

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



**Propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad en la Empresa
Agroindustrial Pomalca 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Antonella Montserrat Benavides Pacheco

ASESOR

Valicha Cuadra Morales

<https://orcid.org/0000-0002-3081-8247>

Chiclayo, 2023

**Propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad en la
Empresa Agroindustrial Pomalca 2021**

PRESENTADA POR

Antonella Montserrat Benavides Pacheco

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Ángel Olaya León

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Valicha Cuadra Morales

VOCAL

TESIS

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.uss.edu.pe Internet Source	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	4%
3	tesis.usat.edu.pe Internet Source	1%
4	hdl.handle.net Internet Source	1%
5	Submitted to Universidad Continental Student Paper	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	1%
7	repositorio.uigv.edu.pe Internet Source	1%
8	Luis Antonio Castro-Castro, Darwin Gabriel García-Herrera, Carlos Marcelo Ávila-Mediavilla, Juan Carlos Erazo-Álvarez. "Impacto de COVID-19 en Educación básica y bachillerato: Unidades educativas urbanas de	1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura	8
Materiales y métodos.....	13
Resultados y discusión	15
Conclusiones	24
Recomendaciones	24
Referencias.....	25
Anexos	28
Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	28

Resumen

En la empresa Agroindustrial Pomalca se ha provocado una gravedad respecto a los conflictos laborales causados por los trabajadores y que afecta al desempeño y productividad del colaborador. El propósito de la investigación fue diseñar una propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad de la empresa. Esta propuesta beneficiaría a la empresa y a los colaboradores de la misma al mejorar el clima laboral y motivar a los colaboradores a continuar laborando de la mejor manera posible para conseguir los resultados esperados. Se desarrolló la investigación de nivel descriptiva-correlacional, de enfoque mixto haciendo uso de un cuestionario a los 29 jefes y directivos y una entrevista al gerente de Recursos Humanos como instrumentos de recolección de datos. Se analizó la información y se determinó que los conflictos más frecuentes en la empresa son por temas económicos, los jefes y directivos no cuentan con habilidades directivas y no existe un buen manejo de comunicación dentro de la empresa. Además, existe una relación entre ambas variables de un -0.018% según el coeficiente de correlación de Spearman. Finalmente, la propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad, se basa en brindar capacitaciones, mejorar la comunicación y medir la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca.

Palabras clave: conflicto laboral, productividad, comunicación organizacional

Clasificación JEL: J52, J24, J59

Abstract

In the Agroindustrial Pomalca company, a seriousness has been caused regarding labor disputes caused by workers and that affects the performance and productivity of the collaborator. The purpose of the research was to design a proposal to deal with labor disputes and company productivity. This proposal would benefit the company and its employees by improving the work environment and motivating employees to continue working in the best possible way to achieve the expected results. Descriptive-correlational research was developed, with a mixed approach, using a questionnaire for the 29 bosses and managers and an interview with the Human Resources manager as data collection instruments. The information was analyzed and it was determined that the most frequent conflicts in the company are due to economic issues, bosses and managers do not have managerial skills and there is no good communication management within the company. In addition, there is a relationship between both variables of -0.018% according to the Spearman correlation coefficient. Finally, the proposal against labor conflicts and productivity is based on providing training, improving communication and measuring productivity in the Agroindustrial Pomalca company.

Keywords: labor conflict, productivity, organizational communication

JEL classification: J52, J24, J59

Introducción

Según Pérez, F. (2016), los conflictos laborales son aquellos que se dan entre dos o más colaboradores o en áreas de la organización, donde los protagonistas no logran solucionar sus diferencias, estas se dan cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de una organización, desencadenándose un conflicto laboral. Por lo general, esto sucede cuando existen distintos valores personales, percepción, políticas impredecibles, estilos, recursos, trayendo como consecuencia un mal clima organizacional.

. Por otro lado, según Jordán (2016), existen una gran cantidad de conflictos laborales que se evidencian a través de huelgas o acciones como quitar la colaboración en el trabajo. Se trata de llegar a soluciones para estos conflictos laborales como creación de acuerdos o convenios para así complementarlos posteriormente con flexibilidad en el trabajo y lograr una mayor productividad.

Según Jaimes, L.; Luzardo, M.; y Rojas, M. (2018), la productividad laboral es la producción promedio que un colaborador realiza en un periodo de tiempo donde se puede medir por intermedio del volumen físico o en términos de valor de los bienes y servicios producidos. Para generar incremento en la productividad laboral es necesario que el colaborador cuente con una mejor educación, capacitación y mayor tecnología, de otra manera, no se evidenciaría frutos más que del ciclo económico.

En la empresa Agroindustrial Pomalca, ubicada en el kilómetro 7 en la carretera Chiclayo a Chongoyape, distrito Pomalca, región Lambayeque, se ha generado una gravedad respecto a los conflictos laborales ocasionados por los trabajadores y que afecta al desempeño y productividad del colaborador con grandes pérdidas económicas para la empresa. Estos conflictos se vienen dando desde hace muchos años, pero se hablarán en este artículo de los que vienen dándose en todo el 2021. Los problemas que se presentan, afectan a 2183 colaboradores en la empresa, quienes tienen como interés el reducir los conflictos laborales para así evitar futuros inconvenientes en sus remuneraciones o sanciones y tener un buen clima laboral.

Algunas de las causas del problema mencionado anteriormente son: el reducido compromiso de parte de los trabajadores con la empresa, los inadecuados reclamos injustificados de los colaboradores, diferente número de organizaciones sindicales que se pliegan, y finalmente mal uso de la información de la empresa. Las causas mencionadas generaron como consecuencia un alto número de paralizaciones por año que a su vez, éstas generan una limitada cantidad de cada producto a ofertar (azúcar, melaza y bagazo); los conflictos laborales, también provocan el excesivo número de días no trabajados y por ende un engorroso control para la recuperación de días no laborados en huelga; de igual manera se detectó el variado número de personas

participantes en paralizaciones que provocan un alto número de trabajadores que se obstaculiza su trabajo por huelguistas; y finalmente, se presenta como consecuencia una inadecuada participación de factores externos que causan una insegura participación de los proveedores.

Frente a este problema, nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Cuál sería la propuesta frente a los conflictos laborales más efectiva para mejorar la productividad en la empresa agroindustrial Pomalca 2021?

Se desarrolló una propuesta para reducir los conflictos laborales la cual permitirá encontrar una posible solución efectiva, con la intención de mejorar la productividad en la empresa agroindustrial Pomalca 2021; de esta forma, la investigación es importante ya que ofrece una propuesta que beneficiaría a la empresa y a los colaboradores de la misma. Tendrá como resultado la propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad la cuál será beneficiaria para la empresa puesto que con ella podrán mejorar los problemas mencionados anteriormente y evitar bajas en la productividad.

Para efectos de la presente investigación se planteó como objetivo general diseñar una propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad de la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021. Por otro lado los objetivos específicos de la investigación son diagnosticar la situación actual de la empresa Agroindustrial Pomalca 2021 e identificar los conflictos laborales, el nivel de productividad y la relación entre los conflictos laborales y la productividad y sus respectivas dimensiones en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021.

Revisión de literatura

De León, M. (2016) en su investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo y la solución de conflictos laborales dentro de los colaboradores del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A. Así mismo, concluye en que hay relación entre las variables estudiadas en cuanto un colaborador orienta a otro con sugerencias en lugar de mandatos; de esta forma, las probabilidades de un conflicto son menores. De igual forma, Villavicencio, R. (2019) en su artículo “Globalización y precarización laboral en Chile: una mirada desde el conflicto”, afirma que en una economía de mercado, son inevitable los conflictos laborales debido a la oposición de los intereses entre las partes que laboran. El encargado de producción se preocupará en maximizar la producción y aumentar capital. De igual manera, Suarez, R.; Rodríguez, Y.; & Muñoz, N. (2017) escribieron un artículo donde afirman que para las distintas empresas, reconocer el grado de productividad laboral es vital, en tanto este grado depende del desempeño obtenido por los colaboradores en el uso de recursos.

Por otro lado, Sánchez, Y. (2020) en su investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la productividad dentro de la empresa NSP Courier, 2019. Concluyó afirmando una relación muy alta entre las variables estudiadas en la empresa, a través de un análisis estadístico llamado Rho de Pearson. Así mismo, León, L. (2018) tuvo por objetivo determinar el grado de la relación del compromiso organizacional con la productividad laboral dentro de la Municipalidad Provincial de San Martín en Tarapoto, 2016. Acto seguido, se concluyó la presencia de una relación alta entre las variables estudiadas; ya que al tener un compromiso bajo, la productividad se ve afectada. De la misma forma, Manrique, C. (2017) tuvo como objetivo determinar una relación del bienestar laboral con la productividad de los colaboradores de una empresa minera y de construcción civil. En efecto, se concluyó afirmando la relación directa baja de las variables estudiadas siendo comprobadas con el análisis estadístico Rho de Spearman.

Por otra parte, Fernández, D., & Gamarra, C. (2018) buscaron determinar la relación de los conflictos laborales con la productividad. Tuvieron como conclusión la existencia de una relación alta (99.9%) entre los conflictos laborales y la productividad según el coeficiente de correlación Rho de Spearman. De la misma manera Rojas, K. (2016) buscó determinar la existencia de la relación del conflicto laboral con el desempeño de los colaboradores de la empresa en cuestión. Así, concluyó que existe una relación alta entre las variables estudiadas, siendo comprobada por un análisis del coeficiente de correlación de Pearson. En cuanto a López, G. (2017) buscó precisar la relación de la satisfacción laboral con la productividad de los trabajadores de la empresa mencionada. Finalmente, se concluyó que hay una baja correlación entre las variables; además, los colaboradores muestran un buen nivel de satisfacción laboral demostrando el compromiso que tienen con la empresa.

Ahora bien, es importante conocer la definición de las variables de estudio. Gonzáles, M. (2006) define a un conflicto laboral como un fenómeno usual al ser parte de un ambiente lleno de relaciones laborales dos elementos contradictorios, por un lado los empresarios y por el otro los colaboradores, ambas partes con intereses opuestos. A su vez, Robbins, S. & Coulter, M. (2005) explican que los conflictos son diferencias insuperables que se perciben y provocan entorpecimiento u obstáculos. Finalmente, Porret, M. (2012) manifiesta que los conflictos laborales son escenarios en donde muchos participantes de la organización defienden perspectivas o juicios entre sí, y si no se regulariza de forma apropiada acorde a los procedimientos (métodos o forma de tramitar las discrepancias), tendrá un efecto negativo en la eficacia y efectividad en la organización. Para afrontar los conflictos, es necesario que los líderes posean una formación adecuada en relaciones humanas (habilidades directivas). De esta

forma, Porret (2012), divide al conflicto laboral en cuatro dimensiones: conflictos laborales, crisis organizacionales, comunicación organizacional y solución de conflictos.

En el caso de los conflictos laborales, Porret, M. (2012), los divide en 5 clasificaciones: En primer lugar, los conflictos de procedimientos que refiere a la abundancia de trámites en la organización y la falta de conocimiento sobre qué procedimiento realizar en la búsqueda de una solución, ya que tampoco está clara la regla a utilizar o no es precisa para remediar problemas. En segundo lugar, existen los conflictos de jerarquía, los cuáles se relacionan con el mando, puestos de trabajo, tareas y responsabilidades que todo colaborador de la empresa cree que tiene. Habitualmente son dificultades por la contienda de algún espacio de poder; en otras palabras, quien debe tomar una decisión y si está apto o no. En tercer lugar, los conflictos de conocimiento, que son cuando los colaboradores no tienen conocimientos, información o preparación para ejecutar sus tareas, normalmente brotan conflictos. En cuarto lugar, conflictos de carencia de habilidades directivas, en donde es muy importante el tipo de liderazgo. Si un gerente no cuenta con capacidades y enseñanzas apropiadas para las relaciones entre colaboradores, genera conflictos. Debido a que posee una insuficiencia de cabida de escucha y asertividad, manera de pronunciarse errónea, manera de solicitar cosas, es bastante autoritario, por lo que genera enojo y repulsión. Y finalmente los conflictos de grupos, que vienen a ser resultados de comparaciones que desarrollan distintos grupos, principalmente referido a las atenciones y trato que logre generar la organización ya sea con unos u otros. Sin embargo, igualmente suele originarse sin mediación de la organización; por hostilidad, participación de comunidades sociales o políticas, etc.

Por otro lado, Robbins, S. & Coulter, M. (2005) clasifican los conflictos de dos maneras: en primer lugar, los conflictos de tareas los cuales se dan por las diferencias sobre el contenido y los objetivos propuestos a realizar. En segundo lugar, los conflictos de relaciones que se dan entre relaciones interpersonales. Finalmente, los conflictos de procesos, los cuáles son por diferencias entre la forma en la que se va a realizar un trabajo.

En el caso de la crisis organizacional, Porret (2014), establece que en tiempos de crisis las empresas son forzadas a realizar sus actividades de forma inusual ya que se presentan sucesos negativos con alto impacto, que pueden afectar elocuentemente el valor de una organización o hasta eliminarla. Se valora una crisis según su nivel de impacto, es decir los efectos que se producen después de un conflicto; por su plan de contingencia, es decir si la organización tiene identificados los riesgos y las medidas a tomar en caso de producirse una crisis, etc. De esta forma, logra revelar las distintas formas en que las crisis se presentan.

A continuación, la comunicación organizacional según Porret (2010), manifiesta que necesitará usarse como un instrumento ventajoso de gestión que dará capacidad de respuesta y disminuirá en varias ocasiones el riesgo al que está sometida la gestión cuando se involucran una gran cantidad de colaboradores. La comunicación eficaz referida a que el mensaje llegue de forma clara evitando mal entendidos en el receptor, puede aumentar la productividad de forma significativa, incrementar la calidad, integrar al grupo, etc; sin embargo, la escasez de comunicación favorecerá los rumores negativos que son definidos como una comunicación incompleta que no puede evidenciarse.

Ahora bien, en el caso de la solución de conflictos, Porret (2014), afirma que la comunicación y solución de posibles conflictos son inherentes en las relaciones de los colaboradores y de los equipos de trabajo en las organizaciones. En estos casos, aparece el líder el cual es el actor principal para la guía y la dirección en la solución de conflictos con la finalidad de optimizar y corregir los escenarios que se presenten. Variables como el diálogo (escucha activa entre las partes involucradas) y liderazgo en el ámbito organizacional funcionan como impulsores para conseguir resultados de calidad que formen desarrollo en distintas áreas.

A continuación, Thomas & Kilmann (1974) citado por Trainer, J. (2010) manifiestan las dos dimensiones más adecuadas para manejar los conflictos: la primera dimensión es la asertividad, que viene a ser la medida en que una persona busca satisfacer sus propios intereses; y la segunda dimensión es la cooperatividad, que viene a ser la medida en que una persona busca satisfacer los intereses de otra persona. Teniendo esto en consideración, se despliegan cinco estilos para manejar los conflictos en una organización y así mejorar la productividad: la integración, el servilismo, la dominación, la evitación y la tendencia al compromiso.

En cuanto a la integración, existe un interés alto por los demás y por uno mismo. Involucra colaboración de todas las partes comprendidas, la cual finalmente puede dar inicio a un intercambio de información y un análisis de las discrepancias con el fin de obtener una solución admisible para ambas partes. La integración constituye una comunicación directa de las partes, lo que facilita la solución de dificultades, llevando a soluciones innovadoras para los mismos. En el caso del servilismo, se aprecia un alto interés por los demás y un bajo interés por uno mismo. En este estilo, la persona prefiere no tener en cuenta las disconformidades con la otra persona y se concentra en destacar y recalcar las características en común entre uno y otro para tratar de satisfacer el interés de la otra persona. Admite por un lado, sacrificio de la persona que adquiere este estilo. En cuanto a la dominación, supone bajo interés por las otras partes y alto interés por uno. Este estilo tiene como referencia el ganador-perdedor. Se conoce por una

persona que tratará por cualquier medio conseguir su objetivo y tendrá como consecuencia, el ignorar constantemente las necesidades y expectativas de su oponente. Por otro lado, la evitación, se da cuando se tiene un bajo interés por las otras partes y por los resultados propios. Notoriamente relacionada con la evitación y la escapada del problema, en ocasiones adquiere la actitud de postergar la dificultad hasta un tiempo más favorable. De vez en cuando se decide retirarse cuando la situación es amenazadora. Y finalmente, la tendencia al compromiso, que abarca un interés intermedio por los demás y por uno mismo. En este estilo, las partes conceden algo para así lograr elegir una decisión recíprocamente admisible para ambas partes. De vez en cuando representa un intercambio de autorizaciones; en otras ocasiones, la búsqueda de un punto de vista intermedio.

Ahora bien, Cruelles, A. (2012) define a la productividad como un índice o ratio que calcula la relación de la producción final con el número de factores o los insumos que se emplean para conseguirla. Así mismo, el Consorcio de investigación económica y social. (2016) explica el concepto de productividad como un impulsador del desarrollo y sus avances se generan por la eficiente asignación de recursos y la reasignación de elementos productivos entre organizaciones y sectores.

En efecto, Cruelles, A. (2012) dimensiona la productividad de la siguiente manera: eficiencia, que mide la relación entre insumos y producción, busca la optimización de insumos, es decir minimizar el coste de los recursos. En términos numéricos, es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. Eficacia, que es el grado en que se alcanzan los objetivos. Se relaciona con el logro de metas o sea, hacer las cosas de manera correcta. Asimismo establece que es el nivel de contribución al logro de objetivos de la organización o del proyecto, también menciona que todos los que conforman una empresa deben tener conocimiento de la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos. Y finalmente, la efectividad, que Sánchez (2013) establece que hace referencia al indicador de impacto o de resultado final; es poseer un producto apropiado con los requisitos y atributos asociados, o sea, combina la eficacia y eficiencia. Frente a todo esto, Cruelles, A. (2012), afirma que si se cuenta con un buen manejo de todas las dimensiones, existe buena productividad; la falta de una dimensión, la productividad se considera media; a falta de dos dimensiones la productividad se considera baja; y finalmente, a falta de las tres dimensiones, no existe productividad en una organización.

Materiales y métodos

La investigación es de tipo aplicada que según Lozada, J. (2014) la investigación aplicada es un procedimiento que permite convertir los conocimientos teóricos en concepciones, modelos y productos. Cuenta con un enfoque mixto que está compuesto por métodos cuantitativos y cualitativos que según Bernal, C. (2006) el método cuantitativo mide las características de las variables estudiadas y por otro lado, el método cualitativo cualifica y describe las variables estudiadas con la finalidad de comprender y definir el contexto real. El nivel de investigación es descriptiva-correlacional debido a que la investigación descriptiva se aplica cuando se pretende precisar características concretas publicadas por investigaciones exploratorias. Por otro lado, la investigación correlacional, pretende revelar si dos o más variables están relacionadas, su manera de agrupación y el nivel en el que lo están (Díaz & Calzadilla, 2015). La investigación tiene un diseño no experimental con corte transversal debido a que se realizó en un solo punto del tiempo y no a través del tiempo; y además no se alteró la realidad. Este artículo tiene como población y muestra a 29 colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca donde se consideraron los administrativos, directivos y estratégicos para la selección.

Tabla 01: Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica	Instrumentos
Conflictos organizacionales (independiente)	Porret, M. (2012) manifiesta que los conflictos laborales son escenarios en donde muchos participantes de la organización defienden perspectivas o juicios entre sí, en donde si no se regulariza de forma apropiada, tendrá un efecto negativo en la eficacia y efectividad en la organización.	Crisis organizacional	Nivel de impacto	Las crisis organizacionales afectan en la productividad y la eficiencia de la empresa	Encuesta	Cuestionario
			Plan de contingencia	La empresa Pomalca cuenta con un plan de contingencia en caso de presentarse una crisis		
		Conflictos organizacionales	Procedimiento	Se realizan los procedimientos adecuados para tratar las discrepancias entre trabajadores		
			Habilidades directivas	Usted ha recibido capacitación sobre habilidades directivas		
		Comunicación organizacional	Comunicación eficaz	La organización cuenta con redes sociales o intranet para brindar información importante		
				La comunicación por parte de los jefes o directivos es la adecuada		
				Rumor		
		Resolución de conflictos	Liderazgo	En la organización tienen identificados los líderes encargados en la mediación para la solución de conflictos		
			Diálogo	En tu organización emplean la política de puertas abiertas y de escucha activa a todo el personal		
		Productividad (dependiente)	Cruelles, A. (2012) define a la productividad como un índice o ratio que calcula la relación de la producción final con el número de factores o los insumos que se emplean para conseguirla	Eficiencia		
Eficacia	Logro de objetivos			La empresa cumple los objetivos planteados en las áreas de campo y fábrica		
Efectividad	Resultado final			Los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas son los esperados		

Nota: Fuente propia.

Para la investigación se usó una entrevista teniendo como instrumento la guía de entrevista que constará de un cierto número de preguntas para poder diagnosticar la situación actual de la empresa Agroindustrial Pomalca. De igual forma, se realizó una encuesta que tuvo como instrumento un cuestionario con un cierto número de preguntas, basándose en las dimensiones de cada variable estudiada y las teorías previamente mencionadas. El cuestionario se aplicó a la muestra de estudio.

En cuanto al procedimiento y procesamiento de datos, para diagnosticar la situación actual de la empresa Agroindustrial Pomalca 2021, se realizó como técnica la entrevista teniendo como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista hacia el Gerente de Recursos Humanos, que fue elaborada con el fin de hacer un diagnóstico situacional y empresarial de la misma. Por otro lado, para identificar los conflictos laborales, el nivel de productividad y la relación entre los conflictos laborales y la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021, se tuvo como técnica de recolección de información a la encuesta teniendo como instrumento un cuestionario realizado en base a los indicadores de la variable involucrada.

Una vez realizadas las encuestas y la entrevista, se continuó a desarrollar el procesamiento de datos mediante SPSS y Microsoft Excel y una vez procesados, se aplicó la estadística descriptiva para analizar los datos a través de las figuras y tablas. Además, se necesitó la colaboración del Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca, para que nos brinden las facilidades necesarias de realizar esta investigación dentro de la empresa.

Resultados y discusión

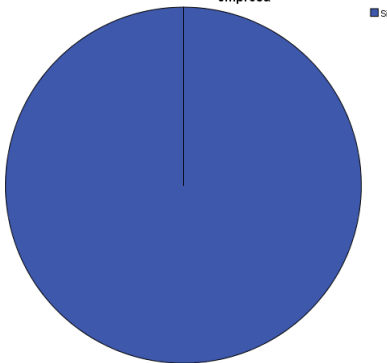
Se identificó la situación actual a través de la entrevista a profundidad donde el Gerente de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca, mencionó que existen conflictos laborales ya que se han presentado dos paralizaciones por parte de los colaboradores por temas económicos (pago de escolaridad y pago del CTS). La empresa cumplió con la primera; sin embargo, por la situación económica en la que se encuentran se administró la CTS de los trabajadores en la cuenta individual de cada uno de ellos dentro de la empresa. Según el gerente refiere, que gracias a la política de puertas abiertas cuando los colaboradores tienen algún problema, lo expresan de manera personal o por sindicatos a través de documentos o cartas dirigidos a la gerencia de Recursos Humanos o Gerencia General. Una de las causas más frecuentes de los conflictos es el incumplimiento de pagos de CTS y las bajas remuneraciones. El área de Recurso Humanos, está capacitada para afrontar los conflictos organizacionales dentro de la empresa mediante el diálogo constante con dirigentes sindicales, comisión de

trabajadores y colaboradores en general. Uno de los métodos para reducir los conflictos laborales son a través de reuniones con equipos de trabajo, donde influye un acercamiento a los trabajadores de parte de las gerencias de línea, jefaturas de división y mandos medios. En la actualidad se está homologando las remuneraciones del personal operativo, supervisores, maestros y analistas así como cumpliendo con el pago oportuno de la escolaridad que son causa de conflicto laboral, esto con la finalidad de mejorar la productividad del colaborador. Así mismo, el gerente menciona que según su percepción, pese a todos los obstáculos de los colaboradores se llega a cumplir con los objetivos de la empresa. Como se sabe, según Jordán (2016), los conflictos laborales en general se evidencian a través de huelgas o por ejemplo, quitar la colaboración en el trabajo. Se busca solucionar estos conflictos laborales a través de acuerdos o convenios y así complementarlos posteriormente con flexibilidad en el trabajo y conseguir una mayor productividad.

Se identificó que los conflictos laborales más frecuentes de la Empresa Agroindustrial Pomalca son los conflictos organizacionales, debido a que los jefes y gerentes no poseen habilidades directivas, generando una mala comunicación y clima laboral dentro de la empresa. Otro de los conflictos es la comunicación organizacional donde el rumor es uno de los indicadores más fuertes dentro de la cultura organizacional de los colaboradores. A su vez, según Pérez, F. (2016), los conflictos laborales son los que se dan entre dos o más colaboradores en donde no se logra solucionar las diferencias que se tenga, desencadenando un conflicto laboral. Usualmente, sucede cuando hay diferentes valores personales, percepción, etc; trayendo como consecuencia un mal clima organizacional. Del mismo modo, De León, M. (2016) en su investigación, concluyó que las probabilidades de un conflicto son menores en cuanto un colaborador orienta a otro con sugerencias en lugar de mandatos teniendo así una buena comunicación organizacional; esto debido a la relación entre el liderazgo y la solución de conflictos laborales.

Figura 01: Pregunta 1

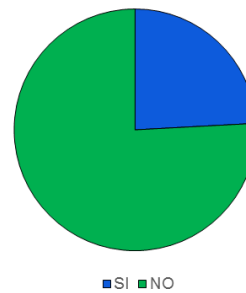
Las crisis organizacionales afectan en la productividad y la eficiencia de la empresa



Nota: Fuente propia

Figura 02: Pregunta 4

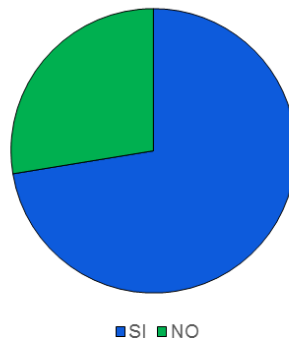
Usted ha recibido capacitación sobre habilidades directivas



Nota: Fuente propia

Figura 03: Pregunta 7

El rumor organizacional forma parte de la cultura organizacional



Nota: Fuente propia

Se identificó que el nivel de productividad de la empresa Agroindustrial Pomalca es de un nivel medio. Según el 89.7% refiere que la efectividad no es la adecuada debido a que los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas no son los esperados. Por otro lado, la eficiencia es un indicador alentador donde se observa que el colaborador optimiza los insumos a su cargo. De igual forma, para Cruelles, A. (2012) la productividad viene a ser un índice o ratio que calcula la relación de la producción final con el número de factores o los insumos que se emplean para conseguirla. Además, Suarez, R.; Rodríguez, Y.; & Muñoz, N. (2017) afirman que el grado de productividad laboral es vital, en tanto este grado depende del desempeño obtenido por los colaboradores en el uso de recursos.

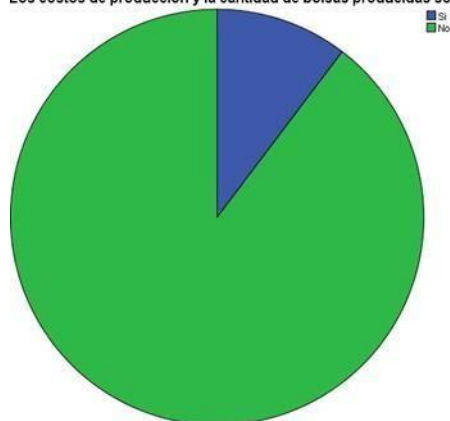
Tabla 02: Productividad según dimensiones

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Eficiencia	Optimización de insumos	Al desarrollar mis tareas trato de optimizar los insumos que tengo a mi cargo	29	100	0	0	29	100
Eficacia	Logro de objetivos	La empresa cumple los objetivos planteados en las áreas de campo y fábrica	24	82.8	5	17.2	29	100
Efectividad	Resultado final	Los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas son los esperados	3	10.3	26	89.7	29	100

Nota: Fuente propia.

Figura 04: Pregunta 12

Los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas son los esperados



Nota: Fuente propia

Tabla 03: Resultados del cuestionario

								TOTAL	
				SI	%	NO	%	N	%
Conflictos organizacionales (independiente)	Crisis organizacional	P1	N	29	100%	0	0%	29	100%
		P2	N	23	79%	6	21%	29	100%
	Conflictos organizacionales	P3	N	22	76%	7	24%	29	100%
		P4	N	7	24%	22	76%	29	100%
		P5	N	26	90%	3	10%	29	100%
	Comunicación organizacional	P6	N	21	72%	8	28%	29	100%
		P7	N	21	72%	8	28%	29	100%
	Resolución de conflictos	P8	N	29	100%	0	0%	29	100%
		P9	N	28	97%	1	3%	29	100%
Productividad (dependiente)	Eficiencia	P10	N	29	100%	0	0%	29	100%
	Eficacia	P11	N	24	83%	5	17%	29	100%
	Efectividad	P12	N	3	10%	26	90%	29	100%

Nota: Fuente propia. Los resultados están agrupados por preguntas según las dimensiones de las variables y las variables mismas.

Se identificó que sí existe relación entre los conflictos laborales y la productividad en la Empresa Agroindustrial Pomalca, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman arrojó como resultado que sí existe relación entre ambas variables teniendo así una correlación negativa de un -0.018. Esto quiere decir que a más conflictos organizacionales, menor será la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca. Asimismo, Porret, M. (2012) manifiesta que los conflictos laborales son contextos donde colaboradores defienden sus perspectivas o entre sí, y si no se regulariza de forma apropiada acorde a los procedimientos, tendrá un efecto negativo en la productividad. De esta manera, Fernández, D., & Gamarra, C. (2018) afirman en su investigación que sí existe relación de conflictos laborales con la productividad, llegando a la conclusión que existe una relación alta entre ambas variables y por lo tanto, al no saber manejar de forma correcta los conflictos que se presenten en la organización, se evidenciarán bajas en la productividad por parte de los colaboradores.

Tabla 04: Correlación de Rho de Spearman

			Conflictos organizacionales	Productividad
Rho de Spearman	Conflictos organizacionales	Coeficiente de correlación	1,000	-,018
		Sig. (bilateral)	.	,928
		N	29	29
	Productividad	Coeficiente de correlación	-,018	1,000
		Sig. (bilateral)	,928	.
		N	29	29

Nota: fuente propia

Propuesta de la investigación

Introducción

La propuesta frente al manejo de conflictos está creada en base a estrategias con el fin de disminuir los conflictos laborales y así mejorar la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca, 2021. Se detallarán estrategias que ayudarán a optimizar la productividad de los colaboradores de tal forma que se identificará una manera de transformar los conflictos en un mecanismo ventajoso para solucionar las discrepancias que se observen.

Dentro de la propuesta, se puede evidenciar el presupuesto que involucra la misma y seguido a esto se despliega el retorno de dicha inversión con las respectivas ganancias de la empresa posterior a la realización de la propuesta.

Como objetivos de la propuesta, tenemos el reducir los conflictos laborales a través de estrategias para el manejo de conflictos y así mejorar la productividad de la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021, optimizar el clima laboral a través de estrategias de comunicación de la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021

Actividades desarrolladas como propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad de la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021.

Según los resultados de la investigación, para la variable conflictos organizacionales, las dimensiones a mejorar son conflictos organizacionales y comunicación organizacional. Por otro lado, para la variable productividad, tenemos como dimensión a mejorar a la efectividad.

En el caso de la dimensión conflictos organizacionales, se sugiere como actividades el realizar capacitaciones mensuales a los jefes y directivos para así desarrollarse en habilidades directivas, negociación, liderazgo y comunicación asertiva. Para esta actividad, se contrata a un experto en manejo de conflictos para que de las capacitaciones dentro de la empresa. Se le pagaría por capacitación y se le incluye una movilidad para su transporte. Los temas a tratar dentro de dichas capacitaciones son sobre el manejo de conflictos desde una posición de jefe y directivo a través de habilidades directivas. La duración de la actividad tendría un plazo de 4 meses a cargo del área de Recursos Humanos. El presupuesto total de la estrategia es de S/ 2119.90 soles.

Tabla 05: Presupuesto para realizar la actividad de la dimensión de conflictos organizacionales

Materiales	Costo x unidad	Unidades	Costo Total
Programa Excel	-	-	-
Plumones para pizarra Artesco	S/. 3.10	3	S/. 9.30
Coffe Break (bocaditos y bebidas)	S/. 3.00	30	S/. 90.00
Lapiceros Faber Castell x 15	S/. 5.30	2	S/. 10.60
Papel Fotocopia 75GR A4 Justus	S/. 10.00	1	S/. 10.00
Total			S/. 119.90

	Costo por capacitación	Cantidad	Costo total
Capitador	S/ 500.00	4	S/ 2,000.00
Total de la actividad			S/ 2,119.90

Nota: Fuente propia

En el caso de la dimensión comunicación organizacional, se sugiere como actividades el promover la transparencia entre jefes, directivos y colaboradores sobre sus labores y procedimientos relacionados con la empresa, de tal forma que se eviten rumores. Asimismo, se sugiere establecer normas que genere la expresión de opiniones y de consultas. De igual forma, se recomienda seleccionar un encargado del área de Recursos Humanos que mantenga la política de puertas abiertas y pueda abordar el chisme con rapidez. La duración de las actividades tendría un plazo de 4 meses a cargo del área de Recursos Humanos comenzando desde febrero, 2022. El presupuesto total de la estrategia es de S/ 11. 30 soles.

Tabla 06: Presupuesto para realizar las actividades de la dimensión de comunicación organizacional

Materiales	Costo x unidad		Unidades	Costo Total	
Programa Word	-		-	-	
Plumones para pizarra Artesco	S/.	3.10	3	S/.	9.30
Lapiceros Faber Castell x 2	S/.	1.50	1	S/.	1.50
Hoja bond A4	S/.	0.10	5	S/.	0.50
Total				S/.	11.30

Nota: Fuente propia

En el caso de la dimensión efectividad, se sugiere como actividades el medir la productividad de la empresa a través de indicadores numéricos para analizar la efectividad de manera mensual y poder solucionar los problemas que obstaculicen el logro de esta dimensión. La duración de la actividad tendría un plazo de 4 meses a cargo del área de Recursos Humanos comenzando desde enero, 2022. La estrategia no tendría un costo monetario puesto que solo se realizará a través del programa Excel con la información brindada por las áreas de campo y fábrica.

Estructura de la propuesta

Tabla 07: Estructura de la propuesta frente a los conflictos organizacionales y la productividad

Variable	Dimensión	Objetivos Operativos	Actividad	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Total
Conflictos Laborales	Conflictos organizacionales	Evitar los conflictos organizacionales para prevenir una crisis organizacional	Realizar capacitaciones mensuales sobre el manejo de conflictos desde una posición de jefe y directivo a través de habilidades directivas.	Área de Recursos Humanos	4 meses (Enero, 2022 - Abril, 2022)	Enero S/. 619.90	S/. 2,389.90
						Febrero S/. 590.00	
					Marzo S/. 590.00		
					Abril S/. 590.00		
Conflictos Laborales	Comunicación organizacional	Generar capacidad de respuesta con la aplicación correcta de canales de comunicación	Promover la transparencia entre jefes y administrativos y colaboradores sobre sus labores y procedimientos relacionados con la empresa. Establecer normas que generen la expresión de opiniones y de consultas. seleccionar un encargado del área de Recursos Humanos que mantenga la política de puertas abiertas y pueda abordar el chisme con rapidez	Área de Recursos Humanos	4 meses (Febrero 2022 - Mayo 2022)	Febrero S/. 11.30	S/. 11.30
						Marzo -	
					Abril -		
					Mayo -		
Productividad	Efectividad	Cumplir con lo esperado en los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas	Medir la productividad de la empresa a través de indicadores numéricos para analizar la efectividad de manera mensual y poder solucionar los problemas que obstaculicen el logro de esta dimensión.	Área de Recursos Humanos	4 meses (Enero, 2022 - Abril, 2022)	Enero -	-
					Febrero -		
					Marzo -		
					Abril -		

Nota: Fuente propia

Presupuesto total para realizar las estrategias de la propuesta (por dimensiones)

Tabla 09: Gastos por dimensiones de la propuesta

Variable	Dimensión	Total
	Crisis organizacionales	-
Conflictos organizacionales	Conflictos organizacionales	S/. 2,389.90
	Comunicación organizacional	S/. 11.30
	Resolución de conflictos	-
Productividad	Eficiencia	-
	Eficacia	-
	Efectividad	-
(otros gastos en los procesos de 40 soles por mes)		S/. 160.00
Total		S/. 2,561.20

Nota: Elaboración propia

Se tiene un total de S/ 2561.20 para la elaboración de la propuesta teniendo en cuenta que el financiamiento será el 100% por parte de la empresa Agroindustrial Pomalca.

Indicadores financieros de rentabilidad de la propuesta

Se evidencia la rentabilidad de la propuesta a través de tres indicadores (VAN, TIR y Costo y beneficio)

Teniendo en cuenta que se tiene como inversión de S/2,561.20 de la propuesta.

Inversión	2561.2				
Cuota	S/ 1,500.00				0.08333333
Tasa	4.20%	TEA		TEM	3.45957%
Tiempo	4 meses				

	0	1	2	3	4
S/ 8,561.20	-2561.2	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00

VAN	S/ 2,953.71
TIR	45%
B/C	S/ 2.3427

Análisis

En conclusión, podemos decir que la propuesta es rentable debido a que el VAN es mayor a 0 y la rentabilidad es de S/2953.71. Se establece que la propuesta frente a los conflictos

laborales y la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca, es factible, ya que la relación entre costo y beneficio es mayor a 1, esto quiere decir que al realizar la propuesta, la empresa conseguirá ganancias significativas.

Conclusiones

Se identificó que en la Empresa Agroindustrial Pomalca, existen conflictos laborales por temas económicos que afectan el clima laboral de la empresa provocando así una disminución en la productividad.

Se identificó que los conflictos laborales en la Empresa Agroindustrial Pomalca, son en las dimensiones de conflictos organizacionales y comunicación organizacional ya que los jefes y directivos no cuentan con habilidades directivas generando mala comunicación y existe una fuerte cantidad de rumores en la organización provocando un mal clima organizacional.

Se identificó que el nivel de productividad de la empresa Agroindustrial Pomalca es de nivel medio, en donde la efectividad es la dimensión menos óptima dentro de la organización ya que no logran obtener la cantidad de bolsas producidas ni los precios según lo esperado.

Se determinó que sí existe relación entre los conflictos laborales y la productividad, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, esto quiere decir que, a más conflictos laborales, menor será la productividad en la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda que los jefes y directivos pongan fin a las huelgas económicas haciendo el pago correspondiente en el tiempo que se debe para así disminuir los paros por parte de los colaboradores evitar parar la producción por parte de los mismos.

Se recomienda a los jefes y directivos, capacitarse en habilidades directivas así también como en negociación, liderazgo y comunicación asertiva, para poder desarrollar las capacidades necesarias para el manejo de conflictos con el fin de mejorar el clima laboral.

Para que la empresa Agroindustrial Pomalca consiga un incremento constante en la productividad, se recomienda medir la productividad de la empresa a través de indicadores numéricos para analizar la efectividad y poder solucionar los problemas que obstaculicen el logro de la productividad.

Al existir una relación entre ambas variables, se recomienda emplear las estrategias frente a los conflictos laborales basadas en las dimensiones, de ambas variables, que no han sido consideradas con un puntaje muy alto, como lo son los conflictos organizacionales, comunicación organizacional y la efectividad.

Referencias

- Villavicencio, R. (2019). Globalización y precarización laboral en Chile: una mirada desde el conflicto. *Revista de derecho (Valdivia)*, 32(2), 143-164.
Recuperado de: <https://bit.ly/3bFbdBp>
- Suarez, R.; Rodríguez, Y.; & Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*,4(8). Recuperado de: <https://bit.ly/3nVYvUv>
- Bernal, R. (S/F). La gestión de los conflictos en las empresas. Fundación General de la Universidad de Salamanca. Recuperado de: <https://bit.ly/3bDIEnI>
- De León, M. (2016). Liderazgo y conflictos laborales (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.). (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar) Recuperado de: <https://bit.ly/3GSuduK>
- Sánchez, Y. (2020). Clima laboral y productividad en la empresa NSP Courier, 2019. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo) Recuperado de: <https://bit.ly/3q3voBm>
- Cruzado, S. (2017). Clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Hexágono Construcciones S.A.C., en el contexto de un mercado global, en independencia, 2017. (Tesis de maestría, Universidad TELESUP). Recuperado de: <https://bit.ly/3nTf1od>
- León, L. (2018). Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto). Recuperado de: <https://bit.ly/3BNHKQ9>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación
- Manrique, C. (2017). Bienestar laboral y productividad de los empleados de una empresa minera y de construcción civil en el distrito de La Perla-Callao, 2017. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de: <https://bit.ly/3bJJvmQ>
- Fernández, D., & Gamarra, C. (2018). Relación entre conflictos laborales y productividad en Codijisa S.A.C - Chiclayo (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán) Recuperado de: <https://bit.ly/3q5OKpC>

- Rojas, K. (2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de: <https://bit.ly/3mGzAor>
- López, G. (2017). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la empresa tecnología integral de Pesaje Perú S.A.C. distrito Los Olivos, 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de: <https://bit.ly/3BGa2Mx>
- Cruelles, A. J. (2012). Productividad e incentivos: cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona: Marcombo, S.A. Recuperado de <https://bit.ly/3nUMEWH>
- Consortio de investigación económica y social. (2016). PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA. Recuperado de: <https://bit.ly/3BIUAza>
- Borisoff, D. & Victor, D. (1991). Gestión de conflictos: Un enfoque de las técnicas de comunicación. Recuperado de: <https://bit.ly/3q5KRRE>
- González, M. (2006). Gestión de conflictos laborales: Conflictos laborales. Clases, tramitación y resolución. Recuperado de: <https://bit.ly/3wbjdDG>
- Porret, M. (2012). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (5ª edición revisada y actualizada). Recuperado de: <https://bit.ly/3nP5O04>
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Recuperado de <https://bit.ly/31vdhKs>
- Thomas, K. & Kilmann, R. (2010). Conflict Mode Instrument. Recuperado de: <https://bit.ly/3mGBjdu>
- Lozada, J. (diciembre, 2014). Investigación Aplicada. Definición, Propiedad Intelectual e Industria. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 3(1). Recuperado de: <https://bit.ly/3BIBfhJ>
- Díaz, V. & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. Rev CiencSalud, 14(1), 115-121. Doi: [dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10](https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10)
- Jordán, M. (2014). Dominación y resistencia. Los trabajadores en la actividad frutícola de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Estudios Rurales, 4(6). Recuperado de: <https://bit.ly/3mIuGHO>

Jaimes, L.; Luzardo, M.; y Rojas, M. (2018). Determinant Factors of Labor Productivity in Clothing Small and Medium Size Enterprises of the Metropolitan Area of Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186. <https://bit.ly/3EGGgJw>

Pérez, F. (2016). EL CONFLICTO LABORAL EN LA ACTUALIDAD: LOS NUEVOS CONFLICTOS. *Ius et Praxis*, 16(1), 441-452. <https://bit.ly/3mIMrqd>

Anexos

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Variables	
¿Cuál sería la propuesta de conflictos laborales más efectiva para mejorar la productividad en la empresa agroindustrial Pomalca 2021?	Diseñar una propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad de la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021	Dependiente: Productividad	
		Independiente: Conflictos laborales	
	Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores
	Diagnosticar la situación actual de la empresa Agroindustrial Pomalca 2021.	Crisis organizacional	Nivel de impacto
	Identificar los conflictos laborales más frecuentes que se presentan en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021.		Plan de contingencia
	Identificar el nivel de productividad de la empresa Pomalca 2021	Conflictos organizacionales	Procedimiento
			Habilidades directivas
		Comunicación organizacional	Comunicación eficaz
			Rumor
	Identificar la relación entre los conflictos laborales y la productividad y sus respectivas dimensiones en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021	Resolución de conflictos	Liderazgo
		Diálogo	
	Eficiencia	Optimización de insumos	
	Eficacia	Logro de objetivos	
	Efectividad	Resultado final	
Diseño Y Tipo De Investigación	Población, Muestra Y Muestreo	Procedimiento Y Procesamiento De Datos	
Diseño: No experimental	Población: 29 colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca	Para diagnosticar la situación actual de la empresa Agroindustrial Pomalca, se realizará como técnica la entrevista teniendo como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista que será elaborada con el fin de hacer un diagnóstico situacional y empresarial de la misma.	
Tipo: Aplicada	Muestra: 29 colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca	Para identificar los conflictos laborales que se presentan en la empresa Agroindustrial Pomalca en el año 2021, se tendrá como técnica de recolección de información una encuesta teniendo como instrumento un cuestionario realizado en base a los indicadores de la variable involucrada.	
Enfoque: Mixta	Muestreo: No probabilístico	Para identificar el nivel de productividad de la empresa Pomalca durante el año 2021, se tendrá como técnica de recolección de información a la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario realizado en base a los indicadores de la variable involucrada.	
Nivel: Descriptiva - Correlacional		Para identificar la relación entre los conflictos laborales y la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021, se tendrá como técnica de recolección de información a la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario realizado en base a los indicadores de las variables involucradas.	

Anexo 02: Cuestionario**CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD****CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

Estimado(a) colaborador(a):

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para el proyecto de investigación “Propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad en la empresa Agroindustrial Pomalca 2021”. La información tiene como objetivo la realización de un trabajo de investigación. No es necesario la identificación personal en el instrumento, solomon datos que puedan aportar de manera sincera y colaborativa a este proyecto.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Marque con una x en la casilla correspondiente:

N°	ÍTEM	SI	NO
1	Las crisis organizacionales afectan en la productividad y la eficiencia de la empresa		
2	La empresa Pomalca cuenta con un plan de contingencia en caso de presentarse una crisis		
3	Se realizan los procedimientos adecuados para tratar las discrepancias entre trabajadores		
4	Usted ha recibido capacitación sobre habilidades directivas		
5	La organización cuenta con redes sociales o intranet para brindar información importante		
6	La comunicación por parte de los jefes o directivos es la adecuada		
7	El rumor organizacional forma parte de la cultura organizacional		
8	En la organización tienen identificados los líderes encargados en la mediación para la solución de conflictos		
9	En tu organización emplean la política de puertas abiertas y de escucha activa a todo el personal		
10	Al desarrollar mis tareas trato de optimizar los insumos que tengo a mi cargo		
11	La empresa cumple los objetivos planteados en las áreas de campo y fábrica		
12	Los costos de producción y la cantidad de bolsas producidas son los esperados		

Anexo 03: Entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA

1. ¿Cómo definiría usted la situación actual con los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.?

Hay relación cordial de diálogo constante con dirigentes sindicales, comisión de trabajadores y colaboradores en general.

2. ¿Se han presentado conflictos laborales en el último año? ¿De qué tipo son los conflictos laborales?

Si, paralización de dos horas en marzo, paralización de 1.5 horas en mayo. Ambas por temas económicos. En marzo, reclamaron algunos trabajadores el pago de escolaridad, la empresa cumplió con cancelarles el día 15. En abril, el pago del CTS, la empresa no ha podido cumplir por la situación económica en la que nos encontramos. La empresa administró la CTS de los trabajadores en la cuenta individual de cada uno de ellos dentro de la empresa.

3. Actualmente ¿qué tipo de estrategias ha realizado la empresa para reducir los conflictos laborales con los colaboradores?

Cumplimiento con el pago oportuno de remuneraciones, comunicación constante a través de comunicados, redes sociales, y otros. Adicionalmente, reuniones con comisión de trabajadores con la bioseguridad del caso por el tema de la pandemia.

4. Desde su experiencia, ¿Qué tipo de estrategia para reducir los conflictos laborales considera usted que se debe implementar en la empresa?

Acercamiento a los trabajadores de parte de las gerencias de línea, jefaturas de división y mandos medios. Estos grupos de funcionarios, son los que deben actuar en prevención de cualquier conflicto o reclamo de los trabajadores.

5. ¿Existe algún medio de comunicación que el colaborador cuente para poder expresar su queja frente a algún suceso dentro de la empresa?

No, ningún medio formalizado por la empresa. Los sindicatos o trabajadores, suelen presentar quejas a través de documentos o cartas dirigidos a la gerencia de Recursos Humanos o Gerencia General.

6. Cuando los trabajadores tienen algún problema ¿lo expresan de manera personal o a través de sus sindicatos?

Ambos, y esto es producto de la gestión que se tiene de escucha activa a todos los trabajadores.

7. ¿Podría decirnos cuál es la causa más frecuente de los conflictos en la empresa?

Cumplimiento de pago de CTS. Según los trabajadores, las remuneraciones bajas.

8. ¿El personal de recursos humanos está capacitado para afrontar los conflictos laborales que se puedan dar dentro de la empresa?

Sí, es por ello que este último año, si bien es cierto hay pequeños roces, se pueden administrar y manejar adecuadamente manteniendo una paz laboral.

9. ¿Cuántos tipos de modalidad de trabajo realizan los colaboradores?

Por el tema de la pandemia, tenemos tres modalidades: presencial 100%, trabajo remoto 100% y mixto.

10. ¿Considera usted que con la implementación de una propuesta para mejorar los conflictos laborales puede mejorar la relación entre el colaborador y la empresa?

Sí, es evidente que cualquier propuesta que se tenga para mejorar los conflictos ayudan a mejorar las relaciones laborales.

11. ¿De qué manera miden la productividad en los colaboradores?

En comités de gerencia se muestra el comparativo de producción campo y fábrica del mes presente versus el mes anterior y también el mes presente versus el mismo mes del año anterior.

12. ¿Existe algún tipo de incentivo para promocionar la productividad del trabajo?

En la actualidad se está homologando las remuneraciones del personal operativo y que ocupan cargos de supervisores, maestros y analistas.

13. Según su percepción, ¿usted considera que los colaboradores llegan a los objetivos establecidos y cumplen con la productividad esperada en la empresa?

Sí, pese a todos los obstáculos, se llega a cumplir con los objetivos de la empresa.

Anexo 04: Validación de instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Pacheco Rodríguez, Rosa María del Pilar**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA FRENTE A LOS CONFLICTOS LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA 2021**, elaborado por la Est. **BENAVIDES PACHECO, ANTONELLA MONTSERRAT**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Antonella Montserrat Benavides Pacheco

Chiclayo, 29 de abril de 2021.



 Mgr. Rosa Pacheco Rodríguez
 PSICOLOGA ORG.
 C.Ps.P. 008853
 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Rosa María del Pilar Pacheco Rodríguez

Cargo Actual: Asesora de empresas



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Benavides Muñoz, Fabricio Antonio**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en **Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA FRENTE A LOS CONFLICTOS LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA 2021**, elaborado por la **Est. BENAVIDES PACHECO, ANTONELLA MONTSERRAT**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Antonella Montserrat Benavides Pacheco

Chiclayo, 29 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "FABRICIO ANTONIO BENAVIDES MUÑOZ", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: Lic. Fabricio Antonio Benavides Muñoz

Cargo Actual: Gerente de Recursos Humanos



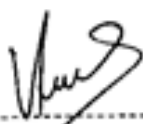
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, ~~Samamé~~ Lucero, Vanessa Del Pilar, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA FRENTE A LOS CONFLICTOS LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA 2021, elaborado por la Est. ~~BENAVIDES PACHECO, ANTONELLA MONTSERRAT~~; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Antonella Montserrat Benavides Pacheco

Chiclayo, 29 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. ~~Nombre: Mg. Vanessa Del Pilar Samamé Lucero~~
 Cargo Actual: Jefe Administración de Personal – EA ~~Pomalca~~

Anexo 05: Carta de aceptación de la empresa



Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. ***Gerencia Recursos Humanos***

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Pomalca, 02 noviembre 2020

Srta.
Antonella Benavides Pacheco.
Estudiante del Décimo Ciclo de Administración de Empresas - USAT.
LAMBAYEQUE
Presente. -

Asunto: Respuesta a su solicitud para realizar su Tesis.

De acuerdo a lo solicitado por usted, le informamos que mi representada, Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. se encuentra presta a colaborar con su investigación titulada "Propuesta frente a los conflictos laborales y la productividad en la Empresa Agroindustrial Pomalca 2021" que tendrá un tiempo de duración aproximado de un año y medio, brindándole información necesaria, así como la disposición participativa de los colaboradores de la organización, Gerentes y jefes.

EMPRESA AGROINDUSTRIAL
POMALCA S.A.A.
L.C. Yessica Sotomayor Lucero
GER. RECURSOS HUMANOS

Carretera Chiclayo a Chongoyape Km. N° 7 Pomalca - Chiclayo - Lambayeque