señalan que estas diferencias suceden en el espacio de trabajo no son lo bastante fuertes para desbalancearlo. Edwards (1990) señaló que en las entidades, los gerentes pueden encontrar la manera para influir positivamente en los empleados, se sienten importantes y participan de los intereses creados por la organización, y ganarán en todas las formas si colaboran con el resto.

De otro lado, Dithurbide (1999) y Dunlop (1978) argumentan que las interacciones laborales están distanciadas de las instituciones políticas y económicas. Dunlop (1978) afirma que; si bien estos sistemas comparten elementos comunes, los sistemas de trabajo se caracterizan por términos y condiciones separados. Ambos autores argumentan que debido a la buena voluntad de ambas partes, existe un entendimiento entre las dos partes, y los objetivos comunes entre trabajadores y empresarios en las empresas son de interés de ambas partes para tener las ganancias e incentivos proporcionadas por el sistema capitalista.

Dithurbide (1999) sugiere que los empleadores deben considerar que no todo es uniforme y armónico; y por lo tanto, los empleados deben aceptar las reglas de la entidad para poder ser competitivos en el mercado. De esta forma, señala que el conflicto no es primordial y temporal, debido a que mientras el sindicato tenga el deber de ayudar a establecer un conjunto de normas para el mundo del trabajo y no interfiera en la política, el sindicato tendrá sus propias sistema, ya que se considerarían una amenaza para los negocios. Consideran que las huelgas son una situación que genera pérdidas y perjuicios para ambas partes en la relación laboral.

Por otro lado, al hablar de huelgas, Dunlop (1978) señaló que las huelgas y otras protestas más radicales se manifiestan con mayor fuerza en las primeras etapas de la industrialización, porque los trabajadores que se han adaptado al régimen de producción fabril actuarán de forma más razonable utilizando formas más institucionalizados.

Otra contribución relacionada con el pensamiento unificado es el de la Escuela de Relaciones Humanas, que dice que un buen liderazgo y comunicación entre empleados y empleadores en una empresa evitará posibles situaciones de conflicto. La Escuela de Relaciones Humanas también ve el conflicto como un asunto empresarial patológico y externo, menos importante para los sindicatos y más para los líderes empresariales que obligan a los trabajadores a identificarse con él, convirtiéndolos en un hecho de participación y el mayor problema con el sistema de producción (Gil, 2012)

Si los conflictos no son provocados por los sindicatos, este enfoque comienza a encontrar limitaciones si los empleados insatisfechos con su situación no intervienen por sí mismos en el lugar de trabajo (Dithurbide, 1999). Así, Kohler, et al. (2021) sostienen una cantidad de inconsistencias que surgen en este pensamiento, relacionadas con no tener considerar los conflictos en el campo ocupacional, las características sociales y económicas que surgen en el entorno laboral, el público y lo que les atribuyen a los sindicatos es irrelevante.

Por otro lado, cabe señalar que existe un conflicto de intereses entre empresas, y es imposible considerar el conflicto como transitorio, pues solo surge por malentendidos (Gil, 2012). Esto no quiere decir que los autores no valoren el enfoque unificado, sino que están satisfechos con algunas de sus contribuciones a pesar de estas limitaciones. En este caso, si no intentan proporcionar un marco que comprenda el conflicto y la cooperación en general, no intentarán indicar que la organización es un espacio donde prima la buena voluntad y cooperación (Edwards, 1990).

Luego; el enfoque pluralista comienza una manera diferente de percibir la autonomía de ver la libertad del régimen de relaciones laborales. No solo considera el razonamiento mutuo de los conformantes, también, pasa con las situaciones conflictivas que se exteriorizan en el ambiente ocupacional, indicando intereses contrapuestos de trabajadores y empleadores (Montes, 2007). Así, en las relaciones laborales, el conflicto se considera inevitable y natural porque surge de la fricción entre grupos organizados con fines confrontados y poder suficiente para enfrentarse (Dithurbide, 1999). Fox citado en Edwards (1990) sostiene que los conflictos que surgen entre participantes clave en las relaciones laborales pueden intervenir mediante enfoques institucionales bien reglamentados. Dithurbide (1999) asimismo cree que el conflicto surge de la confrontación entre organizaciones. Por lo tanto, el convenio colectivo cobra relevancia en esta perspectiva, a través del cual se pueden establecer normas y estándares de condiciones de trabajo.

Una empresa debe entenderse como un ámbito donde los empresarios y los trabajadores tienen necesidades diferentes; y para ello, las necesidades deben estar alineadas y tratar de satisfacer a ambas partes. En este enfoque, la acción sindical importa porque es el motor correcto del conflicto. Por lo tanto, los conflictos pueden resolverse y gestionarse utilizando los medios de negociación adecuados (Gil, 2012).

Al igual que el enfoque individual, este enfoque también tiene sus limitaciones, por ejemplo: primero, no analiza la naturaleza del conflicto; es decir, por un lado, solo considera la naturaleza del conflicto y conflictos entre organizaciones ya definidas en lugar de los conflictos habituales que pueden surgir con los empleados. Por otro lado, no tienen en cuenta las posibles diferencias de poder entre distintas organizaciones y la dirección más conveniente que estas organizaciones pueden tomar. En segundo lugar, no prestan atención a cómo surgen los conflictos, sino que los evitan imponiendo reglas y procedimientos. En tercer lugar, es importante destacar que las organizaciones con más capital podrán exigir en mayor medida condiciones favorable (Edwards, 1990).

Por último; el enfoque radical, de acuerdo con Edwards (1990) destaca varias características y argumenta que el poder se distribuye de manera diferente en la sociedad. Los trabajadores y patrones luchan constantemente por el control de los sistemas de producción, y los conflictos tienen diversas manifestaciones que se analizan en la práctica laboral. Esto diferencia a las empresas porque los empleados deben asegurar el valor agregado que crean para sus empleadores.

Siguiendo con el enfoque de Edwards (1990) es importante enfatizar tres elementos del enfoque radical utilizado para analizar la base estructural del conflicto, que son: La Negociación del esfuerzo de Baldamus; El poder e interés de Luckes; y por último, la explotación y proceso de producción de Hill. En primer lugar, Baldamus citado en Edwards (1990) diciendo que las situaciones que crean conflicto en la esfera de la producción son cuando los empleadores usan contratos para determinar cómo se hace el trabajo y cuánto se les paga.

Los autores argumentan que esto no es posible hasta que los trabajadores realicen su trabajo de manera efectiva, porque existen demasiadas condiciones en el proceso de producción que los empleadores no pueden prever. Por lo tanto, el problema es cómo convertir las habilidades laborales de los trabajadores en trabajo efectivo. El foco de los CL es la distinción



entre salario y esfuerzo. Los empleados que creen que su esfuerzo es excesivo se resistirán al control del empleador, lo que dará lugar a una conversación constante sobre el esfuerzo que solo es posible en el lugar de trabajo. En cuanto al concepto de poder e interés, Luckes (citado en Edwards, 1990) se centra más en las relaciones de poder que se dan en el proceso de producción, que informan de la existencia de posibles conflictos. Esto se debe a las diferencias de interés que existen entre quienes están en el poder y los intereses reales de quienes están en el poder (Edwards, 1990).

También, vale la pena señalar la referencia de Hill (citado en Edwards, 1990) sobre la explotación y el proceso de producción, quien afirma que surgen conflictos durante la producción, donde los empleadores son cautelosos y los empleados se resisten y se producen choques de empleados en el propio lugar de trabajo.

Finalmente, el enfoque común no encontró conflictos permanentes entre los trabajadores y las empresas y sus empleadores. Muchas empresas ahora están logrando su objetivo de integrar completamente a sus empleados en la organización, y aquí es donde este enfoque muestra la importancia de la colaboración. Por otra parte; el enfoque pluralista, si bien se centra únicamente en las empresas como colectivo, puede resultar eficaz para estudiar la confrontación de los grupos organizados. Finalmente, los enfoques agresivos tienen un valor importante en relación con la naturaleza del poder, la negociación dura, la incertidumbre del contrato y el concepto de confrontación estructurada (Edwards 1990).

### **1.8.1.3. Clases de conflictos laborales**

Ciudad (2020) señala que existen dos clases de conflictos, que son: los conflictos laborales se pueden dividir en dos clases, individuales y colectivos; los individuales, influyen en empleados específicos, a menudo son personas influyentes en la empresa, ya sea porque tienen calificaciones y competencias profesionales que son especialmente valiosas para la

empresa, o porque han ocupado con éxito una posición estratégica en la empresa, sienten que tienen suficiente poder para manejar la situación solos; en los colectivos, los empleadores tienen un impacto colectivo en un grupo de trabajadores, una empresa o una industria que se une para oponerse a las condiciones de trabajo en las que se encuentran. También, es importante enfatizar otra distinción respecto a los conflictos laborales: pueden ser latentes o manifiestos. Por un lado, los conflictos tienen un carácter oculto, cuando la insatisfacción de los trabajadores o empresarios y las condiciones insatisfactorias en el proceso productivo no dan lugar a actos abiertos y pronunciados de confrontación. El conflicto se manifiesta cuando los desacuerdos se expresan en forma de protesta pública con diferentes manifestaciones y grados de intensidad (absentismo, vandalismo, huelgas, etc.). (López, 1995)

#### **1.8.1.4. Causas de los conflictos laborales**

Estas son distintas, para Canafoglia (2019) los problemas se deben a los sueldos, pagos atrasados y despidos injustificados, los mismos que se agudizan por las exigencias de las empresas que reducen sus costos para ser más competitivos en un contexto cada vez más globalizado. En esa misma línea, Camacho y Mayorga (2017) agregan que los conflictos se dan por el mal clima organizacional, al tener jefes y políticas abusivas, además de infraestructuras no adecuadas para el buen desempeño laboral.

Chiavenato (2017) señala que existen dos condiciones que predisponen a los conflictos: (i) Diferenciación de las actividades cuando la empresa, debido a su crecimiento, crea diferentes áreas o equipos de trabajo; (ii) Recursos compartidos, cuando se distribuye, no equitativamente entre las áreas; (iii) Actividades interdependientes, cuando los grupos se vuelven muy interdependiente, lo que puede ocasionar que una ayude o perjudique al otro; también la causa de los conflictos pueden ser: percepción de incompatibilidad de objetivos y percepción de una posible interferencia.

Ahora, se identifica que una cierta cantidad de ansiedad y conflicto son necesarias para que se pueda trabajar de manera más efectiva, porque desde décadas, el conflicto se consideraba dañino y debería evitarse en el mejor interés de la empresa, pero hoy el conflicto debe verse como una norma de comportamiento humano, también puede utilizarse como un medio de promoción e implementación del cambio (Toro, 2017).

Pero, hay muchos factores que conducen a relaciones interpersonales discordantes en el lugar de trabajo, de acuerdo con Newstrom (2011) el conflicto surge no solo de las distintas percepciones de las dos posturas, sino también de la interdependencia de tareas, ambigüedad de roles, reglas, políticas, rencillas de personalidad, ineficaz comunicación, disputa por recursos limitados, presión personal, posibles desacuerdos en experiencias y creencias. Asimismo, Acosta (2011) menciona las causas más comunes de los conflictos interpersonales:

**Tabla 3**

*Causas de los conflictos laborales*

N°	Causas de los Conflictos Laborales
1	Objetivos incompatibles
2	Intereses contrapuestos
3	Diferencias en las metas personales
4	Recursos limitados que han de ser repartidos
5	Percepción diferente de prioridades
6	Interdependencias de actividades
7	Información incierta que lleva a planteamientos diferentes
8	Intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo)
9	Malentendidos
10	Falta de sinceridad
11	Diferencias personales en los valores o percepciones
12	Problemas personales
13	Falta de cooperación, real o imaginaria
14	Competitividad excesiva
15	Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas
16	Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones
17	Miedo
18	Negligencia
19	Educación culpabilizante

*Nota.* Tomada de Acosta (2011).

A su vez, el conflicto interpersonal se puede dividir en dos grupos; según su origen, el conflicto interpersonal se puede considerar: objetivo y subjetivo (Acosta, 2011). En las objetivas, es inevitablemente ponerse del lado de los hechos verdaderos; en la subjetiva, está la percepción de la realidad según la opinión de cada uno. En esta línea, el autor señala ejemplos de ambas clasificaciones:

**Tabla 4**

*Los conflictos según su origen de percepción*

<b>Objetivas</b>
• Desacuerdos sobre políticas y prácticas
• Competencias por unos mismos recursos
• Concepciones discrepantes sobre las funciones o los roles
• Estructura que incita a la competencia
• Invasión del papel o función
<b>Subjetivas</b>
• Necesidades personales insatisfechas
• Necesidades personales incompatibles
• Sentimientos negativos entre las partes (temor, ira, desconfianza, rechazo, desprecio, resentimiento etc.)
• Diferencias y semejanzas de los estilos personales

*Nota.* Tomada de Acosta (2011).

### **1.8.1.5. Consecuencia de los conflictos laborales**

Los CL afectan principalmente al trabajador y a la empresa. De acuerdo con Llosa et al. (2018) las consecuencias para el trabajador se dan a nivel psicosocial, ya que propician depresión, insatisfacción por la vida, cansancio emocional, entre otros. En ese mismo contexto, Pérez et al. (2017) señalan que el CL trae un desequilibrio entre familia y trabajo para el colaborador.

Con referencia a la empresa, los conflictos pueden generar huelgas, según Medel y Pérez (2017) son un tipo de divorcio entre empleado y el empresario, haciendo que la productividad

de una organización se vea afectada, por lo que se deben implementar estrategias de consenso para que las partes afectadas no lleguen a extremos, las cuales serían perjudiciales, tanto para el trabajador como para la empresa.

#### **1.8.1.6. Manejo del conflicto**

Camacho y Mayorga (2017) señalan que las entidades deben saber reconocer los conflictos y plantear protocolos de acción y así erradicar conductas discriminatorias, acosos y otros que se pueden dar entre empleados o contra la empresa, por lo que se debe tener un clima de respeto e igualdad.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018) explica que los CL se pueden resolver a través del diálogo y la negociación para no llegar a la huelga o a la paralización o suspensión parcial de labores de la empresa; sin embargo, si el conflicto sale de las manos de los empleadores, se tendrá que recurrir a otros mecanismos de solución como el dialogo social, para intentar conciliar y solucionar el conflicto.

Gil (2020) afirma que los conflictos se pueden resolver de diferentes maneras, siendo las más comunes: la negociación, la mediación, el arbitraje, la conciliación y negociación y el litigio. Tribunales de Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela y otros países latinoamericanos han adoptado esta sentencia. Otros medios de resolución de conflictos son los llamados vías opcionales de RC, adjetivo que se utiliza para indicar que son formas alternativas de solucionar problemas para la justicia social. Sin embargo, esta característica está desapareciendo a medida que estos enfoques se integran en las estructuras legales y judiciales nacionales.

#### **1.8.1.7. Las responsabilidades de los administradores en el manejo del conflicto laboral**

Acorde con la Organización Internacional del Trabajo (2013) el administrador del sistema de solución de CL es responsable de su propio trabajo y el de sus subordinados. Esta responsabilidad incluye monitorear el desempeño e interactuar con los empleados para abordar

las deficiencias en el desempeño. Esto requiere que cada gerente tenga las habilidades de liderazgo y el conocimiento para construir relaciones con los empleados e identificar problemas juntos. Algunos empleados pueden llegar tarde o ser perezosos, otros pueden ser inexpertos e inseguros de sus habilidades, otros pueden tener problemas personales que afectan su capacidad para realizar sus funciones, otros pueden decidir posponer cosas tanto como sea posible (por ejemplo, trabajadores a tiempo parcial) que se les paga por horas) mientras que otros pueden no estar capacitados o no estar al tanto de estas tecnologías.

Cada situación requiere un enfoque diferente, lo que sugiere que todos los gerentes pueden beneficiarse enormemente de la capacitación en gestión situacional. Las organizaciones pueden compararse con las empresas en el sistema de resolución de disputas y deben administrarse como empresas. Esto incluye la realización de reuniones de la junta, informes y gerentes que realizan funciones relacionadas con el negocio, incluida la planificación, organización, delegación y supervisión, así como el seguimiento y la evaluación. En algunos casos, los objetivos que establecen son simplemente poco realistas. Por lo tanto, se necesita una buena comunicación entre los gerentes de línea y los gerentes superiores para revisar los objetivos existentes y modificarlos si es necesario (OIT, 2013).

#### **1.8.1.8. Procedimientos operativos para el manejo del conflicto**

Deben existir sistemas y procedimientos para que un sistema de manejo de conflictos funcione de manera fructífera. Además de cumplir con las especificaciones de buena gobernanza, los procedimientos deben ser lo más claros y simples posible (OIT, 2013).

Por ejemplo, existen servicios de información, consultoría y capacitación que requieren sistemas operativos y programas para soportar la prestación de servicios de información, consultoría y capacitación, tales como: (i) Recibir solicitudes de soporte de los usuarios, (ii) Evaluar las necesidades reales de los usuarios, (iii) Desarrollar la respuesta a las peticiones de presencia, como el desarrollo de campañas de capacitación individualizadas, brindar

asesoramiento y asistencia previos a la negociación, preparar propuestas para los lugares de trabajo y estrategias de colaboración, asesorar en definir un sistema de gestión de quejas, (iv) Ayudar en la evaluación de los costos del programa, (v) Asignación de personal para la prestación de servicios, (vi) Contratación de contratistas para la ayuda de servicios, actividades especiales de ayuda de servicios, (vii) Cobro de servicios, (viii) Evaluación de la calidad del servicio y consecuencias posteriores y (ix) Preparar informes y recopilar estadísticas, incluidas estadísticas del mercado laboral y resolución de conflictos, útiles para los administradores del sistema y las partes interesadas.

Asimismo, se tiene a la conciliación o mediación, que sirve para prestar servicios de intervención, donde el sistema operativo y los programas requieren al menos lo siguiente: estar interesado y proporcionar servicios de mediación y arbitraje para convencer a las partes involucradas en la disputa de que la mediación es la mejor solución para ellos (si las partes no han solicitado dichos servicios), evaluar las solicitudes de mediación, designar un oficial de mediación o arbitraje adecuado (los cambios se realizan si el responsable tiene un conflicto de intereses), definir las demandas de gestión de casos (incluida la ubicación, el idioma y el acceso), informar a todas las partes del modo de la mediación o arbitraje, informar a todas las partes de la naturaleza o proceso de la mediación, realizar la mediación (esto puede incluir escribir manuales de procedimientos y libros de referencia para mediadores o menos experimentados) y preparación de informes de mediación y resultados de mediación.

Luego está el arbitraje, que requiere un sistema operativo y un procedimiento: recibir una solicitud de arbitraje (generalmente en forma de solicitud de arbitraje), designar un funcionario arbitral, designar un candidato específico para un funcionario (cuando las partes acuerdan el arbitraje, y si una de las partes no quiere que la misma persona sea responsable de la mediación, se designará a un funcionario para informar a las partes el modo y origen del arbitraje), procedimientos de arbitraje, gestión de arbitraje (esto puede incluir escribir manuales

de procedimiento y obras de referencia para árbitros menos experimentados), preparar informes finales de arbitraje, redactar decisiones o laudos arbitrales, crear evaluaciones de calidad previas al laudo e ingresar información en sistemas de información de gestión de casos.

#### **1.8.1.9. Dimensiones del conflicto laboral**

García (2017) (como se citó en Chávez, 2018) identifica algunos conflictos como la falta de armonía, la intranquilidad laboral y la discordia, las cuales no son convenientes para una organización. Por su parte, Ayay y Azan (2018) mencionan que el CL se refiere a las reacciones negativas de los empleados con su propio trabajo. Estos conflictos provocan ansiedad, angustia, depresión en los trabajadores e incluso en los empleadores. En esa misma línea, Gutiérrez et al. (2019) señalan que la desarmonía es condicionada por los jefes inmediatos; específicamente, por su estilo de liderazgo. Con respecto a la discordia entre los trabajadores, se menciona que estas se pueden evitar con una clara regla de convivencia elaborada democráticamente y el trabajo del líder para conciliar. Esta dimensión cuenta con indicadores como: intranquilidad laboral, respuesta negativa del colaborador hacia su propio empleo, discordia, desavenencia de opiniones o voluntades.

Luego; está la incompatibilidad, entendida como la imposibilidad de compaginar las funciones de funcionario solo o alternativamente con el desempeño de otro empleo o cargo en el sector público, salvo los casos previstos en la ley. Básicamente, el sistema está basado necesidad de aplicar los principios de diligencia en la gestión pública a un solo puesto de trabajo, sin excepciones, salvo las exigidas por el servicio público, de modo que las actividades privadas no interfieran ni obstaculicen el desempeño de las funciones públicas o pueda menoscabar la objetividad e independencia de los funcionarios públicos (Amo, 2022). Esta dimensión cuenta con indicadores como: comunicación deficiente, mala comunicación que produce odio, un pésimo ambiente en el trabajo, frustraciones y afecta la productividad y las

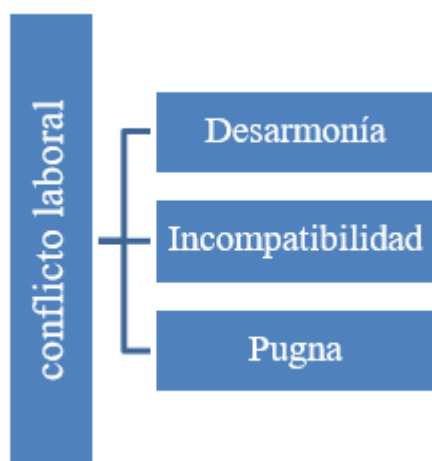


relaciones externas; y, ambiente laboral tenso, tensión entre colegas, a causa de una escasez de sentimiento de pertenencia a un equipo.

También, está la pugna, que curre cuando chocan poderes o ideas, como intereses; así como, por el mal manejo y trato desigual al momento de resolver reclamos de los trabajadores, anteponiendo decisiones por temas personales antes que la justicia en la resolución del conflicto. Palacios y Quezada (2019) señalan que la pugna se da cuando el poder de supervisión y dirección del administrador y los derechos del trabajador están enfrentados por las incontables situaciones de discriminación, por lo que es necesaria la intervención legal y judicial para erradicarlos. Esta dimensión cuenta con indicadores como: Mal manejo, que consiste en no administrar adecuadamente los procesos o emociones, o el comportamiento pertinente en la organización; desigualdad, que se produce en el momento que alguien es abordado de forma distinta por su género, condición social, cultura, situación económica, religión, etc.

### Figura 3

*Dimensiones del conflicto laboral*



*Nota.* Elaboración propia

## **1.8.2. Productividad**

Para Fontalvo De la Hoz y Morelos (2018) la productividad es un tipo de proceso que conjugan recursos y actividades, con el fin de lograr un resultado eficaz y eficiente. Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) la productividad mide la relación entre el volumen de productos fabricados o vendidos y del trabajo agregado en el proceso productivo medido en un tiempo dado.

Fontalvo et al. (2018) afirman que entre las causas que definen el nivel de rendimiento en una entidad predominan los RR. HH., debido a que son las personas quienes en la fase final desempeñan los procesos y participan en todas las actividades que ejecuta la organización para lograr las metas establecidas. Las estructuras de gestión de la calidad empresarial han evidenciado su impacto en los costos organizacionales y los grados de productividad, influyendo positivamente en cada uno de ellos, facilitando el trabajo de los gerentes y líderes, orientando a toda la entidad a alcanzar su abanico de logros y brindar el mejor camino posible de lograr un determinado resultado.

En esa misma línea, Heredia y Hernández (2018) señalan que el desempeño es un tipo de indicador que involucra los productos elaborados con los necesarios productos, buscando que, en la entidad, el proceso de producción sea alto, con menor cantidad de insumos. Finalmente, para Bolívar (2020) la productividad no solo es el volumen de productos que se fabrican con recursos empleados, sino también se debe considerar la calidad de producto que se fabrica, entendida como el valor que se aporta en el bien.

### **1.8.2.1. Factores que inciden en la productividad**

Patrón y Vargas, (2019) mencionan que existen factores que permiten que la productividad mejore o decrezca como: la capacidad del trabajador, la capacitación, la motivación, el clima organizacional, la cultura corporativa, así como el elemento psicológico,

siendo importante comprenderlos para mejorar la fuerza laboral. Para INEGI (2019) el incremento de la productividad pasa cuando la fabricación o venta de un producto se incrementa más que el factor trabajo, o cuando se mantiene la misma producción al usar menos unidades de trabajo.

En esta línea, Tapasco (2021) señala que los cambios en el desempeño laboral puede tener un fuerte impacto en el desempeño organizacional y tener un impacto significativo en las ganancias corporativas. Por lo tanto, es importante perfeccionar el conocimiento de los factores que contribuyen o dificultan el rendimiento de los empleados. Asimismo, este fue un argumento de interés relevante para profesionales, gerentes y académicos durante muchos años. Sin embargo, recientemente han surgido nuevos desafíos, como definir el efecto de las nuevas formas de trabajo, incluido el teletrabajo, en los resultados laborales.

De Miguel y Prieto (2016) aportan señalando que el asedio en el trabajo perjudica la productividad de un empleado, ya que provocan daños en la salud de la víctima, así como el incremento de la ansiedad, desconcentración, fatiga, depresión, entre otros, derivando ausentismos laborales, decrecimiento de la calidad y eficiencia empresarial. Asimismo, Fontalvo et al. (2018) mencionan que los recursos humanos tienen varios factores que inciden en su productividad, entre los que se encuentran: la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso, el aprendizaje, la capacitación, el poder de decisión, la gestión de pugnas, el sistema de recompensas y cultura organizacional. También, establecen que el desempeño está determinado por factores externos, donde el rendimiento define mayormente los ingresos reales de las personas, la competitividad, la inflación y el bienestar, por lo que las organizaciones tratan de descubrir las verdaderas causas del aumento o reducción de la productividad. Estos factores incluyen: ajustes estructurales, independientemente de la dirección de la entidad, las modificaciones en el sistema de la sociedad que generalmente afectan la productividad de los

países y las empresas. Sin embargo, las modificaciones en el rendimiento suelen cambiar este sistema a largo plazo.

Por otro lado, se encuentran las modificaciones económicas, que independientemente de la dirección en la que se muevan las empresas, los cambios en la estructura social suelen afectar la productividad de los países y las empresas. Sin embargo, las variaciones en la productividad suelen cambiar esta estructura a largo plazo. También, los cambios sociales y demográficos, donde las tasas de natalidad y mortalidad se destacan en este contexto porque tienden a tener efectos duraderos en el mercado laboral, la entrada del sector femenino al mercado laboral y su salario, la edad de retiro, actitudes culturales y valores. Asimismo, están los recursos naturales, incluidos: empleos, formación profesional, habilidades técnicas, educación, salud, actitudes, motivación y desarrollo profesional; los suelos y sus tasas de erosión, la contaminación de los suelos, la disposición de espacios, la energía y sus suministros, los recursos, sus costes y su cantidad, la administración pública y la arquitectura, incluidas las normas, leyes o prácticas organizacionales aplicables que afecten a la productividad.

Asimismo, incluye factores internos, en el que cambiarán con más frecuencia que otros, así se dividen en dos categorías: factores duros y factores blandos. Los primeros tienen productos, equipos, materias primas, tecnologías, etc.; en tanto, los otros poseen la fuerza de trabajo, procedimientos organizativos, sistemas, las maneras de gestión y de labor.

### **1.8.2.2. Importancia de la productividad**

Al mejorar la productividad, se permite que la entidad sea competitiva en el mercado, al reducir los precios de venta; y, con ello incrementar los salarios. A través de mejoras en la productividad, se hace que tanto el trabajo, el capital y la gestión reciban retribuciones adicionales (Luyo, 2017).

Las calificaciones de la productividad son una herramienta valiosa para las gestiones de los responsables del departamento, donde tienen el objetivo principal de calificar el desempeño y los resultados de un empleado. La revisión es aplicada de forma constante a los empleados señalando sus virtudes y defectos en el campo laboral. De hecho, en algunas ocasiones se combinan con el método Kaizen, el cual señala que se deben expulsar las ineficiencias presentadas en el campo de producción; por lo tanto, al aplicar este método, se logra ver la mejora en las actividades diarias resultando más eficientes (Pérez, Guzmán y Reyes, 2021).

Calificar a los colaboradores tiene grandes beneficios. Muchos de estos están encaminados en la mejora de la educación de la entidad y el crecimiento del personal, a continuación, se describen algunos beneficios de la calificación a los colaboradores profesionales: permite a los colaboradores a saber con claridad lo que esperan de ellos, el jefe inmediato tiene la oportunidad de conocer las virtudes y defectos del colaborador, le prestan ayuda motivacional sobre cómo destacar en su campo laboral a futuro, permiten colaborar al trabajador y al jefe sobre la planificación del futuro del trabajador, y permiten realizar una verificación eficaz en base a métodos estándar, lo que proporciona una adecuada evaluación de los aumentos, las promociones y las bonificaciones (Pérez et al, 2021).

### **1.8.2.3. Beneficios de la productividad**

Bain (2017) afirma que su trascendencia se halla en que es una herramienta comparativa para administradores y gerentes de organizaciones, economistas, ingenieros de la industria y políticos, porque contrasta la elaboración y consumo de recursos en distintos niveles de la estructura económica.

En otro sentido, se identifica que las modificaciones en el rendimiento tienen un gran impacto en muchos hechos económicos y sociales, como el veloz incremento económico, hacer que el estilo de vida sea mucho mejor, en los registros de salarios del país, el manejo de la

inflación, de calidad y cantidad del tiempo de ocio. La única forma en que una entidad puede desarrollar e incrementar su rentabilidad o ganancias es maximizando su productividad. De esta manera, las herramientas básicas para aumentar el rendimiento son el uso de técnicas, el análisis de tiempos y los sistemas salariales (Lorenzo, 2018).

#### **1.8.2.4. Factor humano, elemento clave en la productividad**

En el caso que una entidad quiera que sus trabajadores realicen una labor de calidad y sean grandemente más productivos, es imprescindible que sepan cómo gestionar sus recursos; así, cada integrante tiene que desarrollar una adecuada inteligencia emocional, porque esta incide en gran parte en la entidad. Los colaboradores tienen y deben estar correctamente orientados emocionalmente para que aprendan a realizar las actividades de una forma mejor, sino será complicado incrementar el desempeño de estos; y, si las demandas internas no son satisfechas completamente, se debe utilizar la cooperación más estrecha para organizar las habilidades de aquellos que desean desarrollar campañas e incentivos económicamente más relevantes (Lorenzo, 2018).

#### **1.8.2.5. Características de la productividad**

Se puede entender que la productividad solo es una calificación respecto al buen desempeño de las labores que se le asignan a los colaboradores. No obstante, se presentan diversos componentes esenciales (Pachón, 2018).

Así, se tienen características concernientes a los resultados, donde la productividad es la definición del desenvolvimiento de un trabajador. Se considera conceptualmente diferente al de los resultados logrados. El resultado es un fragmento muy aparte del desempeño; aun así, es consecuencia de otros aspectos; por ejemplo, en un empleo de ventas, un resultado a favor es incrementar los ingresos producto del servicio o mercancía que se vende. Cuando un trabajador es buen vendedor, se logra incrementar los ingresos lo que permite comprar más mercancía; sin

embargo, existen factores externos que son determinantes en el ingreso generado (Pachón, 2018).

Asimismo, es relevante para la meta organizacional, donde la productividad debe ir encaminada a lograr los objetivos que resulten importantes para las funciones de la empresa. Por ende, no se tomarán en cuenta aquellas actividades por los que se sumen esfuerzos por concretar metas aisladas. Por ejemplo, el hacer un esfuerzo extra por llegar a tiempo al lugar de trabajo no es tomado como desempeño, a excepción de que exista un factor que va a retrasar la llegada (Pachón, 2018).

Los atributos de desempeño son los capacidades, saberes y destrezas que un individuo debe usar y mostrar al diseñar su labor. Estos son, de acuerdo con Batthyány y Cabrera (2011): la adaptabilidad, que es la capacidad de un individuo para comunicarse con claridad, tanto individualmente como en grupo, capacidad de modificar la terminología o el lenguaje para satisfacer las necesidades de la audiencia y de comunicarse de manera efectiva utilizando la gramática, la organización y la estructura adecuadas; de iniciativa, que es el deseo de influir activamente en los acontecimientos con el fin de lograr objetivos. Ser capaz de crear circunstancias en lugar de simplemente aceptarlas y avanzar más de lo requerido en sus esfuerzos para satisfacer sus metas.

Otras de las características son los conocimientos, que hacen referencia al grado de especialización técnica y/o experiencia adquirida en campos afines a su línea de trabajo. Su capacidad para mantenerse al día con los desarrollos modernos y la investigación en su área de especialización; trabajo en equipo, que significa ser capaz de contribuir y trabajar eficazmente en grupos para satisfacer con los fines de la institución mientras se fomenta un ambiente amistoso que conduce al consentimiento.

Además, se tienen como característica a los estándares de trabajo, estos incluyen la capacidad de satisfacer y superar los estándares u objetivos corporativos, y la habilidad de obtener información que permitan la retroalimentación y la mejora del sistema; así como el desarrollo de talentos, que incluye la habilidad de los que conforman su equipo para desarrollar las destrezas y competencias mediante la planificación de actividades fructíferas efectivas asociadas con los puestos futuros y actuales.

Por otro lado; se tiene a la potencia el diseño de trabajo, que habla de la competencia de elegir la configuración organizativa y estructural más adecuada para satisfacer las metas y la capacidad de reorganizar adecuadamente el espacio de trabajo para maximizar la flexibilidad humana y las oportunidades de innovación. Asimismo, otra característica tiene que ver con maximizar el desempeño, que implica tener la facultad de definir metas objetivas de desempeño/desarrollo a través de la provisión de orientación y evaluaciones objetivas del desempeño.

En resumen, se puede decir que demuestra un aspecto significativo para cualquier organización con el fin de realizar una buena labor.

#### **1.8.2.6. Evaluación de la productividad**

La evaluación de la productividad es crucial porque determina si la organización tendrá éxito en la implementación de su estrategia. Comenzando con una revisión del desempeño de cada empleado, debe pasar a determinar sus necesidades de capacitación y conjuntos de habilidades, ubicándolos de acuerdo con esas habilidades y brindando comentarios sobre el desarrollo o la ruina de cualquier iniciativa o modificación (Capuano, 2004).

Es importante evaluar la productividad de los empleados; sin embargo, este proceso sistemático toma tiempo para desarrollarse y es difícil de implementar completamente porque



la organización debe darle la relevancia necesaria. El sistema de evaluación consta de cinco etapas, y deben diseñarse cuidadosamente para lograr los objetivos propuestos.

#### **Figura 4**

*Fases para la evaluación de la productividad laboral*



*Nota.* Tomado de Ponce y Gómez (2021)

En este diagrama se describen los cinco pasos que sigue una empresa para implementar un proceso de revisión de la productividad. La población a evaluar debe cumplir con los requisitos fundamentales de evaluación, los cuales se establecen durante la fase de planificación cuando se decide qué medir y cómo hacerlo. La segunda fase, que trata del diseño del sistema, requiere que se especifique en detalle el sistema a evaluar, este es un paso crucial que tiene como objetivo construir la tecnología que se utilizará para recopilar los datos necesarios y comprender el desempeño de los asociados de la unidad desde todos los ángulos.

Es necesario identificar los factores más cruciales que se deben considerar al momento de ejecutar el sistema, así como informar al personal sobre los procedimientos antes

mencionados, todo lo cual ocurre durante la implementación, cuando se pone en funcionamiento lo diseñado, en los que todos deben participar. Por otro lado, existe una fase de retroalimentación de los empleados donde se realizan entrevistas para asegurar la comunicación e informar al empleado sobre los resultados alcanzados.

Finalmente, la organización podrá demostrar que el plan es adecuado, que el procedimiento se lleva a cabo según lo planeado y que cada acción finalmente tomada contribuye al desempeño efectivo durante la etapa de *feedback* del sistema de evaluación. un procedimiento de evaluación completo y eficiente. Además, es crucial para la entidad determinar si las labores que decide tomar para impulsar el rendimiento de los trabajadores se pueden mejorar para hacer avanzar la tecnología de manera que la institución en su conjunto se favorezca de su uso (Sánchez y Calderón, 2012).

Luego de que se hayan analizado los pasos a considerar para una buena evaluación de productividad, puede determinar que las evaluaciones de desempeño continuas de los asociados de su empresa siempre valdrán la pena, ya que le dirán lo que está fallando y desarrollarán un plan de mejora adecuado. corregir los errores que impiden el correcto crecimiento de la organización.

#### **1.8.2.7. Tipos de evaluación de la productividad**

Evaluar la productividad es vital por el papel que representa en la relación que sostienen el empleado y el supervisor. De hecho, es notable el instrumento de movilización, reconocimiento y desenvolvimiento del empleado (Silva, 2018).

Las calificaciones del desempeño son una de las definiciones más imprescindibles en el área de RR. HH. Es una herramienta para gestionar y analizar el rendimiento de una o más personas. Es preciso tener en cuenta que la calificación de este desempeño puede presentarse

en las tareas que ha realizado una persona o en los resultados económicos de la organización (Silva, 2018).

Existen diversos métodos de calificación que ayudan a medir el desempeño laboral y que contiene análisis individual y el desempeño de la empresa en conjunto; esto es, la evaluación de la actuación del personal, en el que la productividad se calcula por el desempeño de los trabajadores de una entidad durante un lapso definido. Se pueden calificar diferentes aspectos como: el área técnica de las actividades, la relación existente con su superior, los compañeros y los clientes, así como su postura profesional. Un procedimiento con éxito es apto para alinear los fines trazados por los empleados, al mismo tiempo promueve las conversaciones y la mutua confianza entre los distintos rangos dentro de la empresa, ocasionando una adecuada retroalimentación (Silva, 2018).

Asimismo; está la autoevaluación, que es una de las formas de calificación que más interés ocasiona. Conocerse es uno de los principales aspectos para desarrollarse personal y profesionalmente. Si se sabe lo que se hace bien y lo que no, ya se tiene un camino ganado en el desarrollo, no solo como persona; también, en el campo laboral, lo que hace que se pueda ser un mejor empleado. Lo esencial es tener la seguridad que el trabajador se está evaluando de manera correcta. Es preciso promover la autoevaluación, donde el trabajador no este expuesto a lo que ha resultado de este método, si en contar con el apoyo de la empresa para dar solución a aquellos aspectos complejos. También, puede realizarse frente a terceras personas, de manera que el trabajador conozca los aspectos donde se debe corregir (Silva, 2018).

Por otro lado; está la evaluación 180 grados, en el que el tipo de calificación es el más típico, donde los superiores califican a sus inferiores. Se emplea constantemente en grandes organizaciones. Si se quiere implementar este mecanismo, es necesario fomentarlo entre los trabajadores a dar opiniones sobre sus superiores. Es importante mantener esta práctica y los resultados de esta de manera confidencial (Silva, 2018).

Además; está la evaluación 360 grados, la que se da mediante la evaluación de los altos mandos, compañeros e inferiores depende como corresponda. De esta forma, la percepción que tienen sobre un individuo puede enriquecerse. Existen casos en donde esta evaluación toman en cuenta a diferentes proveedores y clientes. Para el caso de los clientes, primero se evalúa su relación con la empresa y todos los que la conforman, así mismo se ejecuta esta acción con los proveedores (Silva, 2018).

Finalmente, está la valoración de rendimiento por competencias, que es predilecto entre las organizaciones, este tiene como principio fundamental la competencia. Este consiste en calificar los aspectos relevantes dentro de la organización, teniendo como regla la evaluación de las competencias en distintos grupos; el primero, tiene que ver con las competencias de comportamiento, que basa en el comportamiento del trabajador; por ejemplo, se evalúa su productividad, su trabajo en conjunto y su compromiso laboral (Silva, 2018).

Luego; están las habilidades técnicas, que son diferentes dependiendo del trabajo; sin embargo, se relacionan con el resultado final. Este puede ser la habilidad de dominar un software, máquina o producto específico. Se pueden desarrollar criterios para las diferentes habilidades. Es necesario solicitar la evaluación de un asesor o más personas para crear una percepción común (Silva, 2018).

#### **1.8.2.8. Dimensiones de la productividad**

Fontalvo et al. (2018) señalan que la productividad está asociada con la eficacia y la eficiencia; la primera, se refiere a los niveles de desempeño de los trabajadores, los que han permitido lograr los objetivos, como el incremento del nivel de ventas, que se propuso la empresa; en otras palabras, es la posibilidad que tiene la entidad para satisfacer metas. Para Rojas, Jaimes y Valencia (2018) es la posibilidad de conseguir la incidencia que se espera; es decir, una empresa es eficaz si logra sus objetivos. Luego, la eficacia se caracteriza por lo siguiente: i) Pone relevancia a los resultados, ii) Busca hacer bien las cosas, iii) Alcanza

objetivos, iv) Optimiza el uso de los recursos, v) obtiene resultado y vi) proporciona eficacia al colaborador.

Sánchez (2020) señala que la eficiencia es la posibilidad de una entidad para cumplir sus objetivos bajo condiciones predeterminadas. Estos son supuestos sobre los retos de fabricación y cómo implementarlos en función de sus límites. Por ejemplo, una actividad es efectiva si logra los objetivos propuestos. La dimensión eficacia cuenta con indicadores como: nivel de ventas, entendida como la cantidad o valor en relación con la cantidad de productos, vendidos durante un tiempo determinado y el nivel de desempeño, donde se ubica la calidad de conocimientos y habilidades de los empleados para alcanzar un buen rendimiento.

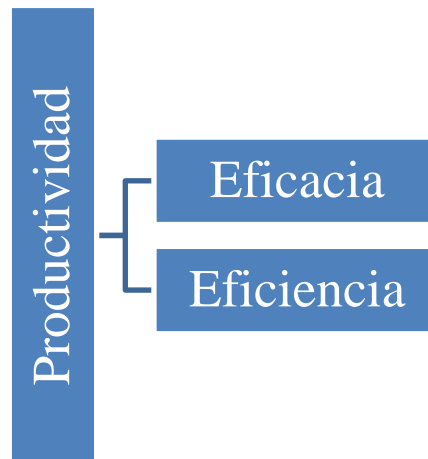
La segunda dimensión, eficiencia está relacionada con la capacidad de la entidad en usar una cantidad mínima de recursos con un mínimo tiempo de entrega, por lo que el uso racional de estos recursos permitirá que la empresa logre mejores resultados. En ese mismo contexto, Rojas et al. (2018) mencionan que es una manifestación que mide la característica de un ser económico o estructura para satisfacer con un objetivo planificado, reduciendo o minimizando el uso de los recursos. La eficiencia se caracteriza por los siguientes: i) Poner relevancia en los medios, ii) Efectuar las cosas de forma adecuada, iii) Solucionar complicaciones, iv) Asegurar bienes, v) Satisfacer con demandas y actividades y vi) Entrenar a los colaboradores.

Sánchez (2018) afirmó que la eficiencia ha sido significativamente relevante en los estudios económicos desde el nacimiento de la metodología académica; es decir, un sistema eficiente es aquel en el que los individuos no pueden mejorar su situación sin agudizar la del resto. En otras palabras, es un sistema de asignación de recursos eficientes, si se puede considerar como la mejor opción entre los sistemas existentes. La dimensión eficiencia cuenta con indicadores como: recursos empleados, los cuales componen *apps*, máquinas, personas o dinero. Los bienes de la entidad existen en el desarrollo de planeamiento, en la elaboración y

distribución de un servicio o producto, y son esenciales para el desempeño de las tareas diarias. Luego, se encuentra el tiempo de entrega, al que se le denomina *lead time* y es el tiempo que transcurre entre el momento en que se da una orden de compra solicitando los bienes y el momento en que el proveedor entrega los bienes al cliente. Normalmente se calcula en días; no obstante, este concepto puede cambiar dependiendo de la organización incluida.

### Figura 5

*Dimensiones de productividad*



*Nota.* Elaboración propia

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Las indagaciones básicas conducen a la exploración de nuevos saberes y áreas de estudio; es decir, se encarga de recopilar datos reales para ampliar el conocimiento científico (Hernández y Mendoza, 2019). Por ello, este estudio fue básica, ya que recopiló información referente a las variables de estudio establecidas y, así, extender los hallazgos encontrados con el fin de desarrollar un nuevo modelo teórico.

Asimismo, presentó un enfoque cuantitativo, por lo que se apoyó con resultados estadísticos para medir ocurrencias, además buscó probar hipótesis. Se indica que es cuantitativo, porque de acuerdo con Hernández y Mendoza (2019) usa el razonamiento lógico o deductivo, con teorías derivadas de las hipótesis probadas del investigador, de lo general a lo específico.

El nivel de la indagación fue descriptivo y correlacional, porque presentó como fin señalar los conceptos y cualidades de las variables de estudio, a la vez de relacionarlas mutuamente, basándose en el uso de la estadística. Lo indicado concuerda con Hernández y Mendoza (2019) quienes declaran que las indagaciones descriptivas tienen el propósito de encontrar y analizar cualidades, perfiles y propiedades de fenómenos, sociedades, procedimientos u objetos. Así mismo, señalan que un estudio correlacional busca relacionar hechos, conceptos o variables que se medirán con herramientas estadísticas.

Por último, el estudio tuvo un constructo no empírico, de corte transversal, porque no se pretendió medir las variables, solo mencionarlas y estudiar su información en un determinado momento. Esto es avalado por Hernández y Mendoza (2019) quienes señalan que un diseño no experimental tiene como única función observar fenómenos en un contexto, sin manipular sus variables. Con respecto al corte transversal, Hernández y Mendoza (2019) comparten con lo

previamente mencionado, ya que señalan que una investigación transversal solo se ciñe a recolectar datos en un tiempo fijo y único como si se tomará una fotografía de un suceso.

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

Según los autores Hernández y Mendoza (2019) es aquel conglomerado de casos que tienen en común determinadas especificaciones dentro de un estudio. Y, teniendo en cuenta que las empresas que se ubican en Lima Norte fueron 5 mil 975 dadas de alta (formales); y, San Martín de Porres, en el año 2022, representó el 26,9 % de esas empresas, por lo tanto, se sostiene que fueron 1607.275 empresas comerciales en total de S. M. P.

### 2.2.2. Muestra

Con respecto a la muestra, para Hernández y Mendoza (2019) es un subgrupo de objetos o fenómenos que pertenecen dentro de una población. Para hallar la muestra, se efectuó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple a las 1607,275 empresas. Hernández y Mendoza (2019) mencionan que el muestreo aleatorio simple permite que cualquiera de la población puede seleccionarse. El cálculo de la muestra finita se calculó de esta manera:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra que queremos calcular

N: Tamaño de la población

Z: Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso.

d: Error máximo admisible



$$n = \frac{1607,275 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2(1607,275 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

n = 385

Por consiguiente, la muestra estuvo conformada por 385 empresas, representado por un trabajador.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de datos

#### 2.3.1. Técnica de recolección de datos

Como técnica se efectuaron las encuestas a los 385 trabajadores, cada uno representando a su empresa. Según Carrasco (2019) se refiere a “una forma de estudio social empleado para indagar, buscar y compilar información a través de la formulación directa o indirecta de cuestiones a los sujetos que componen la unidad de examen de investigación” (p. 314).

#### 2.3.2. Instrumento de recolección de datos

Se usó el cuestionario. Acorde con Hernández y Mendoza (2019) es el conglomerado de cuestiones concerniente de una o más variables a medir.

Para la fiabilidad de esta herramienta ha conseguido ser validada por expertos en la materia, adicionalmente se ha aplicado el coeficiente de Alfa de Cronbach para validar el instrumento de recogida de datos.

**Tabla 5**

*Escala coeficiente Alfa de Cronbach*

Intervalo del coeficiente de Alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad
0 al 0,5	Inaceptable
0.51 al 0.6	Pobre
0.61 al 0.70	Débil
0.71 al 0.8	Aceptable
0.81 a 0.9	Bueno
0.91 al 1	Excelente

*Nota.* Tomada de Chávez (2018).

Para medir el grado de conformidad de acuerdo con las opiniones de los encuestados, se usó la escala de Likert mediante las siguientes escalas valorativas tradicionales:

1= “Totalmente en desacuerdo”; 2= “En desacuerdo”; 3= “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 4= “De acuerdo”; 5= “Totalmente de acuerdo”.

### 2.3.3. Análisis de datos

Mediante del software SPSS 25, se implementó el análisis numérico inferencial e inferencial para la comparación de las hipótesis, cuyo análisis se basó en el coeficiente de (Rho) Spearman.

**Tabla 6**

*Coeficiente de Correlación de Spearman*

Valor del coeficiente de correlación de Spearman (Rho)	INTERPRETACIÓN
0	Ausencia de correlación lineal
0.10 a 0.19	Correlación lineal insignificante
0.20 a 0.39	Correlación lineal baja – leve
0.40 a 0.69	Correlación lineal moderada
0.70 a 0.99	Correlación lineal alta muy alta

*Nota.* Tomado de Martínez y Campos (2015)

Además, se midió el nivel de significancia para aceptar o rechazar las hipótesis del estudio. Según Hernández y Mendoza (2019) señalan que si el valor p es menos de 0.05, la hipótesis nula de la prueba es rechazada; caso contrario, si es sobrepasa a 0.05, la hipótesis nula es admitida.

## 2.4. Procedimiento

En primer lugar, se estudió el contexto problemático respecto a las variables de indagación en las organizaciones comerciales de S. M. P., permitiendo formular las preguntas de la investigación. Para el marco teórico, se tomaron las fuentes secundarias como la tesis y

artículos científicos de base de datos confiables. Se formularon los objetivos y las hipótesis, se aplicó una metodología acorde con la naturaleza de la investigación. Asimismo, con el fin de recolectar información, se usó la encuesta que, mediante un cuestionario, validado por especialistas y por el Alfa de Cronbach, se les tomó a 385 trabajadores que fueron previamente seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Además, para evaluar la información, se ejecutaron análisis descriptivos e inferenciales, procesados mediante el software estadístico SPSS V. 25. Con los hallazgos obtenidos, se pasó a realizar la discusión conclusión; y, por último, las recomendaciones.

## **2.5. Operacionalización de variables**

**Tabla 7**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>
V. Independiente: Manejo del conflicto laboral	García (201) (como se citó en Chávez, 2018) señala que son relaciones laborales componentes claramente contrarios; de, por una parte, los empresarios, y de otra parte, los trabajadores donde los intereses son contrapuestos identificados mediante la desarmonía, incompatibilidad y pugna	Desarmonía	Intranquilidad laboral Discordia	1-3	1 = Totalmente en desacuerdo  2 = En desacuerdo  3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo  4 = De acuerdo  5 = Totalmente de acuerdo
		Incompatibilidad	Comunicación deficiente Ambiente laboral tenso	5-6	
		Pugna	Mal manejo Trato desigual	7-10	
V. Dependiente: Productividad	Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2018) indican que se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, que con menos recursos o con los mismo, se pueden obtener resultados positivos. La productividad está asociada a la eficacia y eficiencia.	Eficacia	Nivel de ventas Nivel de desempeño Recursos empleados	11-14	
		Eficiencia	Tiempo de entrega	15-20	

*Nota.* Elaboración propia

## **2.6. Consideraciones éticas**

El trabajo de investigación presente cumple con la ética académica, ya que se redacta la información de forma verídica, imparcial y objetiva, emitiendo de forma independiente los comentarios del investigador; además, es un trabajo que respeta la confidencialidad de los encuestados y de la información interna de las empresas. Por último, el estudio cumple con la metodología científica y con el reglamento de la Universidad Privada del Norte, así también se hizo uso de las normas APA 7, citando y haciendo referencia a los autores en el trabajo de investigación, respetando con ello el derecho de autor.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

#### 3.1. Análisis de confiabilidad del instrumento

Después de analizar los hallazgos del cuestionario mediante la estadística y el programa informático SPSS v. 25. , se obtuvieron los valores siguientes de alfa de Cronbach.

**Tabla 8**

*Estadística de confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	20

*Nota.* SPSS V. 25

Acorde con lo anterior, se identificó un valor de Alfa de Cronbach de 0,885 (88,8 %) que, según el intervalo de valoración, permite concluir que el instrumento de recopilación de datos tiene una buena confiabilidad, por lo cual da la validez necesaria para aplicar el cuestionario a la muestra que se ha definido.

#### 3.2. Análisis descriptivo de resultados

**Tabla 9**

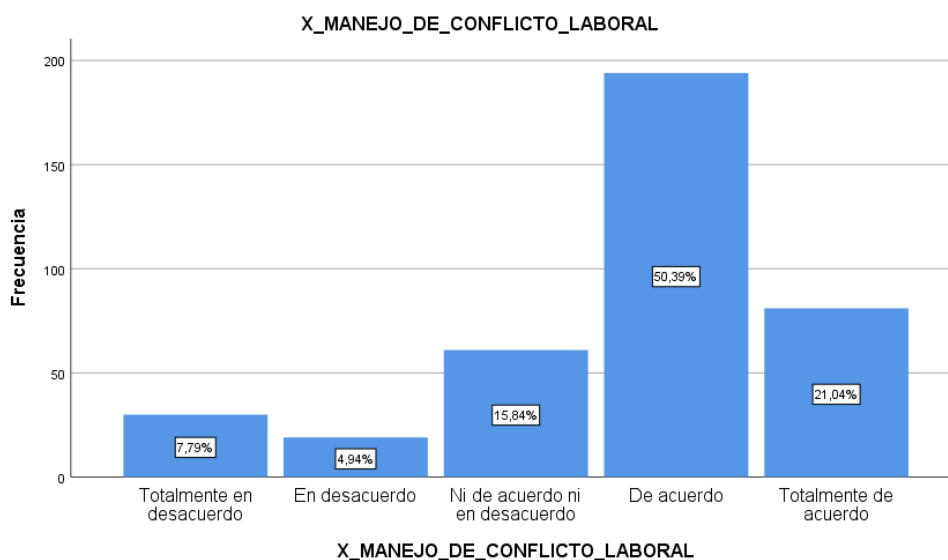
*Variable X\_Manejo de conflicto laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
De acuerdo	194	50,4	50,4	79,0
Totalmente de acuerdo	81	21,0	21,0	100,0
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* SPSS v. 25

**Figura 6**

Variable X\_Manejo de conflicto laboral



Nota. SPSS V. 25

Acorde con la tabla 9 y figura 6, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con el manejo de conflicto en la entidad, el 4,9 % mencionó estar en desacuerdo, el 15,8 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 50,4 % estuvo de acuerdo con el manejo de CL y el 21 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con el manejo del CL de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 10**

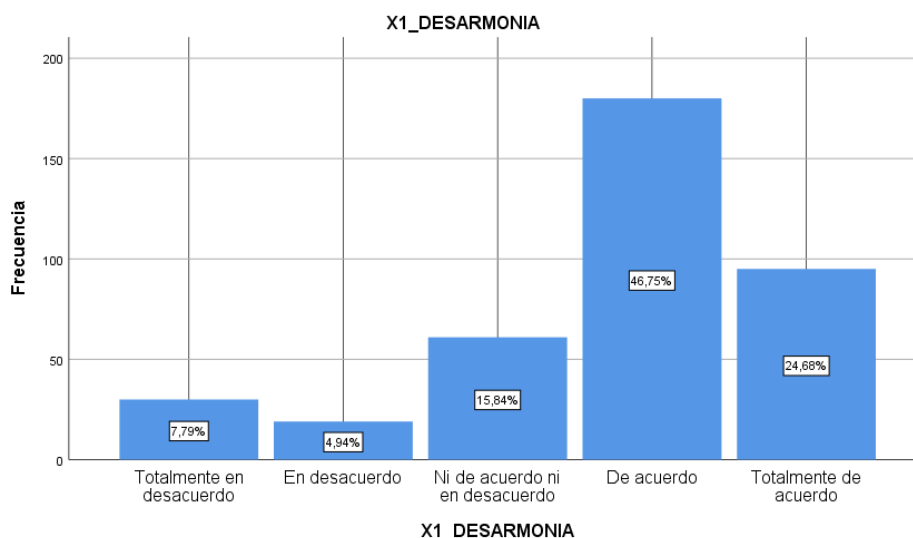
Dimensión X. 1\_Desarmonía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
De acuerdo	180	46,8	46,8	75,3
Totalmente de acuerdo	95	24,7	24,7	100,0
<b>Válido</b>				
Total	385	100,0	100,0	

Nota. SPSS v. 25

**Figura 7**

*Dimensión X. 1\_Desarmonía*



Nota. SPSS V. 25

Acorde con la tabla 10 y figura 7, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con el manejo de la desarmonía en la entidad, el 4,9 % mencionó estar en desacuerdo, el 15, 8 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 46,8 % estuvo de acuerdo con la desarmonía y el 24, 7 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con la desarmonía de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 11**

*Dimensión X. 2\_Incompatibilidad*

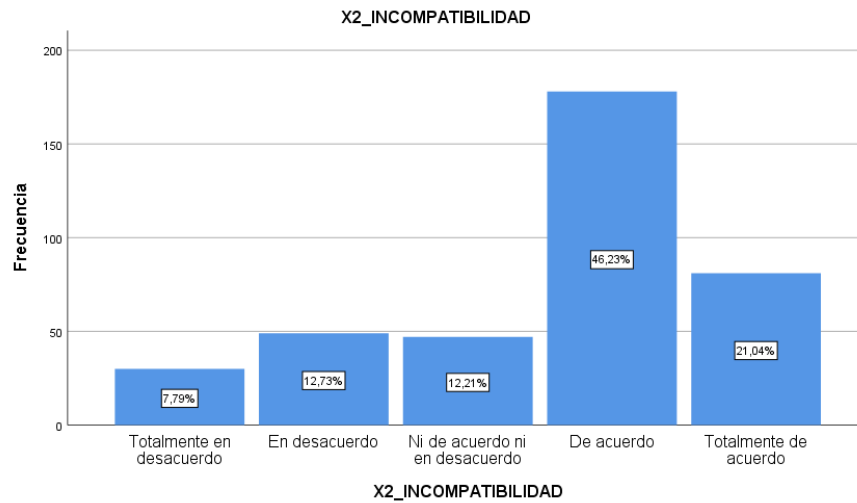
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
En desacuerdo	49	12,7	12,7	20,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	12,2	12,2	32,7
De acuerdo	178	46,2	46,2	79,0
Totalmente de acuerdo	81	21,0	21,0	100,0
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. SPSS v. 25



**Figura 8**

*Dimensión X. 2\_Incompatibilidad*



Nota. SPSS V. 25

Acorde con la tabla 11 y figura 8, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con el manejo de la incompatibilidad en la entidad, el 12,7 % mencionó estar en desacuerdo, el 12,2 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 46,2 % estuvo de acuerdo con el manejo de la incompatibilidad y el 21 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con el manejo de la incompatibilidad de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 12**

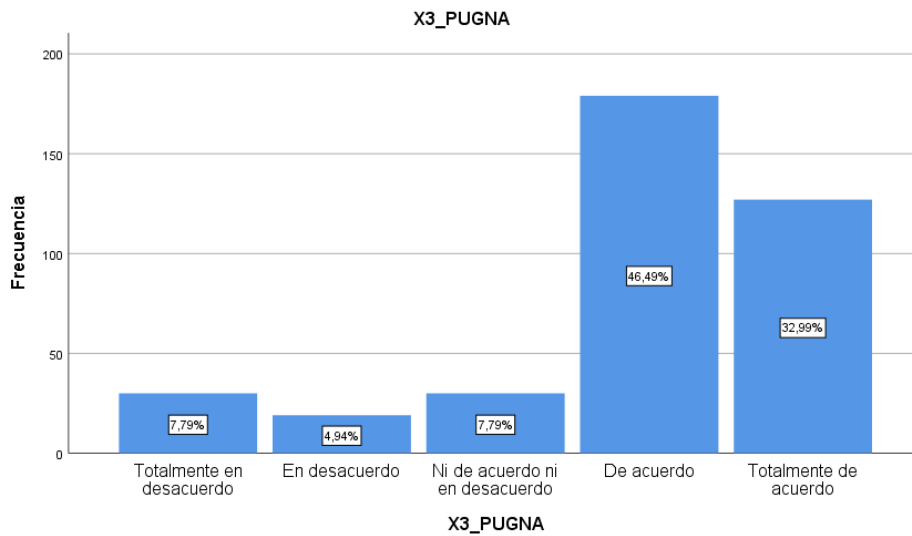
*Dimensión X. 3\_Pugna*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	7,8	7,8	20,5
	De acuerdo	179	46,5	46,5	67,0
	Totalmente de acuerdo	127	33,0	33,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Nota. SPSS v. 25

**Figura 9**

*Dimensión X. 3\_Pugna*



*Nota. SPSS V. 25*

Acorde con la tabla 12 y figura 9, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con el manejo de la pugna en la entidad, el 4,9 % mencionó estar en desacuerdo, el 7,8 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 46,5 % estuvo de acuerdo con el manejo de la pugna y el 33 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con el manejo de la pugna de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 13**

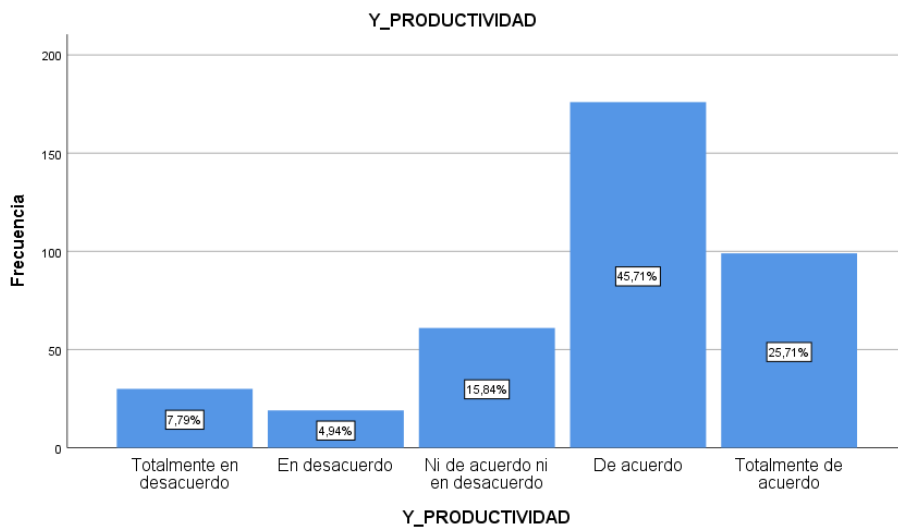
*Variable Y\_Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	176	45,7	45,7	74,3
	Totalmente de acuerdo	99	25,7	25,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota. SPSS v. 25*

**Figura 10**

*Variable Y\_Productividad*



*Nota. SPSS V. 25*

Acorde con la tabla 13 y figura 10, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con la productividad en la entidad, el 4,9 % mencionó estar en desacuerdo, el 15,8 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 45,7 % estuvo de acuerdo con la productividad y el 25,7 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con la productividad de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 14**

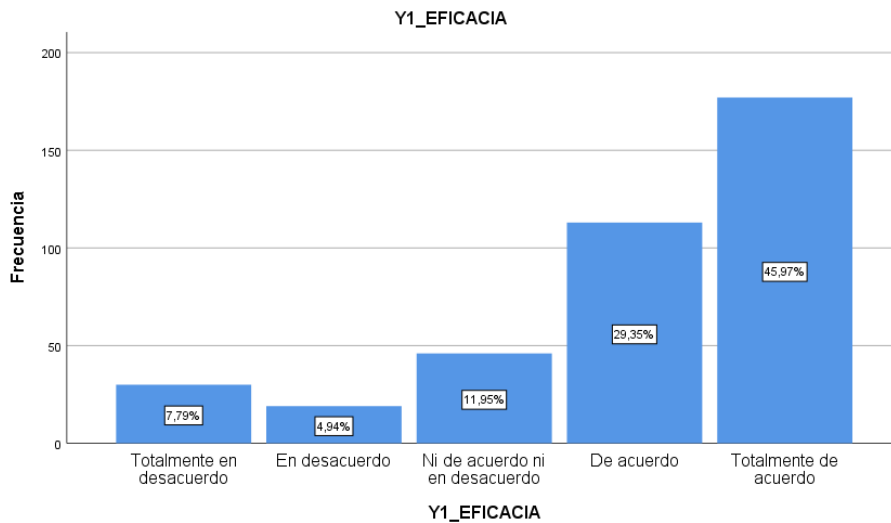
*Dimensión Y. 1\_Eficacia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	11,9	11,9	24,7
	De acuerdo	113	29,4	29,4	54,0
	Totalmente de acuerdo	177	46,0	46,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

*Nota. SPSS v. 25*

**Figura 11**

*Dimensión Y. 1\_Eficacia*



Nota. SPSS V. 25

Acorde con la tabla 14 y figura 11, se obtuvo que el 7,8 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con la eficacia en la entidad, el 4,9 % mencionó estar en desacuerdo, el 11,9 % sostuvo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 29,4 % estuvo de acuerdo con la eficacia y el 46 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con la eficacia de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 15**

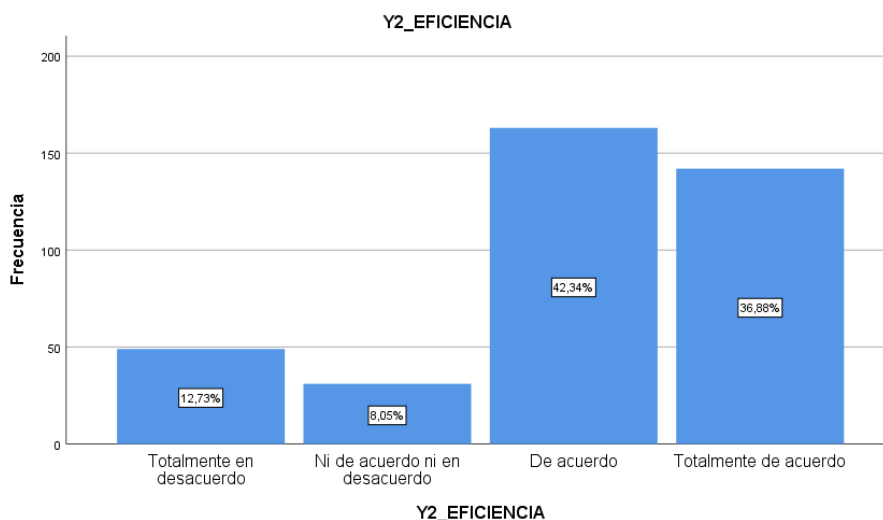
*Dimensión Y. 2\_Eficiencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	49	12,7	12,7	12,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	8,1	8,1	20,8
De acuerdo	163	42,3	42,3	63,1
Totalmente de acuerdo	142	36,9	36,9	100,0
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. SPSS v. 25

**Figura 12**

*Dimensión Y. 2\_Eficiencia*



*Nota. SPSS V. 25*

Acorde con la tabla 15 y figura 12, se obtuvo que el 12,7 % de participantes estuvo totalmente en desacuerdo con la eficiencia en la entidad, el 8,1 % mencionó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; luego, el 42,3 % estuvo de acuerdo con la eficiencia y el 36,9 % sostuvo estar totalmente de acuerdo con la eficiencia de las empresas comerciales de S. M. P., 2022.

### **3.2.1. Análisis inferencial de resultados**

Este análisis permitió contrastar las hipótesis por intermedio de estadígrafos de comparación de medias, pues se buscó demostrar la asociación de una situación dada.

Como primer paso, se efectuó la prueba de normalidad a la muestra, y como la muestra del estudio fue mayor a 30, fue necesario usar Kolmogórov-Smirnov.

#### **3.2.1.1. Prueba de normalidad para la hipótesis general**

**H<sub>0</sub>:** Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal

**H<sub>a</sub>:** Los datos de la muestra provienen de una distribución normal

	<b>No existe distribución normal</b>
$p_{valor} > 0,05$	<b>Existe distribución normal</b>

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad para la hipótesis general*

		<b>Pruebas de normalidad</b>					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X	Manejo de conflicto laboral	,316	385	,000	,812	385	,000
Y	Productividad	,297	385	,000	,820	385	,000

*Nota.* SPSS V. 25

Los datos de las variables vienen de un orden no normal (no paramétrica), debido a que la significancia es  $< 0,05$ , por lo que la información de las variables también viene de una distribución no normal (no paramétrica). En consecuencia, se ejecutó la correlación de Spearman para la hipótesis general, debido a que el  $p_{valor}$  resultó en 0,000, inferior a 0,05.

### **3.2.1.2. Prueba de hipótesis para las variables Manejo de conflicto laboral y productividad**

Se efectuó la prueba de Spearman, ya que la variable independiente y dependiente muestra una distribución no normal (no paramétrico).

**Ha:** Existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

**H0:** No existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 17**

*Correlaciones para la hipótesis general*

		X Manejo de conflicto laboral	Y Productividad
Rho de Spearman	X_Manejo de conflicto laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385
	Y_Productividad	Coefficiente de correlación	,907**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385

Nota. SPSS V. 25

El coeficiente de la correlación de Spearman fue 0,907, interpretada como una alta positiva y fuerte; en consecuencia, se admite la hipótesis del estudio debido a que el p\_valor fue < 0,05. Así, se evidencia la relación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

### 3.3. Prueba de normalidad para la hipótesis específica 1

**H0:** Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal

**Ha:** Los datos de la muestra provienen de una distribución normal

	<b>No existe distribución normal</b>
$P_{valor} > 0,05$	<b>Existe distribución normal</b>

**Tabla 18**

*Prueba de normalidad para la hipótesis específica 1*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	,316	385	,000	,812	385	,000
Y1 EFICACIA	,252	385	,000	,770	385	,000

Nota. SPSS V. 25

Los datos de las variables vienen de un orden no normal (no paramétrica), debido a que la significancia es  $< 0,05$ , por lo que la información de las variables también viene de una distribución no normal (no paramétrica). En consecuencia, se ejecutó la correlación de Spearman para la hipótesis general, debido a que el  $p\_valor$  resultó en 0,000, inferior a 0,05.

### 3.3.1.1. Prueba de hipótesis para las variables Manejo de conflicto laboral y Eficacia

Se efectuó la prueba de Spearman, ya que la variable independiente y la dimensión Eficacia tienen una distribución no normal (no paramétrico).

**Ha:** Existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficacia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

**H0:** No existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficacia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

**Tabla 19**

*Correlaciones para la hipótesis específica 1*

		X Manejo de conflicto laboral	Y1 Eficacia
Rho de Spearman	X_Manejo de conflicto laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	Y1_Eficacia	Coefficiente de correlación	,801**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385

Nota. SPSS V. 25

El coeficiente de la correlación de Spearman es 0.801, interpretada como alta, positiva y fuerte, por lo que se admite la hipótesis específica 1 del estudio y se inadmite la hipótesis nula, debido a que el  $p\_valor$  fue  $< 0,05$ . Así se evidencia la relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficacia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.



### 3.4. Prueba de normalidad para la hipótesis específica 2

**H0:** Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal

**Ha:** Los datos de la muestra provienen de una distribución normal

	<b>No existe distribución normal</b>
$p_{valor} > 0,05$	<b>Existe distribución normal</b>

**Tabla 20**

*Prueba de normalidad para la hipótesis específica 2*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X Manejo de conflicto laboral	,316	385	,000	,812	385	,000
Y2 Eficiencia	,322	385	,000	,736	385	,000

Nota. SPSS V. 25

Los datos de las variables vienen de un orden no normal (no paramétrica), debido a que la significancia es  $< 0,05$ , por lo que la información de las variables también viene de una distribución no normal (no paramétrica). En consecuencia, se ejecutó la correlación de Spearman para la hipótesis general, debido a que el  $p_{valor}$  resultó en 0,000, inferior a 0,05.

#### 3.4.1.1. Prueba de hipótesis para las variables Manejo de conflicto laboral y Eficiencia

Se efectuó la prueba de Spearman, ya que la variable independiente y la dimensión Eficiencia tienen una distribución no normal (no paramétrico).

**Ha:** Existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficiencia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022

**H0:** No existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficiencia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022

**Tabla 21**

*Correlaciones para la hipótesis específica 2*

		X Manejo de conflicto laboral	Y2 Eficiencia
Rho de Spearman	X_Manejo de conflicto laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385
	Y2_Eficiencia	Coefficiente de correlación	,701**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385

*Nota.* SPSS V. 25

El coeficiente de la correlación de Spearman es 0,701, interpretada como alta, positiva y fuerte, por lo que se admite la hipótesis específica 2 del estudio y se inadmite la hipótesis nula, debido a que el p\_valor fue < 0,05. Así se evidencia la relación entre el manejo de conflicto laboral y la eficiencia de las organizaciones comerciales de S. M. P., 2022.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Se puede interpretar la información obtenida mediante la admisión de la hipótesis general del estudio; o sea, que hay una asociación entre el manejo de CL y la productividad de las entidades comerciales del distrito de S. M. P., 2022, ya que a través del análisis estadístico se halló una correlación positiva alta, la cual sustenta la presente tesis.

Estos hallazgos coinciden con Malpartida (2017) quien planteó como objetivo hallar el enfrentamiento entre CL y el desempeño de los especialistas de Enfermería del H. R. H. V. M. de Huánuco, 2016. Los resultados le permitieron concluir que, con base en el coeficiente de 0,620 (62 %) y un  $p=0,000$ , que hay una asociación moderada y positiva entre los conflictos en el lugar de trabajo con la productividad de los enfermeros. También, coinciden con lo propuesto por la Maslow (1943) (citado en Toro, 2017) en la teoría de las necesidades en el que sostiene que al momento que la persona satisfaga sus necesidades de orden inferior (básicas) podrá satisfacer las de nivel superior, las cuales son obligatorias para la plenitud, en las que se encuentra el de reconocimiento o aceptación social, las mismas que corresponden con lograr los objetivos profesionales y de estima social, de manera que se logre el éxito personal y profesional, evitando así conflictos intrínseco o externos.

No obstante, estos hallazgo discrepan de lo señalado por Chávez (2018) en Lima, que tuvo como finalidad identificar la asociación entre la productividad y los conflictos ocupacionales en MICREDIT PERÚ, 2016. El resultado de dicho estudio permitió hallar una negativa correlación de Rho de Spearman entre los CL: Muy Graves ( $r=0.9455$ ) y Graves ( $r=-0.5979$ ) y la productividad comercial. Asimismo, se determinó que no hay una significativa asociación entre la productividad comercial y los CL Leves ( $r=-0.1423$ ).

Por lo tanto, estos resultados tienen gran implicancia teórica, porque permitirán incrementar el nivel de conocimientos teóricos sobre la relación de los CL con la productividad, considerando que concuerdan con diversos estudios señaladas anteriormente y sustentados bajo

teorías sólidas. El estudio de los CL con la productividad puede ayudar a desarrollar nuevas teorías y modelos que expliquen cómo los CL afectan a la productividad en diferentes contextos y sectores económicos. Además, también puede permitir identificar las principales variables e indicadores que influyen en esta relación. Asimismo; comprender la relación entre los CL y la productividad puede tener importantes implicaciones prácticas para los empleadores, los colaboradores y los directivos las decisiones. Por ejemplo, los empleadores pueden utilizar esta información para diseñar estrategias de gestión de conflictos que permitan reducir la incidencia de estos y mejorar el rendimiento de sus colaboradores. Finalmente, el estudio de los CL en asociación la productividad también puede tener implicaciones metodológicas importantes, ya que requiere el uso de diferentes técnicas de análisis estadístico y económico. Además, también es importante considerar la calidad y confiabilidad de los datos utilizados en el estudio, así como la validez y generalización de los hallazgos.

Por otro lado, respecto a la hipótesis específica uno; y con base en los hallazgos, se ha determinado que existe asociación entre el manejo de CL con la eficacia de las organizaciones comerciales del distrito de S. M. P., 2022; porque, se halló una correlación positiva alta, la cual sustenta la presente tesis.

Aquellos datos concuerdan con el estudio de Guevara y Martínez (2018) en Chiclayo, quienes tuvieron como propósito establecer un vínculo entre el CL y la productividad en Leoncito S. R. L., Chiclayo. Se empleó una metodología descriptiva, correlacional y de diseño pequeño. Los resultados muestran que algunos grandes CL que afectan la productividad en la entidad fueron: conflictos entre los empleados, favoritismo de algunos colaboradores y la escasez de estándares y políticas en la organización. Se puede concluir que la asociación entre el CL y la productividad de la entidad fue de 0.676 mediante un Rho de Spearman con un  $p=0,000$ ; es decir, moderada, afirmando de esta manera que predomina una asociación entre el CL y la productividad en la entidad de estudio.

Sin embargo, no concuerda con Shakoor et al. (2020) quienes plantearon como finalidad estudiar los CL y conexión en la productividad de los empleados. Sus resultados mostraron la asociación negativa de los conflictos en el lugar de trabajo tiene que ver con la política del lugar de trabajo en el empleado y la productividad mediante  $b = -0.5025$ ,  $se = 0.0820$ ,  $p\_valor < 0.05$ ; y, que predomina una asociación negativa fuerte de los CL con la productividad de los empleados mediante una  $b = -0.5025$ ,  $se = 0.0820$ ,  $p\_valor < 0.05$ . De esta manera los autores concluyen que los CL se relacionan de una forma negativa con la productividad y eficacia de los colaboradores. Los hallazgos también coinciden con lo propuesto por Bain (2017) al afirmar que manejar adecuadamente los conflicto en la empresa se relacionan en gran medida con los factores en la productividad como la eficacia, debido a que tienen una alta trascendencia y son una herramienta importante para un administradores y gerentes de organizaciones, economistas, ingenieros de la industria y políticos, porque contrasta la elaboración y consumo de recursos en distintos niveles de la estructura económica.

Por lo tanto, estos hallazgos tienen implicancias teóricas, debido a que puede contribuir a la comprensión de las teorías existentes sobre la eficacia organizacional y la dinámica de los CL. Puede ayudar a desarrollar nuevas teorías y modelos que expliquen cómo los conflictos laborales afectan la eficacia organizacional en diferentes contextos y sectores económicos. Esto, implica que a nivel práctico, se pueda comprender que la asociación entre los CL y la eficacia puede tener importantes efectos para los empleadores, los responsables y colaboradores de las medidas. Por ejemplo, los empleadores pueden utilizar esta información para diseñar estrategias de gestión de conflictos que permitan reducir la incidencia de estos y mejorar la eficacia de sus organizaciones. Por último, el estudio también tiene implicaciones metodológicas importantes, ya que requiere el uso de diferentes técnicas de análisis estadístico y económico. Además, también es importante considerar la calidad y confiabilidad de los datos utilizados en el estudio, así como la generalización y validez de los hallazgos. Por lo tanto, esta indagación puede

colaborar con el desarrollo de nuevas metodologías de indagación que faciliten un mejor entendimiento de la asociación entre los CL y la eficacia organizacional.

Respecto a la hipótesis específica dos y, tomando en cuenta los hallazgos conseguidos, se determina que, que hay una asociación entre el manejo de CL con la eficiencia de las organizaciones comerciales del distrito de S. M. P., 2022; ya que, con base del análisis estadístico se halló una correlación positiva alta, la cual sustenta la presente tesis.

Ello, coincide con lo mencionado Iskamto et al. (2022) en Malasia, quienes plantearon como objeto definir la asociación entre conflicto en la productividad de los empleados en Giant Pekanbaru. De lo hallado de la prueba t:  $T_{count} > T_{table}$  o  $2,250 > 1,987$ , se concluyó que predomina una positiva asociación entre el conflicto sobre la productividad. Así, se resolvió que de la variable Y (productividad), se obtuvo un R Cuadrado ( $R^2$ ) de 0,597 o 59,7 %, coincidiendo así en que hay una asociación entre el conflicto sobre la productividad, que la carencia de liderazgo y falta de gestión de personal originaron CL en dicha empresa que influenciaron en la baja eficiencia del trabajador.

Del mismo modo, se concuerda parcialmente con lo mencionado por Cavero (2017) quien tuvo como fin definir la asociación entre los CL y la productividad de los integrantes de Vega, S. M. P., 2017. Los hallazgos de la prueba de Rho Spearman señalaron que hay una moderada correlación de Rho de Spearman con un  $p=0,000$  entre las variables por un valor de 0,522 (52,2 %), por lo que el autor determinó que los CL minimizan la eficiencia del empleado.

En otro sentido, los hallazgos de este estudio permiten coincidir con Lorenzo (2018) quien señala que las modificaciones en la eficiencia y el rendimiento tienen un gran impacto en muchos hechos económicos y sociales, como el veloz incremento económico, hacer que el estilo de vida sea mucho mejor, en los registros de salarios del país, el manejo de la inflación, de calidad y cantidad del tiempo de ocio. La única forma en que una entidad puede desarrollar e incrementar su rentabilidad o ganancias es maximizando su productividad. De esta manera, las

herramientas básicas para aumentar el rendimiento son el uso de técnicas para un buen clima laboral, de manejo de conflictos, el análisis de tiempos y los sistemas salariales.

Así, estos hallazgos contienen implicancias teóricas, en el sentido que contribuye al desarrollo de teorías que explican cómo los diferentes enfoques y estrategias de manejo de conflictos laborales pueden afectar la eficacia organizacional. Además, también ayudará a desarrollar nuevas teorías y modelos que expliquen cómo el manejo de CL interactúa con otros factores organizacionales para influir en la eficiencia. Luego, respecto a las implicancias prácticas, los empleadores pueden utilizar esta información para desarrollar estrategias de manejo de CL que permitan mejorar la eficacia de la organización y reducir los costos asociados con los conflictos laborales. Por otro lado, los empleados pueden utilizar esta información para desarrollar habilidades y competencias en el manejo de CL y mejorar su capacidad para trabajar en equipo, lo que puede contribuir a una mayor eficacia organizacional. Finalmente, este estudio ha implicado metodológicamente que los empleadores puedan utilizar esta información para desarrollar estrategias de manejo de CL que permitan optimar la eficiencia de la organización y reducir los costes asociados con los conflictos laborales. También es importante considerar la calidad y confiabilidad de los datos utilizados en el estudio, así como la validez y fiabilidad de los hallazgos. Por lo tanto, esta indagación puede colaborar con el desarrollo de nuevas metodologías de indagación que faciliten un mejor entendimiento de la asociación entre el manejo de CL y la eficiencia institucional.

## **4.2 Conclusiones**

1. Luego de haberse evidenciado que en muchas organizaciones formales del S. M. P. se carece de medidas conciliatorias, y de manejo de CL, se puede desprender del objetivo general del estudio; y, de la prueba no paramétrica de Spearman, que se ha logrado conseguir un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,925 con un  $p=0,000$  entre las variables de indagación, concluyéndose así en evidenciar el predominio de una fuerte

asociación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de organizaciones comerciales del distrito de S. M. P., 2022.

2. Asimismo, luego de notar que en muchas de las entidades formales de S. .M. P., el nivel de ventas y de desempeño de los empleados ha ido disminuyendo y con ello el éxito de las organizaciones a falta de medidas en contra de pugnas laborales, se puede desprender del objetivo específico 1; y, después de haber sometido a la prueba no paramétrica de Spearman, que se ha logrado obtener un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,881 con un  $p=0,000$ , concluyéndose en advertir una fuerte asociación entre el manejo de conflicto laboral y la eficacia de las organizaciones comerciales del distrito de S. M. P., 2022.
3. Finalmente, debido a la notable disminución de la eficiencia de muchas organizaciones a causa de la falta de medidas que satisfagan las demandas de las empleados en las entidades formales de S. M. P., generando descontento en los tiempos de entrega; del estudio y del objetivo específico 2, se ha podido dar cuenta que, después de haber sometido a la prueba no paramétrica, se ha logrado obtener un grado de correlación de Rho de Spearman 0,935 con un  $p=0,000$ , concluyéndose en denotar una fuerte asociación entre el manejo de conflicto laboral y la eficiencia de las organizaciones comerciales del distrito de S. M. P., 2022.



### 4.3. Recomendaciones

1. Se sugiere a las organizaciones comerciales de S. M. P. utilizar métodos conciliatorios para el manejo de CL con los colaboradores de manera que no se vea mermada la capacidad productiva de la compañía; ello, debido a que 50 % de los encuestados expresaron estar de acuerdo con el manejo de conflictos, lo que quiere decir, el porcentaje restante necesita trabajar en una adecuada gestión de solución de conflictos en el trabajo.
2. Se aconseja a las entidades comerciales de S. M. P contratar a colaboradores que no solo tengan habilidades técnicas, sino que cuenten con inteligencia emocional para que no sucedan conflictos que puedan impactar la eficacia del equipo de trabajo. Esto, a causa de que 29 % de los encuestados han señalado estar de acuerdo con la eficacia y el 42, 3 % señaló estar de acuerdo con la eficiencia; en consecuencia, los directivos han de implementar medidas que colaboren en acrecentar la productividad de los participantes.
3. Se recomienda a las corporaciones comerciales de S. M. P capaciten a los jefes acerca de cuestiones de desarrollo personal y liderazgo para que así favorezcan el clima laboral y motive al equipo de trabajo, con el fin que se mejore la eficiencia de los trabajadores. Esto, en consecuencia de lo señalado porque el 46, 8% de los encuestados señalaron estar de acuerdo con la existencia de desarmonía en el espacio laboral y el 46, 2% expresaron estar de acuerdo con que predomina la incompatibilidad. Por ello, la entidad debe trabajar en implementar medidas, talleres, capacitaciones y actividades para gestionar conflictos, trabajar en solucionar las pugnas y así incrementar la eficiencia y eficacia en la entidad.

## REFERENCIAS

- Abarca Arias, Y. M., Espinoza Moreno, T. M., Llerenan Callata, S. G. y Berrios Manrique, N. Y. (2019). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(1), 460–478. doi:10.6018/eglobal.19.1.364491
- Acosta Vera, J. M. (2011). *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Profit Editorial. [https://books.google.com.pe/books/about/C%C3%B3mo\\_tratar\\_con\\_personas\\_conflictivas.html?id=QcYWZ\\_WydgsC&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/C%C3%B3mo_tratar_con_personas_conflictivas.html?id=QcYWZ_WydgsC&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- Amo Gago, M. J. (marzo de 03 de 2022). *Las incompatibilidades de los funcionarios públicos*. <https://administrativando.es/las-incompatibilidades-de-los-funcionarios-publicos/#:~:text=Entendemos%20por%20incompatibilidad%20la%20imposibilidad,salvo%20los%20supuestos%20previstos%20legalmente.>
- Ayay Pinedo, J. D. y Azan Rodríguez, E. (2018). *Relación del estrés laboral y el desempeño laboral en la cadena molinera Induamerica Trade S.A – San Martín*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1053>
- Bain, D. (2017). *Productividad: la solución a los problemas*. McGraw Hill. [https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain\\_59822c02dc0d6028052bb187\\_pdf](https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain_59822c02dc0d6028052bb187_pdf)
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. Udelar. CSE. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/26551>
- Bhakti, P. y Ravindra, S. (2020). Impact of Conflicts on Productivity at Workplace. *Management & Technovation*, 24(1), 143–146. doi:10.15439/2020KM11

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Bancieri, L. (2007). *Funciones de la Administración - Teoría y Práctica* (1a ed.). Editorial de la Universidad Nacional del Sur. [https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/FUNCIONES-DE-LA-ADMINISTRACION\\_WEB.pdf](https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/FUNCIONES-DE-LA-ADMINISTRACION_WEB.pdf)
- Bolívar, J. M. (2020). *Productividad personal: Aprende a liberarte del estrés con GTD*. Penguin Random House Grupo Editorial España. [https://books.google.com.pe/books/about/Productividad\\_personal.html?id=LdHKBgAAQBAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Productividad_personal.html?id=LdHKBgAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- Camacho Ramírez, A. y Mayorga, D. R. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos*, 20(40), 159–172. doi:10.18359/prole.3047
- Canafoglia, E. C. (2019). En clave de conflicto: dinámica de la industria regional y trabajo en Mendoza, Argentina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*(63), 125-146. doi:10.17141/iconos.63.2019.3416
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos E.I.R.L. LTDA. [https://www.academia.edu/26909781/Metodologia\\_de\\_La\\_Investigacion\\_Cientifica\\_Carrasco\\_Diaz\\_1\\_](https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_)
- Cavalli, M. C., y Quinteros, L. G. (2018). *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*. Editorial Reus S.A. [https://books.google.com.pe/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_no\\_adversari.html?id=sDyc2k-1Y6sC&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_no_adversari.html?id=sDyc2k-1Y6sC&source=kp_book_description&redir_esc=y)

- Cavero de la Cruz, B. J. (2017). *Los conflictos laborales y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Corporación Vega, San Martín de Porres 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14449/Cavero\\_DLCCBJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14449/Cavero_DLCCBJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávarry Arenas, R. E. (2020). *Comunicación organizacional y conflictos laborales en la IEP Santísima Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador, 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú].  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1261/Chavarry%20Arenas,%20Rosa%20Elena.pdf?sequence=1>
- Chávez Alvarado, E. E. (2018). *Conflictos laborales y su relación con la productividad comercial en la financiera MICREDIT PERÚ, 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13584/Chavez%20Alvarado%20Erick%20Edwin.pdf?sequence=4>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). McGraw Hill.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Ciudad, A. (2020). *Conflicto colectivo jurídico y proceso de trabajo*. Palestra Editores.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Conflicto\\_colectivo\\_jur%C3%ADdico\\_y\\_proceso.html?id=bdnrDwAAQBAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Conflicto_colectivo_jur%C3%ADdico_y_proceso.html?id=bdnrDwAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- De Miguel Barrado, V. y Prieto Ballester, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Perspectivas*, 19(38), 25-44.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n38/n38\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n38/n38_a03.pdf)

- Dithurbide, G. (1999). *Problemas en el análisis del conflicto laboral*. Pirámide.  
<https://www.docsity.com/es/problemas-en-el-analisis-del-conflicto-laboral-1/2761268/>
- Dunlop, J. T. (1978). *Sistemas de relaciones industriales*. Península.  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19019/1/Tema\\_3.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19019/1/Tema_3.pdf)
- Fingas, J. (25 de abril de 2018). Amazon and Tesla listed among the most dangerous US workplaces (updated). *engadegt*. <https://www.engadget.com/2018-04-25-amazon-and-tesla-in-most-dangerous-workplace-report.html#:~:text=Amazon%20and%20Tesla%20are%20usually,their%20factory%20and%20warehouse%20conditions>.
- Edwards, P. K. (1990). El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa. *Revista de sociología*. 39. p. 125-126,  
<https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/25128>.
- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E. y Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. doi:10.15665/dem.v16i1.1375
- Gil Mauricio, C. L. (2020). *Los medios alternativos para la solución de conflictos*.  
<https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/3gilmauricio.pdf>
- Guevara Olivera, Y. L. y Martínez La Torres, K. L. (2018). *Relación entre el conflicto laboral y productividad en Leoncito SRL Chiclayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4937/Guevara%20Olivera%20%26%20Martinez%20La%20Torre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gil Rivero, J. (2012). Teorías analíticas e interpretativas sobre el conflicto en el centro de trabajo. *Estudios* (2), 2, 34-48.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4147796>
- Gutiérrez, P. E., Popo Amu, S. M., Baquero Ospina, M. P., Giraldo Gutiérrez, J. H. y Narváez, S. P. (2019). Caracterización de la Relación Trabajo – Familia en una Entidad Pública. *Revista De Economía & Administración*, 14(2), 47-70.  
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/38>
- Heredia Llatas, F. D. y Hernández Medina, F. A. (2018). Plan de logística inversa para incrementar la productividad de una empresa productora y comercializadora de sacos de polipropileno, Chiclayo 2018. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 5(2).  
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/964>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas.* Mc Graw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hyman, R. e Izquiero Loyo, V. M. (1981). *Relaciones industriales: una introducción marxista.* Ed. Blume. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=198250>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Demografía empresarial en el Perú III Trimestre de 2022.* Informe Técnico N.º 04 - Diciembre 2022, Lima.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3959569/Informe%20Demografia%20Empresarial.pdf?v=1671640842>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra* (2a ed.). INEGI.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825188894.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825188894.pdf)

- Iskamto, D., Ghazali , P. L. y Afthanorhan, A. (2022). Conflict management in the workplace and its impact on employee productivity in private companies. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 54-61. doi:10.54099/aijms.v1i1.210
- Jiménez Díaz, E. E. (2016). *El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones*. [Tesis de grado, Universidad de La Laguna].  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/EI%20Conflicto%20Laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koontz, H., Wejrlich, J. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). McGraw Hill.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Köhler, H. D., Martín, Ardiles, A. y Artiles Martín, A. (2021). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Delta Publicaciones.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Manual\\_de\\_la\\_Sociolog%C3%ADa\\_del\\_trabajo\\_y\\_d.html?id=trunzgEACAAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Manual_de_la_Sociolog%C3%ADa_del_trabajo_y_d.html?id=trunzgEACAAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- Llosa Jose, A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E. y Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología*, 34(2), 211-223. doi:10.6018/analesps.34.2.281651
- López Pintor, R. (1995). *Sociología industrial*. Alianza.  
<https://www.librosuned.com/LU13288/Sociolog%C3%ADa-industrial---.aspx>
- Luyo Carbajalfon, O. (2017). Productividad: elemento clave de la competitividad del país. *Éxegesis*, 6(6), 31-41. <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/view/18>

- Lorenzo, E. P. (2018). *La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO\\_GEP.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO_GEP.pdf?sequence=1)
- Malpartida Quispe, M. J. (2017). *Estilos de Afrontamiento ante Conflictos Interpersonales y su Influencia en el Nivel de Productividad Laboral de los Profesionales de Enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano de Huánuco – 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco].  
[http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/579/T047\\_72922518\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/579/T047_72922518_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez Rebollar, A. y Campos Francisco, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 181-191. doi:10.17488/RMIB.36.3.4
- Medel Sierralta, R. y Pérez Valenzuela, D. (2017). Tres modelos de conflicto laboral en Chile: el peso de la economía, la organización sindical y el régimen de trabajo en las tendencias de la huelga extralegal. *Revista Colombiana de Sociología*, 40(2), 173-195.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/66391/61009>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIDIS]. (2018). *Guía para la resolución de conflictos*.  
[https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador\\_de\\_guia\\_para\\_soluci%C3%B3n\\_de\\_conflictos0950374001540215605.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (25 de julio de 2019). *MTPE puso fin a 107 conflictos laborales y benefició a más de 195 mil trabajadores*.



<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/46118-mtpe-puso-fin-a-107-conflictos-laborales-y-beneficio-a-mas-de-195-mil-trabajadores>

Montes Cató, J. (2007). Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. *Trabajo y Sociedad*. IX (9), p. 6.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=11753>

Muñoz, P. (2021). *Divisionismo Político y Riesgos Democráticos en América Latina*. (T. C. E., Ed.) Carnegie Endowment for International Peace.  
[https://carnegieendowment.org/files/Carothers\\_Feldmann\\_Polarization\\_in\\_Latin\\_America\\_ES\\_web\\_final.pdf](https://carnegieendowment.org/files/Carothers_Feldmann_Polarization_in_Latin_America_ES_web_final.pdf)

Noya Rivero, M. (2018). *Conflicto en la empresa familiar y la productividad: Una revisión sistemática de literatura científica en los últimos 15 años*. [Trabajo de bachiller, Universidad Privada de Norte].  
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22577/NOYA%20RIVERO%2c%20MARIA%20DEL%20ROSARIO\\_total.PDF?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22577/NOYA%20RIVERO%2c%20MARIA%20DEL%20ROSARIO_total.PDF?sequence=2&isAllowed=y)

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13a ed.). McGraw-Hill Companies Inc. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento* (1a ed.). Centro Internacional de Formación. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)

Palacios Plaza, V. y Quezada Arzola, B. (2019). *Efectos y alcances del principio de no discriminación en el Derecho Laboral Chileno*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170676/Efectos-y-alcances-del-principio-de-no-discriminacion-en-el-derecho-laboral-chileno.pdf?sequence=1>

- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L. y Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *SHS Web of Conferences*, 1111(01010), 1-6. doi:10.1051/shsconf/202111101010
- Pachón Lucas, C. (2018). *Empleo público y carrera administrativa* (1a ed.). Ediciones de la U. <https://www.buscalibre.pe/libro-empleo-publico-y-carrera-administrativa-entidades-nacionales-y-territoriales/9789587628746/p/50581225>
- Patrón Osuna, O. E. y Vargas-Hernández, J. G. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Libre Empresa*, 16(1), 64-78. doi:10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910
- Pérez Rodríguez, V., Palací Descals, F., Topa Cantisano, G. (2017). Cultura de conciliación y conflicto trabajo/familia en trabajadores con turnos laborales. *Acción Psicológica*, 14(2), 193-210. doi:10.5944/ap.14.2.20024
- Pérez López, J. A., Guzmán Ramírez, C. y Reyes Eguren, J. A. (2021). *Uso de Resultados de Investigaciones Educativas para el Diseño de Estrategias de Mejora*. Pie Rojo Ediciones. <https://www.iea.gob.mx/IEA/biblioteca-digital/publicaciones/Uso%20de%20Resultados%20de%20Investigaciones%20Educativas%20para%20el%20Diseño%20de%20Estrategias%20de%20Mejora%205ta%20Reunión.pdf>
- Ponce Ponce, L. E. y Gómez García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154. doi:10.23857/dc.v7i2.1851
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de medición*. Editorial Paidós. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=253705>

Rodríguez, O. (2 de enero de 2019). *Amazon deberá solucionar en 2019 los conflictos con sus trabajadores.*

[https://www.elespanol.com/invertia/observatorios/digital/20190102/amazon-debera-solucionar-conflictos-trabajadores/364963905\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/observatorios/digital/20190102/amazon-debera-solucionar-conflictos-trabajadores/364963905_0.html)

Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 1-15.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Sánchez Galán, J. (05 de diciembre de 2018). *Eficiencia.*

<https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>

Sánchez Galán, J. (04 de marzo de 2020). *Eficacia.*

<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

Sánchez Henríquez, J. y Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría.

*Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

Shakoor, R., Hafeez, M., Maenuddin, Yusrini, L. y Hussain, A. (2020). Workplace Conflicts and its Effect on Employee Productivity: A Mediating Role of Workplace Politics.

*International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2774-2783.

doi:10.37200/IJPR/V24I3/PR2020313

Silva Rodríguez, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano* (1a ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo,

S.L. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/10/Gestión-y-desarrollo-organizacional-1.pdf>

- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2019). *Contribuyentes registrados según distrito y actividad económica*. <https://e-analitica.sunat.gob.pe/cl-at-itgestionriesgo3-tablero/index/>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNFIL]. (17 de noviembre de 2017). *Colegios particulares del cono norte fueron fiscalizados por la SUNAFIL y la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*. <https://www.sunafil.gob.pe/portal/noticias/item/5707-colegios-particulares-del-cono-norte-fueron-fiscalizados-por-la-sunafil-y-la-direccion-regional-de-educacion-de-lima-metropolitana.html>
- Tapasco Alzate, O. A. (2021). *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80206/15919066.2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Toro Culcay, C. E. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Vaux, J. S. y Kirk, W. M. (2018). Relationship Conflict in Construction Management: Performance and Productivity Problem. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6). doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001478

## ANEXOS

### Anexo N.º 1: Matriz de consistencia

<b>TÍTULO DE LA TESIS:</b>	“EL MANEJO DE CONFLICTO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES, 2022”
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
<b>AUTOR:</b>	Juan Carlos Eneque Guzmán – Roxana Ludeivi Cordova Mondragón

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general				
El manejo de conflicto laboral y su relación con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022	¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?	Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.	Existe relación entre el manejo de conflicto laboral y la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.	INDEPENDIENTE: Manejo de conflicto laboral	Desarmonía	Intranquilidad laboral	1
						Discordia	2
							3
						Incompatibilidad	Comunicación deficiente
					Ambiente laboral tenso.		5
					Pugna	Mal manejo	6
							7
						Trato desigual	8
							9
					Eficacia	Nivel de ventas	10
	11						
	Problema específico	Objetivo específico	Hipótesis específica	DEPENDIENTE: Productividad			12

	¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?	Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.	Existe relación entre el manejo de conflicto laboral con la eficacia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.			Nivel de desempeño	13
						14	
	¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022?	Determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.	Existe relación entre el manejo de conflicto laboral con la eficiencia de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.		Eficiencia	Recursos empleados	15
							16
							17
							18
						19	
					Tiempo de entrega	20	

**Anexo N.º 2: Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Manejo del conflicto laboral	García (201) (como se citó en Chávez, 2018) señala que son relaciones laborales componentes claramente contrarios; de, por una parte, los empresarios, y de otra parte, los trabajadores donde los intereses son contrapuestos identificados mediante la desarmonía, incompatibilidad y pugna	Desarmonía	Intranquilidad laboral Discordia	Cuestionario Escala de Likert  1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
		Incompatibilidad	Comunicación deficiente Ambiente laboral tenso	
		Pugna	Mal manejo Trato desigual	
Productividad	Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2018) indican que se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, que con menos recursos o con los mismo, se pueden obtener resultados positivos. La productividad está asociada a la eficacia y eficiencia.	Eficacia	Nivel de ventas Nivel de desempeño Recursos empleados	Cuestionario Escala de Likert  1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
		Eficiencia	Tiempo de entrega	

*Nota.* Elaboración propia

### Anexo N.º 3: Instrumento de recopilación de la información

#### Cuestionario

Instrucciones: Marque con una X según su criterio, esta se considerará de carácter estrictamente confidencial. El siguiente cuestionario tiene como fin determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

MANEJO DE CONFLICTO LABORAL						
N.º	Ítems	1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con métodos y recursos que evitan la intranquilidad laboral al personal para no ocasionar depresión, ansiedad o estrés					
2	Se resuelven, de forma bilateral, las discordias que se han presentado entre el trabajador y la empresa					
3	Se concilian las discordias entre los trabajadores por lo que se ha evitado violencia física o psicológica en el centro laboral.					
4	Se evita la comunicación deficiente entre el jefe y los subordinados por lo cual se tiene claro las funciones que tienen que cumplir los trabajadores					
5	Se usan canales correctos que permiten que la comunicación de los objetivos empresariales sea conocido por los trabajadores.					
6	La organización realiza <i>feedback</i> o retroalimentación que ha permitido mejoras en las conductas de los trabajadores logrando crear un buen clima laboral.					
7	Existe un liderazgo que permite manejar y conciliar los enfrentamientos sobre disputas laborales entre trabajadores.					
8	La empresa sabe manejar los reclamos de los trabajadores sobre una situación en particular que ha atentado contra los derechos laborales					
9	La organización tiene una política antidiscriminatoria que prohíbe actos de discriminación por motivo de raza, edad, sexo, nacionalidad, religión y otros					
10	La empresa resuelve conflictos entre los trabajadores de forma justa e imparcial sin preferencias de un trabajador con respecto al otro					
PRODUCTIVIDAD						
11	La empresa, a cada año, ha incrementado el nivel de ventas permitiendo que el negocio sea rentable.					
12	La empresa le pone metas de ventas a los trabajadores e incentivan para que lleguen a los objetivos					



13	El desempeño del trabajador ha mejorado porque se siente motivado y satisfecho en su centro laboral					
14	La empresa premia el desempeño de sus trabajadores porque han conseguido resultados positivos.					
15	La empresa mide los recursos que se han utilizado para evitar el mal uso de estos					
16	Los colaboradores cuentan con recursos adecuados que permiten desempeñarse correctamente					
17	Las ventas de los productos se realizan con un menor tiempo de entrega permitiendo que el cliente este satisfecho.					
18	La empresa tiene procesos que facilitan al colaborador para que entreguen a tiempo los productos vendidos.					
19	La organización posee herramientas que facilitan al empleado para que entreguen a tiempo los productos vendidos.					
20	La empresa brinda recursos que facilitan al trabajador para que entreguen a tiempo los productos vendidos.					

¡Gracias por su participación!

**Anexo N.º 4: Instrumento de recopilación de datos**

Nombre del Instrumento:		Cuestionario						
Autor del Instrumento:		Juan Carlos Eneque Guzman, Roxana Ludeivi Cordova Mondragón						
Población:		Empleados de la empresa						
Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas	Escala				
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				1	2	3	4	5
MANEJO DEL CONFLICTO LABORAL	DESARMONÍA	INTRANQUILIDAD LABORAL	1. La empresa cuenta con métodos y recursos que evitan la intranquilidad laboral al personal para no ocasionar depresión, ansiedad o estrés					
		DISCORDIA	2. Se resuelven, de forma bilateral, las discordias que se han presentado entre el trabajador y la empresa					
			3. Se concilian las discordias entre los trabajadores por lo que se ha evitado violencia física o psicológica en el centro laboral.					
	INCOMPATIBILIDAD	COMUNICACIÓN DEFICIENTE	4. Se evita la comunicación deficiente entre el jefe y los subordinados por lo cual se tiene claro las funciones que tienen que cumplir los trabajadores					
			5. Se usan canales correctos que permiten que la comunicación de los objetivos empresariales sea conocido por los trabajadores.					
		AMBIENTE LABORAL TENSO	6. La organización realiza feedback o retroalimentación que ha permitido mejoras en las conductas de los trabajadores logrando crear un buen clima laboral.					

	PUGNA	MAL MANEJO	7. Existe un liderazgo que permite manejar y conciliar los enfrentamientos sobre disputas laborales entre trabajadores.					
			8. La empresa sabe manejar los reclamos de los trabajadores sobre una situación en particular que ha atentado contra los derechos laborales					
		TRATO DESIGUAL	9. La organización tiene una política antidiscriminatoria que prohíbe actos de discriminación por motivo de raza, edad, sexo, nacionalidad, religión y otros					
			10. La empresa resuelve conflictos entre los trabajadores de forma justa e imparcial sin preferencias de un trabajador con respecto al otro					
PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	NIVEL DE VENTAS	11. La empresa, a cada año, ha incrementado el nivel de ventas permitiendo que el negocio sea rentable.					
			12. La empresa le pone metas de ventas a los trabajadores e incentivan para que lleguen a los objetivos					
		NIVEL DE DESEMPEÑO	13. El desempeño del trabajador ha mejorado porque se siente motivado y satisfecho en su centro laboral					
			14. La empresa premia el desempeño de sus trabajadores porque han conseguido resultados positivos.					
	EFICIENCIA	RECURSOS EMPLEADOS	15. La empresa mide los recursos que se han utilizado para evitar el mal uso de estos					
			16. Los colaboradores cuentan con recursos adecuados que permiten desempeñarse correctamente					

		<p>TIEMPO DE ENTREGA</p>	17. Las ventas de los productos se realiza con un menor tiempo de entrega permitiendo que el cliente este satisfecho.					
			18. La empresa tiene procesos que facilitan al colaborador para que entreguen a tiempo los productos vendidos.					
			19. La organización posee herramientas que facilitan al empleado para que entreguen a tiempo los productos vendidos					
			20. La empresa brinda recursos que facilitan al trabajador para que entreguen a tiempo los productos vendidos					

**Anexo N.º 5: Resultados en Excel de la encuesta**

Item	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB				
1	X. MANEJO DE CONFLICTO LABORAL											Y. PRODUCTIVIDAD																				
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																
28																																
29																																
30																																
31																																
32																																
33																																
34																																
35																																
36																																
37																																
38																																
39																																
40																																
41																																
42																																
43																																
44																																
45																																
46																																
47																																
48																																
49																																
50																																
51																																
52																																

04	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4
05	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
06	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4
07	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3
08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
09	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
11	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
12	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3
13	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5
16	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
17	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
21	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
22	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
23	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
24	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
25	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
26	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
27	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
28	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
31	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
32	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
33	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4
34	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	3
37	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
41	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
42	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3
43	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
46	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
47	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

47	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
50	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2		
51	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5		
52	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5		
53	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
55	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
56	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
57	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4		
58	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4		
59	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4		
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
61	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4
62	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
65	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
66	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
67	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	
68	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
70	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
71	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
72	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
75	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
76	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
77	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
78	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
80	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
81	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	
82	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
83	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4		
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
85	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4
86	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
88	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
89	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
90	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3

91	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
92	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
94	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5		
95	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4		
96	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
99	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2		
00	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5		
01	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5		
02	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
03	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
04	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
05	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
07	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
08	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2		
09	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5		
10	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5		
11	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3		
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
13	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
14	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	
15	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
16	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4		
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
18	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4
19	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
22	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
23	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
24	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	
25	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
27	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
28	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
29	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
33	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	
34	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	



234	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5		
235	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
236	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
237	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
238	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4		
239	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	
240	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
242	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4
243	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	
244	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
245	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
246	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
247	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
248	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
249	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
251	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
252	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
253	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
254	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
256	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
257	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
258	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
259	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
260	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
261	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
262	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	
263	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
264	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	
265	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
266	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	4	3	4	
267	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	
268	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
269	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
270	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
271	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
272	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	
273	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
274	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
275	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
276	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
277	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	

275	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5
276	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
277	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
279	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
280	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
281	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
282	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
283	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
284	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
285	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
286	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4
287	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
288	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4
289	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
290	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4
291	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3
292	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
293	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
294	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
295	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
296	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
297	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
298	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
299	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5
300	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
301	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
302	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
303	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
304	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
305	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
306	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
307	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
308	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
309	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
310	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4
311	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
312	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4
313	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
314	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4
315	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3
316	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
317	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
318	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



**Anexo N.º 6: Instrumento: Cuestionario virtual aplicado a la muestra de estudio**

### El manejo de conflicto laboral y su relación con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022

Instrucciones: Marque con una X según su criterio, esta será considerado de carácter estrictamente confidencial. El siguiente cuestionario tiene como fin determinar cómo se relaciona el manejo de conflicto laboral con la productividad de las empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres, 2022.

1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

(no compartidos)

#### MANEJO DE CONFLICTO LABORAL

*Intranquilidad laboral*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa cuenta con métodos y recursos que evitan la intranquilidad laboral al personal para	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo N.º 7: Resultados del procesamiento de información en el software SPSS V. 25**

The screenshot displays the SPSS interface with the 'Análisis' menu open. The main window shows the results of a non-parametric correlation analysis. The output includes a table of Spearman's Rho coefficients and a syntax script.

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

			X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL	Y2_EFICIENCIA
Rho de Spearman	X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	,701**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	385	385
	Y2_EFICIENCIA	Coefficiente de correlación	,701**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	385	385

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL Y1_EFICACIA
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

			X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL	Y1_EFICACIA
Rho de Spearman	X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL	Coefficiente de	1,000	,801**

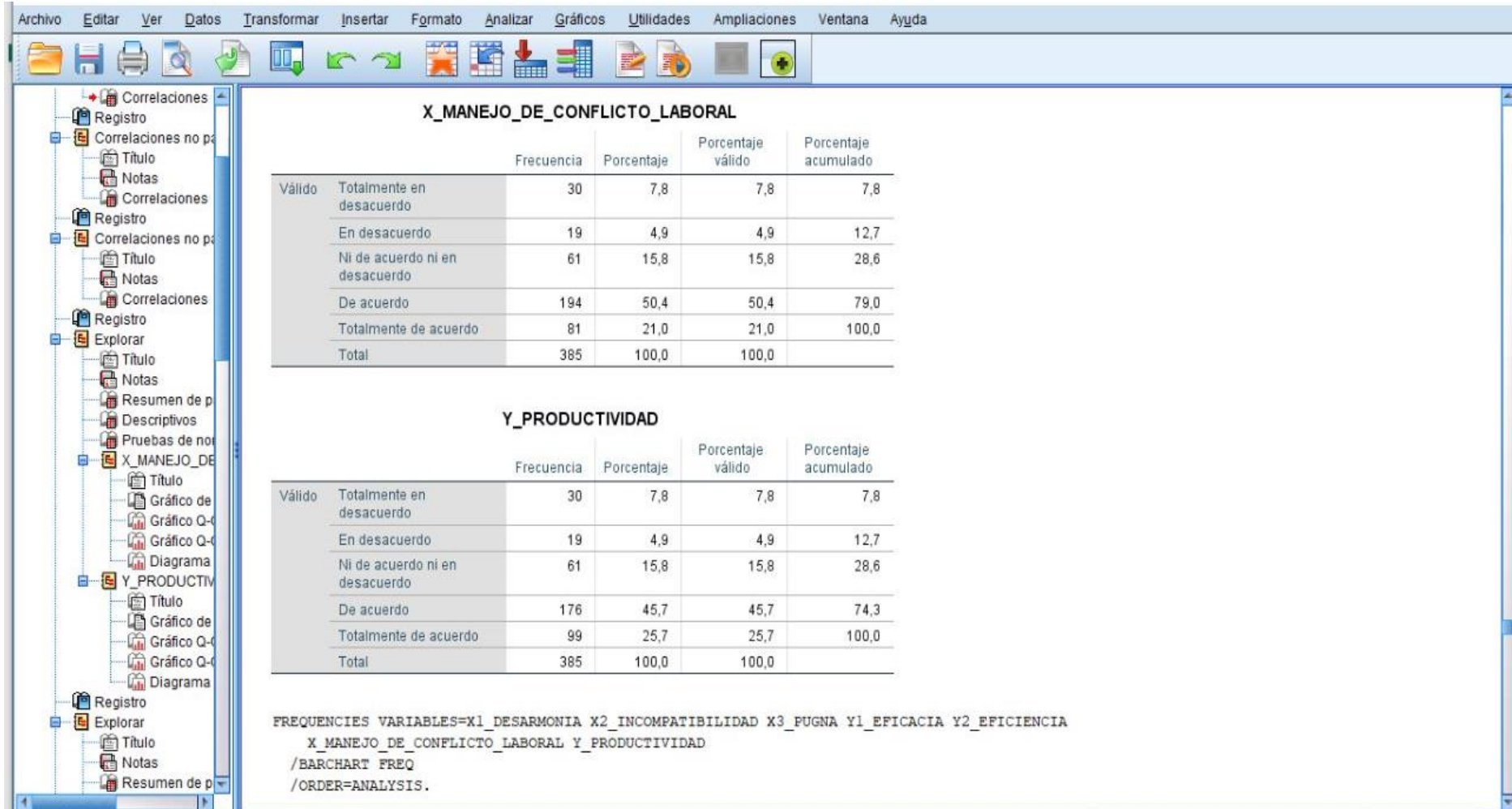
The screenshot displays the SPSS software interface with the following components:

- Menu Bar:** Archivo, Editar, Ver, Datos, Transformar, Insertar, Formato, Analizar, Gráficos, Utilidades, Ampliaciones, Ventana, Ayuda.
- Toolbar:** Standard icons for file operations and analysis.
- Left Panel (Tree View):** Shows a project structure with folders for 'Correlaciones', 'Registro', 'Explorar', and 'Y\_PRODUCTIVIDAD'. The 'Y\_PRODUCTIVIDAD' folder is currently selected.
- Main Output Area:**
  - Summary Statistics for Y\_PRODUCTIVIDAD:**

Media	3,77	,057
95% de intervalo de confianza para la media	3,65	
Limite inferior	3,88	
Limite superior	3,85	
Media recortada al 5%	3,85	
Mediana	4,00	
Varianza	1,263	
Desv. Desviación	1,124	
Mínimo	1	
Máximo	5	
Rango	4	
Rango intercuartil	2	
Asimetría	-1,068	,124
Curtosis	,613	,248
  - Pruebas de normalidad (Normality Tests):**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL	,316	385	,000	,812	385	,000
Y_PRODUCTIVIDAD	,297	385	,000	,820	385	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors
  - Section Header:** **X\_MANEJO\_DE\_CONFLICTO\_LABORAL**
  - Text:** X\_MANEJO\_DE\_CONFLICTO\_LABORAL Gráfico de tallo y hojas
  - Footer:** Frecuencia Stem & Hoja



**X\_MANEJO\_DE\_CONFLICTO\_LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	194	50,4	50,4	79,0
	Totalmente de acuerdo	81	21,0	21,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

**Y\_PRODUCTIVIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	176	45,7	45,7	74,3
	Totalmente de acuerdo	99	25,7	25,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

```

FRECUENCIAS VARIABLES=X1_DESARMONIA X2_INCOMPATIBILIDAD X3_FUGNA Y1_EFICACIA Y2_EFICIENCIA
  X_MANEJO_DE_CONFLICTO_LABORAL Y_PRODUCTIVIDAD
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
  
```

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

10: Visible: 27 de 27 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	X1_DE SARM ONIA	X2_IN COMF ATIBIL	X3_PU GN.	Y1_EFIC ACIA	Y2_EFIC IENC	X_MA NE.	Y_PR OD.	var	var
1	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5		
4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4		
5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4		
6	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4		
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
8	4	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4		
9	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
12	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
13	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
14	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
15	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
17	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5		
18	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4		
19	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode.ON



Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

10: Visible: 27 de 27 variables

	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>	P <sub>11</sub>	P <sub>12</sub>	P <sub>13</sub>	P <sub>14</sub>	P <sub>15</sub>	P <sub>16</sub>	P <sub>17</sub>	P <sub>18</sub>	P <sub>19</sub>	P <sub>20</sub>	X1_DE SARM ONIA	X2_IN COMF ATIBIL	X3_PU GN.	Y1_ EFIC ACIA	Y2_ EFIC IENC	X_ MA NE.	Y_ PR OD.	var	var
379	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5		
380	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
381	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
382	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5		
383	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4		
384	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4		
385	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4		
386																													
387																													
388																													
389																													
390																													
391																													
392																													
393																													
394																													
395																													
396																													
397																													
398																													
399																													
400																													

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode.ON

## Anexo N.º 8: Resultados descriptivos del procesamiento de información en el software SPSS

### V. 25

#### Tablas de frecuencia

**X1\_DESARMONIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	180	46,8	46,8	75,3
	Totalmente de acuerdo	95	24,7	24,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

**X2\_INCOMPATIBILIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	49	12,7	12,7	20,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	12,2	12,2	32,7
	De acuerdo	178	46,2	46,2	79,0
	Totalmente de acuerdo	81	21,0	21,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

**X3\_PUGNA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	7,8	7,8	20,5
	De acuerdo	179	46,5	46,5	67,0
	Totalmente de acuerdo	127	33,0	33,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

**YI\_EFICACIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	11,9	11,9	24,7
	De acuerdo	113	29,4	29,4	54,0
	Totalmente de acuerdo	177	46,0	46,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

### Y2\_EFICIENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	49	12,7	12,7	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	8,1	8,1	20,8
	De acuerdo	163	42,3	42,3	63,1
	Totalmente de acuerdo	142	36,9	36,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

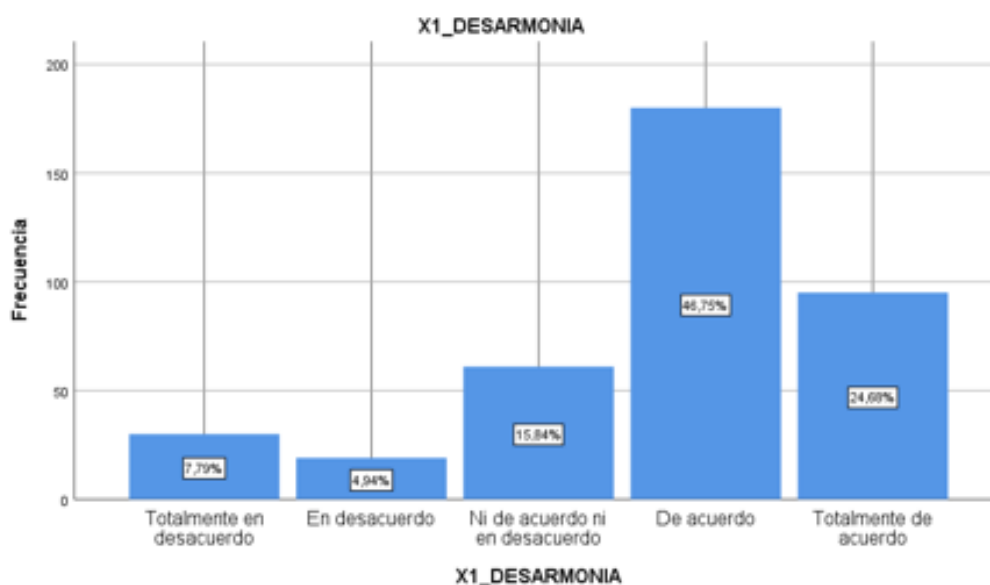
### X\_MANEJO\_DE\_CONFLICTO\_LABORAL

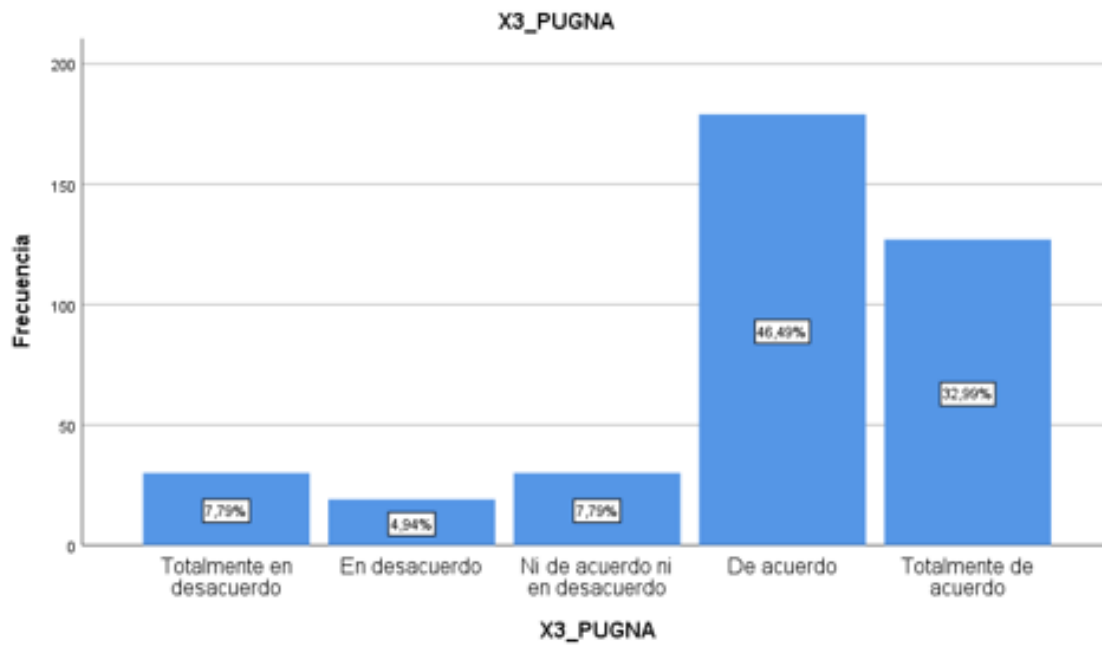
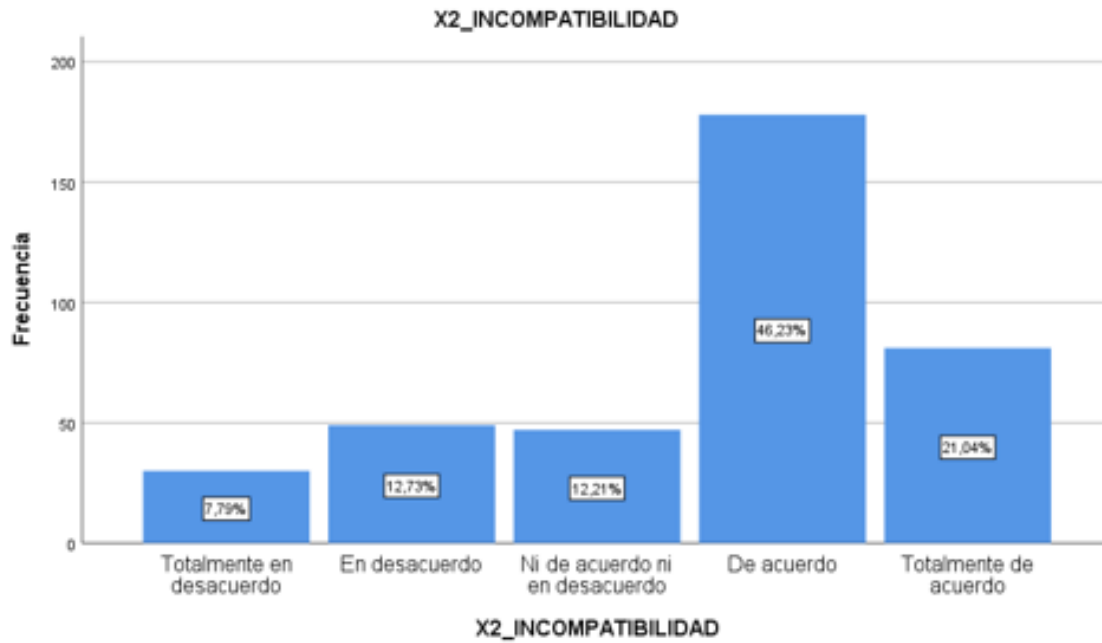
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	194	50,4	50,4	79,0
	Totalmente de acuerdo	81	21,0	21,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

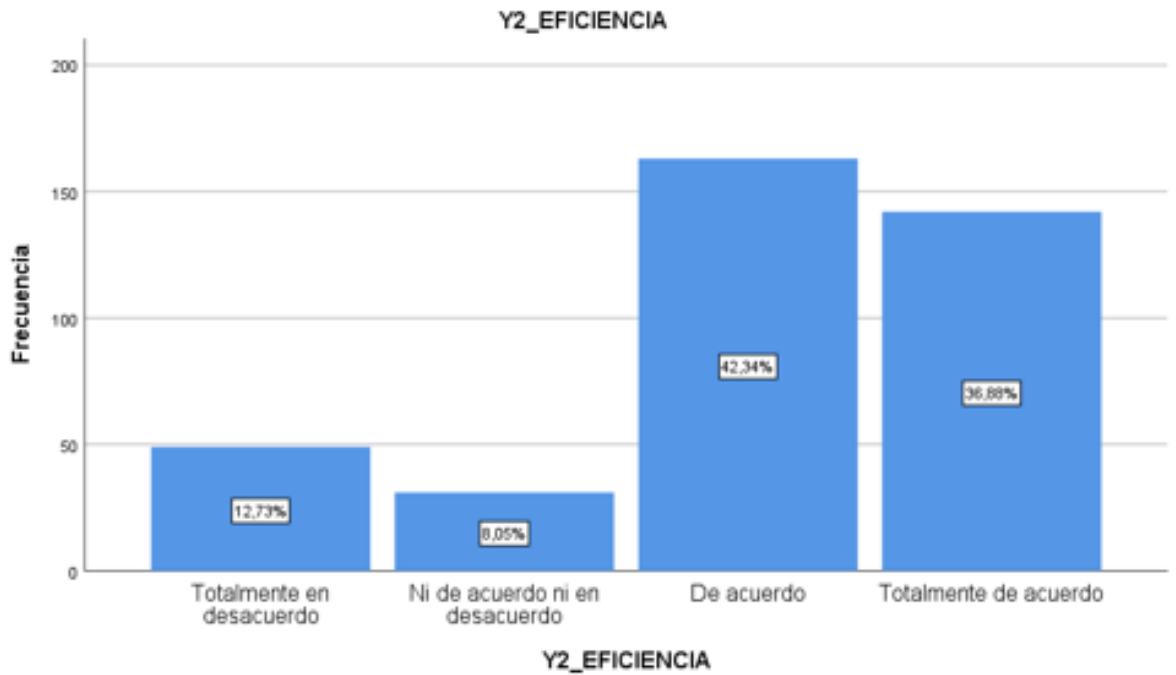
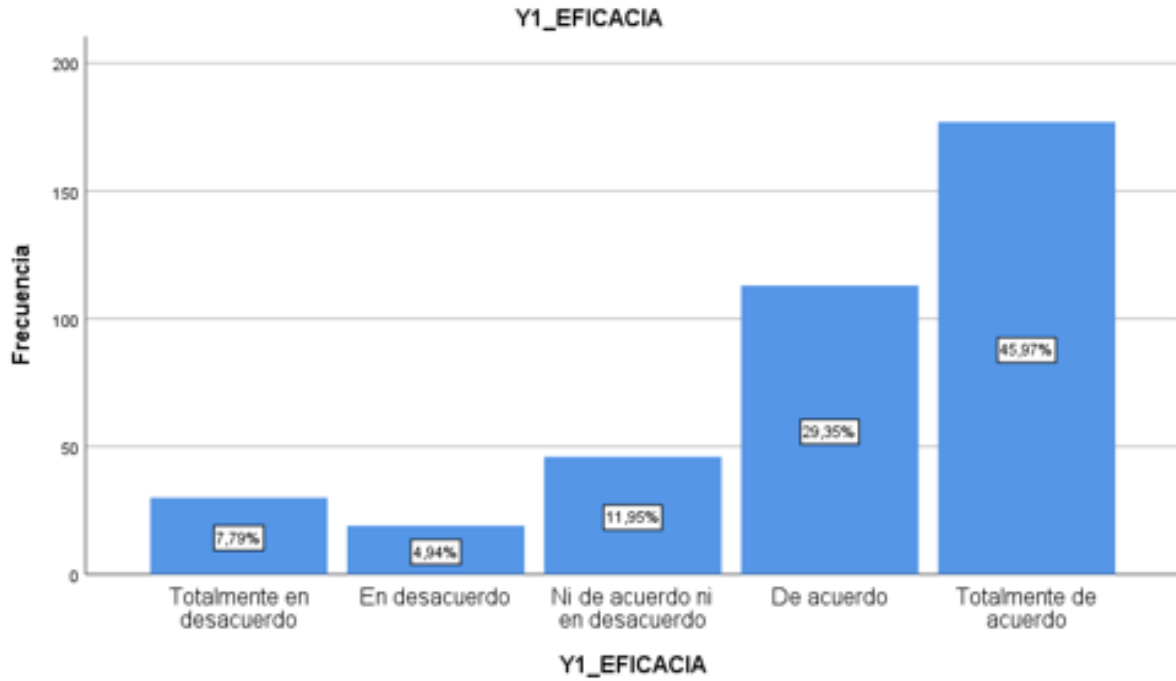
### Y\_PRODUCTIVIDAD

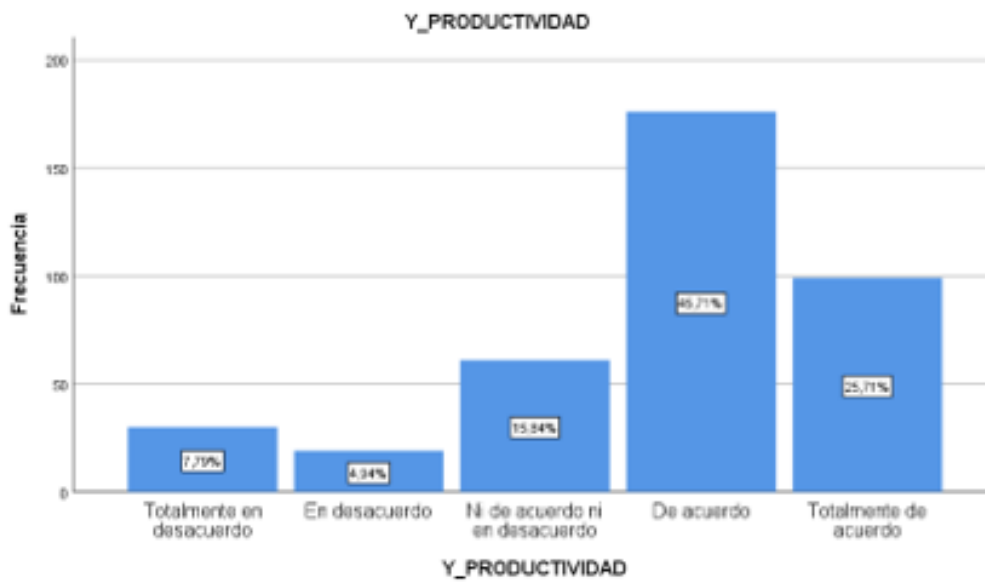
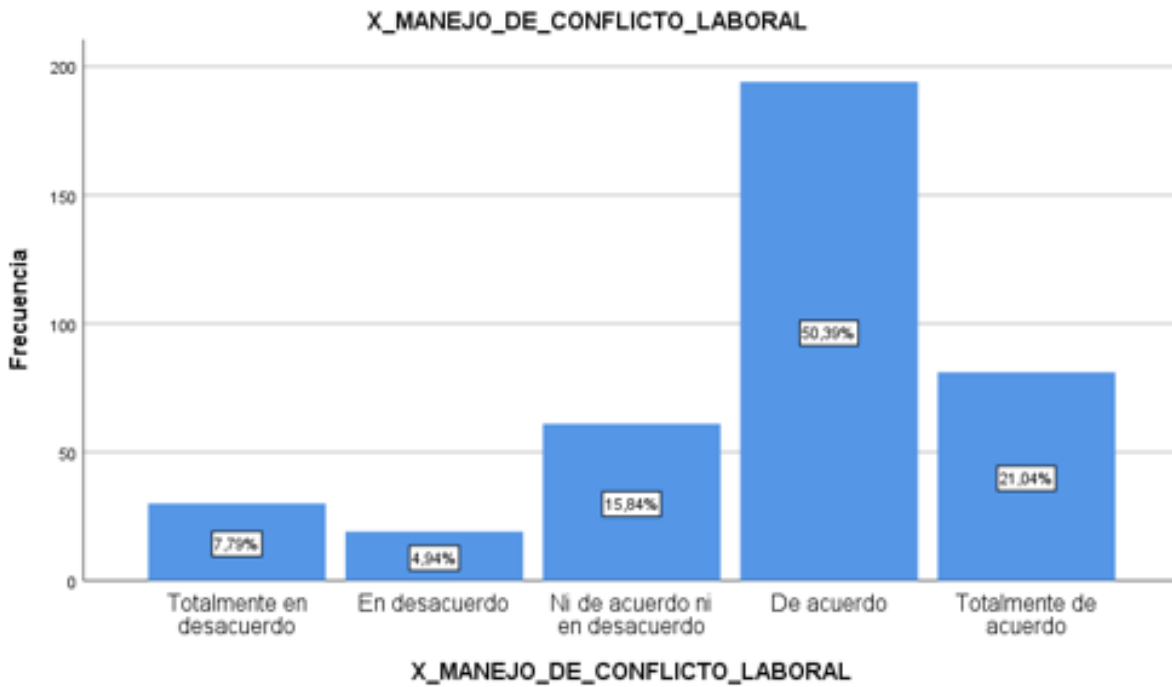
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	19	4,9	4,9	12,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	15,8	15,8	28,6
	De acuerdo	176	45,7	45,7	74,3
	Totalmente de acuerdo	99	25,7	25,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

### Gráfico de barras









**Anexo N.º 9: Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Los conflictos laborales y la productividad del distrito de San Martín de Porres, 2022.**

X	Dimensiones/Ítems	1		2		3		Sugerencias
		Pertinencia	NO	Relevancia	NO	Claridad	NO	
	<b>Dimensión desarmonía</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	La empresa cuenta con métodos y recursos que evitan la intranquilidad laboral al personal para no ocasionar depresión, ansiedad o estrés	X		X		X		
2	Se resuelven, de forma bilateral, las discordias que se han presentado entre el trabajador y la empresa	X		X		X		
3	Se concilian las discordias entre los trabajadores por lo que se ha evitado violencia física o psicológica en el centro laboral.	X		X		X		
	<b>Dimensión incompatibilidad</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Se evita la comunicación deficiente entre el jefe y los subordinados por lo cual se tiene claro las funciones que tienen que cumplir los trabajadores	X		X		X		
5	Se usan canales correctos que permiten que la comunicación de los objetivos empresariales sea conocido por los trabajadores.	X		X		X		
6	La organización realiza feedback o retroalimentación que ha permitido mejoras en las conductas de los trabajadores logrando crear un buen clima laboral.	X		X		X		
	<b>Dimensión pugna</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Existe un liderazgo que permite manejar y conciliar los enfrentamientos sobre disputas laborales entre trabajadores.	X		X		X		
8	La empresa sabe manejar los reclamos de los trabajadores sobre una	X		X		X		

	situación en particular que ha atentado contra los derechos laborales						
9	La organización tiene una política antidiscriminatoria que prohíbe actos de discriminación por motivo de raza, edad, sexo, nacionalidad, religión y otros	X		X		X	
10	La empresa resuelve conflictos entre los trabajadores de forma justa e imparcial sin preferencias de un trabajador con respecto al otro	X		X		X	
	<b>Dimensión eficacia</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
11	La empresa, a cada año, ha incrementado el nivel de ventas permitiendo que el negocio sea rentable.	X		X		X	
12	La empresa le pone metas de ventas a los trabajadores e incentivan para que lleguen a los objetivos	X		X		X	
13	El desempeño del trabajador ha mejorado porque se siente motivado y satisfecho en su centro laboral	X		X		X	
14	. La empresa premia el desempeño de sus trabajadores porque han conseguido resultados positivos.	X		X		X	
	<b>Dimensión eficiencia</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
15	La empresa mide los recursos que se han utilizado para evitar el mal uso de estos	X		X		X	
16	Los colaboradores cuentan con recursos adecuados que permiten desempeñarse correctamente	X		X		X	
17	Las ventas de los productos se realizan con un menor tiempo La empresa brinda recursos que facilitan al trabajador para que entreguen a tiempo los productos vendidos de	X		X		X	



	entrega permitiendo que el cliente este satisfecho.						
18	La empresa tiene procesos que facilitan al colaborador para que entreguen a tiempo los productos vendidos.	X		X		X	
19	La organización posee herramientas que facilitan al empleado para que entreguen a tiempo los productos vendidos	X		X		X	
20	La empresa brinda recursos que facilitan al trabajador para que entreguen a tiempo los productos vendidos	X		X		X	

**Observación:**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Bacigalupo Lago Raul Santiago

**DNI:** 07785331

**Especialidad del validador:** Administración

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 1 de marzo del 2023



Firma