

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**“CONFLICTOS LABORALES EN LAS EMPRESAS DE  
CAÑETE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA EMPRESARIAL”**

**PERIODO DE EJECUCION: Del 01 de Setiembre del 2019 – 31 de Agosto  
del 2020. RR N°947-2019 - R**

**AUTOR:**

**JOSÉ GONZALO VIGO AMBULODIGUE**

Callao, 2020

Perú

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'B' with a loop at the top and a vertical line extending downwards.

i

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo, a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'B' with a vertical line through it, enclosed within a circular loop.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE.....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCION.....	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.2 Planteamiento del problema .....	8
1.3 Objetivos .....	8
1.4 Justificación .....	8
1.5 Limitantes de Investigación .....	9
II. MARCO TEORICO .....	10
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Bases teóricas.....	16
2.3 Base conceptual.....	25
2.3.1 Conflictos laborales.....	25
2.3.2 Clima empresarial .....	32
2.4 Definición de términos básicos.....	38
III. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	40
3.1 Hipótesis .....	40
3.2 Definición conceptual de las variables: .....	40
3.3 Operacionalizacion de variables: .....	42
IV. DISEÑO METODOLÓGICO .....	44
4.1 Tipo y diseño de la investigación .....	44
4.2 Método de la investigación.....	45

4.3	Población y muestra.....	45
4.4	Lugar de estudio .....	45
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	46
4.6	Análisis y procesamiento de datos.....	46
4.7	Ámbito de gestión de conflictos.....	46
V.	RESULTADOS.....	47
5.1	Resultados descriptivos .....	47
5.2	Resultados inferenciales .....	58
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	62
6.1	Contrastación de la hipótesis con los resultados .....	62
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	63
VI.	CONCLUSIONES .....	65
VII.	RECOMENDACIONES.....	66
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
IX.	ANEXOS .....	74



## RESUMEN

La presente investigación titulada “Conflictos laborales en las empresas de Cañete y su influencia en el clima empresarial”, tiene como objetivo determinar la influencia de los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial. El tipo de investigación fue descriptivo, de carácter cualitativo, el diseño de investigación fue correlacional y prospectivo, el método fue descriptivo - explicativo. Siendo la población las empresas de Cañete, con una muestra de 40 empresas de Cañete en donde se entrevistaron a 10 trabajadores, dando un total de 400 encuestados. La técnica utilizada fue un cuestionario. El trabajo concluyó en la existencia de una influencia directa entre los problemas con el personal y el ambiente organizacional de las empresas en Cañete, siendo que dichos conflictos aparte de alterar la eficacia de los trabajadores, alteran el buen trato entre compañeros y empleadores. Un negativo ambiente empresarial sobrelleva a que el personal carezca de motivación influyendo esto en un descontento masivo.

**Palabras clave:** Conflictos laborales, empresas, paralizaciones laborales, estrés, envidia, celos profesionales, insatisfacción laboral, mala relación, incapacidad de adaptación.



## ABSTRACT

This research entitled "Labor conflicts in Cañete companies and their influence on the business climate" aims to determine the influence of labor conflicts of Cañete companies on the business climate. The type of research was descriptive, qualitative, the research design was correlational and prospective, the method was descriptive - explanatory. The population being Cañete companies, with a sample of 40 Cañete companies where 10 workers were interviewed, giving a total of 400 respondents. The technique used was a questionnaire. The work concluded in the existence of a direct influence between the problems with the personnel and the organizational environment of the companies in Cañete, being that these conflicts apart from altering the efficiency of the workers, alter the good treatment between colleagues and employers. A negative business environment leads to a lack of motivation among staff, influencing this in massive discontent.

**Key words:** Labor conflicts, companies, work stoppages, stress, envy, professional jealousy, job dissatisfaction, bad relationship, inability to adapt



## INTRODUCCIÓN

Históricamente los cambios sociales han implicado hondas complicaciones capaces de propiciar la aparición de conflictos a nivel social y personal capaces de impulsar a la sociedad hacia nuevas y mejores maneras de relación y organización, en busca de modelos que puedan ayudar a establecer nuevas formas de cohesión social, de mejoras en las condiciones de vida de las sociedades y de los individuos que las conforman.

Las persona por naturaleza se diferencian entre ellos al poderse comunicar de lo que sea existen desacuerdos que ocasionalmente pueden superarse, pero hay otros que definitivamente impedirán una comunicación efectiva.

Esta investigación pretende, en primer lugar, aproximar al individuo al conocimiento del conflicto laboral en las empresas, sus anexos y los efectos en el clima empresarial. Este estudio será realizado en la localidad de Cañete, el instrumento a usar será la encuesta a las empresas de cañete para determinar si en ellas existe conflictos laborales y si este tiene consecuencias en la organización.

Este informe de investigación se divide en las siguientes partes:

- I. Planteamiento del problema.- Se determina la problemática, se identifican las interrogantes y plantean los objetivos de estudio.
- II. Marco teórico.- Donde se definen los conceptos de las variables y sus dimensiones. Asimismo se colocan antecedentes de trabajos con relación a la investigación.
- III. Hipótesis y variables.- Se determinan los supuestos y se identifican las variables de estudios, sus dimensiones e indicadores.
- IV.- Metodología.- Se determina el tipo y nivel de estudio, método, su población y muestra y la técnica e instrumento a utilizar para la recolección de datos.
- V.- Resultados.- Los cuales son interpretados a través de cuadros y gráficas con sus respectivos análisis

VI.- Discusión de resultados.- Se elaboran en base a la contrastación de hipótesis y comparación con los antecedentes.

VII.- Conclusiones y recomendaciones.- Los cuales dan respuesta al informe de tesis

VII.- Referencias bibliográficas.- Se anotan los autores de los libros, trabajos, revistas y estudios utilizados.

Anexos.- Se expone la matriz de consistencia.

A handwritten signature or mark, possibly a stylized 'B' or similar character, enclosed in a circular scribble.



## I. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Tanto en nuestro país como en todos ellos debe uno desenvolverse en distintas áreas, poder relacionarse con toda clase de individuos y tener actitudes acordes. Es vital el poder crear un agradable ambiente laboral pues es un lugar en donde te desempeñas diariamente, es necesario mediar de forma adecuada los conflictos laborales que surjan por distintas causas

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, puesto que donde se hallen personas reunidas habrá un conflicto, más aún cuando compartimos diariamente en un ambiente de trabajo más de ocho horas con otras personas, pues al tener creencias y opiniones diferentes pueden generarse desacuerdos, por eso es importante el gestionar oportunamente los conflictos en los sitios donde se labora pues pueden beneficiar o ser una desventaja para el personal y la empresa.

Los conflictos laborales merecen una atención prioritaria para los empresarios, directivos y trabajadores, puesto que normalmente cuando nos referimos al problema, la opinión que da esta palabra es negativa, pues las circunstancias que provocan conflictos resultan de diferencias personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

En una empresa se encuentran toda clase de individuos con diferentes criterios, debe saberse manejar los caracteres y crear un óptimo clima en la organización, evitar tener diferencias para minimizar problemas y si este surge saber cómo solucionarlo con inteligencia y liderazgo.



Dichos problemas en el trabajo traen consigo muchas consecuencias que podrían ser perjudiciales tanto para la organización como para los trabajadores de la misma.

La investigación es prioritaria porque al detectar los conflictos laborales que perjudican al ambiente empresarial puede llegarse a una solución entre la organización y el personal, mejorando así el rendimiento de los trabajadores y su satisfacción laboral.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **Problema general**

¿Cómo influyen los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial?

### **Problemas específicos**

- 1) ¿En qué medida las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial?
  
- 2) ¿En qué forma el estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial?
  
- 3) ¿Cómo repercute la envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete en el clima empresarial?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia de los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial

### **Objetivos Específicos**

- 1) Analizar la influencia de las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial



2) Analizar la influencia del Estrés del personal de las empresas de Cañete en el clima empresarial

3) Determinar si la envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial

#### **1.4 Justificación**

El informe de investigación fue un buen aporte a las organizaciones entrevistadas, pues los ayudará a determinar los problemas con el personal y las secuelas que dichos problemas pueden repercutir dentro del ambiente empresarial de las empresas de Cañete.

El sector a brindar un aporte son las empresas de Cañete, pues se contribuye a solucionar los problemas laborales y mejorar el ambiente o clima empresarial, posibilitando al personal tener un ambiente armonioso y estable.

La importancia del informe radicó en que permite determinar los efectos en el clima empresarial que se ocasionaron por los problemas laborales de las empresas en Cañete.

#### **1.5 Limitantes de la investigación**

##### **Limitante teórica**

Se obtuvo información de los conflictos laborales y las secuelas que dichos conflictos originan, citando a diferentes autores para las definiciones en cuestión. Además se vieron antecedentes de la investigación.

##### **Limitante temporal**

El informe se realizó en un promedio de 12 meses (un año), entre el 2018 y el 2019.

##### **Limitante especial**

El informe se realizó en Cañete



## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### Internacionales

Toro (2017) en su estudio: **“Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador”**, Estudio cualitativo cuya técnica fue la entrevista estructurada a informantes calificados y líderes informantes de grupos laborales, y reuniones de grupos llamados comúnmente como grupos focales, los que permitieron rescatar del personal del área de Mantenimiento su forma de ver las cosas, sentimientos, ideas, experiencia y actitud respecto a los conflictos del trabajador. Dichas entrevistas fueron aplicadas a tres entrevistados y nueve participantes para el grupo focal, permitiendo profundizar y sustentar el proyecto de investigación. Posterior a la aplicación de las entrevistas, el grupo focal y analizar los resultados, determinó ocho dimensiones relevantes que aquejan al personal del área de Mantenimiento de la UCE, pretendiendo mejorar y fortalecer cada dimensión con los que los participantes manifestaron tener problemas. Cabe mencionar que estas dimensiones tienen mucho que ver más con su actitud que con su aptitud, como se lo ilustra mediante el modelo del iceberg de Martha Alles y HayGroup, por eso se llevó a cabo una descripción de las competencias conductuales que deberían poseer los trabajadores del área de Mantenimientos de la UCE, pues al no existir estas competencias conductuales en el manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, se tomó del diccionario de competencias laborales del Ministerio de Trabajo del Ecuador las competencias conductuales que deberían poseer. Como conclusión fue necesario un plan de acción que mitigue los problemas por los que pasa el área de Mantenimientos de la UCE. (Toro, 2017)

Del Carmen, M. (2016) en su estudio: **“Liderazgo y conflictos laborales”**. Su objetivo es determinar la relación del liderazgo en la solución de



conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A., así como identificar factores y elementos importantes del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar las situaciones. Esta investigación es de tipo descriptivo. Su muestra fue de 35 participantes de género masculino y femenino siendo toda la población, cuyas edades oscilan entre los 22 y 45 años; su instrumento fue un cuestionario de si, no y por qué, dando como resultado que existe relación entre liderazgo y la solución de problemas con el personal, las conclusiones fueron respecto al liderazgo que los participantes no presentan ningún problema pues desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo existe un gran índice de problemas con el personal que se originan sobretodo por mala comunicación. Por ello se recomendó una serie de talleres de comunicación efectiva al problema encontrado y así crear un buen clima organizacional basado en diálogos y buenas relaciones personales. (Del Carmen de León, M., 2016)

Ventura, (2015).En su investigación con título **“La implementación del procedimiento abreviado en la resolución de conflictos laborales”**. De México, se hizo para obtener el título profesional de licenciado en derecho. De estudio descriptiva y diseño no experimental. Las conclusiones obtenidas del estudio son: El procedimiento abreviado ayudaría a resolver rápidamente los procesos más habituales como son el despido injustificado, haciendo que ambas promuevan la conciliación o el arbitraje competente. El procedimiento implicaría resolver el caso en una sola audiencia haciendo que las partes se beneficien económicamente y el ahorro del proceso largo que incurriría en un gasto mayor. Además el personal tendría el beneficio de cobrar su prestaciones que por derecho le correspondan en caso de haberse cometido una falta laborar sin esperar mucho tiempo. (Ventura, 2015)



Caicedo, (2015) en su estudio **“La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas”** nos dice que los problemas siempre serán una de las particularidades fundamentales de cualquier organización, por eso es indispensable que los gerentes lo manejen de forma adecuada teniendo como base la objetividad, el bienestar del personal y de la empresa, es importante trabajar en un ambiente laboral que permita que sea liviano y lleve a todo individuo al mejoramiento continuo. En las empresas, el manejo adecuado del problema instituye procedimientos para optimizar las labores y las relaciones entre los sujetos de la organización. De esta forma se optimiza la calidad del servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la generación de ideas y su discusión, el trabajo grupal, el compromiso y el amor por su organización. Toda organización duradera y quienes la componen, deberán tener una mirada amplia en el manejo y la resolución de conflictos; esto significa que la calidad de la solución a donde se pretende llegar, deberá contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso. Solo así, podrán constituirse en una circunstancia de aprendizaje y agregar importancia a la organización. (Caicedo, 2015)

Serrat, M. (2014) en su estudio: **“Estudio pluridisciplinar del absentismo laboral como consecuencia de riesgos y entornos empresariales física y psicológicamente nocivos”**. Su objetivo fue analizar, desde una perspectiva pluridisciplinar, cómo el entorno empresarial, puede perturbar el bienestar físico y psicosocial del personal y de la propia organización, haciendo aflorar las consecuencias más negativas del fenómeno del absentismo laboral. De estudio tipo descriptivo, comparativo, concluyendo que las resoluciones tomadas desde bases y valores éticas, son un elemento esencial en la administración y dirección de las organizaciones modernas, física y psicológicamente saludables. Sus decisiones son fundamentadas en la integridad, confianza, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad,



compromiso y responsabilidad. Los trabajadores son personas emocionales. Actualmente las empresas viven en una "revolución afectiva" donde los sentimientos del personal forma parte de la propia empresa. En el clima organizacional, el absentismo laboral se incrementa por la insatisfacción y ausencia de motivación, sumada ocasionalmente al poco reconocimiento profesional y cohesión grupal. La insatisfacción es la principal causa de ausencia laboral. (Serrat, M., 2014)

De Sa (2014) en el artículo, **“Cómo resolver conflictos laborales”**, publicada en la revista UnComo sección de negocios/recursos humanos, disponible en internet, explica claves significativas para poder solucionar un problema en la organización. En el ambiente laboral es donde se pasa la mayoría del día y por ello de estar tanto tiempo en el mismo lugar puede surgir algo incómodo con los otros colaboradores. Se puede perder la razón a la hora de confrontarse y reaccionar de manera negativa, el solucionar conflictos necesita de estrategias y herramientas. Las causas de los problemas pueden ser salarios, incomprensión, roces entre trabajadores, mala comunicación entre otros. Se necesita como mediador estar al margen del problema porque eso solo lo hará más grande. (De Sa, 2014)

Sylva, (2014), Ecuador, **“Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa jardines Piaveri”**. El objetivo fue elaborar un modelo de manejo de conflictos organizacionales de la empresa Jardines Piaveri. Estudio cualitativo y cuantitativo, encuestando a los trabajadores de la empresa Jardines Piaveri, a quienes se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos, obteniendo una muestra de 124 encuestados y 15 entrevistados. Dando como resultados que existe un elevado nivel de descontento en el personal, por motivo de las conductas negativas plasmadas en gritos, chismes y demás malos tratos presentados en la organización. Se concluyó que en la empresa Jardines Piaveri existen conflictos internos y manifiestos; porque hay



certeza de la falta de efectividad en la recepción de quejas o las confrontaciones entre gente involucrada, puesto que no se satisficieron necesidades ni logrado acuerdos, menos aún se han fortalecido las relaciones humanas. (Sylva, 2014)

### **Nacionales**

Rojas, K. (2016) en su estudio: “**Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo**”. Su objetivo fue determinar la relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ATA-IRH SAC. Investigación Descriptiva- Correlacional de diseño no Experimental- Transversal, su muestra fue de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta, siendo el instrumento un cuestionario con medición de tipo escala de Likert. Los resultados indicaron que en la organización existe un nivel alto de problemas laborales (56%), significando un nivel bajo de desempeño en los colaboradores. Concluyendo que el conflicto y el desempeño laboral se relacionan, siendo el coeficiente de correlación de Pearson 0,738, indicando un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Por ende se dio cumplimiento al objetivo general de la presente investigación. (Rojas, K., 2016)

Torres, Y. (2016) en su estudio: “**Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016**”. Su objetivo fue identificar las causas principales que generan los conflictos laborales abordados de la constitución de las MYPES familiares y la relación que guarda con el desempeño de los trabajadores de esta misma que desempeña sus funciones dentro del Distrito del Porvenir. Investigación de nivel correlacional y diseño no experimental. Su instrumento fue el cuestionario con escala de Likert y la aplicación del método de escala graficas de Chiavenato. Los resultados indicaron que existe un nivel regular de desempeño de los empleados pero el problema existe dentro de la empresa siendo la incompatibilidad de objetivos una causa principal. Además se comprobó que la correlación





entre las dos variables es negativa baja de -0,056, lo cual indicó la inexistencia de correlación directa entre la variables. (Torres, 2016)

Aragón (2015) en su artículo “**Como resolver conflictos laborales**”, dice que debe tenerse la capacidad de manejarlos productivamente para generar conflictos y se necesita un líder que deba resolver el problema teniendo alternativas de solución. Al existir ideas de algunos empleados que no beneficien al grupo sino solo a uno, en estas ocasiones de debe saber manejar los sentimientos y evitar confrontarte con tu compañero de labores, defiende cada parte sus intereses. (Aragón, 2015)

Neyra, (2014). En su estudio “**El arbitraje potestativo como forma de solución de conflictos laborales**”. La investigación fue elaborada en la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima. Estudio descriptivo con diseño no experimental. Se llegó a las siguientes conclusiones: Los problemas se presentan naturalmente en la sociedad; y, si nos ubicamos en el argumento laboral, puede verse de forma individual o colectiva. Para ello, el Estado cuenta con distintos mecanismos de solución de problemas laborales, de forma autocompositiva (la negociación directa, la mediación, la conciliación y el extraproceso) o heterocompositiva (arbitraje atípico o intervención atípica. Para muchos representantes laborales, el arbitraje potestativo no es resolución atractiva para someter un problema a dicha modalidad, más aún porque el proceso advierte la presencia de mucha imprecisión en la respuesta obtenida, sin ser necesariamente satisfactorio para las dos partes; considerando la posibilidad que para muchos sindicatos esta modalidad posee un costo económico muy elevado de asumir por parte de los afiliados al sindicato. Finalmente, existen posiciones distintas respectivas a esta doctrina y jurisprudencia nacional e internacional, pero en la actualidad este instrumento al ser ya de aplicación en el marco de los roces laborales, ha tenido un alto impacto en la variación de las estrategias de ambos y un cambio en la conducta de las mismas para la confrontación de procesos. Por una parte los



sindicatos deben evaluar si les conviene someterse a un paro o no, pues eso acarrea un gasto económico. Sin embargo las organizaciones deben estimar las consecuencias y el método de resolver negociando para evitar pérdida económica y capital humano. (Neyra, 2014)

Arias (2013) Chiclayo. “**Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012**”. Su objetivo fue analizar los aspectos emocionales y las necesidades que atraviesan las enfermeras en sus relaciones interpersonales en el ambiente laboral hospitalario. El instrumento que utilizó fue la entrevista sami-estructurada a las enfermeras que trabajan en Centro Quirúrgico. Según los resultados obtenido, se concluye, que los problemas laborales en enfermería del Hospital Almanzor, son frecuentes debido a malos entendidos, resentimientos y envidia entre los personal de enfermería, algunas pueden mostrarse hostiles en situaciones del grupo, a veces, implacables con los trabajadores, sin dudar en humillarlos, perjudicarlos, ridiculizarlos o, incluso negar apoyo de quien se haya en dificultades. Los problemas con el personal de las empresas, son por la incompatibilidad de caracteres del personal que labora, es decir, algunos trabajadores de grupo perjudican a sus propios compañeros de labores por poseer mayor autoridad, sin medir las secuelas que estos conflictos pueden ocasionar malestar ante los usuarios o clientes de la organización. (Arias, 2013)

## **2.2 Bases teóricas**

### **Conflictos laborales**

Las relaciones en el ambiente laboral no siempre son fluidas. Esto sucede en las organizaciones y se pueden considerar incluso normal. Pero ocasionalmente la situación empeora tanto convirtiéndose en un problema laboral. (Gestión . org, 2018)



La conflictividad laboral se explica como la fusión de una serie de procesos políticos, económicos, sociales y culturales; locales, nacionales o internacionales; que van más allá del ámbito propio de la empresa. En el origen de los problemas en el trabajo coexisten factores estructurales, económicos, institucionales o políticos. Una adecuada intervención preventiva y en la gestión de los problemas en el trabajo, exige un análisis exacto de cada dimensión, con el propósito de definir competencias y líneas de acción acorde a las características, alcance y ubicación geográfica del conflicto. (Ministerio de trabajo, 2012)

Los problemas en el trabajo son consecuencia del desgaste de las relaciones entre los trabajadores de las organizaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la conflictividad laboral global de un país se mide por la cantidad de huelgas desarrolladas y los cierres patronales realizados durante un período determinado. (OIT, 2000)

La variedad de problemas en los áreas de labores es grande. Estos dependen de las circunstancias que lo provocan, de cuánta gente está implicada y quiénes son ellos.

### **Tipos de conflicto laboral**

Según el número de involucrados en el mismo:

- **Intrapersonales:** son problemas del trabajador consigo mismo por motivo de contradicciones o insatisfacciones.
- **Interpersonales:** son los problemas entre los trabajadores. El fondo del problema puede ser personal, choque de intereses, poca comunicación o diferencias culturales.
- **Organizacionales:** Generado entre individuos, grupos de trabajo o departamentos debido a situaciones surgidas en el transcurso de su trabajo o tensiones que vienen de las diferencias de intereses entre las distintas áreas de la compañía. (Emprende pyme, 2016)



- **Conflicto individual:** La inicia un solo trabajador frente a su empleador por no estar conforme con las condiciones de trabajo en las que se hallan sus labores.
- **Conflicto plural:** se da entre varios del personal que se encuentran inconformes con las condiciones laborales y la organización.
- **Conflicto colectivo:** Es cuando se ve afectado un grupo genérico de trabajadores, aunque se manifiesten también individualmente. (Emprende pyme, 2016)

Según las consecuencias que traen a la empresa:

- **Conflictos funcionales:** son aquellos beneficiosos para el funcionamiento de la organización cuando se saben gestionar de manera adecuada. Estos conflictos incluso son útiles para analizar críticamente y motivar al personal. Si no las organizaciones se estancan y no implementan mejoras.
- **Conflictos disfuncionales:** afectan de manera negativa a la empresa y la alejan de los objetivos institucionales. Es de interés erradicarlos cuando antes por presentarse como amenaza para el rendimiento empresarial.

### **Soluciones ante conflictos**

Éstas pueden ser complejas según a quien afecte y cómo. Para dilemas de cierta envergadura debe recurrirse incluso a terceras personas. Vamos a ver 5 métodos solucionar problemas:

**Negociación:** se busca elaborar una propuesta conjunta. Aquí ambos bandos argumentan y cooperan.

**Arbitraje:** Aquí ambos lados asignan a un tercero conocido como árbitro con el propósito de conseguir una solución al problema. Estos se acogen voluntariamente a la decisión del árbitro.

**Mediación:** Ambos lados negocian frente a un tercero el cual adopta una perspectiva neutral. Este es el mediador y su fin es acercar a los trabajadores y empleadores y acompañarles a solucionar el problema.

**Conciliación:** Aquí ambos lados intentan de acercar posturas con todas las garantías legales y asistidas por un conciliador.

**Amigable composición:** este método trata de encargar a uno o varios terceros a solucionar el problema. Son los amigables componedores y gozan de prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir la solución del problema.

### **Consecuencias de los conflictos laborales**

Las consecuencias pueden ser positivas o negativas.

En las positivas, se estimula al trabajador, fortaleciendo los sentimientos de identidad y despertando la atención a los problemas para poner a prueba las estructuras dentro de la empresa.

Con respecto a las negativas, hay sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Además existe la presión grupal y el desvío de las energías productivas, produciendo un bloqueo de iniciativas, tensiones circulares y fricción entre las relaciones interpersonales. (Gestiopolis, 2015)

### **Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias**

Este conflicto se relaciona con las interacciones dadas entre una compañía "matriz" (o central) y sus compañías subsidiarias o sucursales. El criterio de 'empresa subsidiaria', aunque se limita a cuestiones financieras en relación con la propiedad de una empresa sobre otra, no se tiene en cuenta dentro de su



significado completo y para ampliar la discusión el término podría ampliarse de compañías satélites a una empresa mayor, y que se centren ya sea a la prestación de servicios generales o especializados, o a la puesta punto de productos, su manejo y distribución. Esta es una característica común a los negocios actuales en los que una empresa central difumina su producción o partes de sus procesos dentro de un grupo de empresas ajenas (estrategia conocida como “outsourcing”). Tales empresas pueden pertenecer a la empresa central o entidades separadas con las que se tienen estrechos vínculos funcionales.

Esta es una característica progresiva en las multinacionales contemporáneas que “riegan” por el mundo sus procesos a fin de avalar un uso óptimo de sus recursos financieros y operativos, según sea el caso. Las manifestaciones de mayor recurrencia del conflicto en este estilo de relación inter-organizacional se relacionan con el hecho de que algunas veces la sede central y las subsidiarias enfrentan entre sí a individuos que no se conocen, que comparten expectativas y objetivos muy distintos o que trabajan a ritmos particularmente propios, creándose así contactos tensos y posturas que terminan siendo rígidas.

Cabe aclarar que las dificultades no sólo tienen que ver con las personas, sino también con las políticas estructurales de la empresa central y las políticas de las empresas subsidiarias. Tales políticas, naturalmente, son concebidas como lineamientos de acción y por ello orientan la conducta de los empleados involucrados.

Las diferencias tradicionales se relacionan ver con la insatisfacción de las necesidades de la sede central y algunas muestras de incapacidad de las subsidiarias. Otro tanto hacen que las imposiciones que hagan la empresa matriz y la reticencia de las subsidiarias permitirán injerencias externas cuando previamente ha existido una línea de trabajo clara.



La solución a estos problemas pasa por diferentes factores. Por un lado es menester el papel que juegan las políticas de la empresa central, y más que las leyes que se imponen, lo que cuenta en realidad es la elasticidad de éstas. Adicionalmente es importante la necesidad de una “selectividad preventiva” de las subsidiarias (según el caso) que de garantía que en el futuro las relaciones con éstas serán armónicas, dinámicas y estén acorde con las expectativas de la casa matriz. En el terreno, la presencia de problemas como estos ocasiona otro tipo de situaciones que necesitan un abordaje orientado a la concertación, aunque la descripción de tales estrategias de solución escapa a los objetivos de este trabajo. (Chalvin y Eyssette, 1992).

### **Conflictos Entre Jefes De Departamento**

En un contexto en el que “los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente” (Chalvin y Eyssette, 1992), puede crearse los problemas entre los jefes de departamento. La aparición de objetivos comunes a la empresa puede brindar una visión unitaria, al menos para los que tienen cargos de autoridad; sin embargo, una empresa tiene funciones y departamentos establecidos alrededor de las necesidades de especialización, y cada uno puede tener un enfoque distinto de sus objetivos y su posición en el marco global de la empresa. Estas intenciones pueden limitarse a esferas internas y externas de la empresa. La creciente especialización conlleva a que ciertos departamentos crezcan y sean más fuertes de tal manera que interfieran con los objetivos de otros y así crearse tensiones entre los jefes de las distintas áreas que sienten bajo amenaza su autonomía por la influencia que los anteriores puedan tener.

Los problemas entre jefes de departamento puedan darse ya sea por desconocimiento recíproco como por ignorancia del rol a desempeñar. Otras dependencias podrían crear reticencia al funcionamiento paralelo con otras áreas de la empresa, si sus funciones se encuentran subordinadas a lo que otra división haga. Por ejemplo el departamento de producción que operase supeditado a lo dictado del departamento de mercadeo en lo referente a la



calidad del producto, tiempo de elaboración y puesta a punto, según los requerimientos del cliente. Es factible que el jefe del departamento de producción llegue a manifestar que se siente atado a los lineamientos que impone el jefe de mercadeo y en tal sentido se presentase algún tipo de discordia. Los actuales enfoques de la “compañía orientada al cliente” pretenden romper este paradigma y comprometen a todos los empleados con una filosofía de ventas compartida y orientada a la satisfacción plena del cliente, con independencia del departamento al que se pertenezca.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes. Un ejemplo puede ser el caso del departamento de personal que pretende controlar todas las políticas de selección de nuevos empleados y el departamento financiero, por ejemplo, guiarse por unos perfiles y criterios que no son compartidos por la otra dependencia. En este sentido es probable que el departamento financiero pretenda ser autónomo y choque con la estructura de la organización.

En los casos en los que se presentan conflictos entre los jefes de departamento, se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que eventualmente entre a mediar entre las partes buscando un punto de equilibrio.

### **Conflictos Entre El Jefe y Sus Subordinados (y Viceversa)**

Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya





repetición genera desmotivación y acritud. “Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe” (Chalvin y Eyssette, 1992).

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. “Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar (e informar) permanentemente a sus subordinados.” (Chalvin y Eyssette, 1992).

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo fácil de contrarrestar esto consiste en que:

- a) Los subordinados expresen de forma abierta sus miedos (y que lo hagan porque encuentren un ambiente adecuado para ello), incomprendiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades;
- b) Generar un ambiente tolerante al error, confiable que evite que los subordinados sientan temor a la hora de actuar.

### **Conflictos Entre Personas De Un Mismo Departamento**

La definición de este tipo de conflicto es clara: “en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo” (Chalvin y Eyssette, 1992) y sobre la dinámica misma del grupo.

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los



debidos límites del respeto. Ya sea a través de los mecanismos legales vigentes dentro de la legislación laboral de cada nación o dentro de unos lineamientos particulares de la empresa, estos espacios de expresión son la base de cualquier concertación. Partiendo del hecho de que en la mayoría de conflictos de esta índole los sujetos involucrados saben qué tipo de elementos van implícitos, merece la pena “lavar la ropa sucia en casa” y dirimir las diferencias en los mejores términos antes de tener que recurrir a instancias externas que probablemente medien en detrimento de la armonía natural que debería caracterizar al grupo.

### **Conflicto Entre El Individuo Y Su Trabajo**

Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como dé lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. “El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización con incompatibles con las del sistema técnico” (Braians y Cronin, 1983).

El conflicto de rol (individuo–trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

Otra situación es la ambigüedad, es decir, cuando el individuo no está plenamente seguro de la naturaleza y de las exigencias de su trabajo, o cuando hay conflicto de exigencias; esto puede conducir a la experimentación de un alto



grado de incertidumbre y ansiedad, que a su vez pueden desencadenar otros conflictos (p. e., con el jefe o compañeros).

## **2.3 Base conceptual**

### **2.3.1 Conflictos laborales**

#### **Conflictos**

Para Coser (1968), el conflicto es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales. Y afirma (1956) que un conflicto es social cuando trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad.

Hocker y Wilmot (1995) definen el término como “una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”

Katz y Kahn (1977) argumentan que dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente, de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro.

Galtung (2009) describe el conflicto en la interacción de tres dimensiones (el llamado triángulo del conflicto): 1) Las actitudes y presunciones -“dentro”- aspecto motivacional referido a cómo perciben, sienten y piensan las partes en conflicto, aspecto que permanece oculto; 2) El comportamiento -“fuera”- aspecto objetivo relativo a cómo las partes en conflicto actúan. Es el vértice superior del triángulo, parte que se manifiesta en el conflicto; y 3) contradicción -“entre”- aspecto subjetivo referido a la raíz, al tema real del conflicto, que también permanece oculto.



Torrego (2003) define el conflicto como situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución.

De todas las definiciones reproducidas se desprenden dos categorías necesarias en todo conflicto: la percepción que tienen los implicados en el conflicto de que sus intereses están siendo afectados, o pudieran serlo (pues si no son conscientes de ello, el conflicto no existe); y las metas incompatibles, referido a la percepción que tiene el grupo respecto al logro de sus metas, que si son afectadas, desencadenarán el conflicto (González Consuegra, 2010).

### **Conflictos laborales**

Un conflicto laboral aludiría a “[...] una situación de desacuerdo referente a una cuestión o un conjunto de cuestiones con relación a la[s] cual[es] existe una discrepancia entre trabajadores y empleadores, acerca de la[s] cual[es] los trabajadores o empleadores expresan una reivindicación o queja, o dan su apoyo a las reivindicaciones o quejas de otros trabajadores o empleadores”. (OIT, 2000)

Esta definición va en la línea de lo planteado por la doctrina jurídica, para la cual “[...] son conflictos de trabajo las discrepancias y controversias acerca de la aplicación o interpretación de un derecho laboral preestablecido en una norma legal o convencional, la costumbre, sentencia judicial o laudo arbitral, o acerca del establecimiento, revisión, modificación o extinción de una norma. (Morgado, E., 1988)

Esta definición identifica el origen de un conflicto laboral en el momento en que existe una situación de desacuerdo o discrepancia entre los actores laborales y empresariales. Los desacuerdos en una relación laboral pueden manifestarse a través de una acción colectiva o individual que tiene por fin reclamar o defender



intereses, derechos o aspiraciones que consideran legítimas. Cuando los objetos de disputa involucran a colectivos específicos [un grupo de trabajadores, un sindicato, una empresa o un grupo de ellas, etc.], la confrontación o negociación es manejada por actores que los representan frente a sus contrapartes sindicales o empresariales.

Desde esta perspectiva, el surgimiento de un conflicto laboral podría manifestarse de múltiples formas: desde la negativa de una de las partes para reconocer la legitimidad de su contraparte como interlocutor válido para iniciar una negociación colectiva, pasando por el inicio de una negociación sin un comportamiento de buena fe de una o las dos partes, el incumplimiento de los acuerdos colectivos o la vulneración de derechos sindicales; situaciones que pueden derivar en la adopción de medidas de fuerza [movilizaciones, plantones, paralización de labores, etc.] como una forma de presionar para la aceptación o negociación de sus planteamientos. (Ministerio de trabajo, 2012)

### **Factores, causas y tipos de conflictos**

#### **Factores.**

Galtung, (1998) identifica tres factores que favorecen la aparición de un conflicto y que, al mismo tiempo pueden brindar las condiciones indispensables para su gestión. Estos factores, que ocasionarían tres tipos de violencia, son:

**Factores culturales.** Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas utilizables para justificar la violencia o la paz. Son toda expresión de la cultura que legitima la violencia (machismo, competitividad, xenofobia, etc.). estos factores ocasionan violencia cultural, que se entiende como la que ejerce la propia sociedad con el fin de defender sus reglas y la cultura que ella misma sostiene, a través de la violencia, para su imposición y mantenimiento.

**Factores estructurales.** Son aquellos condicionantes que eternizan las desigualdades, falta de equidad, explotación, etc., que se relacionan con la existencia de una estructura social es violenta en sí misma, pues no hace posible satisfacer las necesidades básicas de los individuos. Estos factores propiciarían



la violencia estructural que se ejerce desde las estructuras socio-políticas de forma coactiva y que determina una situación de dominio (una condena injusta, por ejemplo, constituiría una violencia de este tipo)

**Factores de comportamiento.** Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o contrariamente en comportamientos pacíficos de diálogo que benefician el entendimiento y el respeto. Estos factores determinan la violencia directa -física o psicológica- que es la más perceptible, pues se manifiesta en conductas y comportamientos. (Galtung, J ., 1998)

Juan Carlos Torrego (2002) sostiene que los actos violentos son de arrepentirse, pero también la cultura que los mantiene y potencia, así como las estructuras que los impulsan y cobijan.

### **Causas.**

Del mismo modo, cuando trabajamos el conflicto es imprescindible averiguar las causas que pueden motivarlo. La mayoría de ellas (Alzate Sáenz de Heredia - 1998-) pueden clasificarse en tres niveles, en función de la dificultad de su resolución:

**Problemas de recursos.** La falta de recursos materiales puede ser causa de numerosos conflictos. Este nivel de conflicto es el más fácil de resolver, si se tiene la información necesaria.

**Problemas que provienen de necesidades psicológicas,** como la falta de autoconfianza y la baja autoestima, la dificultad de comunicarse y de relacionarse con los demás y la falta de control emocional. En este nivel los conflictos son más difíciles de resolver que los anteriores y requieren mucho más tiempo.

**Problemas que impliquen valores** culturales y familiares, pilares que forman nuestra identidad y dan significado a toda nuestra existencia; por lo tanto, los conflictos que afectan a este ámbito son los más difíciles de tratar y de resolver. (Alzate, R., 1998)



## **Tipos de conflictos**

Las tres categorías mencionadas dan lugar a una clasificación de los conflictos, atendiendo a las causas que lo originan (Moore 1995), así:

**Conflictos de relación y comunicación.** Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta comunicación entre las partes. Llevan a conflictos irreales, innecesarios o falsos, aun sin que concurren condiciones objetivas para el conflicto. Y pueden conducir a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

**Conflictos de información.** Se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asigna el mismo grado de importancia.

**Conflictos de intereses.** Se deben a la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales, referidos a cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (acerca de la manera en debe ser resuelta la contienda) y psicológicas (percepciones de confianza, deseo de participación, respeto). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para alcanzar la completa satisfacción de los contendientes.

**Conflictos de valores.** Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que dan sentido a la vida de las personas (qué es bueno/malo, justo/injusto/ verdadero/falso). Si bien los valores no son la causa del conflicto, sino que éste surge cuando se intenta imponer unos valores sobre otros, o no se admiten los diferentes.

**Conflictos estructurales (o de roles).** Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Definiciones de roles, de poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, de desigualdad en el control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y



autoridad, de restricciones del tiempo, en estructuras organizativas, etc. (Moore, C., 1995).

### **Dimensiones de los conflictos laborales**

#### **Paralizaciones laborales**

Para German Serkovic la huelga o paralización laboral es un medio de presión que tiene por objeto afectar los intereses del empleador, pero que implica también un alto porcentaje de sacrificio de parte de los trabajadores en la medida en que los días de paralización no generan el pago de las remuneraciones. La huelga es una suspensión perfecta de los efectos del contrato de trabajo.

En los hechos significan un acto de sabotaje pasivo que busca producir un daño, pero sin que los involucrados en la medida asuman responsabilidades o vean afectados sus ingresos. Donde debe existir un trabajo efectivo, hay una pretendida simulación de este que las normas no protegen.

La huelga tendría nulos efectos como medio de presión si el empleador pudiese contratar trabajadores que reemplacen durante la medida de fuerza a los que han paralizado sus labores. La contratación de obreros eventuales de reemplazo, llamados rompeshuegas o esquirolas, se encuentra expresamente vedada.

Una restricción elemental de la huelga basada en derechos que son considerados prioritarios, es la que excluye de la paralización a las labores indispensables para la empresa y al personal de los servicios públicos considerados esenciales, como pueden ser en una enunciación no taxativa, los sanitarios, de electricidad, agua y desagüe y los de transporte. (Serkovic, G., 2017)





## **Estrés**

“Es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante” (Robbins, 2013: 595).

El estrés no es solo ansiedad, tampoco es una simple tensión nerviosa y no es necesariamente algo malo o peligroso, puesto que el problema principal del estrés radica en cómo manejarlo. (Chiavenato, 2009)

Hay tipos de estrés benéficos, otros obviamente no lo son:

Los estresores de desafío (carga laboral, presiones, urgencia) son menos dañinos que los estresores de estorbo, estos últimos alejan al empleado de las metas (malas evaluaciones, política excesiva, obligaciones confusas).

Las demandas (responsabilidades, presiones, obligaciones) y los recursos (aquellos medios para resolver las demandas) se asocian al estrés. La disponibilidad de recursos necesarios para el trabajo, reducen el estrés en gran medida.

Los estresores son acumulativos. Estos se van agregando al nivel de tensión ya existente. Puede que un solo estresor no genere mayor repercusión, pero niveles adicionales pueden generar resultados no deseados.

## **Celos profesionales**

Los casos de envidia al interior del trabajo son cada vez más frecuentes. Expertos dicen que es una dificultad que obstaculiza el desempeño de los empleados y perjudica la paz mental.

La competencia es algo normal para crecer en una organización o un oficio. El deseo de sobresalir y de ser reconocido son valores bien vistos por los jefes y las empresas. Sin embargo, en ocasiones, la competencia entre colegas deja de



ser sana y pasa a ser una lucha desleal, motivada en su gran mayoría por los celos.

La envidia es algo con lo que se convive a diario. Son varias las razones que motivan a las personas a adquirir posiciones egoístas. Desigualdad en los salarios, una carga laboral injusta e, incluso, la apariencia física hacen parte de las principales razones por las que las personas suelen envidiar a sus colegas. Las personas envidiosas suelen pensar que no pueden lograr aquello que la persona envidiada sí tiene, y termina proyectando en ella esa molestia. Al proyectar una falencia o una carencia, esto genera una agresividad interior, que puede desencadenar el deseo de causar daño.

El daño puede manifestarse de dos maneras: pasiva o activamente. En el primer caso, la persona no lo manifiesta, pero eso no significa que el sentimiento no lo esté afectando, evidenciado en problemas de agresividad y depresión. Por otro lado, cuando la envidia se manifiesta de manera agresiva se puede recurrir a la agresión verbal y la física.

Pero también hay situaciones externas que, por más que las personas sean altamente tolerantes, pueden causar problemas de envidia. Los empleadores deben ser sumamente claros y transparentes en cuestiones de ascensos, procesos de selección y niveles de jerarquía, porque de esta manera evitarán que se pueda generar incomodidad dentro del clima organizacional, así los empleados no sentirán que se está cometiendo una injusticia. (El espectador, 2016)

### **2.3.2 Clima empresarial**

Aguirre, M & Martínez, L. (2012, p. 12) hacen referencia que el clima empresarial o clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificado con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los



objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima empresarial.

Chiavenato, I. (2011, p.14), infiere que el clima empresarial es el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. Una de las principales características del clima empresarial es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento. Gaspar, G. (2011, p.235), señala que el clima empresarial conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima empresarial, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes.

Uribe J. (2014, p.45) señala que el clima empresarial y el ambiente influyen de manera considerable en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores. Asimismo, indica que el clima empresarial esta direccionado a la comprensión de las variables ambientales internas, que en ocasiones afecta al comportamiento de los individuos en la organización. Según el autor señala que el desempeño que pone un trabajador dependerá de acuerdo al buen ambiente laboral que se encuentre, es por ello que clima organizacional debe ser el propicio.

Gaspar, G. (2011, p.13), dice que la existencia de componentes principales dentro del clima empresarial, es de mucha importancia pues actúan como principios que harán posible que el clima se perciba favorablemente. El primer



componente es la autonomía, es contrario y se polariza al componente control. Podemos hablar de alta autonomía, cuando se asocia al bajo control, y la baja autonomía cuando se asocia al alto control ejercido es amplia. La participación es otro factor que se centra en el interés del integrante para el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo es un componente importante, pues la persona encargada podrá direccionar hacia el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa y el último componente que va de la mano con el buen desarrollo y relación de las actividades es la comunicación.

Para Gaspar, G. (2011, p.16), el valor de la comunicación es un ingrediente principal en la percepción del clima. El no saber escuchar ocasiona relaciones negativas y lleva a vicios. Se conoce que dentro de una organización los rumores inician cuando la información que se proporciona no es concisa y clara, también cuando existe distorsión en la comunicación, cuando se omiten informaciones, o se agregan datos que no son parte del mensaje original.

Castellano, J. (2012, p.26) dice que el clima empresarial, corresponde a las percepciones que poseen los miembros de una empresa con respecto a las estructuras, procesos y entorno del medio laboral. El grado de motivación, satisfacción y compromiso que ponen los empleados depende del ambiente en el que se hallen.

Pavia (2014, p.223) indica que el clima empresarial se refiere a las apreciaciones que poseen los integrantes de una empresa con respecto al sitio donde trabajan. El clima empresarial guarda relación directa con la motivación y, por ende, con la satisfacción del empleado. Es por ello que, si un empleado se encuentra motivado, su nivel de satisfacción con respecto a sus labores será alto, y su rendimiento y productividad dentro de la empresa, será considerable.

### **Conflictos interpersonales en el clima empresarial**

La existencia de conflictos entre los empleados de la organización, trae como consecuencia un ambiente hostil el cual causa perjuicio en los cumplimientos de



las metas. El sentimiento de que los miembros de la empresa, tanto para los trabajadores como para sus superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Gaspar, 2011, p.23)

## **Dimensiones de clima empresarial**

### **Insatisfacción laboral**

La insatisfacción en el trabajo perjudica la relación entre el líder y los trabajadores en una empresa, originando altos índices de rotación. A fin de eludir este dilema, el primer paso es identificar las causas principales del descontento para comenzar a plantear soluciones.

La insatisfacción laboral es la respuesta negativa del trabajador hacia su trabajo. Se halla condicionada por la propia actitud del trabajador y por los factores organizativos de la empresa. Entre sus consecuencias puede hallarse el deterioro de la salud de los empleados, las tensiones en el puesto de trabajo, ausencia de compromiso de los empleados con la empresa y la disminución de la productividad. (Destino y negocio, 2016)

### **Mala relación con los compañeros**

Las malas relaciones y los conflictos permanentes con colegas de trabajo hacen que el ambiente laboral sea desagradable y convierta un buen ambiente laboral en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar, además de repercutir negativamente en el rendimiento laboral.

La mayoría de las veces, las personas conflictivas no tienen idea de que lo son, inclusive pueden sorprenderse al oír la opinión que sus compañeros tienen de ellas. También debe tenerse considerarse que lo que se interpreta acerca del comportamiento de esa persona puede no ser del todo cierto. Tal vez la opinión de que desea dañar a propósito no sea cierta, pues puede haber sucedido en todo que éste se ha sentido amenazado o atacado. Es decir, su opinión sobre lo que sucede entre vosotros puede ser muy distinta, así como su punto de vista



acerca de lo que acontece e incluso puede pensar que es la otra persona la raíz del problema.

A veces son los problemas personales los que hacen que una persona se comporte mal con el resto, debido a su baja autoestima, sensación de incompetencia, falta de capacidad, inseguridades, miedos, etc. Por ello, puede servir de gran ayuda conocer a este individuo para comprender todo lo que se pueda de su psicología, esto será de gran ayuda en vuestra relación.

En otras ocasiones, las personas son tan distintas entre sí que chocan ante la mínima interacción. Por ejemplo, uno puede sentirse mal porque alguien le habla de malas maneras, pero si le pregunta el por qué habla así o grita de esa manera, este podría quedarse totalmente sorprendido, resultando que es su forma habitual de expresarse. (About Español, 2018)

### **Cuesta adaptarse al ambiente laboral**

La Adaptación Laboral es un proceso complicado que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Idalberto Chiavenato (2008) consideró que el hombre creó las organizaciones con el fin de aclimatarse a las circunstancias ambientales para alcanzar objetivos. Si puede adaptarse y conseguir los dichos objetivos, la empresa se considerará eficaz pudiendo crecer y sobrevivir, si es que el volumen de lo obtenido a través de sus productos y servicios es mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos se obligan de forma continua a amoldarse a una gran diversidad de situaciones a fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, conocido como “estado de adaptación”. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores,



genera conflictos de adaptación, pues la satisfacción depende de otras personas, sobretodo de las que poseen autoridad, por ello, es necesario que la administración entienda la naturaleza de adaptarse o des adaptarse de las personas.

Un obstáculo que se halla en el proceso de adaptación en un medio inconstante es la “resistencia al cambio”, cuyas causas se agrupan generalmente en tres niveles descritos por Cortese (2010):

**Resistencias ligadas a la personalidad:** hábitos, temor a lo que no se conoce, propensión a la estabilidad, percepción selectiva, satisfacer las necesidades identificándose con la situación actual y protegiendo sus privilegios.

**Resistencias ligadas al sistema social:** Estar conforme con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo no común.

**Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio,** el tiempo y los medios brindados para generar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En el proceso de resistencia al cambio, se pueden identificar cuatro etapas, que también fueron descritas por Cortese (2010):

**Etapa 1.** Negación o impacto inicial: El trabajador percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad y es difícil para él dominar la nueva situación, prefiriendo quedarse en el pasado.

**Etapa 2.** Defensa: el trabajador se aferra a las costumbres y tradiciones, obviando la realidad, de allí su reacción apática y llena de ira negándose al cambio, sin embargo puede empezarse a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio, comenzando así una etapa de aceptación.



**Etapa 3.** Aceptación: Aquí las respuestas se pueden percibir inútiles y el trabajador se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo inicia la búsqueda de soluciones para desarrollar nuevas habilidades.

**Etapa 4.** Adaptación o asimilación: Aquí las consecuencias del cambio se evidencian y provocan satisfacciones en la persona, dando de nuevo sentido a su vida, en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Por ello, el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere que el personal se encuentre satisfecho y sean productivos, identificados y comprometidos con la organización. Esto no se consigue de un día para otro ya que intervienen diversos factores, donde los aspectos individuales o personales, intervienen en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, pues el Director de Gestión Humana debe velar porque todos los trabajadores se hallen en condiciones laborales adecuadas que les permitan desarrollar sus potencialidades para cumplir con las metas establecidas por la organización y satisfacer sus necesidades.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

Las presentes definiciones que se utilizaran en la investigación son las siguientes:

- **Conflicto.**- El conflicto es una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses.
- **Conflicto laboral.**- Nace en la misma organización y que produce diferencias en objetivos, misiones, etc., entre departamentos, divisiones y otras unidades de la empresa
- **Consecuencias.**- Resultan a causa de una circunstancia, un acto o un hecho previos. La palabra se origina de la expresión latina





consequentia, formado de la raíz con que significa 'conjuntamente' y sequi, que significa 'seguir'.

- **Empresa.**- Es una organización o institución cuyas actividades tienen fines económicos o comerciales y buscan satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los clientes, a la par de mantener la continuidad de la estructura productivo-comercial y sus necesarias inversiones.
- **Clima empresarial.**- Son las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa creando un ambiente en donde los empleados desarrollan sus labores.
- **Huelga.**- Forma de protesta desarrollada por los trabajadores cuando interrumpen sus acciones laborales a fin de hacer un reclamo. Esta suspensión de labores apunta a perjudicar a la empresa hasta que esta satisfaga las demandas, de tal forma que esta se vea forzada a dar una respuesta positiva a lo exigido para recuperar el normal funcionamiento de la empresa.
- **Estrés.**- Es el conjunto de reacciones fisiológicas que se presentan cuando una alguien sufre un estado de tensión nerviosa como respuesta a diversas situaciones laborales o personales: exceso de trabajo, ansiedad, situaciones traumáticas que se hayan vivido, etc.



### III. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

#### 3.1 Hipótesis

##### Hipótesis general

Existen influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial

##### Hipótesis Específicas

- 1) Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial
- 2) Existen repercusiones ocasionadas por el mal comportamiento de los trabajadores de las empresas de Cañete en el clima empresarial
- 3) El estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial
- 4) La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial

#### 3.2 Definición conceptual de las variables:

##### Variable Independiente

Conflictos laborales

##### Definición

Las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo. Que no son más que las disputas de derecho o de interés que en ocasión del hecho social trabajo, se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el estado



**Variable dependiente:**

Clima empresarial

**Definición**

Se entiende por clima empresarial a las relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo sitio de trabajo. Según sea el clima empresarial se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. El término clima empresarial puede ser sustituido por clima organizacional, clima laboral o ambiente organizacional.



### 3.3 Operacionalización de variables:

Variables		Def Teórica	Def Operacional	Dimensiones	Indicadores	Índice	Método y técnica
X: Conflictos laborales	Paralizaciones laborales	Se refieren a las huelgas y paros de 24 horas e indefinidos	Las paralizaciones se realizan cuando no se está de acuerdo con ciertos parámetros que la empresa dispone	Paralizaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huelgas</li> <li>- Paros de 24 horas</li> <li>- Contrataciones temporales</li> <li>- Conciliación</li> </ul>	Escala de Lickert	Método: Descriptivo
	Estrés	Es causado por tensiones dentro del trabajo	Cuando se acumula el trabajo y hay poco personal que lo pueda realizar. Acúmulo de labores	Estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión psicológica</li> <li>- Malestar físico y psicológico</li> <li>- Mal trato a los colegas</li> </ul>		Técnica: La Encuesta
	Envidia y celos profesionales	Se asocia a la competencia laboral, el trabajador cree que su situación dentro de la empresa está en riesgo	Mala empatía con los compañeros. Cuando sus funciones pueden ser realizadas por otro. Persona dispensable	Envidia y celos profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malestar entre compañeros</li> <li>- Cizaña</li> <li>- Disconformidad en sus labores</li> </ul>		
Y: Clima empresarial	Insatisfacción laboral	Desmotivación a causa de no sentirse satisfecho con el puesto de trabajo	Las condiciones laborales no son lo que parecía	Insatisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala gestión</li> <li>- Falta de reconocimiento</li> <li>- Bajo rendimiento laboral</li> </ul>	Escala de Lickert	Método: Descriptivo
	Mala relación con los compañeros	Falta de disposición para entablar una relación amistosa con los compañeros	No busca la armonía laboral ni tiene compañerismo	Mala relación con los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivación</li> <li>- Ansiedad o estrés</li> <li>- Depresión</li> </ul>		Técnica: La Encuesta

	Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral	No sentir empatía con los compañeros de trabajo	No está acostumbrada a trabajar en equipo ni bajo presión.	Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencias ligadas a la personalidad</li> <li>- Resistencias ligadas al sistema social</li> <li>- Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio</li> </ul>		
--	--	---	--	--	---	--	--

## IV. DISEÑO METODOLÓGICO

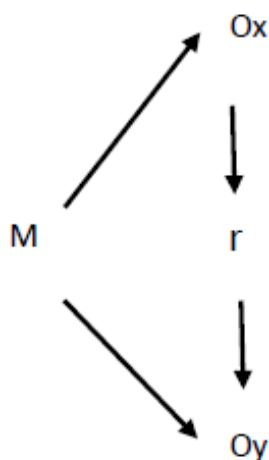
Fue de tipo descriptiva por tratarse de una investigación de carácter cualitativa. La especificación del universo tenemos como referencia Empresas Estatales de Lima.

### 4.1 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación fue de carácter aplicado y de clasificación cualitativa.

El estudio fue descriptivo pues busca especificar las propiedades, características y/o perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis. En un estudio descriptivo se seleccionan cuestiones y se miden o recolecta información de cada una de ellas, a fin de describir lo investigado. (Hernández, Fernández, Baptista. , 2014)

El diseño de la investigación fue correlacional prospectiva. Es correlacional porque tiene como propósito determinar y evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Su principal fin es determinar cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. (Hernández, Fernández, Baptista. , 2014)



Donde:

M: muestra

Ox: Variable independiente

r: relación

Oy: Variable dependiente

#### **4.2 Método de la investigación**

El método de investigación fue descriptiva – explicativa.

Descriptiva porque su principal preocupación es describir las características fundamentales del problema central del proyecto de tesis que permitan poner de manifiesto su estructura o su comportamiento.

Explicativa porque busca determinar los orígenes o las causas de los fenómenos que intervienen en el proyecto de la tesis, siendo su objetivo el conocer el porqué de los sucesos mediante la delimitación de las relacionales causales que existen. (Hernández, Fernández, Baptista. , 2014)

#### **4.3 Población y muestra**

Determinación del universo: El universo a analizar fueron las empresas de Cañete.

Muestra: La muestra fue de 40 empresas ubicadas en Cañete y a cada una de ellas se encuestó a 10 trabajadores, lo que nos dio un resultado de 400 encuestados

#### **4.4 Lugar de estudio**

El lugar de estudio fue en la localidad de Cañete.



#### **4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

La técnica a utilizar fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario elaborado por el autor, constó de 23 ítems en donde se colocaron todas las dimensiones de ambas variables de estudio.

#### **4.6 Análisis y procesamiento de datos**

Para el presente estudio se procedió a solicitar la aprobación de las empresas a estudiar, con el fin de poder encuestar al personal tanto administrativo como operativo y poder determinar la situación de las variables y las dimensiones de estudio.

La encuesta fue en completo anonimato y con un cuestionario validado de autoría propia.

Se ofreció a la plana administrativa de las empresas emitirles un informe a fin de que tengan conocimiento de la situación actual de sus organizaciones en lo referente a conflictos laborales

Luego se procedió a analizar los resultados a través de programas estadísticos para emitir después la discusión de resultados.

#### **4.7 Ámbito de gestión de conflictos**

Para delimitar los conflictos que se encontraron en las empresas estudiadas se colocó en la parte de conclusiones lo analizado dentro de los resultados, luego de ello se procedió a realizar dentro de la parte de recomendaciones las sugerencias para la solución de dichos conflictos.





## V. RESULTADOS

### 5.1 Resultados descriptivos

Fueron 40 empresas situadas en Cañete en donde se aplicaron un total de 400 encuestas, las cuales fueron:

1. Curacao
2. Pollería Braza Azul
3. Inversiones C & C SAC
4. Caja Municipal Ica
5. Empresa Claro, distribuidora Jean Paul
6. Restaurant Puerto Azul
7. Empacadora Agrícola del Pacífico – EMAPAC
8. Pollería Angello
9. Coca Cola SAC
10. Luz del Sur
11. Restaurant El Olivar – Chincha
12. Restaurant El Batán
13. Entel Perú
14. Movistar
15. Qapac
16. Empresa Turcasa de Transporte
17. Lucky S.A (Marketing a terceros)
18. Seguro Integral de Salud – Cañete
19. Banco Falabella – Cañete
20. Cooperativa María Magdalena
21. Viale
22. Directv
23. Bus Flores
24. Leo+Mida
25. Restaurant Lorena
26. Autopasa



- 27. Plaza Veta – Cañete
- 28. Empresa Textil Del Valle S.A.
- 29. Comercial Miriam
- 30. Empresa AVSA
- 31. Sodimac – Cañete
- 32. San Fernando
- 33. Turismo Jaksa
- 34. Empresa Soyuz
- 35. AESPSAC
- 36. Wawalu
- 37. SERIMEE SAC
- 38. Runa Huanac
- 39. Tottus – Cañete
- 40. Happy Pizza

Siendo un total de 10 encuestados por empresa se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1

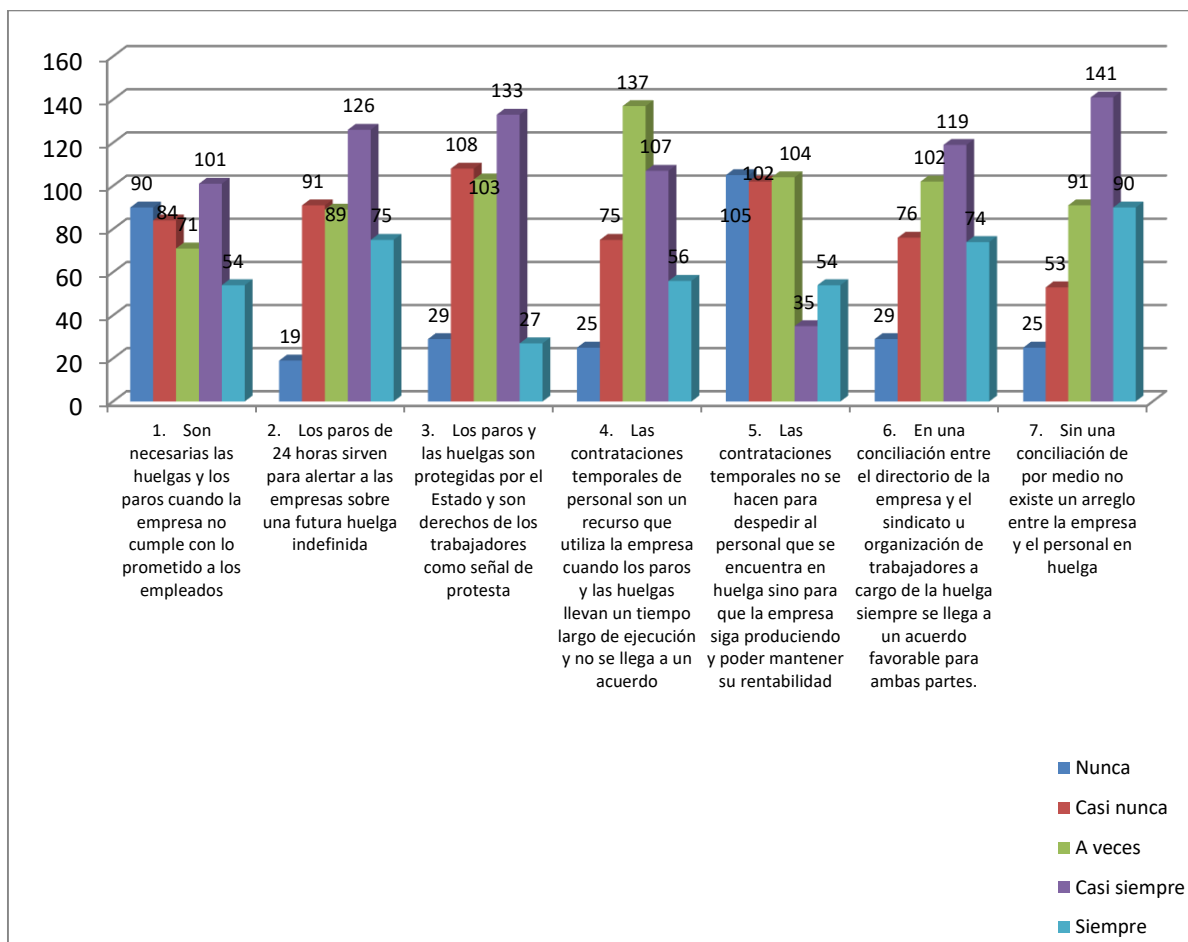
Variable Conflictos Laborales

<b>VARIABLE CONFLICTOS LABORALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: paralizaciones laborales</b>					
1. Son necesarias las huelgas y los paros cuando la empresa no cumple con lo prometido a los empleados	90	84	71	101	54
2. Los paros de 24 horas sirven para alertar a las empresas sobre una futura huelga indefinida	19	91	89	126	75
3. Los paros y las huelgas son protegidas por el Estado y son derechos de los trabajadores como señal de protesta	29	108	103	133	27
4. Las contrataciones temporales de personal son un recurso que utiliza la empresa cuando los paros y las huelgas llevan un tiempo largo de ejecución y no se llega a un acuerdo	25	75	137	107	56

5. Las contrataciones temporales no se hacen para despedir al personal que se encuentra en huelga sino para que la empresa siga produciendo y poder mantener su rentabilidad	105	102	104	35	54
6. En una conciliación entre el directorio de la empresa y el sindicato u organización de trabajadores a cargo de la huelga siempre se llega a un acuerdo favorable para ambas partes.	29	76	102	119	74
7. Sin una conciliación de por medio no existe un arreglo entre la empresa y el personal en huelga	25	53	91	141	90
<b>Dimensión: estrés</b>					
8. Los conflictos laborales ocasiona estrés en el personal de la empresa	33	54	77	148	88
9. El estrés viene a causa de la presión psicológica que tienen los trabajadores de la empresa	71	63	70	146	50
10. El estrés ocasiona malestar físico y psicológico en el personal que labora en la empresa	22	60	85	170	63
11. El estrés puede causar que el personal maltrate verbalmente a sus compañeros de trabajo	16	79	76	170	59
<b>Dimensión: envidia y celos profesionales</b>					
12. La envidia y los celos profesionales causan malestar entre el personal de la empresa	14	64	98	137	87
13. La envidia hace que los compañeros metan intrigas entre ellos creando un mal clima empresarial	13	61	98	169	59
14. Los celos profesionales hacen que los trabajadores estén inconformes en sus labores	30	72	70	165	63

De la variable Conflictos laborales se obtuvieron las siguientes gráficas:

Figura 1: Dimensión Paralizaciones laborales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la dimensión paralizaciones laborales, vemos en lo concerniente a la interrogante 1: son necesarias las huelgas y los paros cuando la empresa no cumple con lo prometido a los empleados, que 101 encuestados manifiesta que casi siempre es así, 90 que nunca, 84 que casi nunca, 71 que a veces y 54 que siempre.

De la interrogante 2: Los paros de 24 horas sirven para alertar a las empresas sobre una futura huelga indefinida, 126 de los encuestados afirma que sucede así casi siempre, 91 que casi nunca, 89 que a veces, 75 que siempre sucede y solo 19 encuestados que nunca pasa.

De la interrogante 3: Los paros y las huelgas son protegidas por el Estado y son derechos de los trabajadores como señal de protesta, se ve que 133 encuestados afirman que casi siempre es así, 108 que casi nunca, 103 que a veces, 29 que nunca y 27 que siempre es cierto.

De la interrogante 4: Las contrataciones temporales de personal son un recurso que utiliza la empresa cuando los paros y las huelgas llevan un tiempo largo de ejecución y no se llega a un acuerdo, 137 afirman que esto sucede a veces, 107 que casi siempre, 75 casi nunca, 56 dice siempre y 25 nunca,

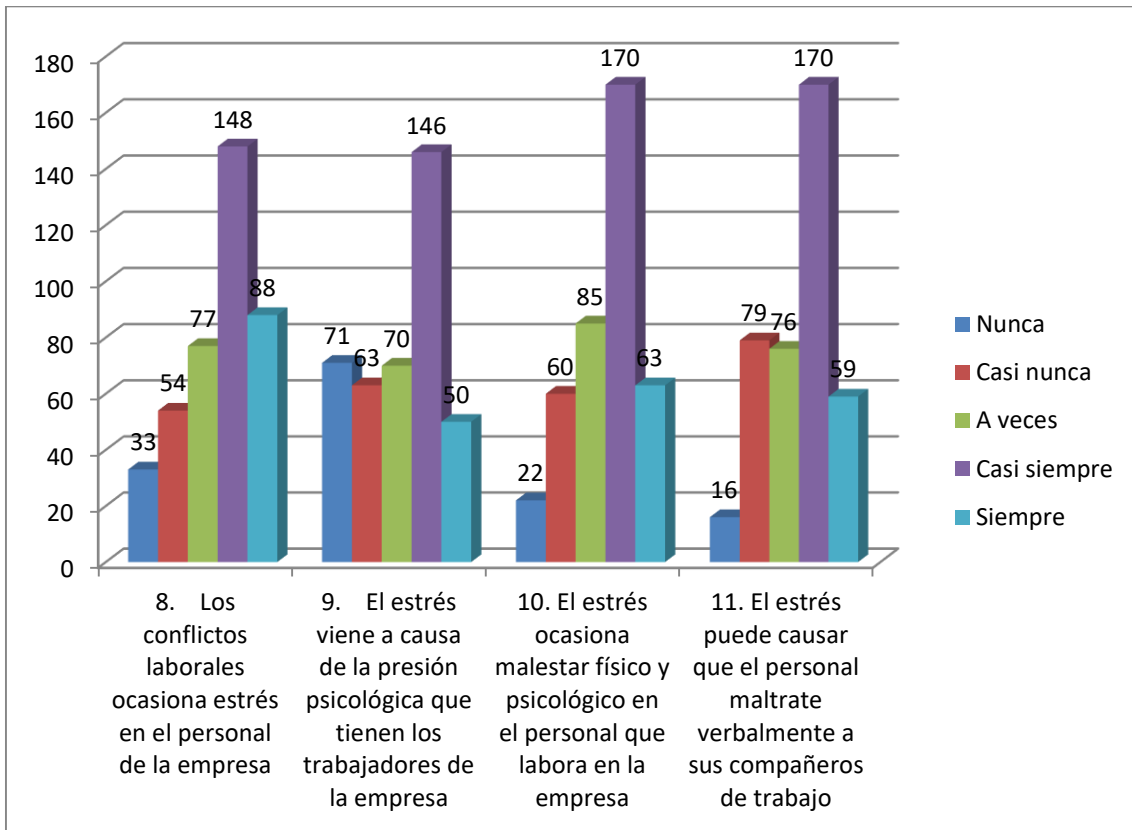
De la interrogante 5: Las contrataciones temporales no se hacen para despedir al personal que se encuentra en huelga sino para que la empresa siga produciendo y poder mantener su rentabilidad, del total de encuestados 105 afirma nunca pasa, 104 afirma que a veces sucede, 102 que casi nunca, 54 dice siempre sucede y 35 casi siempre.

De la interrogante 6: En una conciliación entre el directorio de la empresa y el sindicato u organización de trabajadores a cargo de la huelga siempre se llega a un acuerdo favorable para ambas partes, del total de encuestados 119 afirman que casi siempre es así, 102 dice a veces, 76 dice casi nunca, 74 dice siempre y 29 dice nunca.

De la interrogante 7: Sin una conciliación de por medio no existe un arreglo entre la empresa y el personal en huelga, del total de encuestados 141 manifiestan ser casi siempre así, 91 a veces, 90 siempre, 53 casi nunca y 25 nunca.



Figura 2: Dimensión estrés



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

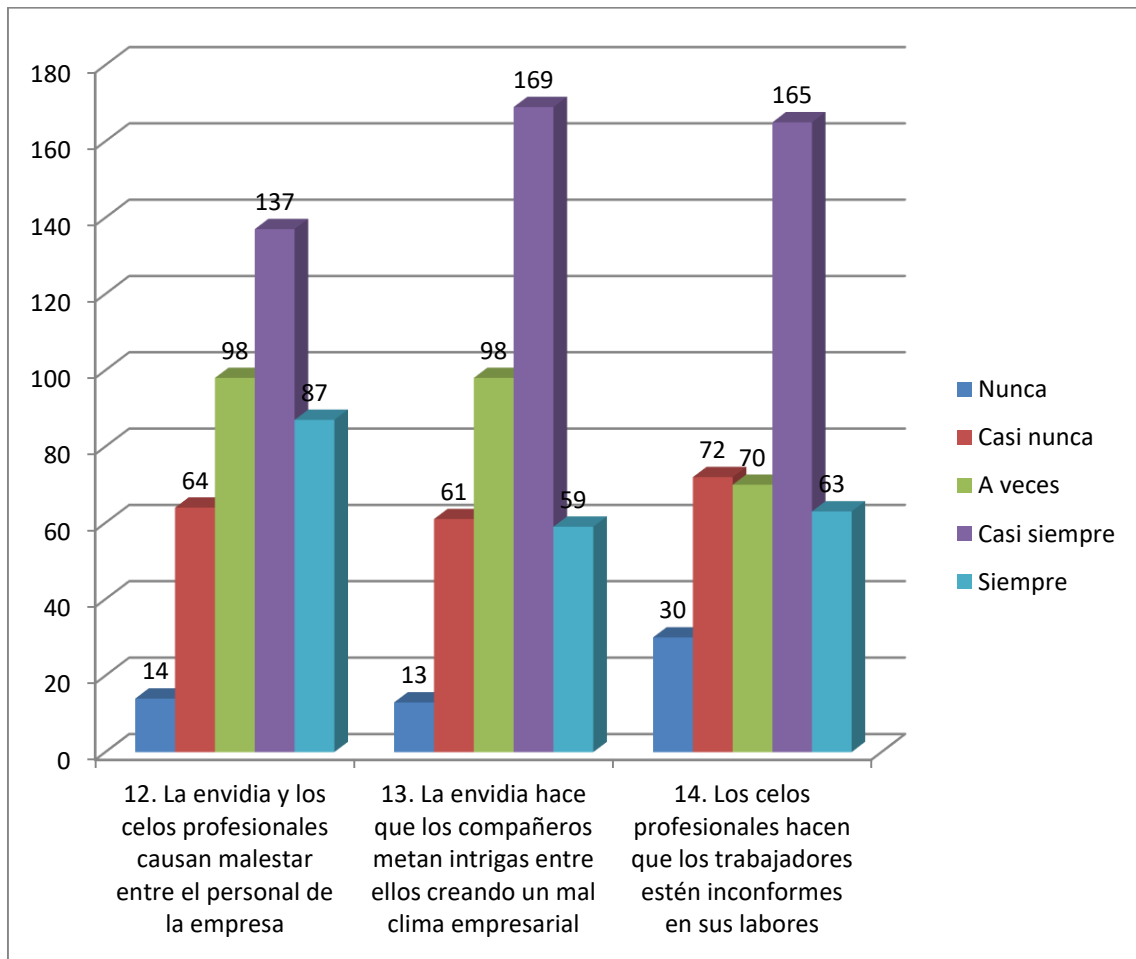
De la dimensión estrés, de la interrogante 8: Los conflictos laborales ocasiona estrés en el personal de la empresa, del total encuestado, 148 afirman que casi pasa esto, 88 dice siempre, 77 a veces, 54 casi nunca y 33 nunca.

De la interrogante 9: El estrés viene a causa de la presión psicológica que tienen los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 145 manifiesta que casi siempre es cierto, 71 dice nunca, 70 dice a veces, 63 dice casi nunca y 50 dice siempre.

De la interrogante 10: El estrés ocasiona malestar físico y psicológico en el personal que labora en la empresa, del total encuestado, 170 afirma ser casi siempre así, 85 dice a veces, 63 dice siempre, 60 dice casi nunca y 22 dice nunca.

De la interrogante 11: El estrés puede causar que el personal maltrate verbalmente a sus compañeros de trabajo, del total encuestado, 170 afirman ser casi siempre así, 79 dice casi nunca, 76 dice a veces, 59 dice siempre y 16 nunca.

Figura 3: Envidia y celos profesionales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De la dimensión envidia y celos profesionales:

En la interrogante 12: La envidia y los celos profesionales causan malestar entre el personal de la empresa, del total encuestado 137 dice suceder casi siempre,

98 dice suceder a veces, 87 dice suceder siempre, 64 dice suceder casi nunca y 14 dice suceder nunca.

En la interrogante 13: La envidia hace que los compañeros metan intrigas entre ellos creando un mal clima empresarial, del total encuestado 169 dice que casi siempre pasa, 98 que a veces sucede, 61 que casi nunca, 59 que siempre sucede así y 13 que nunca pasa,

En la interrogante 14: Los celos profesionales hacen que los trabajadores estén inconformes en sus labores, del total encuestado 165 afirma que casi siempre es así, 72 que casi nunca, 70 que a veces, 63 que siempre y 30 que nunca.

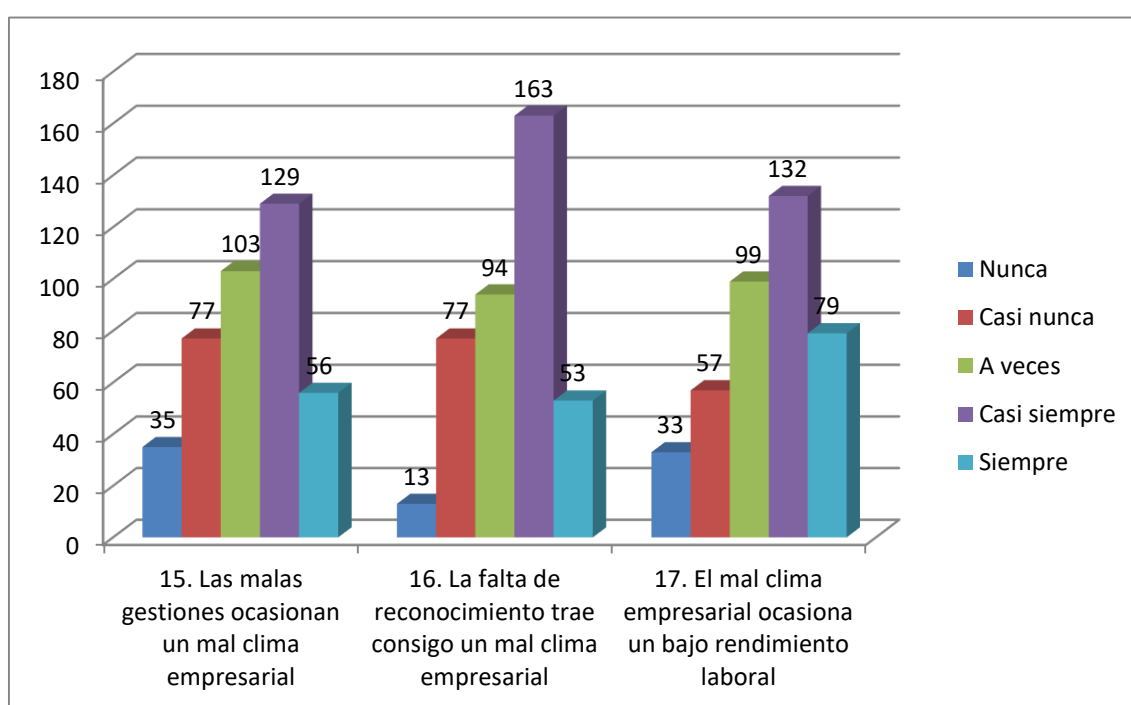
Tabla 2  
Variable: Clima Empresarial

<b>VARIABLE CLIMA EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Insatisfacción laboral</b>					
15. Las malas gestiones ocasionan un mal clima empresarial	35	77	103	129	56
16. La falta de reconocimiento trae consigo un mal clima empresarial	13	77	94	163	53
17. El mal clima empresarial ocasiona un bajo rendimiento laboral	33	57	99	132	79
<b>Dimensión: mala relación con los compañeros</b>					
18. Una mala relación con los compañeros desmotiva a los trabajadores de la empresa	39	73	83	145	60
19. Una mala relación con los compañeros causa ansiedad y estrés en los trabajadores de la empresa	9	50	128	149	64
20. Una mala relación con los compañeros ocasiona depresión en los trabajadores de la empresa	20	67	115	138	60
<b>Dimensión: Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral</b>					
21. La resistencia ligada a la persona causa incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa	21	68	113	152	46



22. La resistencia ligada al sistema social ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa	43	30	122	154	51
23. La resistencia ligada al modo de implementación del cambio ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa	32	93	88	126	61

Figura 4: Dimensión insatisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

**Interpretación:**

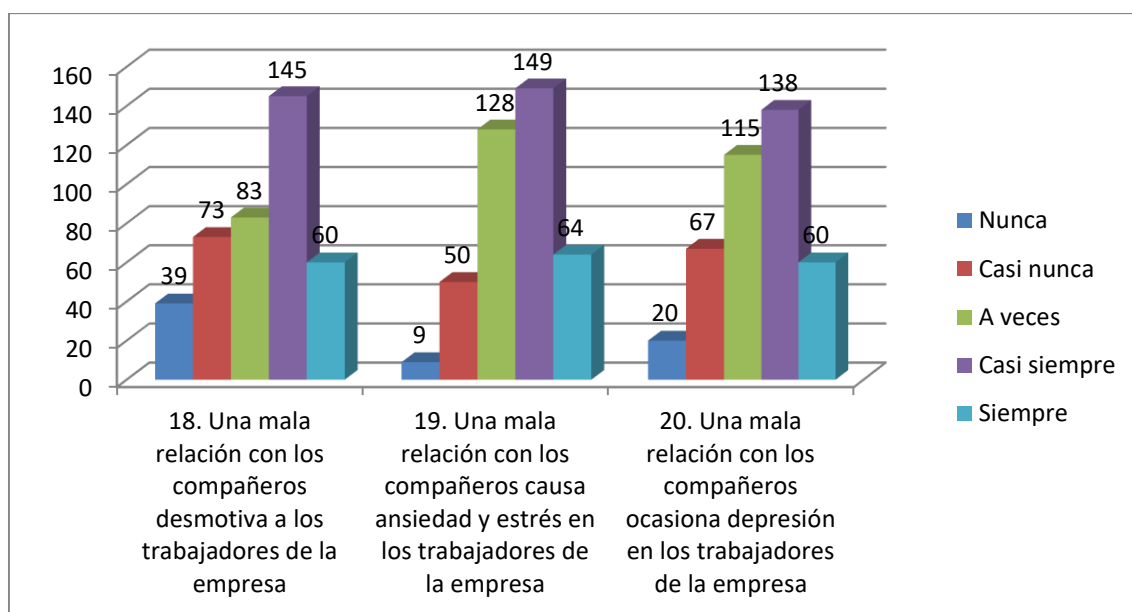
En la variable Clima empresarial, De la dimensión Insatisfacción laboral:

De la interrogante 15: Las malas gestiones ocasionan un mal clima empresarial, del total encuestado, 129 afirman que casi siempre sucede, 103 que a veces, 77 que casi nunca, 56 que siempre y 35 que nunca.

De la interrogante 16: La falta de reconocimiento trae consigo un mal clima empresarial, del total encuestado, 163 afirman que casi siempre es así, 94 que a veces, 77 que casi nunca, 53 que siempre y 13 que nunca.

De la interrogante 17: El mal clima empresarial ocasiona un bajo rendimiento laboral, del total encuestado, 132 afirma que casi siempre sucede, 99 que a veces, 79 que siempre, 57 que casi nunca y 33 que nunca.

Figura 5: Mala relación con los compañeros



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la dimensión Mala relación con los compañeros:

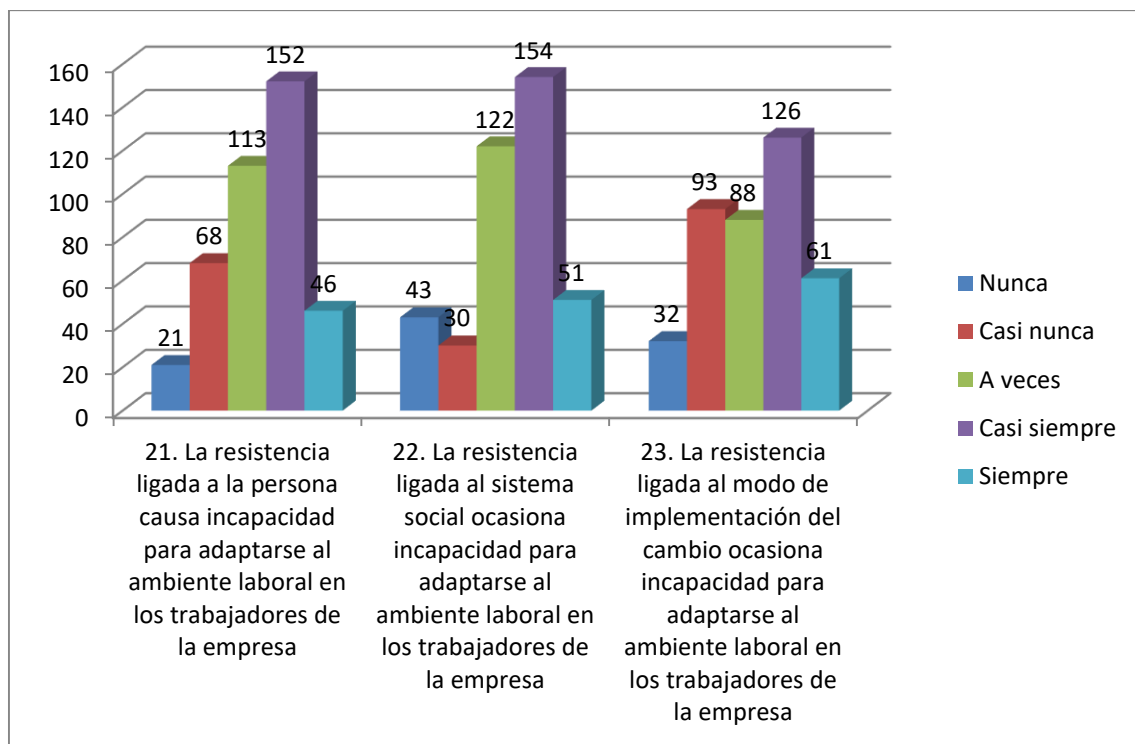
De la interrogante 18: Una mala relación con los compañeros desmotiva a los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 145 dice que casi siempre sucede, 83 que a veces 73 que casi nunca, 60 que siempre y 39 que nunca.

De la interrogante 19: Una mala relación con los compañeros causa ansiedad y estrés en los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 149 afirma que

casi siempre es así, 128 que a veces, 64 que siempre, 50 que casi nunca, y 9 que nunca.

De la interrogante 20: Una mala relación con los compañeros ocasiona depresión en los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 138 afirma que casi siempre pasa, 135 que a veces, 67 que casi nunca, 60 que siempre y 20 que nunca.

Figura 6: Dimensión Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

De la dimensión: Dimensión Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral:

De la interrogante 21: La resistencia ligada a la persona causa incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 152 afirma que casi siempre sucede, 113 que a veces, 68 que casi nunca, 46 que siempre y 21 que nunca.

De la interrogante 22: La resistencia ligada al sistema social ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 154 dice que casi siempre sucede, 122u que a veces, 51 que siempre, 43 que nunca y 30 que casi nunca.

De la interrogante 23: La resistencia ligada al modo de implementación del cambio ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa, del total encuestado, 126 manifiestan que casi siempre pasa, 93 que casi nunca, 88 que a veces, 61 que siempre y 32 que nunca.

## 5.2 Resultados inferenciales

### Hipótesis general

H1: Existe influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial

H0: No Existe influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial

Tabla 3

### Relación entre *Conflictos laborales* y *clima empresarial*

		Conflictos laborales	Clima empresarial
Rho de Spearman	de Conflictos laborales	1.000	.743
	Coefficiente de correlación	.	.000
	Sig. (bilateral)	23	32
		<hr/>	
	Clima empresarial	.743	1.000
	Coefficiente de correlación	.000	.
	Sig. (bilateral)	23	23
		<hr/>	
		N	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.743 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel

de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que existe influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial

### Hipótesis específicas

#### *Hipótesis específica 1*

- H1: Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial
- H0: Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete NO influyen en el clima empresarial

Tabla 4

#### Relación entre *paralizaciones laborales* y *clima empresarial*

		Paralizaciones laborales	Clima empresarial
Rho de Spearman	Paralizaciones laborales	1.000	.782
		.	.000
		23	23
Clima empresarial	Paralizaciones laborales	.782	1.000
		.000	.
		23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.782 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial.

#### *Hipótesis específica 2*

- H1: El estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial

H0: El estrés del personal de las empresas de Cañete NO influye en el clima empresarial

Tabla 5

Relación entre *Estrés y clima empresarial*

			Estrés	Clima empresarial
Rho de Spearman	Estrés	Coefficiente de correlación	1.000	.682
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	23	23
Clima empresarial	Estrés	Coefficiente de correlación	.682	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.682 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva media. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000 < 0.05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que el estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial

*Hipótesis específica 3*

H1: La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial

H0: La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete NO repercuten en el clima empresarial

Tabla 6

Relación entre envidia y celos profesionales y *clima empresarial*

		Envidia y celos profesionales	Clima empresarial
Rho de Spearman	Envidia y celos profesionales	1.000	.742
		.	.000
		23	23
	Clima empresarial	.742	1.000
		.000	.
		23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.742 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000 < 0.05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial.

## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 Contrastación de la hipótesis con los resultados

En lo referente a la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de Cañete podemos decir lo siguiente:

Se entrevistaron a 10 trabajadores por empresa de 40 empresas de Cañete, dando un total de 400 encuestados quienes opinaron acerca de los conflictos laborales que existen dentro de su centro de labores.

Ellos afirmaron en su mayoría que casi siempre las huelgas se dan porque la empresa no cumple con lo que se les prometió. Asimismo afirmaron en su mayoría que los paros de 24 horas se aplican como advertencia antes de una huelga indefinida. También en su mayoría afirmaron que las huelgas son protegidas por el Estado. Sin embargo las empresas como medida de seguridad realiza a veces contrataciones temporales cuando los empleados utilizan las paralizaciones laborales como medida de protesta llevando un tiempo largo de huelga sin llegar a un acuerdo entre ambas partes. Fuera de la encuesta los empleados dijeron además que cuando ven que esto va a suceder algunos empleados se echan para atrás con el fin de no perder sus puestos de trabajo, alterando así el clima empresarial. Asimismo en la encuesta manifiestan que cuando ocurren contrataciones temporales los empleadores sustituyen a los empleados que se encuentran en huelga con el fin de seguir produciendo y mantener su rentabilidad, dicen que cuando eso pasa sus puestos de trabajo se ven amenazados alterando aun más el clima empresarial. También afirmaron que casi siempre en las conciliaciones se llega a un acuerdo entre la empresa y el sindicato que beneficie a ambas partes y si no existe una conciliación de por medio es muy difícil llegar a un acuerdo, perjudicando el clima empresarial. Por lo que se afirma la hipótesis específica 1: Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial.





En cuanto a la hipótesis específica 2: El estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial, vemos que la mayor parte de los participantes casi siempre los problemas laborales ocasiona estrés en los trabajadores de la organización, sosteniendo además que el estrés proviene de la presión psicológica que tienen los trabajadores a causa de un mal manejo del clima empresarial, produciendo este estrés malestar físico también, es más, la presión psicológica conlleva a que los empleados traten mal a sus compañeros maltratándolos muchas veces e forma verbal. Aceptando de esa forma la hipótesis específica 2.

En cuanto a la hipótesis específica 3: La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial; los participantes afirmaron la mayor parte de ellos que la envidia y los celos profesionales causan malestar entre los trabajadores y los administradores de la empresa, intriguen entre ellos ocasionando un negativo ambiente empresarial y que estén inconformes con sus labores. Dando por aceptada dicha hipótesis

Este análisis nos permite aceptar la hipótesis general, afirmando que existe influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial

## **6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares**

Del Carmen, M. (2016) vemos que existe relación entre el liderazgo y los problemas con los trabajadores a partir de que alguien ejerce orientación lo que no es un mandato sino una sugerencia y presta un adecuado servicio en su puesto, así difícilmente se generan problemas laborales entre compañeros. Además la motivación al realizar sus labores, la inspiración para cumplir metas y objetivos, la formación personal influyen en el liderazgo. Asimismo las piezas que provocan los problemas en el trabajo son la mala comunicación, los malos entendidos y la ausencia de comprensión. Dichos conflictos se solucionan mediante el dialogo, la orientación y la mediación.



Serrat, M. (2014) en su estudio concluye que las determinaciones tomadas de forma ética, son esenciales en la administración y dirección empresarial, pues estas decisiones se fundamentan en la integridad, confianza, justicia y transparencia, además del análisis exhaustivo de la información objetiva con la que se cuenta. Contribuir con las decisiones incrementa la satisfacción del personal. También concluye que las emociones de los trabajadores son parte integral de la empresa. En las nociones nocivas y perjudiciales se encuentran la envidia y los celos profesionales, enrareciendo el clima laboral, provocando una atmósfera nociva para los trabajadores y los ejecutivos. Concluye también que el absentismo laboral incrementa la insatisfacción y la ausencia de motivación.

Rojas, K. (2016) concluye en su estudio que existe relación entre conflicto y desempeño laboral, siendo que los problemas con los trabajadores funcionales y disfuncionales conllevan a bajar la calidad de los servicios, incumpliendo con los objetivos y no teniendo en cuenta las sugerencias de los trabajadores disminuyendo el rendimiento laboral, generando desmotivación y deficiencias en las labores asignadas.

Torres, Y. (2016) en su estudio concluye que la relación entre conflicto laboral y desempeño es negativa. Las causas de los problemas con los trabajadores es por poca comunicación, ausencia de compañerismo y ausencia de interés por parte de los dueños a preservar un buen empresarial positivo, indicando un desempeño de regular de parte de los empleados.



## VI. CONCLUSIONES

Existe una influencia directa entre los problemas con el personal y el ambiente organizacional de las empresas en Cañete, siendo que dichos conflictos aparte de alterar la eficacia de los trabajadores, alteran el buen trato entre compañeros y empleadores. Un negativo ambiente empresarial sobrelleva a que el personal carezca de motivación influyendo esto en un descontento masivo.

Las paralizaciones o huelgas también afectan el ambiente empresarial en las organizaciones de Cañete, aunque las huelgas generalmente se ven en empresas públicas, los trabajadores de algunas empresas privadas que tienen sindicatos realizan paralizaciones de 24 horas, esto perjudica la producción y rentabilidad, no solo eso, si esta huelga se extiende los empresarios necesitan contratar personal temporal, quienes por su buen desempeño podrían reemplazar en ocasiones al trabajador que acató la huelga, creando un malestar en el ambiente empresarial.

El estrés del trabajador influye en el ambiente empresarial, puesto que el personal puede crear conflictos maltratando verbalmente a sus compañeros, generando mayor nivel de estrés, esto conlleva muchas veces a perjudicar la salud física del trabajador y desmotivarlo, convirtiendo el clima laboral en uno nocivo.

La envidia y los celos profesionales repercuten en el ambiente empresarial, esto genera problemas entre trabajadores por motivo de intrigas, cizañas y trato negativo entre los trabajadores.



## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda reuniones cuando menos una al año de integración para afianzar el compañerismo y trato agradable entre los trabajadores y el mando administrativo de las empresas.

Se recomienda conciliar con los trabajadores cuando este realice paralizaciones llegando a buenos términos que convengan tanto a los trabajadores como la empresa. Sin embargo, es preferible evitar estos sucesos reuniéndose mensualmente para que los trabajadores puedan brindar sus opiniones y examinar las posibles fallas en la organización.

Se recomienda que dos veces al año realizar talleres o charlas para que el personal pueda liberar las tensiones positivamente, esto conllevará a que se cree un adecuado ambiente empresarial.

Es recomendable infundir el compañerismo entre los trabajadores para disminuir malos sentimientos en sus distintas profesiones, dando oportunidad al trabajador a obtener las recompensas que la organización brinde. No está mal premiar al mejor trabajador, pero el resto de ellos también necesitan sentirse motivados.



## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

*Constitución Política del Perú de 1993*. (setiembre de 2013). Obtenido de Artículo 60°: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

About Español. (mayo de 2018). *Cómo afrontar problemas con los compañeros de trabajo*. Obtenido de <https://www.aboutespanol.com/problemas-con-los-companeros-de-trabajo-como-afrontarlos-2396631>

Aguirre, M.; Martínez, L. (2012). *Clima organizacional*. (EAE, Ed.) Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>

Álvarez Rodrich, A. (2000). La actividad empresarial del Estado en el Perú. *Artículo científico*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Alzate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Andrade, S. (2006). *Diccionario de Economía*. Lima: Andrade.

Aragón, M. (2015). *¿Cómo resolver los conflictos laborales?* . Obtenido de <http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-como-resolver-conflictos-laborales-3493>

Arias, C. (2013). *Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora*. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/215/1/TM\\_Arias\\_Flores\\_CeciliaTeresa.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/215/1/TM_Arias_Flores_CeciliaTeresa.pdf)

Ariño Ortiz, G. (2012). Empresa Pública, Empresa Privada, Empresa de Interés General. pp. 31-32 . (C. e. ESAN, Recopilador) Lima, Lima, Perú: Navarra: Aranzandi.



- Barreto, W. (2005). *La relación Estado Empresa en el Perú*. Obtenido de <http://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/investigaciones/wilsonjaime.pdf>
- Ben Ross Schneider. (Abril - Junio de 1999). *Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente*. Obtenido de Revista de Desarrollo Económico: <http://catedras.fsoc.uba>.
- BernalesBallesteros, E. (1996). *La Constitución de 1993. Análisis Comparado*, . Lima: Konrad Adenauer Stiftung CIELDA.
- Braians, P y Cronin, T. P. (1985). *Teoría de la Organización* (Vol. cap. 9). Santafé de Bogotá: Ed. Norma S.A.
- Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Castellani, A. (2006). Estado, empresa y empresarios. La relación entre la intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966 - 1989. *Tesis de Doctorado*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Castellano, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona* (1° ed.). España: Editorial América Española. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=QD2QMQEACAAJ&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikyt uXrcjKAhWBVSYKHYzrB9UQ6AEIOzAE>
- Cespedes Zavaleta, Adolfo. (2010). *El Estado Empresario: Verdades, Conjeturas y Mitos Jurídicos*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.
- Chalvin, D.; Eyssette, F. (1992). *Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo*. Barcelona: Ed. Deusto.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (4° ed.). México: McGraw Hill.



- Chiavenato, I. . (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Coser, L. (1968). *La función social del conflicto*. Méjico: Trillas.
- De La Morena y De La Morena, L. (1983). *Derecho Administrativo e Interés Público: Correlaciones Básicas*. Revista de Administración Pública.
- De Sa. (2014). *Cómo resolver conflictos laborales*. *Uncomo*.
- Del Carmen de León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales*. *TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE*. QUETZALTENANGO: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
- Destino y negocio. (2016). *por qué surge la insatisfacción laboral y como se maneja*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/por-que-surge-la-insatisfaccion-laboral-y-como-se-maneja/>
- Díaz Callejas, O. (2000). *Administración de Empresas I*. Reforma oficial del estudio.
- Díaz Solis, C. . (2015). *La legislación en materia de control debe considerar las actividades que realiza las empresas del estado para una apropiada identificación de responsabilidad de sus trabajadores*". . *Tesina para optar el grado de magister en derecho a la empresa*. Lima, Lima, Perú: PUCP.
- Dulitzky, A. . (2011). *La relación entre el estado y las empresas transnacionales y su implicancia en los procesos de desarrollo*. . *Universidad Nacional de San Martín*. . Lima, Lima, Perú: Documentos de investigación social número 16.
- Dkulitzky, A. (2013). *La relación entre el Estado y las empresas transnacionales y su implicancia en los procesos de desarrollo*. Argentina: Universidad Nacional de San Martín.
- El espectador. (13 de febrero de 2016). *Celos profesionales: un enemigo silencioso*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/detectan-ondas-gravitacionales-100-anos-despues-de-eins-articulo-615956>
- Emprende pyme. (2016). *Conflicto laboral*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/conflicto-laboral>

- Galtung, J . (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, Reconciliación, Resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- Galtung, J. (2009). Teoría de conflictos de. *Revista Paz y Conflictos*, 2.
- García del Junco, J.; Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*,. España: Mc Graw Hill, .
- García, E. . (2006). *Introducción al estudio del derecho*. México: Editorial Porrúa.
- Gaspar G. (2011). *Manual de Recursos Humanos* (1° ed.). España: Editorial UOC. Obtenido de . Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gestión . org. (2018). *¿Qué es un conflicto laboral?* Obtenido de <https://www.gestion.org/el-conflicto-laboral/>
- Gestiopolis. (2015). *Conflicto laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/conflicto-laboral/>
- González, Y. (2010). *El conflicto organizacional: una solución constructiva. Pensando Psicología* (Vol. 6).
- Guzman Napuri, Ch. (2011). *El principio de subsidiariedad empresarial del Estado en el reciente precedente de INDECOPI*. Lima: Gaceta Jurídica.
- Hernández, Fernández, Baptista. . (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hocker, J.& Wilmot, W. (1995). *Interpersonal conflict*. Madison WCB.: Brow And Bench Mark.
- Iturrieta Ruminado, F. (2008). Participación social y la nueva articulación entre estado, mercado y sociedad civil. *Memoria para optar al Título Profesional de Sociólogo*. Chile: Universidad de Chile.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Méjico: Trillas.
- Koonts, H.; Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kresalja, B.; Ochoa, C.:. (2009). *Derecho Constitucional Económico*. Lima: Fondo Editorial PUCP.



- Martín - RetortilloBaquer, S. (1991). *Derecho Administrativo Económico, Tomo I*. Madrid: La Ley.
- Ministerio de trabajo. (2012). *Informe Anual:Conflictos laborales* . Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS\\_GESTION/2012/INFORME\\_ANUAL\\_CONFLICTOS\\_LABORALES\\_2012.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2012/INFORME_ANUAL_CONFLICTOS_LABORALES_2012.pdf)
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Morgado, E. (1988). Los conflictos de trabajo y sus métodos de solución en Iberoamérica. *Debate Laboral, año I, (1)*, 89.
- Neyra, C. (2014). El arbitraje potestativo como forma de solución de conflictos laborales. *Tesis para obtener grado de Magíster en derecho de la empresa*. Lima, Perú: Pontifica Universidad Católica del Perú.
- OIT. (2000). *Resolución sobre las estadísticas de huelgas, cierres patronales y otras acciones causadas por conflictos laborales, adoptada por la decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo, enero de 1993*. Obtenido de Recomendaciones Internacionales de actualidad en estadísticas de trabajo: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_087546.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_087546.pdf)
- OIT. (2003). El ámbito de la relación de trabajo. *Informe V, Conferencia Internacional del Trabajo, 91.ª reunión*. Ginebra.
- OIT. (2004). Por una globalización justa: El papel de la OIT. Informe del Director General sobre la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. *Conferencia Internacional del Trabajo, 92.ª reunión, 18 y 19*. Ginebra.
- Pavia. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. IC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Sh5cBAAQBAJ&pg=PT130&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYZrB9UQ6AEINTAD#v=onepage&q=clima%20organizacional%20y%20sus%20componentes&f=false>
- Pujol, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Ed. Cultural s.l.,



- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbin, S.; Coulter M. (1996). *Administración*. México: Mc Graw Hill, 5° edición.
- Robbins, S. P. . (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, K. (20 de enero de 2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA- IRH SAC, Chiclayo. *Para optar el título profesional de Licenciado en Administración*. Pimentel, Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipan.
- Romero, R. (2005). *Marketing*. España: Editora Palmir E.I.R.L.
- Serkovic, G. (17 de mayo de 2017). *Definición legal de la huelga*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-definicion-legal-de-huelga-54899.aspx>
- Serrat, M. (mayo de 2014). Estudio pluridisciplinar del absentismo laboral como consecuencia de riesgos y entornos empresariales física y psicológicamente nocivos. *tesis doctoral*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sylva, D. (2014). *Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa Jardines Piaveri*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7846>.
- Terry, Franklin. (1998). *Principios de administración*. Caracas: Compañía Editorial Continental S.A. .
- Toro, E. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. *Tesis de maestría*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Torrego, JC. (2003). *Convivencia y disciplina en la escuela: el aprendizaje de la democracia*. Madrid: Alianza.
- Torrego, JC. (2002). (Coord.) *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea.
- Torres, Y. (2016). Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016. *Tesis para obtener el título profesional de licenciada en administración*. Trujillo, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Uribe J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud, factores psicosociales* (1° ed.). Editorial El Manual Moderno. Obtenido de



<https://books.google.com.pe/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT68&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&>

Ventura, P. (2015). La implementación del procedimiento abreviado en la resolución de conflictos laborales. *Tesis para título profesional de licenciado en derecho*. A.C. México: Universidad de Sotavento.

Waltz, K. (2005). *El poder y las relaciones internacionales : ensayos escogidos* . México: Colección Estudios internacionales CIDE.

Wolters Kluwer. (2006). *Diccionario empresarial*. España: diccionario empresarial.



## IX. ANEXOS

A handwritten signature or mark, possibly a stylized letter 'B' or a similar symbol, enclosed in a circular loop.

**ANEXO 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**CONFLICTOS LABORALES EN LAS EMPRESAS DE CAÑETE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA EMPRESARIAL 2019**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo influyen los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> 1) ¿En qué medida las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial 2019?  3) ¿En qué forma el estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial 2019?  4) ¿Cómo repercute la envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete en el clima empresarial 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de los conflictos laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial 2019</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> 1) Analizar la influencia de las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete en el clima empresarial 2019  3) Analizar la influencia del Estrés del personal de las empresas de Cañete en el clima empresarial 2019  Determinar si la envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial 2019</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existen influencia entre conflictos laborales de las empresas de Cañete y el clima empresarial 2019</p> <p><b>Hipótesis Especificas</b> 1) Las paralizaciones laborales de las empresas de Cañete influyen en el clima empresarial 2019  3) El estrés del personal de las empresas de Cañete influye en el clima empresarial 2019  4) La envidia y los celos profesionales de los trabajadores de las empresas de Cañete repercuten en el clima empresarial 2019</p>	<p><b>X. Conflictos laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dimensiones</b> Paralizaciones laborales Estrés Envidia y celos profesionales</li> </ul> <p><b>Y. Clima empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insatisfacción laboral</li> <li>Mala relación con los compañeros</li> <li>Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Tipo:</u> Aplicada</p> <p><u>Universo</u> Empresas de cañete</p> <p><u>Muestra:</u> 10 empresas</p> <p><u>Técnicas e instrumentos</u> Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

## ANEXO 02

### INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

#### ENCUESTA DE CONFLICTOS LABORALES EN LAS EMPRESAS DE CAÑETE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA EMPRESARIAL

Buenos días, el presente cuestionario es para determinar los conflictos laborales que pueda tener la empresa y determinar la influencia de éstos en el clima empresarial.

Por favor al responder la encuesta hágalo con total sinceridad marcando una sola alternativa por cada interrogante. Las alternativas son las siguientes:

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

La encuesta será completamente anónima y solo será utilizada para fines académicos. Esperamos contar con su total respaldo. Muchas gracias

VARIABLE CONFLICTOS LABORALES	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: paralizaciones laborales</b>					
1. Son necesarias las huelgas y los paros cuando la empresa no cumple con lo prometido a los empleados					
2. Los paros de 24 horas sirven para alertar a las empresas sobre una futura huelga indefinida					
3. Los paros y las huelgas son protegidas por el Estado y son derechos de los trabajadores como señal de protesta					
4. Las contrataciones temporales de personal son un recurso que utiliza la empresa cuando los paros y las huelgas llevan un tiempo largo de ejecución y no se llega a un acuerdo					
5. Las contrataciones temporales no se hacen para despedir al personal que se encuentra en huelga sino para que la empresa siga produciendo y poder mantener su rentabilidad					
6. En una conciliación entre el directorio de la empresa y el sindicato u organización de trabajadores a cargo de la huelga siempre se llega a un acuerdo favorable para ambas partes.					
7. Sin una conciliación de por medio no existe un arreglo entre la empresa y el personal en huelga					
<b>Dimensión: estrés</b>					
8. Los conflictos laborales ocasiona estrés en el personal de la empresa					

9. El estrés viene a causa de la presión psicológica que tienen los trabajadores de la empresa					
10. El estrés ocasiona malestar físico y psicológico en el personal que labora en la empresa					
11. El estrés puede causar que el personal maltrate verbalmente a sus compañeros de trabajo					
<b>Dimensión: envidia y celos profesionales</b>					
12. La envidia y los celos profesionales causan malestar entre el personal de la empresa					
13. La envidia hace que los compañeros metan intrigas entre ellos creando un mal clima empresarial					
14. Los celos profesionales hacen que los trabajadores estén inconformes en sus labores					
<b>VARIABLE CLIMA EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Insatisfacción laboral</b>					
15. Las malas gestiones ocasionan un mal clima empresarial					
16. La falta de reconocimiento trae consigo un mal clima empresarial					
17. El mal clima empresarial ocasiona un bajo rendimiento laboral					
<b>Dimensión: mala relación con los compañeros</b>					
18. Una mala relación con los compañeros desmotiva a los trabajadores de la empresa					
19. Una mala relación con los compañeros causa ansiedad y estrés en los trabajadores de la empresa					
20. Una mala relación con los compañeros ocasiona depresión en los trabajadores de la empresa					
<b>Dimensión: Incapacidad para adaptarse al ambiente laboral</b>					
21. La resistencia ligada a la persona causa incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa					
22. La resistencia ligada al sistema social ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa					
23. La resistencia ligada al modo de implementación del cambio ocasiona incapacidad para adaptarse al ambiente laboral en los trabajadores de la empresa					