

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES DE
NEGOCIOS DE CAJA SULLANA OFICINA LAMBAYEQUE**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BAZAN SANTA CRUZ OTILIA MARINA

Chiclayo, 11 de setiembre de 2018

Información General

1. Facultad y Escuela: Ciencias Empresariales – Administración de Empresas
2. Título del Informe de tesis: Mecanismo de resolución de conflictos y su influencia en la motivación de los asesores de negocios de Caja Sullana oficina Lambayeque
3. Autora y firma: Otilia Marina Bazán Santa Cruz
4. Asesor y firma: Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros
5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación bajo responsabilidad social.
6. Fecha de presentación: Setiembre de 2018

**MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES
DE NEGOCIOS DE CAJA SULLANA OFICINA
LAMBAYEQUE**

POR:

BAZAN SANTA CRUZ OTILIA MARINA

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de
la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de**

Licenciado de Administración de Empresas

APROBADO POR:

**Mgr. Rafael Camilo Girón Córdova
PRESIDENTE**

**CP Pedro Jesús Cuyate Reque
SECRETARIO**

**Mgr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
ASESOR**

Chiclayo, 11 de setiembre de 2018

Dedicatoria

A Dios, mis padres Susana y Adolfo y a mis hermanos Alejandro, Alejandra y Andrei. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a mi Asesor, el Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.

Resumen y palabras clave

Los conflictos persisten en los factores sociales que motivan la forma como evoluciona la organización, surge en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes, responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; corresponden a la diferencia entre conductas, la interacción social u organizacional. La investigación se ha centrado en el estudio de conocer el impacto del mecanismo de asociación entre la resolución de conflictos y la motivación de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque, que ha presentado en los últimos tiempos problemas en la organización y los aspectos motivacionales. Se tomó una muestra de 40 colaboradores que respondieron a un cuestionario diseñado, adaptado y elaborado para medir las dimensiones en estudio; el tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional. Se realizaron las pruebas estadísticas correspondientes y se mostraron los resultados de forma descriptiva, correlacional y de causalidad. Los resultados indicaron que para la variable Conflicto, este se genera porque cada colaborador se cierra en su posición respecto a cualquier problema presentado, haciendo que no haya manera de tener apertura a los demás. Para la variable motivación, el aspecto que más buscan los trabajadores son el de beneficios y salario por el trabajo que realizan. Se concluye que la empresa debe trabajar en aspectos emocionales que permitan dar al trabajador la capacidad de entendimiento y sean agentes de cambio para otros trabajadores de otras áreas. Finalmente se dejan algunas recomendaciones con la intención de mejorar los niveles de conflicto y sobre todo establecer sistemas de motivación más efectivas.

Palabras claves: motivación, conflictos, colaboradores

Clasificaciones JEL: M10, M12 y M19

Abstract and keywords

The conflicts persist in the social factors that motivate the way the organization evolves, arises in the development of incompatible actions, of different sensations, respond to an emotional state that produces tensions, frustrations; they correspond to the difference between behaviors, social or organizational interaction. The research has focused on the study of the impact of the association mechanism between conflict resolution and the motivation of the business advisors of the Caja Sullana Oficina Lambayeque, which has presented in recent times problems in the organization and aspects motivational. A sample of 40 collaborators was taken who answered a questionnaire designed, adapted and prepared to measure the dimensions under study; the type of research had a quantitative approach at the correlational level. The corresponding statistical tests were carried out and the results were shown in a descriptive, correlational and causality way. The results indicated that for the Conflict variable, this is generated because each collaborator closes in his position with respect to any problem presented, causing that there is no way to have openness to others. For the motivation variable, the aspect most sought by workers are the benefits and salary for the work they do. It is concluded that the company must work on emotional aspects that allow the worker to understand and be agents of change for other workers in other areas. Finally, some recommendations are left with the intention of improving the levels of conflict and, above all, establishing more effective motivation systems.

Keywords: motivation, conflicts, collaborators

JEL Clasifications: M10, M12 y M19

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	11
II.	Marco teórico.....	14
	2.1. Antecedentes del problema.....	14
	2.2. Bases teórico científicas	17
III.	Metodología.....	31
	3.1. Tipo y nivel de investigación	31
	3.2. Diseño de la investigación.....	31
	3.3. Población, muestra y muestreo.....	31
	3.4. Criterios de selección	31
	3.5. Operacionalización de variables.....	32
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
	3.7. Procedimientos	35
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	36
	3.9. Matriz de consistencia	37
	3.10.Consideraciones éticas.....	38
IV.	Resultados y discusión	39
	4.1. Resultados descriptivos	39
	4.2. Resultados del modelo.....	41
	4.3. Correlación de variables	42
	4.4. Resultados de causalidad.....	48
V.	Conclusiones	50
VI.	Recomendaciones	52
VII.	Lista de referencias	53
VIII.	Anexos	56
	8.1.Anexo 01: Cuestionario.....	56
	8.2.Anexo 2: Consentimiento informado	58

Índice de tablas

Tabla N° 1	Operacionalización de variables	32
Tabla N° 2	Confiabilidades	33
Tabla N° 3	Validez convergente	33
Tabla N° 4	Validez discriminante	34
Tabla N° 5	Cargas cruzadas	34
Tabla N° 6	Análisis de colinealidad	35
Tabla N° 7	Matriz de consistencia	37
Tabla N° 8	Correlación de variables	42
Tabla N° 9	Análisis de R^2	48
Tabla N° 10	Coefficientes Path	49

Índice de figuras

Figura N° 1.	Comparación entre variables	39
Figura N° 2.	Resultados por dimensión . Conflicto	40
Figura N° 3.	Resultados por dimensión – Motivación	40
Figura N° 4.	Resultados del modelo.....	41

I. Introducción

Todo entorno que contenga una interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos, la interacción en la cotidianidad determina, en buena medida, la forma como las personas manejan las diferencias que los afectan. En ese sentido, es normal que en una empresa se presenten situaciones que amenazan con desestabilizar el ambiente laboral y afectar la cultura de la organización. El conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario. (Ezequiel Ander-Egg, 1995).

Estas situaciones son las que desencadenan los conflictos laborales, que pueden ser entendidos como enfrentamientos entre dos o más partes derivados de múltiples causas, incluyendo desacuerdos, intereses contrarios, opiniones divergentes o falta de empatía entre los involucrados. Para entender la naturaleza de un conflicto es imprescindible identificar la raíz del problema y reconocer a los implicados en el mismo, con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo.

El conflicto de intereses está presente en casi todas las decisiones humanas que tienen que ver con los demás: por ejemplo, el interés del trabajador por cobrar más se contrapone al interés del empresario por pagarle menos, y el interés del médico por trabajar menos se enfrenta al interés del paciente por ser debidamente atendido. El conflicto es inevitable, y ante él sólo cabe confiar en el funcionamiento de las instituciones y de los incentivos que coordinan los intereses de ambas partes y, en última instancia, en la moralidad de sus conductas.

Los conflictos pueden clasificarse como funcionales (en los que se presenta disposición al diálogo y a la resolución, procurando el bienestar de la organización) o disfuncionales (en los que se afecta la productividad y el buen desempeño de los trabajadores, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa). En un conflicto funcional el líder ejerce como mediador y toma una posición neutral que llama a la conciliación y a la búsqueda de acuerdos. La buena gestión de los conflictos puede convertirse en un motor de cambio para la organización y en una oportunidad de mejora.

En los últimos años, el conflicto entre roles ha ganado importancia a nivel social, empresarial y académico. (Boyar et al., 2008). El conflicto, al ser definido como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles, se está apoderando cada vez más de los colaboradores, que encuentran, por un lado, que el trabajo interfiere con la vida privada (conflicto trabajo-vida personal) y, por otro, la vida personal interfiere con el trabajo (conflicto vida personal-trabajo), está trayendo como consecuencia organizaciones complejas y difíciles de manejar. (Moen et al., 2008).

Las actitudes hacia los conflictos de intereses suelen ser muy variadas, los involucrados entienden que a menudo cuando el problema tiene un amplio alcance y, en cierto modo, inevitable, algunas veces el querer solucionarlos pasa a un segundo plano pues es inevitable que no haya consecuencias sobre eso. Muchos de ellos, pueden generar ciertos elementos de fracaso, considerando que el conflicto se presenta cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte.

La Caja Sullana es una institución que nace en el norte de Perú, en la misma ciudad que lleva su nombre con el objetivo de brindar un servicio financiero dirigido a las pequeñas y medianas empresas, así como a las personas naturales que requieran de capital de negocio u otros similares. En la ciudad de Chiclayo opera desde el año 2010 bajo una política interna de reconocer a los empleados como un gran valor para la institución, promovemos el desarrollo del talento humano, premiando el desempeño eficiente, así como teniendo como reto formar y desarrollar constantemente competencias en las personas.

Actualmente la oficina está atravesando por una situación bastante peculiar, y es que se ha detectado que el conflicto entre los colaboradores está incrementándose, específicamente en los asesores de negocio (responsable de gestionar la cartera de clientes a través de la captación, evaluación y recuperación de créditos con el fin de incrementar las colocaciones del banco); en primer lugar por la forma de trabajo, que, según su grado de personalidad, algunos de ellos son ordenados al trabajar, otros viven en un permanente caos, a algunos les gusta trabajar con mucha supervisión mientras que otros prefieren trabajar lo más libremente posible. Otro problema percibido es que no se respeta el principio de unidad de mando, esto genera conflicto en las metas porque cada colaborador hace el trabajo a su criterio personal.

También se ha detectado un conflicto de roles, este origina problemas interpersonales que van más allá de lo laboral en algunos casos, pues la competencia del logro de metas financieras de colocaciones es bastante alta en el área, que hace que todos quieran conseguir ese objetivo a toda costa. Todo este desgaste emocional se refleja en los bajos niveles de motivación de los colaboradores, que, en muchos casos, expresan que la única razón de pertenecer a la empresa es por la necesidad más que por el gusto.

Por esa razón, el planteamiento del problema deriva a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el mecanismo de asociación entre la resolución de conflictos y la motivación de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque?

De todo lo diagnosticado, se planteó la hipótesis única que afirma que existe una asociación significativa entre la motivación y el conflicto de los empleados.

El objetivo general fue conocer el impacto del mecanismo de asociación entre la resolución de conflictos y la motivación de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque, por otro lado, los objetivos específicos fueron: conocer el procedimiento de resolución de conflictos, identificar las causas de los conflictos, distinguir las estrategias que evitan los conflictos, establecer las estrategias que generan competencia, identificar las estrategias que generan colaboración, reconocer las estrategias que generan compromiso y conocer las estrategias que generan complacencia en los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque.

La investigación se justificó por la necesidad de encontrar una solución al problema identificado, para que con ello se pueda entregar a la institución los resultados y sirva como elemento de decisión en los responsables; así mismo, que el informe sirva como base para investigaciones futuras a empresas que atraviesan problemas similares o parecidos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Pérez (2013) hace un análisis sobre la evolución de los conflictos y de los nuevos conflictos, se sumerge en estudiar los cambios operados en el sistema de relaciones laborales y de las repercusiones que de esos cambios derivan en los comportamientos organizacionales; estos comportamientos vienen siendo concebidos por la aparición de las transformaciones económicas y sociales. Las transformaciones económicas, productivas y sociales que están determinando los nuevos perfiles del conflicto, que son múltiples, según estudio del autor, por las exigencias de las empresas para con sus colaboradores sobre las metas, la nueva estructura organizacional que hace más plana la empresa y por la nueva forma de administrar, que muchas veces por el estilo de liderazgo abierto que se maneja, se confunde y termina siendo más bien permisivo y sin autoridad.

Valladares (2014) realiza una exploración sobre las formas del conflicto laboral en pequeñas empresas de una comunidad de la ciudad de Temuco en el vecino país de Chile. La investigación pretendió aportar evidencia acerca del carácter que adquieren las relaciones laborales en el ámbito de la pequeña producción, entendiendo que es posible con ello realizar un nexo comprensivo entre procesos de nivel micro con aquellos que abarcan al conjunto de la sociedad y sus instituciones. El autor aporta evidencia empírica a partir de preguntar por las formas particulares, expresas y tácitas, en que se expresa el conflicto y las actitudes conflictivas en las pequeñas empresas donde no existe una canalización institucional de la conflictividad laboral (sindicatos, huelga, negociación colectiva). Se parte desde la premisa de que más allá de sus características productivas y económicas, la pequeña producción es un espacio donde se desarrollan relaciones laborales distintas a las que caracterizan a la mediana y gran empresa; y que son relevantes para entender cómo se configuran las relaciones sociales y la participación de un sector importante de la sociedad. La estrategia llevada a cabo para estudiar las relaciones laborales y de conflicto al interior de las empresas consistió en la contratación de los relatos de distintos actores de la pequeña empresa, con el propósito de captar aquellos elementos propiamente relacionales en la intersección de las múltiples perspectivas individuales.

Arroyo (2014) enfoca su investigación en la gestión de los recursos humanos y la tasa de rotación en una institución financiera, en este caso la Financiera Compartamos en la ciudad de

Trujillo; para el logro del objetivo desarrolla un análisis de tipo descriptivo transaccional y aplicó una encuesta a los trabajadores para hacer la medición. Luego de hacer el diagnóstico respectivo y haber tenido contacto con la empresa durante el periodo de estudio, se concluye que los esfuerzos de cambio realizado por el área de recursos humanos contribuyeron a disminuir la tasa de rotación del personal, estableciendo condiciones organizacionales que permitieron la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de las personas y logro de objetivos individuales. Así mismo, se recomienda elaborar un método de gestión mucho más agresivo que permita reducir los indicadores de trabajo.

Picón (2015) desarrolla un análisis para desarrollar una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito en la ciudad de Chiclayo, donde plantea como objetivo principal determinar inicialmente el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución, el autor se centra en el uso de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de la investigadora Sonia Palma para el instrumento de medición. El análisis se centra en cuatro dimensiones: significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos. Luego de toda la experiencia de trabajo se concluye que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser percibida como regular. En base a estos resultados se desarrolló la propuesta de mejora, que en caso sea implementada, buscará elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la entidad financiera. Además, la propuesta se enfoca en mejorar la situación de los indicadores que una vez que han sido identificadas, se sugiere se proceda a mejorarlas.

Lucena (2015) hace un análisis sobre los cambios en la organización del trabajo tradicional, los conflictos y actores laborales donde o centra su atención en los cambios que experimenta la organización del trabajo y como ellos repercuten en la conflictividad laboral. Todo inicia en reconocer que la relación capital-trabajo es de naturaleza conflictiva, pero que la convivencia entre las partes y todo el marco regulatorio, permiten y facilitan el desenvolvimiento y la convivencia productiva, o por lo menos esa es la idea. Sin embargo, los cambios en la empresa reducen podrían mejorar o reducir la fuerza de trabajo y entrarían directamente a impactar en el estímulo de desarrollo y desencadenar en conflictos colectivos, los que se materializa en los resultados. La investigación revisa la literatura pertinente, se analizan casos de la realidad laboral venezolana reciente vía hemeroteca y entrevistas, concluyendo que los cambios que paulatinamente se dan erosionan la capacidad de respuesta de los actores (trabajadores).

León (2016) expone en su trabajo de investigación un intento de dar una visión general del conflicto desde el prisma de las organizaciones complejas, entendidas desde el punto de vista empresarial; para ello se pretende explicar que es un conflicto de manera general, sus formas de aparición, desarrollo y gestión, para posteriormente orientarlo al ámbito empresarial. La gestión de los conflictos en el ámbito empresarial, buscaron proporcionar una herramienta para determinar cómo las organizaciones corren el riesgo de verse afectada por un conflicto interno y como puede solucionar o intentar solucionar el mismo. Se concluye que la capacidad para ser flexible, creativo, y adaptarse a la resistencia es posible manejar si se establecen opciones; en este caso la creatividad es necesaria para descubrir soluciones que satisfagan al otro sin poner en peligro puntos clave para la organización.

Rojas (2016) busca conocer la relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, empresa dedicada a las revisiones técnicas automotrices en la ciudad de Chiclayo, para ello realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental-transversal. Para el estudio tomó una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta con medición de tipo escala de Likert. Los resultados de la investigación indicaron que en la empresa existe un nivel alto de conflictos laborales con un 56%, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño en los colaboradores. La autora concluye que, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas.

De León (2016) expone en su trabajo de investigación sobre el liderazgo y los conflictos laborales en una empresa dedicada a la gestión del talento humano conocida como Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal. Se hacen enfoques sobre el liderazgo y los manejos de conflictos en organizaciones del sector; la investigación fue de tipo descriptivo y el objetivo principal fue determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas, así como identificar factores y elementos importantes del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar las situaciones. El estudio se realizó con 35 colaboradores de género masculino y femenino que son el total de la población, comprendidos entre las edades de 22 a 45 años; se utilizó como instrumento un cuestionario de si, no y por qué el cual determinó que si existe relación entre liderazgo y la solución de conflictos laborales. Se concluye que en cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo, existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se

originan por mala comunicación. Por lo anterior se recomendó una serie de talleres de comunicación efectiva como propuesta al problema que se encontró y de esta manera crear un buen ambiente laboral basado en diálogos y buenas relaciones personales.

Castro y Ramón (2017) analizan la influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de un banco en la ciudad de Lima. El primer diagnóstico muestra que los principales problemas identificados son la excesiva carga de trabajo, según el registro de visitas se tuvieron un total de 3590 clientes en el 2016; además de eso se atendieron 18330 solicitudes de transacciones financieras o administrativas, motivo que ha generado el alto número de actividades que se reflejan en el horario extendido de salida y la falta de cumplimiento al régimen laboral establecido. Luego de la aplicación de la encuesta, se pudo determinar el descontento de los clientes con los funcionarios por el poco involucramiento de éstos, la no atención a muchas solicitudes y las omisiones de correos electrónicos en gran número de los trabajadores involucrados. Después del análisis estadístico de Pearson, se determina que la autorrealización no influye en el desempeño objetivo de los funcionarios de negocios de segmento exclusivo, aceptando así la hipótesis inicial.

2.2. Bases teórico científicas

Conflicto

Para comprender el proceso, es necesario determinar un rango de conceptos que sobre el conflicto se han planteado. El término “conflicto” proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate. Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada para las personas que se ven implicadas en él. (Suarez, 1996).

Este también surge cuando personas o grupos desean realizar acciones que son mutuamente incompatibles, por lo cual la posición de uno es vista por el otro como un obstáculo para la realización de su deseo; en este caso, el conflicto no se presenta de manera exclusiva

por un enfrentamiento por acceder a unos recursos, sino por una indebida percepción del acceso a los mismos.

Al conflicto también se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles.

Bonilla (1998) considera el conflicto como una situación social, familiar, de pareja o personal que sitúa a las personas en contradicción y pugna por distintos intereses y motivos, teniendo en cuenta que por contradicción se entiende la oposición de dos o más personas o grupos étnicos, sociales y culturales, o la manifestación de incompatibilidades frente a algún asunto que les compete, y por pugna la acción de oponerse a la otra persona, la lucha que se presenta por la intención de su decisión.

En este mismo sentido, Jares (2002) enuncia el conflicto como la esencia de un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos y hace referencia tanto a los aspectos estructurales como a los personales, es decir, que el conflicto existe cuando se presenta cualquier tipo de actividad incompatible.

Conflictos laborales

Las relaciones de trabajo como campo disciplinario que atiende el estudio de las relaciones entre capital y trabajo, tiene, entre sus objetos de análisis el tema de los conflictos laborales. Lo que plantea un reto clave en el mundo del trabajo. El conflicto es una institución o proceso que utilizan las partes para contribuir a la conquista de sus objetivos. Es un hecho connatural a la relación de trabajo. Es un medio de presión que coadyuva al alcance de objetivos previamente determinados. Incluso, se entiende que el sólo anuncio de un conflicto, es ya en sí mismo un arma de presión. Las partes anuncian sus armas de presión con fines disuasivos, en un primer momento.

La dimensión del conflicto que interesa a las relaciones de trabajo, no se circunscribe sólo a los denominados legales. Se entiende más bien, que hay desavenencias siempre en todo tipo de relación humana, que no obstante el intercambio directo entre las partes, que suele ser la instancia primaria de atención a las controversias, no pudieron ser satisfechas o resueltas. (Guzmán, 1967).

Hay quienes señalan que el mismo contrato de trabajo, y la subordinación del trabajador asalariado que lleva implícita, ya es una manifestación de conflictividad (Velasco, 1976). Aún más clásico, la visión marxista ubica la condición misma de asalariado como conflictiva en sí misma, ya que en su seno alberga la explotación del trabajo humano. El meollo del problema es la consideración de la “fuerza de trabajo” como mercancía. Se compra y se vende. La empresa la compra y la administra. La remunera y obtiene de ella un servicio o producto. La compra por toda una jornada, y exigirá del trabajador que siga trabajando más allá del límite en el cual la empresa ya recibió el valor de lo que le cuesta: “tiempo de trabajo necesario” y “tiempo de trabajo excedente”. (Marx, 1973).

Gonzales (2006) define conflictos laborales como una anormalidad que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte, están los jefes y altos puestos, por otro lado, los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta. Al momento que los miembros de una empresa no llegan a un acuerdo sobre un tema, puede surgir lo que es un conflicto laboral y en este mismo existen clasificaciones que son, los conflictos individuales y colectivos, son los que afectan al trabajador o varios de ellos y los conflictos jurídicos y económicos, en que interviene una norma legal o en el momento que se pretende crear una norma. La cantidad de conflictos que tenga, una organización dependerá de que tan buena calidad de vida y clima haya dentro de ella y en sus relaciones de trabajo, siempre es importante buscar una solución a la dificultad que se tenga, conocer todos los detalles y agilizar la situación para tomar una decisión acertada.

Por su parte Escudero (2011) define conflictos laborales como el origen de puntos de vista de dos personas totalmente diferentes, que surgen en el ámbito y forman tensiones que saltan a la superficie. En la totalidad de las veces el problema es mucho más pequeño de lo que se llega a observar en la realidad, alguna de las partes tiende a evitar detalles que surgieron y la persona que habitualmente es el mediador en estas situaciones es el jefe, ya que conoce ciertas causas, temperamentos, relaciones y formas de ser de los empleados; entre más rápido se detecte un

conflicto dentro de una organización puede ser más factible encontrarle una solución al tratar el problema, ya que entre más pasa el tiempo la dificultad será más complicada, se pueden descubrir ciertas diferencias entre colaboradores con preguntas y actividades. Al momento de saber que existe un problema hay que abordarlo y dar soluciones concretas y firmes.

López (2013) afirma que el conflicto es como un enfrentamiento que hay entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. Al momento que alguien impone su posición y vela porque sus intereses sean los beneficiados, hay posibilidades de que comience un conflicto laboral, surgen un conjunto de elementos que forman la estructura de este problema, como lo es los actores principales que son las partes implicadas en el problema, los secundarios que tuvieron algún tipo de participación en lo que sucedió y los intermediarios que pudieron tener participación en el aspecto de buscar alguna solución; otro de los elementos es el problema, la razón de la disputa y los objetivos que es a donde se quiere llegar, los intereses que son los que manifiestan cada una de las partes donde exponen la necesidad de defender lo que plantean, las conductas que es la forma de responder a la situación y la estrategia que es como se afronta el conflicto, para encontrar la solución más eficaz ya sea por medio de una negociación, a fuerza o recurrir a la autoridad.

Aragón (2015) en su artículo como resolver conflictos laborales, afirma que se debe tener la capacidad de manejarlos de forma productiva para que generen conflictos y debe existir un líder que deba resolver el conflicto teniendo alternativas de solución. Al existir ideas de algunos trabajadores que no beneficien al grupo sino solo a uno, en estas ocasiones de debe saber manejar las emociones y evitar confrontarte con tu compañero de trabajo, defendiendo cada parte sus intereses.

Tipos de conflictos

Domínguez y García (2003) clasifica los conflictos en:

a. Según su alcance o efecto

- Conflicto de relación. No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

- Conflicto estratégico. Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

b. Según su contenido

- Conflictos de relación entre las personas. Emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- Conflictos de información. Información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
- Conflictos de intereses. Competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- Conflictos estructurales. Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.
- Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia

exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

c. Según su naturaleza

- Conflicto verídico. Existe objetivamente es percibido con precisión.
- Conflicto contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría, pero las partes lo desconocen.
- Conflicto desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- Conflicto mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.
- Conflicto latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- Conflicto falso. Sin base objetiva.

Procesos del conflicto

Robbins y Judge (2013) expone el proceso del conflicto, que consta de cinco etapas que son:

- a. Etapa de oposición: Que no necesariamente es un detonante para crear un conflicto directo sino una causa que surge y lo puede ocasionar, se dividen en tres clases:
 - Comunicación: Esta puede ser una gran fuente de lo que es un problema ya que las partes no están en sintonía y se pueden dar malos entendidos si el mensaje no llega correctamente, al momento de una conversación se tiene que brindar una información completa, otro de los factores es el tecnicismo con el que se le hable a otra persona ya que no puede ser el mismo para todos porque podría frenar el

mensaje que se desea transferir, al mismo tiempo un aumento de comunicación también puede perjudicar la misma.

- Estructura: Este conflicto surge por el tamaño del grupo, si el conjunto es grande se tendrá que repartir cierta cantidad de tareas entre todos y habrá más posibilidad de que se creen más problemas, las metas y objetivos que le fueron impuestos a los colaboradores por el puesto que tengan también tiende a traer conflictos. La madurez que tengan los integrantes y el estilo de liderazgo que pueda ejercer cada uno por su orden jerárquico será vital para la empresa.
 - Variables personales: Esto engloba lo que es la personalidad, los valores y las emociones, cada quien es diferente y único, al momento de relacionarse en el ámbito laboral se unen muchos tipos de personas, que por trabajar para una misma organización tienen que tener empatía y la capacidad de poder trabajar en grupo, pero a veces se conocen a personas que con el simple hecho de verlas puede ser que no les agraden y ese es el comienzo de un conflicto, ya que todo lo que tenga que ver con ellas les puede disgustar; las emociones e impresiones que cada uno experimenta también pueden reforzar un problema, por ejemplo si se ha tenido un día difícil, enojos o tristezas.
- b. Etapa de cognición: En esta etapa del conflicto es donde se determinan aspectos importantes del problema, es el momento en que las partes exponen realmente el origen de lo que pasa, si una de estas quiere un aumento, la otra puede perder esa entrada y es menos probable que acepte esa solución, en cambio sí una de ellas propone un aumento pero de un fondo de salario esto no se convierte en pérdida y los dos saldrían beneficiados, de esta manera es posible que acepte la solución, otra de las partes de esta etapa son las emociones negativas, que producen problemas al tener actitud hostil y minimizar la confianza entre dos o más personas. Al tener una buena actitud las relaciones laborales mejoran y se puede llegar a una solución de una manera más rápida.
- c. Etapa de intenciones: Existen cinco intenciones a la hora de manejar un conflicto que son competir para buscar el propio interés, colaborar a la hora que se quiere una solución que beneficie a ambas partes, evitar hacer el conflicto más grande, buscar

alejarse e ignorar lo que pase, ceder para que la otra persona pueda calmarse, incluso poner inclinación al otro más que a lo propio y llegar a un acuerdo de la partes; se benefician a ambas donde cada una desiste de la lucha y llegan a un acuerdo. Las emociones pasan a ser decisiones, de esta manera se puede saber que ambiciona la otra persona y como va a reaccionar al momento de las resoluciones, en esta etapa existe un conflicto de intensidad de emociones y alteración de caracteres.

- d. Etapa de comportamiento: Son reacciones y acciones de las partes implicadas, al momento de exponer el motivo del conflicto, las faltas de respeto o querer imponer sus intereses sin pensar nada más, esto puede desorientar el verdadero punto del conflicto y llegar más allá de lo que realmente pasa, en el momento que una de las partes falta el respeto, se pierde el sentido a la mediación.
- e. Etapa de resultados: Este proceso puede cambiar de acuerdo a la manera como se realiza la solución de conflictos, si se tiene resultados funcionales cada una de las partes será beneficiada, esto ocurre cuando hay orden, respeto y flexibilidad; en otras ocasiones donde los resultados son disfuncionales durante el proceso y no se pudo llevar de una manera positiva la mediación, posiblemente las partes no llegaron a un acuerdo y se rompió la relación laboral.

Relaciones laborales y el conflicto laboral

López (2013) explica cómo es que los conflictos surgen, no solo en un entorno, sino que pueden presentarse en muchas circunstancias y lugares. Por una parte al solucionar una dificultad laboral existe lo social y jurídico, pero por otro lado las relaciones de trabajo, a lo largo de los años se ha generado un sinnúmero de percances entre jefes y subordinados por intereses propios de cada parte pero muy opuestos, las empresas no habían podido solucionar esto y lo dejaban en manos de personas especialistas en ese tema, en el tiempo actual las organizaciones ya no pretenden evitar estos, ya que se ha demostrado tener aspectos positivos dentro de una empresa, como lo es el desarrollo e innovación en muchos aspectos y el avance de la población, seguidamente se negocia y se trata de buscar una solución de manera tranquila. El propósito de las organizaciones es que los conflictos tengan una negociación colectiva y que cada una de las partes pueda defender sus intereses, otro de los objetivos de las relaciones laborales es que todo

sea democrático, ya que para los representantes de las relaciones laborales sus prioridades son esas.

Medición del conflicto

Robbins (2004) mide el conflicto en función de:

- a. Conflictos disfuncionales. Se origina entre personas, grupos de personas, entre departamentos, entre la directiva y parte de los empleados, cuando dificultan la actividad y los resultados del grupo. Aparte de la justificación que tengan para ello, esta dificultad incluye la creación de estrés para la otra persona, esto afectará su rendimiento, se hace referencia que lo principal que causa un conflicto son los recursos escasos, desear la autonomía que el jefe que no desea dar.

Se podría aspirar a los fondos que se brinda a otro departamento y podríamos desear que los compañeros de trabajo facilitaran las actividades poniéndose a las órdenes, sin embargo, todas estas implicancias y la lucha que generan, son la normal interacción entre individuos que se dirigen hacia sus objetivos.

El conflicto es negativo, cuando se decide perjudicar el trabajo de otro para poder lograr nuestro deseo, pero con esto perjudicamos a la empresa a través del perjuicio que sufre nuestro compañero de trabajo: insultos, evitación de la persona con la que deberíamos colaborar, todo esto afecta a la productividad. En el ámbito laboral está inmerso de personas que no se llevaron bien con sus directivos, compañeros de trabajos, subordinados.

Según Robbins (2004) presenta tres niveles de conflictos disfuncionales, que se pueden evidenciar: en un empleado, entre individuos y grupos.

- b. Conflicto Intrapersonal. Conflictos de papeles ocurre cuando el empleado, el supervisor, o los colegas del empleado, tienen expectativas contradictorias respecto a él, es seguro que se perciba un conflicto como resultado de los roles de competencia que desempeña.

- c. Conflicto Interpersonal. Son una dificultad para los individuos porque van afectar en gran medida las emociones individuales por ello las personas se preocupan por proteger su autoimagen de un posible daño, esto va a deteriorar las relaciones, también existe el caso que el conflicto se va a dar por fallas en la comunicación.
- d. Conflicto Intergrupalo. Entre los diferentes departamentos de la organización también causa problemas; cada grupo se propone en causar problemas para que pueda afectar a los otros grupos y de esta manera ganar poder y mejorar su imagen. Los diferentes conflictos se van a presentar por puntos de vista distintos, competencia por recursos y la lealtad al grupo

Métodos de solución de conflictos laborales

González (2006) comenta acerca de los tipos de métodos que se pueden utilizar a la hora de resolver un conflicto, hay que tener en cuenta por qué inicio el conflicto y que lo provocó. Algo que tiene relevancia en lo que es una buena organización, es el clima laboral y personal, no quiere decir que porque no surjan problemas la organización está en buenas condiciones, cuando se tiene buen clima laboral en una empresa es gracias a que los métodos que se utilizan son los adecuados para solucionar un conflicto laboral, se clasifican en dos grupos que son: Primero tomar la mejor solución determinará y dará fin a los conflictos, algunos utilizan sistemas por obligación, es una decisión que se toma sin negociación de las partes, sino solo se impone.

El segundo método que se toma es en base a derechos colectivos que se tienen, la conciliadora, donde lo que más importa es cada uno de los derechos de las partes afectadas y la facilitadora, donde hay negociación entre las partes hasta que se llega a un acuerdo. No todos los métodos para la solución de conflictos consisten en medidas para llegar a un acuerdo, en algunas organizaciones se usa medidas de presión, que consisten en la manera de forzar a las empresas a una determinada situación, los conflictos que pueden ocasionar los colaboradores serán; huelgas, cierre de empresas o demandas, al momento que se aplica un método no se tiene que realizar de forma individual sino es un proceso de varias partes, en toda solución existe un orden el cual se lleva a aplicar un método tras otro para ver el resultado; el primer método que se desarrolla es la negociación, al momento que se le pide a ambas partes ayuda para resolver

de buena manera lo que sucede, incluso en conflictos que hayan llegado a lo jurídico se puede hacer negociación.

Si este primero no da resultado tiene que participar una tercera persona que trata de dar más opiniones y soluciones a este método, al cual se le llama negociación asistida, la tercera persona trata de mediar entre las partes, investigar más allá de los datos que se proporcionaron, actuar siempre imparcial en las decisiones. En el momento que ninguno de estos métodos funciona se puede utilizar el arbitraje de uno o varios árbitros, pero en esta ocasión si tienen la disposición de tomar una decisión.

Al momento que se presenta un conflicto dentro de una organización muchas personas no saben cómo manejarlo, ya que algunas se alteran suben su tono de voz o usan vocabulario agresivo. El ser asertivo es tomar una buena conducta como, dar el punto de opinión y hacer valer los derechos, decir lo que se piensa de forma clara directa y firme, pero sin ofender a nadie y siempre respetar a los demás. Al hacer uso de una conducta donde se es asertivo, honesto, claro y limpio, es un gran comienzo para la solución del conflicto, de esta manera sin insultos y otras cosas se puede llegar a un acuerdo donde se expresarán de una mejor forma, al momento que alguien es asertivo ofrece mejores acuerdos, soluciones siempre con respeto y destacar lo importante del conflicto.

Motivación

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos

2.2.1.1. Teorías de la motivación

Existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece

a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea. Al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física.

A medida que crece y se desarrolla, la cultura va influyendo en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades. La combinación de estas influencias con las capacidades innatas o recursos internos, determinan finalmente la personalidad integrada. Entre los factores externos que ejercen mayor influencia durante este proceso, están las normas de carácter moral, las costumbres, religiones, leyes e ideologías.

Ello explica el hecho de que cada persona asigne diferentes significados a los sucesos. En el campo laboral, el dominio de técnicas de motivación, debe incluir la tarea de determinar el origen de las necesidades, deseos y expectativas del equipo humano, ya que este es el medio para promover el desarrollo personal con miras a mejorar la productividad y se llega a las siguientes teorías

a. Jerarquía de las necesidades

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

b. Teoría de ERC Alderfer

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: Necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); Necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); Necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

c. Teoría de Herzberg

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal,

el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

d. Teoría de Mc Clelland

Sostuvo que todos los individuos poseen necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, explicativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “la utilidad y el propósito principal de los estudios explicativos son saber cómo puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables que la causan”. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si la variable independiente explica o predice la variable dependiente.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos.

3.3. Población, muestra y muestreo

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Población: La población de la institución suma un total de 40 colaboradores.

Muestra: Al ser una población pequeña, se tomará a todos para la muestra.

Por lo tanto, suman un total de 40 colaboradores.

Muestreo: Se realizará a través de muestra censal.

3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección de la muestra son:

- Que sea colaborador de la institución
- Que tenga más de 06 meses laborando
- Que este en el cargo de Asesor de negocios

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Conflicto	Integrador	Beneficios	Encuesta	Cuestionario
		Condiciones		
		Relaciones		
		Ambiente laboral		
	Dominante	Identificación de problemas		
		Postura ante el conflicto		
	Complaciente	Sugerencias		
	Evitativo	Desacuerdos		
	Comprometido	Preocupación		
		Interés		
Resolución				
Motivación	Extrínsecos	Desafío	Encuesta	Cuestionario
		Sentimiento		
		Orgullo		
		Salario		
		Beneficios		
		Rendimiento		
	Intrínsecos	Trato		
		Trabajo		
		Resolución de conflictos		
		Inspiración		
		Satisfacción		
		Servicio		
		Respeto		

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

a. Confiabilidades:

Tabla 2

Confiabilidades

	Alfa Cronbach	de Fiabilidad compuesta	Varianza (AVE)	extraída media
MOT	0.924	0.935	0.567	
MRC	0.955	0.961	0.689	

Fuente: Elaboración propia

Para el alfa de Cronbach, se ha hecho el análisis de cada constructo, al usar ítems medidos en escala tipo Likert, la prueba sirve para conocer qué tan correlacionados están (Welch & Comer, 1988, p. 187). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Para la presenta investigación, se muestran los valores para la variable Motivación (0.924) y Conflicto (0.955). Ambos pasan el mínimo aceptable, por lo tanto, se puede afirmar que el instrumento es confiable.

b. Validez de constructo convergente:

Tabla 3

Validez convergente

	MOT	MRC
C1		0.831
C10		0.823
C11		0.837
C2		0.825
C3		0.878
C4		0.836
C5		0.845
C6		0.798
C7		0.823
C8		0.818
C9		0.810
M1	0.730	
M11	0.725	
M12	0.799	
M13	0.727	

M2	0.785
M3	0.744
M4	0.756
M5	0.702
M6	0.832
M7	0.729
M9	0.739

Fuente: Elaboración propia

c. Validez de constructo discriminante

Tabla 4

Validez discriminante

	MOT	MRC
MOT	0.753	
MRC	0.680	0.830

Fuente: Elaboración propia

d. Cargas cruzadas

Tabla 5

Cargas cruzadas

	MOT	MRC
C1	0.533	0.831
C10	0.570	0.823
C11	0.696	0.837
C2	0.571	0.825
C3	0.627	0.878
C4	0.523	0.836
C5	0.670	0.845
C6	0.421	0.798
C7	0.506	0.823
C8	0.387	0.818
C9	0.561	0.810
M1	0.730	0.434
M11	0.725	0.366
M12	0.799	0.617
M13	0.727	0.387
M2	0.785	0.476
M3	0.744	0.433
M4	0.756	0.541
M5	0.702	0.459
M6	0.832	0.660
M7	0.729	0.603
M9	0.739	0.496

Fuente: Elaboración propia

e. Análisis de colinealidad

Tabla 6
Análisis de colinealidad

	VIF
C1	3.528
C10	3.674
C11	2.805
C2	2.919
C3	3.931
C4	4.185
C5	3.347
C6	3.390
C7	3.199
C8	3.258
C9	3.235
M1	2.360
M11	2.462
M12	2.662
M13	2.458
M2	3.168
M3	2.405
M4	2.763
M5	2.225
M6	2.860
M7	2.568
M9	2.563

Fuente: Elaboración propia

3.7. Procedimientos

Para el desarrollo de recogerla información, se contactó inicialmente con la gerencia de la institución para el permiso respecto, una vez otorgada esta se procedió en el lapso de una semana a recoger la información. Se entregó a cada empleado un cuestionario y se les explicó el propósito del estudio y la manera de responder. Todas las encuestas fueron válidas.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se adaptó, estas fueron analizadas a través del alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de medida. Se llevaron a cabo análisis de regresión lineal con cada una de las dimensiones y para medir la correlación se empleó el análisis de R de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

Tanto los análisis de regresión como los de ecuaciones estructurales se realizaron con la muestra total. Finalmente, los resultados se mostraron en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa SPSS v21.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 7

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es el mecanismo de asociación entre la resolución de conflictos y la motivación de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque?	<p>General Conocer el impacto del mecanismo de asociación entre la resolución de conflictos y la motivación de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el procedimiento de resolución de conflictos de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Identificar las causas de los conflictos de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Distinguir las estrategias que evitan los conflictos de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Establecer las estrategias que generan competencia de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Identificar las estrategias que generan colaboración en los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Reconocer las estrategias que generan compromiso en los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. - Conocer las estrategias que generan complacencia en los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque. 	H1: H: Existe una asociación significativa entre la motivación y el conflicto de los empleados.	<p>Independiente</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Dependiente</p> <p>Motivación</p>	Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, de corte transversal.	40 colaboradores asesores de negocio de la Caja Sullana.	Encuesta	<p>Las medidas estadísticas a utilizar:</p> <p>Alpha de Cronbach de Coeficiente de relación.</p> <p>Regresión lineal</p>
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				No experimental - Transversal	40 colaboradores asesores de negocio de la Caja Sullana	Cuestionario	

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

No se manipularon los resultados.

Se guardó la confidencialidad respecto a los datos obtenidos.

Se ha respetado todo el proceso de investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados descriptivos

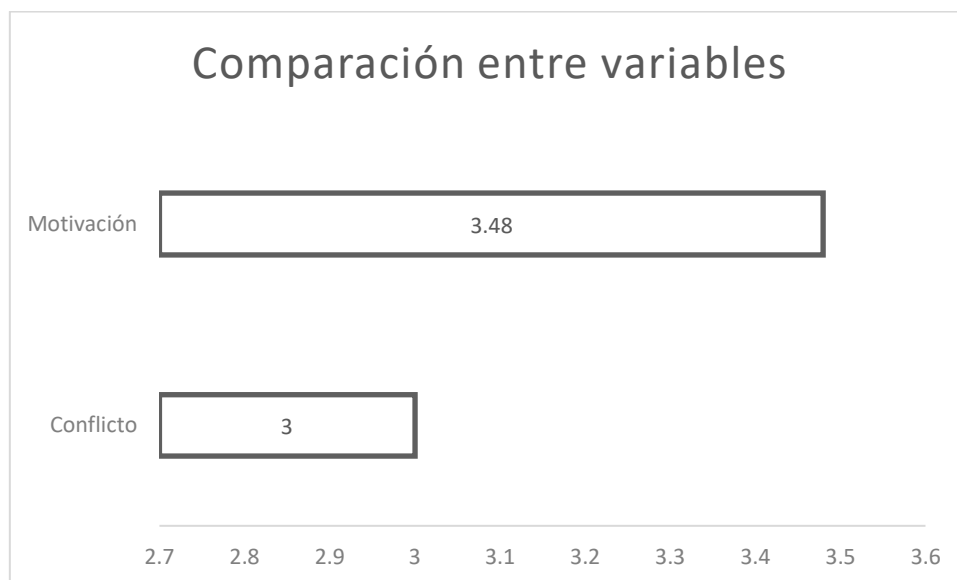


Figura 1. Comparación entre variables

Fuente: Elaboración propia

El resultado descriptivo muestra que, al comparar ambas variables de estudio, el conflicto tiene una media según los encuestados de 3.00 y, la variable motivación, que ha tenido un mejor resultado, tiene un promedio de 3.48. Esto indica que los colaboradores sienten que la resolución de conflictos no se hace de manera efectiva, que probablemente el clima de la organización no sea la adecuada. Por otro lado, la motivación obtuvo una media un poco más alto, pues por la experiencia de la empresa en la ciudad de Chiclayo, se ha sabido manejar ciertamente los elementos que conducen a la motivación.

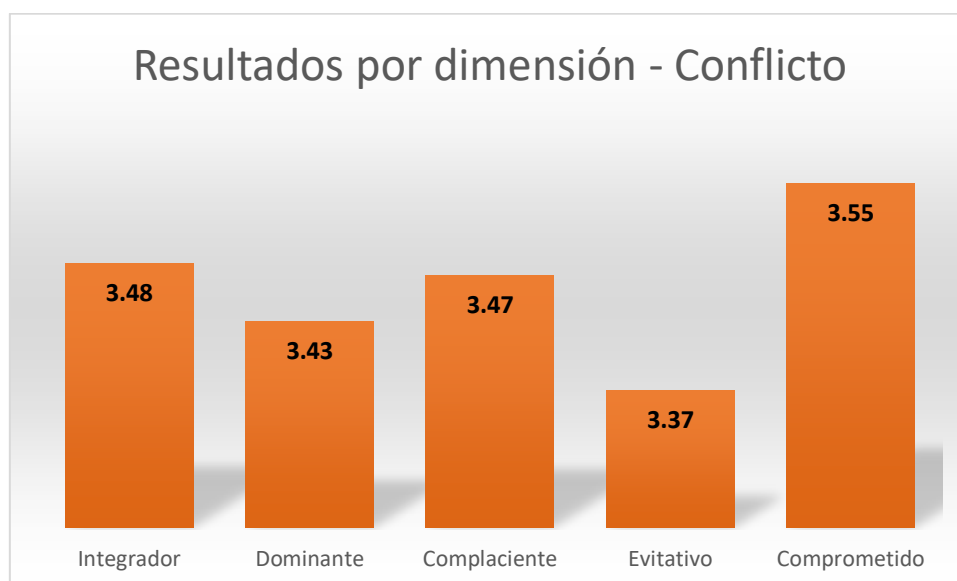


Figura 2. Resultados por dimensión. Conflicto

Fuente: Elaboración propia

El resultado descriptivo para las dimensiones de la variable Conflicto muestran que la dimensión de Compromiso, obtuvo la media más alta respecto a las demás, entendiendo que los colaboradores asumen que la institución se preocupa por sus intereses y buscar la resolución de problemas que se presentasen en la entidad financiera. Por otro lado, la dimensión de Evitativo, que se refiere a los desacuerdos que podrían presentarse, es el menos aceptado por los colaboradores, siendo quizá por el hecho de no llegar fácilmente a estar de acuerdo en las situaciones que se presentan.



Figura 3. Resultados por dimensión – Motivación

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los factores extrínsecos son los que más motivan a los colaboradores de la Caja Sullana, aspectos como el salario y los beneficios priman como elementos de impulsan al trabajo; mientras que los factores intrínsecos obtuvieron una media de 2.98, dando a entender que los colaboradores prefieren aspectos materiales o económicos en vez de satisfacción por el trabajo que realizan.

4.2. Resultados del modelo

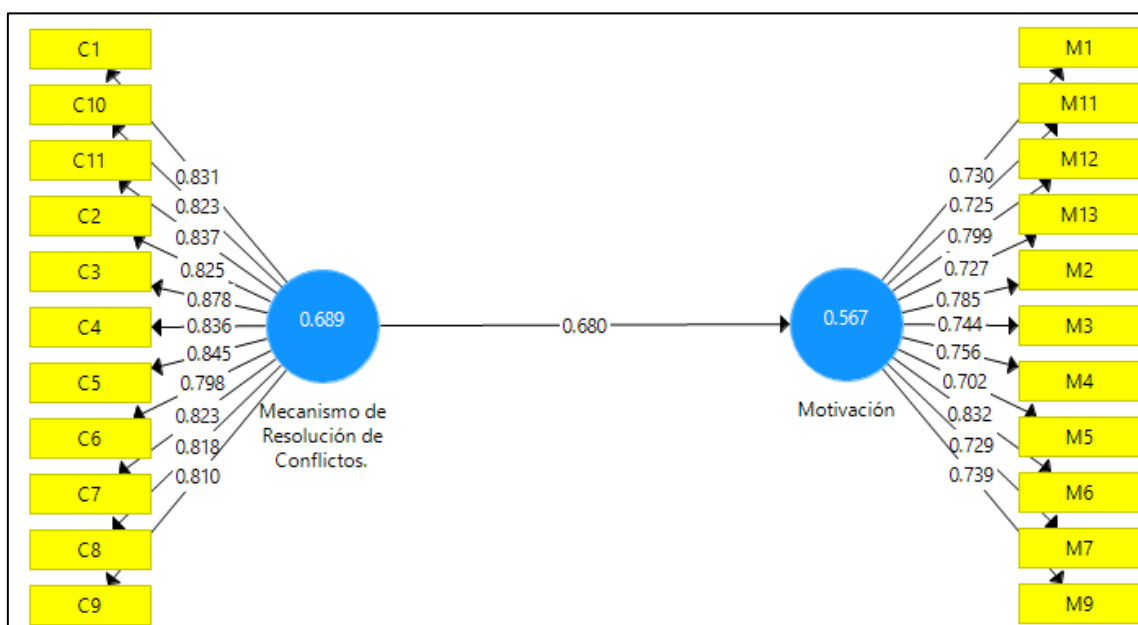


Figura 4. Resultados del modelo

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis estadístico del modelo, se ha podido encontrar las relaciones de cada una de variables con sus respectivas dimensiones y éstas, con sus indicadores. Para la primera variable, Mecanismo de resolución de conflictos, se aprecia que el ítem respecto a las quejas que se producen debido a la existencia de favoritismo y nepotismo en el banco obtuvo un valor de 0.878, esto significa que tiene una fuerte relación con la variable y sobre todo que los colaboradores la consideran como un aspecto que se maneja de buena forma. Por otro lado, el ítem con menos valor establecido según los encuestados, se refiere a que cada persona defiende su lado firmemente, mostrando que ante problemas prefieren resolverlo mediante la comunicación. Este ítem obtuvo un valor de 0.789.

Respecto a la dimensión de Motivación, se obtuvo que el ítem con mayor promedio respecto a los encuestados, se refiere a la motivación que tienen los colaboradores cuando la empresa les paga de acuerdo a su rendimiento, esto significa que al igual que en los resultados descriptivos, el elemento económico es el que genera mayor motivación en las personas. En el caso del valor menor obtenido según el ítem sobre recibir beneficios por el trabajo que realizan, este obtuvo un valor de 0.702, y se puede entender después de analizar los resultados que, los colaboradores buscan beneficios netamente económicos como principal elemento motivacional.

Finalmente, la correlación entre la variable de Mecanismos de resolución y Motivación obtuvo un valor de (0.680).

4.3. Correlación de variables

Tabla 8

Correlación de variables

	MOT	MRC
MOT	1.000	0.680
MRC	0.680	1.000

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el análisis estadístico de correlaciones, muestran que se obtuvo un valor de 0.680, significando que hay una relación entre ambas variables de intensidad moderada.

Es normal que en un lugar donde trabajan y conviven por muchas horas varias personas, se presenten conflictos pues cada uno convive con su propia filosofía de vida, creencias y problemas individuales. Saber manejar estas situaciones conflictivas es una habilidad imprescindible para mantener el buen ritmo de trabajo y para que el problema no se transforme en un “mal mayor” que devenga en una baja de moral, un deterioro en las relaciones laborales, genere un clima tenso de trabajo y sobre todo afecte la productividad de la empresa. La Caja Sullana busca resolver los conflictos a través de un buen ambiente de trabajo, que genere

motivación y cambio productivo y sobre todo que logre una mejora apreciable en la comprensión entre los miembros de un equipo de trabajo.

Lo que hace la institución para tratar de resolver los problemas de los asesores de negocio de la Caja Sullana es, en primer lugar, establecer la escena del problema, se busca que cada uno de los involucrados en el conflicto entienda que ya que es un problema común se debe resolver a través de la discusión y la negociación y que ni la confrontación ni la agresión son soluciones viables. Estas políticas han funcionado hasta la fecha, pues el principal generador de estos conflictos son la competencia por los clientes pues hay una meta que cumplir. Lo siguiente es reunir información de la situación, para eso, el jefe de área pide la opinión de los demás recalando lo importante que resultará para todos, contar con ella. Es importante dejar de lado los sentimientos personales y escuchar cada propuesta con empatía, esto va conducir a que el problema pueda resolverse entre todos y negociar la solución.

Así como refieren Lawrence y Lorsch (1975), el manejo de una situación de conflicto está determinado por dos variables: el interés propio y la relación entre las partes. El interés propio se refiere a aquello que se quiere conseguir o mantener y la relación el grado de interdependencia de las partes, es decir la necesidad o deseo de permanecer el uno junto al otro. En la confrontación prima en alto grado tanto la relación como el interés y la persona se preocupa por los dos aspectos con igual intensidad. Por su parte la presión se caracteriza por un predominio total del interés sobre la relación y la retirada tiende a ignorar el interés y la relación. Es por eso que, en la entidad financiera en estudio, se busca que haya una negociación verbal entre las partes interesadas.

Los conflictos identificados son principalmente de carácter humano, por lo que los comportamientos de las personas generan mayormente estas situaciones. Una de las causas identificadas son el estilo de trabajo, todos tienen diferente forma de trabajo que es determinada tanto por las necesidades de cada quien como por su personalidad. Algunas personas son ordenadas al trabajar, otras viven en un permanente caos, a algunos les gusta trabajar con mucha supervisión mientras que otros prefieren trabajar lo más libremente posible.

Los conflictos por las metas también se han dado, principalmente por querer atender la mayor parte de clientes y colocar los créditos a cuanto cliente se pueda. También pasa que, al

tener diferentes tareas asignadas, cada una de ellas de cara al logro de un objetivo, que muchas veces se entorpecen por no enfocarse en la meta final. Por esta razón, las metas deben ser muy claras y si existe algún conflicto entre ellas hablarlo abiertamente para evitar el conflicto de metas.

Es así como afirma Gonzáles (2006) que insiste en encontrar una solución al problema, para eso el autor rechaza el uso del poder y la presión para alcanzar ventajas y en algunas oportunidades esto puede ofrecer intercambio de recompensas para llegar a un acuerdo. El estilo identificado por este factor asume que la solución del conflicto implica un intercambio directo, pues se aparta del presupuesto de que "un canje limpio no acarrea disputas". Este intercambio implica, por una parte, una actitud de búsqueda positiva de solución al conflicto, en la que se requiere un grado de asertividad, de tal manera que cada concesión implique.

Existen muchas formas de evitar los conflictos en las empresas, sin embargo, no hay métodos de prevención infalibles pues, cada empresa tiene unas características y sus miembros una cultura, unos u otros valores inculcados. Si no se toman medidas, esas particularidades finalmente se traducirán en una serie de conflictos recurrentes que minarán las relaciones personales y perjudicarán a la empresa, llegando incluso a propiciar su desaparición. Es importante adelantarse a los problemas creando reglas que ayuden a la buena marcha y sean equitativas, pues es responsabilidad de todo generar un buen ambiente de trabajo.

Luego del análisis de la institución financiera, así como los resultados hallados, se definen algunas estrategias que podrían evitar los conflictos de los asesores de negocio de la Caja Sullana Oficina Lambayeque.

En primer lugar, se debe establecer una comunicación de tipo anti conflicto, la comunicación interna debe lograr que los empleados cuenten con la información más relevante para el desempeño de sus funciones en plazo y forma. Esto no significa mantenerles desinformados de los aspectos negativos, sino que deben contar con elementos de juicio realistas. Se debe tratarlos como miembros de un equipo que va más allá de su mesa y poner en valor las cosas que se hacen bien al tiempo que se trata de mejorar lo que no. Dentro de esta normalidad surgirán momentos "críticos" en los que la comunicación es fuente de conflictos, ya sea por su mala gestión o por su inexistencia. Esto es así porque la comunicación es la

principal herramienta que tiene una organización para articularse. Así mismo, se debe tener en cuenta lo siguiente: desmentir los rumores, pues el no hacerlo puede alimentarlos; no se comunicarán determinaciones empresariales hasta que estas sean inequívocas y estén bien meditadas. Esto significa que un trabajador nunca debería enterarse de asuntos que le atañen por medio de terceras personas; comunicar en privado los asuntos individuales pues los momentos más relevantes requieren analizar la comunicación de forma más intensa: encargado de la comunicación, momento, lugar y forma y sobre todo tomar decisiones con la razón y no con la emoción pues esto generará la probabilidad de equivocarse.

Como expresan Robbins y Judge (2013), existen ocasiones en las que un empleado debe ejercer tareas que no corresponden a su rol dentro de la empresa, viéndose obligado a pisar el terreno de otras personas en la empresa que puede desencadenar en una lucha de poder y generar enfrentamientos. Una buena comunicación en este sentido sobre la necesidad de realizar la tarea por cada una de las personas puede aliviar el problema.

La interacción en la cotidianidad determina, en buena medida, la forma como las personas manejan las diferencias que los afectan, por lo tanto, el conflicto se convierte así en un don y en una ocasión para potencializar las habilidades de los actores. Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos.

Analizar el conflicto, determinar si se basa en intereses o necesidades, atendiendo principalmente a las segundas. Ser recíprocos, entender la importancia de conceder en una negociación. Mantener los vínculos y construir una relación positiva encaminada a la consecución de objetivos en común; son algunas de las acciones que se pueden tener en cuenta.

Lograr la competencia de los colaboradores requiere de un gran esfuerzo, el desempeño de los trabajadores recoge el grado en que los empleados de forma individual cumplen con las exigencias y tareas asociadas al puesto de trabajo, calidad y cantidad de trabajo realizado y nivel adecuado de productividad. El control del rendimiento es una de las herramientas básicas de la gestión de recursos humanos en las empresas y, por esta razón, es interesante ver qué factores afectan al mismo, tales como la situación de conflicto trabajo-vida personal que pueden

estar experimentando los trabajadores. Conocer los procedimientos a utilizar para valorar los factores psicológicos del trabajador permitirá conocer su posición, ya que en los resultados se han hallado elementos motivacionales extrínsecos que sopesan más que los intrínsecos, es necesario que los colaboradores sean más eficientes en su puesto de trabajo. Por esa razón, Platts y Sobotka (2010) postulan que para tener empresas más competitivas es necesario contar con empleados más competitivos. La fuerza de trabajo es fundamental en el crecimiento de una compañía, es por eso que se debe de impulsar tanto el desarrollo personal como el profesional, dentro y fuera de la empresa; de esta manera los colaboradores se sienten apoyados y se crea un sentido de pertenencia, al tiempo que enriquecen sus habilidades.

Los cambios en la organización traen consigo cambios en las relaciones de trabajo que, en última instancia, determinan cambios en el conflicto de trabajo. Por lo pronto, se han enriquecido sustancialmente los contenidos de la negociación colectiva, en la que cobran especial relevancia la regulación de los aspectos cualitativos del trabajo (clasificación profesional, retribución flexible, movilidad y modificación sustancial del tiempo de trabajo, ordenación del tiempo de trabajo y descanso, formación y promoción profesional, seguridad y salud laborales, protección del ambiente de trabajo, políticas de igualdad y no discriminación, incorporación de nuevas tecnologías, etc.), frente a los meramente cuantitativos - fijación de la jornada y el salario, hasta el punto de que se habla del papel “organizacional” de la negociación colectiva, de la necesidad de que ésta asuma y desempeñe su función de adaptación del factor trabajo a la organización del trabajo y viceversa.

Cada vez más aparecen nuevos conflictos laborales que tienen mucho que ver con esta nueva realidad del trabajo en la empresa. De una parte, y como consecuencia de esa mayor implicación personal que hoy exige el trabajo, se han incrementado los aspectos legales, mayores denuncias, reclamos, etc. La regulación adecuada del ambiente de trabajo en todos sus aspectos (derechos humanos en el trabajo, inexistencia de acoso moral o sexual, respeto al principio de igualdad y no discriminación, estrés en el trabajo, introducción de nuevas tecnologías, organización del trabajo en la empresa para la conciliación de la vida laboral y familiar, etc.) cobra cada día mayor relevancia y son cada vez más fuentes de conflicto.

Como en muchas organizaciones, el trabajador es cada día más sensible a las condiciones del entorno en el que presta su trabajo, hoy éstas para el trabajador importan si no más tanto

como la retribución que percibe por el trabajo, aunque en el caso del presente estudio, los aspectos económicos son trascendentes. Por eso es importante que

En relación con la motivación, los resultados indican que las condiciones sobre la colaboración, obtienen un mayor desempeño en el puesto de los asesores de negocio desde el aspecto económico. Esto podría explicar los resultados obtenidos ya que, en términos generales, el desempeño en puestos de esta naturaleza supone retos y desafíos para hacerlo satisfactoriamente, por otro lado, no se ha obtenido ningún efecto de la variable motivación frente a la colaboración, sólo hay ciertos rasgos de querer logra la meta por aspectos económicos, en este sentido, los resultados alcanzados coinciden con los obtenidos por Ahuja et al. (2007) o McNall et al. (2010).

Es importante que los empleados sientan que la empresa se preocupa y ve por ellos. Los resultados han mostrado que el compromiso se logra estableciendo un sistema de incentivos, con ello es muy probable que se logre motivar y hacer que los trabajadores tengan un sentido de pertenecía con la empresa. Aunque las estrategias no buscan necesariamente un incentivo económico, los hallazgos han demostrado que, aunque la institución trabaja muy bien el reconocimiento, aún es más poderoso el aspecto económico. Por esa razón, para preservar el ambiente y se fortalezca el compromiso, es importante que en la empresa haya buen clima laboral. Además, una de las maneras de lograr una mejor relación entre la Caja Sullana y sus colaboradores, es ejecutar acciones de empowerment, que en algunos casos si se hace en el área con los funcionarios de negocio, este modelo de gestión permite a los trabajadores tomar decisiones y resolver problemas que se presenten mientras desarrollan sus labores. Esto motivará al trabajador a que tome la mejor decisión como si él mismo fuera el dueño del negocio. Este modelo de gestión también promueve la creación de equipos de trabajo que logren objetivos.

Es así, que Jares (2002) enfatiza que muchas veces la falta de colaboración se debe más que motivación a la frustración que experimenta el colaborador ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte. El conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de los objetivos se obstruyen entre sí. Desde esta perspectiva también se hace hincapié en la percepción que del conflicto tienen las personas consiste en una

percepción distinta de intereses o en la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser simultáneamente alcanzadas.

Los colaboradores son el motor que impulsa el éxito de una organización, cuando ellos pierden las ganas de escalar profesionalmente, la empresa se ve afectada. La complacencia que se desarrolla en la institución financiera en estudio que, si bien es cierto, se trabaja en la empresa, hay que reforzar las estrategias para que el colaborador se enfoque en sus funciones y en su trabajo. Se debe fortalecer el hecho de que asuman nuevas responsabilidades y el compromiso para con sus colegas. Cuando los colaboradores dejan de generar ideas de valor, es porque los colaboradores están siguiendo el camino de los improductivos y autocomplacientes. Ellos dejan de tomar la iniciativa en las tareas asignadas y pierden su deseo de inspirar a otros, a seguirlos. Su actitud con respecto a adoptar una iniciativa propia se torna cada vez más distante, eso genera un comportamiento pasivo y desfavorece al desarrollo de ideas.

Como afirma Edelman y Crain (1996) muchas veces las personas no reconocen que existe un conflicto y toman una postura evasiva, atacantes-defensoras y las acomodaticias, tratando de esquivar la responsabilidad del problema, pero de un modo distinto: negando que existe la dificultad. Estas acciones de complacencia han sido identificadas con los resultados de la encuesta, en algunos casos las personas sienten una profunda necesidad de negar lo que pasa, de negar que harían cualquier cosa para enfrentarse a su dependencia o codependencia. La comunicación y la sinceridad son cualidades ajenas a estas personas. La forma que las personas evasivas tienen para tratar sus sentimientos de impotencia es hacer ver que no pasa nada.

4.4. Resultados de causalidad

- Análisis de R^2

Tabla 9

Análisis de R^2

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
MOT	0.463	0.449

Fuente: Elaboración propia

El análisis de R^2 trata sobre la explicación de cuánto la variable Motivación explica la otra variable, en este caso Conflicto.

- Path

Tabla 10

Coefficientes Path

	MOT	MRC
MOT		
MRC	0.680	

Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar a través del análisis Path la intensidad de la causalidad, por lo tanto, según los resultados expuestos, la variable Conflicto obtuvo un total de 0.680.

V. Conclusiones

Luego del análisis realizado en la empresa, se ha podido conocer el proceso de resolución de conflictos de los asesores de negocio, se han encontrado los principales motivos de éstos y que han generado en lo largo de los años, algunas situaciones que han desencadenado en rotación e incluso cambios. La identificación de los elementos motivacionales ha permitido entender que, el comportamiento de los colaboradores tiene una búsqueda más por el aspecto económico y beneficios que por el interés de la empresa.

Los conflictos se dan por el cumplimiento de metas, esto lleva a que haya una búsqueda de clientes para las colocaciones financieras, y a su vez, la competencia por la cartera genera en muchos casos algunos problemas entre los colaboradores. El otro aspecto identificado, se refiere a las políticas de compensación monetaria, que los colaboradores expresaron genera incomodidad.

La Caja Sullana trabaja mucho en evitar los conflictos de los asesores de negocio, esto lo hace a través las constantes reuniones con el personal para buscar alternativas de solución a problemas ocurridos durante el trabajo; por otro lado, los sistemas de comunicación aún no permiten que se cumpla esa labor pues, la naturaleza del cargo, hace que el asesor esté todo el día con clientes y la documentación necesaria para el trabajo.

Son muchas las estrategias que permiten ser competitivo a un asesor, la empresa les entrega no solo las capacitaciones debidas, sino que la Caja Sullana se preocupa por su crecimiento y preparación de manera constante.

El comportamiento de las personas en el trabajo permitió profundizar en la identificación de los factores motivacionales que mostraron que los colaboradores consideran más importantes a la hora del trabajo aspectos extrínsecos como el salario y beneficios y que encuentran, en el trabajo que realizan aspectos importantes que, además, buscan un trabajo con tareas variadas, desafiantes y creativas.

Se ha demostrado que contar con un equipo de profesionales comprometidos y entusiastas a la hora de desempeñar su trabajo, tiene un altísimo impacto directo en los beneficios de la

empresa. Los asesores en el estudio sienten que están comprometidos con las tareas y filosofía de la empresa, pero buscan también a cambio de ello un reconocimiento económico. Un trabajador comprometido no es sólo aquel que está contento en la empresa para la que trabaja; es aquel que habla de manera muy positiva de la organización, que está alineado con sus objetivos y que siempre intentará realizar esfuerzos orientados a contribuir a su éxito.

Finalmente, cada empleado dispone de sus propios valores personales, que en ocasiones pueden ser contradictorios a los de otro empleado o a los de la propia empresa. El estudio ha permitido aceptar la hipótesis que existe una asociación significativa entre la motivación y el conflicto de los empleados, en un nivel de correlación de 0.680.

VI. Recomendaciones

Las empresas deben aprender a gestionar el conflicto entre roles de sus empleados, apoyando iniciativas tendentes a que los trabajadores encuentren ese equilibrio de roles entre su vida laboral y su vida privada, por ejemplo, a partir de la disponibilidad y uso de prácticas de conciliación como las prácticas de trabajo flexible (horario flexible, jornada intensiva, semana comprimida, etc.), prácticas de flexibilidad en fechas especiales, y sobre todo un mayor nivel de comunicación en general.

Asimismo, se recomienda fomentar en la empresa una cultura de conciliación que demuestren que se fomenta y apoya la conciliación y distinción de ideas, eso va permitir a los trabajadores un trabajo más profesional en un entorno ambiental mucho más dinámico y calmado. Es importante fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa hacia una meta establecida, nuestras puertas deberán estar abiertas, darles la oportunidad de expresarse, lo que sea necesario para que no se sientan oprimidos o frustrados.

La mayoría de los empleados quieren ser parte de un futuro irresistible, quieren saber qué es más importante en el trabajo y cómo se ve la excelencia. Para que los objetivos tengan significado y sean efectivos motivando a los empleados, deben estar atados a largas ambiciones organizacionales. Para eso es importante dejar participar a los colaboradores, que comprendan que su trabajo contribuye a la gran imagen y crecimiento de la empresa y de ellos. Se mejora el desempeño a través de la transparencia compartiendo números con los empleados, esto va incrementar el sentido de pertenencia.

Finalmente, los empleados tienen que confiar entre ellos mismos, así como en su liderazgo. Los empleados están observando constantemente el liderazgo para ver cómo sus decisiones afectan a la dirección y si sus comportamientos reflejan lo que dicen. Por eso se debe construir el compromiso y mostrar que hay una preocupación sincera.

VII. Lista de referencias

- Ahuja, M.K.; Chudoba, K.M.; Kacmar, C.H.; McKnight, D.H.; George, J.F. (2007) “It road warriors: balancing work–family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions”, *MIS Quarterly*, Vol. 31, núm 1, p. 1-17.
- Ander-Egg, Ezequiel. 1995. *Diccionario del trabajo social*. Lumen. Buenos Aires.
- Aragón, M. (2015). ¿Cómo resolver los conflictos laborales? Recuperado de <http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-como-resolver-conflictoslaborales-3493>
- Arroyo, Y. (2014). *La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo 1: 2014*”. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Bonilla, G. (1998). *Conflicto y justicia: Programa de Educación para la Democracia*. Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán. Bogotá.
- Boyar, S.L.; Maertz, C.P.; Allison, J.; Pearson, W.; Keough, S. (2003) “Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, núm. 2, p.175-190.
- Castro, F. y Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016*.
- De León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales*. (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Domínguez, B. y García, D. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Edelman, J. y Crain, M. (1996). *El tao de la negociación: cómo prevenir, resolver o superar los conflictos de la vida diaria*. Traducción de Alicia Sánchez Millet. Paidós Ibérica. Barcelona.
- González, L. (2006). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. (1^a ed.) San Francisco, California: URV
- Guzmán, A. (1967). *Estudio Analítico de la Ley del Trabajo Venezolana*. Tomo Dos, Edit. UCV.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5^a ed.). México: McGraw Hill Educación

- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Jares, X. (2002). Educación y conflicto. Ed. Popular. Madrid.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor, 1975.
- León, C. (2016). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. Universidad Internacional de Andújar. Jaén. España.
- López, V. (2013) Mediación Laboral. Madrid: DYKINSON, S.L.
- Lucena, H. (2015). “Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales”. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 10. N° 29, 2005, 9-25 Universidad del Zulia.
- Marx, K. (1973), “Trabajo Asalariado y Capital” en Marx, K y Engels, Frederick. Obras Escogidas. 3 Tomos, Editorial Progreso, Instituto de Marxismo-Leninismo, Moscú.
- Moen, P.; Kelly, E.; Huang, R. (2008) “Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, p. 411-433.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17: 460-469.
- Pérez, F. (2013). Sociales “El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos”. Revista Ius et Praxis, Año 16, N° 1, pp. 441 – 452. Universidad de Talca - Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Picón, O. (2015). Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - oficina principal - Chiclayo. periodo junio - julio 2014. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Platts, K.W.; Sobótka, M. (2010) “When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance”, *Business Horizons*, Vol. 53, núm. 1, p.349-357.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson

Suares, M. (1996). Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós.
Buenos Aires.

Valladares, S. (2014). Formas del conflicto laboral en pequeñas empresas de la comuna de
Temuco. Temuco.

Velasco, E. (1976), "Introducción al derecho del trabajo" Edit. Blume, Barcelona.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario



Por favor responda el cuestionario según su apreciación sobre el comportamiento de su persona frente al trabajo que realiza. El valor 1 significa muy en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 es de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

N	Declaración	1	2	3	4	5
1	Las quejas se producen debido a las disposiciones indeseables de servicio tales como los bajos salarios, la falta de beneficios, etc.					
2	Las quejas se producen debido a las malas condiciones de trabajo en el banco.					
3	Las quejas se producen debido a la existencia de favoritismo y nepotismo en el banco.					
4	Las quejas se producen debido al ambiente estresante en el banco.					
5	El problema se identifica en tiempo real en el banco. autoridad superior					
6	Si la otra parte no está de acuerdo conmigo, defendiendo firmemente mi lado de la cuestión.					
7	Voy con sugerencias de mis colegas, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellos.					
8	Doy un paso a un lado cuando hay un desacuerdo.					
9	Estoy muy preocupado por sí mismo, pero no sobre la otra parte implicada en el conflicto.					
10	Estoy profundamente interesado en investigar las quejas con el fin de encontrar la solución que beneficia tanto a las partes.					
11	Siempre uso el enfoque de dar y recibir para encontrar una solución.					
12	Mi trabajo es interesante, desafiante y significativo.					
13	Me siento bien cuando voy a trabajar.					
14	Estoy orgulloso de decir a los demás que soy parte de este banco					
15	El dinero me motiva a hacer mejor el trabajo.					
16	Yo trabajo duro si recibo beneficios del banco					
17	Estoy motivado si el banco me paga de acuerdo con mi rendimiento.					

18	Recibo más en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo.					
19	Yo trabajo duro si la autoridad superior escucha quejas.					
20	Me va mejoren el trabajo si las quejas se resuelven dentro de un período de tiempo determinado.					
21	Me siento inspirado por las instalaciones en general para hacer mi trabajo.					
22	Estoy satisfecho con mi ser interior si estoy motivado.					
23	Doy un mejor servicio a mis clientes si estoy motivado.					
24	Yo respeto a los demás si estoy motivado.					

8.2. Anexo 2: Consentimiento informado

Fecha _____

Yo _____, colaborador(a)
de _____, en base a lo expuesto en el presente documento,
acepto voluntariamente participar en la investigación
“ _____ ”, conducida por el(la)
Profesor(a) _____, investigador(a) de USAT

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto al correo electrónico _____, o al teléfono _____.

Nombre y firma del participante**NOMBRE**

Investigador Responsable