



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del  
archivo central de una entidad pública del MTC, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Prince Aliaga, Peter Sandy ([orcid.org/0000-0002-1531-0277](https://orcid.org/0000-0002-1531-0277))

**ASESORES:**

Dr. Mescua Figueroa, Augusto Cesar ([orcid.org/0000-0002-6812-2499](https://orcid.org/0000-0002-6812-2499))

Dr. Valdez Asto, José Luis ([orcid.org/0000-0002-9987-2671](https://orcid.org/0000-0002-9987-2671))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

**LIMA – PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre Julia, hermanos y a mi tío Carlos; así como, a toda mi familia; además, a mi novia Stefani y su familia, pues sin ellos no lo hubiera logrado, muchos de mis logros se los debo a ustedes que me apoyaron incondicionalmente, gracias totales.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme vida y poder continuar con mi carrera profesional; además, deseo expresar mi agradecimiento a Universidad Cesar Vallejo, así como, a mi familia, mi novia y personas en general que me ayudaron con sus consejos y sus asesorías en este trabajo; asimismo, a mis asesores de la UCV, por la dedicación y apoyo que han brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas, Gracias por la confianza ofrecida.

# DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MESCUA FIGUEROA AUGUSTO CESAR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023", cuyo autor es PRINCE ALIAGA PETER SANDY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MESCUA FIGUEROA AUGUSTO CESAR DNI: 09929084 ORCID: 0000-0002-6812-2499	Firmado electrónicamente por: AMESCUA el 03-01- 2024 11:35:39

Código documento Trilce: TRI - 0704667



# DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, PRINCE ALIAGA PETER SANDY estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
PRINCE ALIAGA PETER SANDY DNI: 45772479 ORCID: 0000-0002-1531-0277	Firmado electrónicamente por: PPRINCE el 03-01- 2024 01:31:18

Código documento Trilce: INV - 1433354



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR .....	4
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR .....	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	18
3.2 Variables y operacionalización.....	19
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	20
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5 Procedimientos.....	23
3.6 Método de análisis de datos.....	24
3.7 Aspectos éticos .....	25
IV. RESULTADOS .....	26
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	44
VII. RECOMENDACIONES .....	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Expertos validadores cuestionario gestión de conflictos .....	22
<b>Tabla 2</b> Confiabilidad cuestionario gestión de conflictos.....	22
<b>Tabla 3</b> Expertos validadores cuestionario desempeño laboral .....	23
<b>Tabla 4</b> Confiabilidad cuestionario desempeño laboral.....	23
<b>Tabla 5</b> Verificación del supuesto de Normalidad (Shapiro-Wilk) .....	35
<b>Tabla 6</b> Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la Gestión de Conflictos .....	35
<b>Tabla 7</b> Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión mediación de la variable Gestión de Conflictos.....	36
<b>Tabla 8</b> Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión negociación de la variable Gestión de Conflictos.....	36
<b>Tabla 9</b> Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión asertividad de la variable Gestión de Conflictos.....	37
<b>Tabla 10</b> <i>Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión Construcción de Consenso de la variable Gestión de Conflictos. ....</i>	<i>37</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Distribución porcentual de las valoraciones del Desempeño Laboral....	26
<b>Figura 2</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión rendimiento en las tareas de la variable Desempeño Laboral .....	27
<b>Figura 3</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión rendimiento de contexto de la variable Desempeño Laboral .....	28
<b>Figura 4</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión comportamiento contraproducente de la variable Desempeño Laboral .....	29
<b>Figura 5</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la variable Gestión de Conflictos.....	30
<b>Figura 6</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Mediación de la variable Gestión de Conflictos .....	31
<b>Figura 7</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Mediación de la variable Gestión de Conflictos .....	32
<b>Figura 8</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Asertividad de la variable Gestión de Conflictos .....	33
<b>Figura 9</b>	Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Construcción de Consenso de la variable Gestión de Conflictos .....	34



## RESUMEN

El trabajo de investigación denominado “Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023” tuvo como objetivo establecer cómo los enfoques de gestión de conflictos se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de archivo de una entidad pública. Con este propósito, se planteó un enfoque cuantitativo, fundamentado en una investigación de alcance correlacional con un diseño no experimental. Con técnica de investigación se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. Este cuestionario se aplicó al total de los 30 colaboradores de la oficina de la entidad. Los resultados de la investigación mostraron que la relación entre la Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores es significativa y que además la asociación entre ambas variables es positiva (directa) y alta, con una magnitud de  $Rho = 0,821$ . En conclusión, la gestión efectiva de los conflictos contribuye a un entorno laboral más saludable, fomentando la colaboración, reduciendo el estrés y mejorando la comunicación entre los empleados.

**Palabras clave:** Gestión, conflicto laboral, desempeño, ambiente laboral.

## ABSTRACT

The research work called “Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023” aimed to establish how conflict management approaches are related to the work performance of the collaborators of the MTC. filing office of a public entity. For this purpose, a quantitative approach was proposed, based on a correlational research with a non-experimental design. With research technique, the survey was used and the questionnaire was used as an instrument. This questionnaire was applied to all 30 employees of the entity's office. The results of the research showed that the relationship between Conflict Management and the work performance of employees is significant and that the association between both variables is positive (direct) and high, with a magnitude of  $Rho = 0.821$ . In conclusion, effective conflict management contributes to a healthier work environment, encouraging collaboration, reducing stress and improving communication between employees.

**Keywords:** Management, labor conflict, performance, work environment.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión del conflicto en las organizaciones despierta siempre interés desde el ámbito de la investigación y ese interés no ha disminuido hasta el momento. En este sentido, Paresashvili et al. (2021) en su estudio desarrollado en Georgia, destacan que la importancia de este problema en la actualidad, es la misma para las pequeñas, medianas y grandes empresas y es que cualquier organización necesita ser capaz de gestionar conflictos, ya que es evidente que todas las organizaciones los experimentan. Considerando que el impacto que pueden tener en el clima de la entidad y el desempeño de los colaboradores, la asociación entre el conflicto de tareas y el desempeño debe moderarse adecuadamente mediante estrategias de gestión de conflictos.

En el caso de América latina, García (2022) de México destaca en su estudio, la creciente importancia y el interés en la gestión de conflictos en las organizaciones debido a los desafíos que el entorno, que se vuelve particularmente difícil en la región, por la diversidad cultural, las disparidades socioeconómicas y los entornos políticos cambiantes, presenta a aquellas organizaciones que buscan mejorar el desempeño de sus empleados y, por extensión, de la propia organización. En este sentido, los métodos convencionales de resolución de conflictos frecuentemente necesitan ser modificados para tener en cuenta esta complejidad cultural y contextual y lograr mejorar en la productividad de las organizaciones.

Por su parte, Perú, no escapa a la existencia de conflictos en las áreas de trabajo, que, en algunos casos, se relaciona con la violación de los derechos de sus colaboradores y las condiciones en las que estos desarrollan sus funciones. Así, La labor de los colaboradores de las organizaciones no se desarrolla de manera eficaz. Como resultado de esta situación, frecuentemente surgen conflictos importantes, algunos de los cuales pueden incluso poner en peligro la vida de los colaboradores. Largas jornadas, bajos salarios, un lugar de trabajo desagradable, conflictos y necesidad de quienes se ven obligados a aceptar este tipo de trabajo, en ausencia de una gestión eficaz por parte de los empleadores, crean muchas veces

condiciones difíciles para la propia organización, lo que hace indispensable la implementación de mecanismos internos de resolución (Flores, 2018).

A nivel local, la organización, aplicación y gestión del Sistema Integrado de Transportes de Lima y Callao es el objetivo institucional de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), entidad pública técnica especializada vinculada al Ministerio de Transportación y Comunicaciones (MTC). La Unidad de Gestión de Atención al Ciudadano y Documentación es una de sus numerosas oficinas y unidades operacionales (ATU, 2020). Ésta incluye a la oficina de archivo central de la entidad, la cual tiene la responsabilidad de la administración del archivo general de la institución.

En este sentido la oficina de archivo, es la encargada de atender solicitudes relacionadas con procedimientos, expedientes e informes de toda la entidad, lo que reviste una gran responsabilidad para la oficina. Sin embargo, la existencia de restricciones desde el punto de vista logístico y de dotación física, así como las tensiones derivadas las responsabilidades que se atienden, causan con frecuencias desencuentros entre los colaboradores de la oficina. Estos desacuerdos, pueden causar demoras en la ejecución de ciertos procesos relacionados con la gestión documental y puede afectar la capacidad de respuesta de misma.

Es por esta razón que, para la oficina, resulta imprescindible, conocer la naturaleza de los conflictos que se suscitan en el desarrollo de las operaciones y la relación que tiene con el desempeño de los colaboradores. En virtud de lo anterior, esta investigación apunta a indagar en esta problemática a fin de determinar de manera objetiva la realidad de la organización en este punto. A partir de los hallazgos, se espera formular recomendaciones para la mejora en la comprensión de la relación que existe entre la gestión de conflictos y en consecuencia del desempeño de los colaboradores.

De lo anterior se propone la formulación de la interrogante general en los siguientes términos: ¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023? De la misma se derivan las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuál es el nivel de relación entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023?; ¿Cuál es el nivel de relación entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023?; ¿Cuál es el nivel de relación entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023?; ¿Cuál es el nivel de relación entre la construcción de consenso y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023?.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico puesto que el estudio permite profundizar las variables de estudio y determinar en qué medida dichas variables están abordando la relevancia del tema. Es por ello, que la investigación busca brindar información detallada y documentada de las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral, se busca ofrecer explicaciones importantes sobre el tema que sirvan de base para nuevas investigaciones. Así mismo, indagar sobre la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño de los miembros del equipo permitirá ampliar la comprensión desde el punto de vista conceptual, de cómo las tácticas de gestión de conflictos pueden afectar la productividad y la eficacia de los trabajadores en este entorno específico utilizando un enfoque teórico sólido.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica puesto que existe una clara utilidad en la gestión de conflictos en el archivo central de una entidad pública. Este estudio busca proporcionar a la entidad una base sólida para desarrollar estrategias y políticas que promuevan un ambiente laboral saludable, la resolución efectiva de conflictos y, en última instancia, la mejora del desempeño de sus colaboradores. Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para diseñar programas de capacitación, establecer protocolos de resolución de conflictos y promover una cultura organizacional que fomente la colaboración y la productividad. En este sentido, el estudio producirá datos útiles que pueden utilizarse para diseñar técnicas de gestión de conflictos que funcionen y aumenten la eficacia y eficiencia del archivo central además de que esta información también puede resultar valiosas para otras entidades que enfrenten problemáticas similares.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación se justifica puesto que el diseño metodológico que se propone para abordar la gestión de conflictos en el archivo central resultará útil para el desarrollo de investigaciones posteriores en el campo organizacional. De este modo, se con el propósito de que el diseño metodológico constituya un aporte valioso para otros investigadores, se realiza una descripción exhaustiva del mismo, de tal forma que, otros investigadores puedan evaluar de forma apropiada la replicabilidad del diseño, de acuerdo al contexto de sus respectivas investigaciones.

De este modo, el propósito u objetivo general del estudio queda definido como: Determinar el nivel de relación entre el Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023. Del mismo se derivan los siguientes objetivos específicos: Determinar el nivel de relación entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Determinar el nivel de relación entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Determinar el nivel de relación entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Determinar el nivel de relación entre la construcción de consenso y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023.

En función de lo anterior, se establece la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre la Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023: Existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Existe relación significativa entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023; Existe relación significativa entre la construcción de consenso y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Imene y Joy (2023) se propusieron analizar cómo las técnicas de gestión de conflictos afectan la producción de los trabajadores en las instituciones terciarias de Nigeria. Definieron para esto, una investigación con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Utilizando las herramientas analíticas de SPSS, se recopilaron 80 datos de cuestionarios. Los resultados mostraron que, si bien el enfoque de compromiso no tuvo ningún efecto en la productividad de los empleados, el enfoque de colaboración, el enfoque de acomodación y el enfoque de evitación se relacionan significativamente con la productividad de los empleados. Por lo tanto, el estudio insta al personal de alto nivel directivo de las instituciones terciarias de Nigeria a organizar seminarios o talleres sobre estrategias de gestión de conflictos organizacionales para el personal directivo de nivel medio y bajo. También se debe educar a los empleados sobre cómo tratar a sus superiores y adjuntos para mejorar la armonía y la gestión organizacional.

Iskamto (2022) propuso en su investigación, determinar la relación entre la gestión del conflicto en el desempeño de los empleados en Giant Pekanbaru. Con este propósito se definió un enfoque cuantitativo, un alcance correlacional y un diseño no experimental. Los datos se recolectaron mediante las encuestas y el uso cuestionarios como instrumentos de recolección. La muestra considerada fue de 90 participantes. Los métodos de análisis incluyeron la prueba t, prueba de validez, prueba de confiabilidad con Crobach, regresión lineal simple y análisis de determinación R cuadrado con un umbral de significancia de 0,05. el resultado de la investigación sobre la prueba t. Los resultados permitieron determinar que la gestión del conflicto tiene un gran impacto en el funcionamiento de las personas. Utilizando la información de la variable Y (rendimiento), se calculó un R cuadrado (R<sup>2</sup>) de 0,597 o 59,7%. Usando R Square, se encontró que la variable Independiente (conflicto) tiene una influencia del 59,7% sobre la variable Dependiente (rendimiento), y otras variables representan el 40,3% restante de la influencia.

De igual manera, Olawale (2021) estableció como objetivo de su estudio observar los efectos de las estrategias para la gestión de conflictos que incluyen forzar, suavizar, evitar y confrontar sobre el desempeño del personal, la creatividad de los empleados, la prestación de servicios y la productividad. En el estudio se

utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño experimental y un alcance descriptivo-correlacional. La información requerida se recopiló utilizando datos primarios y secundarios. El cuestionario sirvió como herramienta principal de recopilación de datos. La muestra del estudio la formaron cuatro bancos comerciales: First Bank, UBA Bank, Eco Bank y Wema Bank. Utilizando datos originales. 200 empleados bancarios elegidos al azar recibieron la información esencial a través de un cuestionario estandarizado. Como metodología de muestreo se utilizaron técnicas de muestreo aleatorio simple.

Los resultados de la correlación de Pearson muestran que existe correlación entre las estrategias de gestión de conflictos y el desempeño laboral con un  $R= 0,935$  y el error de probabilidad de 0,01 que, al nivel de significancia del 1%, indica una relación positiva entre las dos variables. De esto se deduce que en algunos bancos comerciales del estado de Lagos existe correlación entre la estrategia de imposición y la competencia de los empleados. Las conclusiones del estudio mostraron que las estrategias tuvieron un impacto significativo en la productividad de los empleados. Según el estudio, si las técnicas de resolución de conflictos se aplican de forma constructiva, mejoran el desempeño de los empleados. El estudio hizo varias recomendaciones como la de resolver amistosamente los conflictos desarrollando estrategias efectivas y manteniendo políticas aceptables como herramientas eficientes para gestionar los conflictos continuamente en las empresas.

Por su parte, Paresashvili et al. (2021) establecieron como objetivo de su estudio evaluar los principales obstáculos para la gestión de conflictos, y sus efectos en la productividad individual y organizacional en Georgia. La investigación fue definida para este objetivo utilizando una técnica cuantitativa y un alcance descriptivo-correlacional. El cuestionario y la encuesta se utilizaron como método de investigación. Los hallazgos de la investigación mostraron que la comprensión de la gestión de conflictos y sus efectos beneficiosos y perjudiciales en las organizaciones georgianas es bastante baja. La incorrecta distribución de funciones y deberes es la principal causa de conflicto. Los empleados prefieren utilizar una manera colaborativa para resolver conflictos. En conclusión, existe una asociación considerable entre la capacidad de gestionar los conflictos y el desempeño laboral. El conflicto, el antagonismo y la discordia son permanentes e ineludibles en el



desarrollo de la sociedad. Por lo tanto, cualquier organización experimenta conflictos y gestionar su calidad tiene un impacto en resultados de la organización.

Francis (2018) se plantea en su estudio como objetivo principal, examinar cómo los enfoques de gestión de conflictos afectan el desempeño del personal en los hospitales públicos. Los objetivos específicos del estudio fueron determinar cómo los diferentes estilos de liderazgo afectaban el desempeño de los empleados en hospitales públicos, incluyendo cómo las cualidades, las formas de evitación, las maneras complacientes y cómo las formas de integración afectaban el desempeño. La investigación se basó en un enfoque cuantitativo, y se consideró en cuanto a su alcance como descriptiva- correlacional, utilizándose un cuestionario semiestructurado basado en los objetivos del estudio como instrumento. Se consideró una población de 555 personas que componían el grupo objetivo conformado por funcionarios clínicos, enfermeras y médicos de los cuatro hospitales públicos del condado de Nyeri.

El método de muestreo empleado fue el muestreo aleatorio estratificado. La muestra la formaron 166 personas, o el 30% de la población objetivo. Se examinaron la confiabilidad y validez de la herramienta de investigación. Se analizaron los datos mediante estadística descriptiva, correlación y estadística inferencial. Según el análisis de correlación, donde  $r = 0,504$  y el nivel de significancia sig (de dos colas) es 0,000, el estilo de compromiso tiene un vínculo sustancial y favorable con el desempeño de los empleados. El estudio de correlación demuestra que el estilo dominante y el desempeño de los empleados estaban correlacionados positivamente, con un valor de  $r = 0,408$  y sig (de dos colas) = 0,000 mayor que el nivel significativo de 0,01. Por tanto, un aumento en el estilo dominante da como resultado una mejora en el desempeño de los empleados.

Los resultados demuestran que existe poca correlación entre la conducta evitativa y el desempeño del trabajador, donde  $r = 0,822$  y sig (2 colas) = 0,822. Según el examen de las correlaciones, existe una asociación sustancial entre el comportamiento complaciente y el desempeño de los empleados, con un valor  $r$  de -0,366 y un valor sig (de dos colas) de 0,000. Según las correlaciones, donde  $r = -0,336$  y sig (2 colas) = -0,336, existe un vínculo muy significativo entre el estilo integrador y el desempeño de los empleados. Para resumir, las conclusiones del estudio sugieren que la administración de los hospitales públicos debería

considerar de cerca los diferentes enfoques de gestión de conflictos utilizados a la luz de la investigación. Además, se recomienda que la dirección emplee estrategias de compromiso, evasión y dominio para resolver conflictos y que los hospitales lleven a cabo sesiones de formación sobre técnicas de gestión de conflictos para crear conciencia sobre el tema.

Vásquez y Gutiérrez (2022) se propusieron en su estudio, determinar cómo se conectan las estrategias de gestión de conflictos con el desempeño de los colaboradores dentro de una estación de servicio ubicada en el distrito de la Victoria, Lima. Su desarrollo se basa en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal, correlacional-causal, cuantitativo. Con este propósito, se consideró una muestra de 22 colaboradores con los que se utilizó la encuesta y el cuestionario como técnica de investigación e instrumento de investigación. Los resultados mostraron que las dos variables están asociadas con un coeficiente R de Pearson de 0,748. En conclusión, al realizar cambios en la forma en que se gestionan los conflictos dentro de la empresa, se incide en la probabilidad de que los miembros del personal ejecuten sus trabajos de manera más efectiva, lo que también se reflejará en un mayor nivel de desempeño de toda la fuerza laboral.

Ávila y Vivar (2021) por su parte, se propusieron como objetivo identificar la asociación entre la gestión de los conflictos laborales y el desempeño de los empleados municipales de la municipalidad Provincial de Jauja. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, el método deductivo fue la metodología empleada con un tipo de investigación aplicada y un alcance descriptivo. Utilizando las dimensiones de las variables, se empleó una técnica y un instrumento de encuesta, que comprende una escala convencional de 40 artículos que satisface las normas de fiabilidad de los jueces determinados por el valor alfa de Cronbach de 0,8588.  $Rho = 0,207$ ; ( $p 0,113$ ), los resultados recogidos mostraron que no había relación entre las disputas laborales y el desempeño de los empleados. Como resultado de los hallazgos del estudio, los investigadores concluyen que uno de los aspectos a tener en cuenta para mejorar el rendimiento de los colaboradores es las técnicas de gestión de conflictos. Reyes (2019) estableció como propósito de este estudio fue determinar si existía relación entre las prácticas de gestión de conflictos de los colaboradores y su productividad en el trabajo en San Juan de Miraflores. La investigación fundamentada en un enfoque cuantitativa, observó un alcance

descriptivo-correlacional con un diseño no experimental. La muestra la conformaron 47 docentes, tanto hombres como mujeres, que laboran. El muestreo fue probabilístico y se realizó mediante un método de muestreo aleatorio sencillo. Los expertos también han evaluado las herramientas utilizadas. Los resultados, con un Rho de 0.733, indicaron que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral.

Ccorihuamán (2018) en su estudio examina la conexión entre las prácticas de gestión de conflictos de los empleados de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo y el desempeño laboral. Con un diseño no experimental, investigación de tipo aplicada, y un alcance descriptivo-correlativo, la metodología del estudio era cuantitativa en su naturaleza. Se entrevistó mediante un cuestionario a una muestra de 40 personas de la población general de la institución. La primera variable, que se relaciona con la gestión de conflictos, está compuesta por 20 ítems que corresponden a 5 dimensiones con el fin de diagnosticar y comprender mejor la problemática que existe en el mencionado municipio. La segunda variable, que mide el desempeño laboral, está compuesta por 8 ítems que corresponden a 2 dimensiones y ha sido validada por tres expertos en la materia.

Del estudio de fiabilidad de los cuestionarios se obtiene un coeficiente Alfa de Cronbach de .908, que destaca por predecir tanto el desempeño laboral como la gestión de conflictos. Los resultados, fundamentados en el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman para la gestión de conflictos es de 1,00, indican una confiabilidad perfecta, mientras que es de 0,685\*\* para el desempeño laboral.

Flores (2018) finalmente, propone como objetivo conocer cómo los empleados de la organización gestionan los conflictos y la relación que tiene con su desempeño laboral. Con este propósito, se definió una investigación con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. La población estuvo compuesta por 40 colaboradores y para el análisis correlacional de los datos se utilizó un tamaño de muestra de 40 participantes. Se utilizó como instrumento el cuestionario. Los hallazgos demuestran una fuerte relación (Rho de Spearman de 0,956 y valor de p de 0.000) entre el rendimiento de los empleados y la gestión de conflictos.

En lo que se refiere a la gestión de conflicto, esta es definida por Robbins (2013) como un proceso organizacional abarca la identificación, diagnóstico,

gestión y resolución de diferencias, conflictos y tensiones que surgen entre individuos o grupos dentro de una organización. El objetivo de este enfoque de gestión es lograr resoluciones creativas y ventajosas para todas las partes interesadas, al tiempo que se mitigan los impactos adversos del conflicto en la productividad, la unidad del equipo y el entorno laboral general. Por su parte, Bonilla (2017), la define como los cambios sugeridos por los individuos que alteran el entorno circundante y tienen impactos tanto directos como indirectos en una comunidad pueden ser beneficiosos o perjudiciales.

La Teoría de la Gestión de Conflictos desarrollada por Robbins (2013) es un marco fundamental dentro del ámbito de la psicología de la organización y se centra en la identificación, comprensión y resolución competente de conflictos que surgen entre individuos y grupos dentro del lugar de trabajo (Begüm, 2022).

La noción de que el conflicto es un aspecto inherente a la existencia organizacional es un principio fundamental de la teoría antes mencionada, quien sostiene que el conflicto, cuando se gestiona eficazmente, puede considerarse una fuerza constructiva y no un fenómeno intrínsecamente perjudicial. (Robbins, 2013). Han surgido de esta forma, tres perspectivas distintas con respecto al conflicto, el conflicto mencionado desde una perspectiva convencional, implica la necesidad de evadir cualquier forma de disputa, lo que sirve como indicación de una cuestión subyacente dentro del colectivo.

Un punto de vista alternativo sobre las interacciones humanas es el reconocimiento de que el conflicto es un subproducto natural e inevitable de cualquier colectivo y no siempre perjudicial, más bien, posee la capacidad de servir como una fuerza constructiva que mejora la eficacia de un grupo (Tabassi et al., 2018). El tercer y último enfoque es el de la perspectiva de la interacción que postula que el conflicto puede servir como un elemento constructivo dentro de un grupo, afirmando que un cierto grado de conflicto es esencial para el desempeño óptimo del grupo (Robbins, 2013).

La Teoría del conflicto sigue siendo una piedra angular de las ciencias sociales y es crucial para comprender y resolver una variedad de conflictos en diversos entornos. Según Deutsch (2006), el conflicto puede definirse como "la interacción de personas que tienen objetivos incompatibles". Esta definición hace

hincapié en la importancia de los intereses divergentes como causa común de conflictos en la sociedad.

La construcción social del enfoque del conflicto es uno de los métodos modernos más importantes para estudiar los conflictos. Según Bar-Tal (2013), las controversias son construcciones sociales que se forman por las interpretaciones de las partes y no sólo por hechos objetivos. Este punto de vista hace hincapié en cómo la cultura, la identidad y la historia forman la forma en que los conflictos son percibidos y resueltos.

De Dreu y Weingart (2003) han hecho una contribución sustancial al campo del contexto organizacional al analizar las consecuencias positivas y negativas que los conflictos pueden tener sobre el rendimiento del equipo y la organización. Afirman que, cuando se manejan bien, los desacuerdos dentro del grupo pueden fomentar una toma de decisiones más fuerte y una mayor creatividad.

Los conflictos internacionales y la consolidación de la paz son otras dos esferas en las que se ha utilizado la teoría de los conflictos. El concepto de construcción de la paz transformadora fue introducido por Lederach (1997) y se centra en cambiar las conexiones y los sistemas fundamentales que dan origen al conflicto, en vez de tratar simplemente sus síntomas. En todo el mundo, esta estrategia se ha aplicado en varios procesos de paz.

El punto de vista de género en la teoría del conflicto se ha vuelto más popular en estos días. Enloe (2014) investigó cómo las relaciones y las normas de género afectan a la genesis y resolución de conflictos en este contexto. Este punto de vista hace hincapié en la importancia crucial de tener en cuenta el género en la gestión y comprensión de los conflictos.

En cuanto a las dimensiones de la gestión de conflictos, a partir del desarrollo teórico de Robbins (2013), se conciben cuatro dimensiones relacionadas con las etapas o estrategias para gestionar los conflictos como lo son: Mediación, negociación, asertividad y construcción de consensos.

La mediación es una estrategia de gestión de conflictos que implica la participación de un intermediario imparcial en el proceso de negociación entre las partes en conflicto (Săvescu, 2019). El mediador facilita el proceso mediante el cual las partes involucradas profundizan en sus intereses y necesidades fundamentales, llegando en última instancia a un consenso que sea aceptable para todos (Robbins,

2013). De igual forma, la mediación sigue siendo una dimensión esencial en la gestión de conflictos. La mediación implica la intervención de un tercero neutral para facilitar la comunicación y la resolución de controversias entre las partes en un conflicto (Moore, 2014). Esta técnica es altamente eficaz en una variedad de contextos. Benavides (2020), en su trabajo denominado, destaca cómo la mediación en línea ha evolucionado y se ha convertido en una herramienta valiosa para abordar los conflictos en la era digital.

Por su parte, la negociación es un esfuerzo procesal en el que las partes en conflicto se esfuerzan por lograr un consenso que aborde adecuadamente sus intereses compartidos, en este sentido, el proceso implica entablar un diálogo y presentar posibles soluciones, además de buscar concesiones mutuamente aceptables, con el objetivo final de resolver eficientemente el problema (Eklinder et al. 2020). La negociación sigue siendo una dimensión clave de la gestión de conflictos empresariales. El enfoque "Win-Win" de Fisher y Ury (1981) ha sido actualizado y adaptado en obras más recientes. Por ejemplo, Lax y Sebenius (2020), en su libro "Negociación en 3D: herramientas poderosas para cambiar el juego en sus acuerdos más importantes", introducen un enfoque tridimensional de la negociación que aborda los aspectos tácticos, contextuales y estratégicos de diseño de las negociaciones, que es relevante en situaciones complejas y cambiantes de negocio.

En cuanto a la asertividad, es una competencia que abarca la capacidad de expresar efectiva y directamente las propias demandas, deseos y opiniones sin recurrir a conductas agresivas o sumisas (Silva, 2020). Un componente esencial de la gestión de conflictos es la asertividad, ya que permite a las personas articular con éxito sus preocupaciones y salvaguardar sus intereses, finalmente el proceso de creación de consenso implica esfuerzos de colaboración destinados a identificar soluciones mutuamente aceptables entre todas las partes involucradas en un problema determinado, dicho método, facilita el cultivo de la colaboración y la práctica de la toma de decisiones compartida (Eklinder et al. 2020). La asertividad sigue siendo una dimensión crítica en la gestión de conflictos individuales. Autores como McKay y Fanning (2018), han desarrollado enfoques actuales para mejorar la asertividad y la comunicación eficaz en situaciones de conflicto, que es relevante en entornos personales y profesionales.

La construcción de un consenso sigue siendo vital para la gestión de conflictos en equipos y organizaciones. Autores como Kahane (2017) en su libro *Colaborando con el enemigo: Cómo trabajar con las personas con las que no está de acuerdo o le gusta o confía*, exploran estrategias contemporáneas de consenso en situaciones difíciles, donde las partes pueden tener diferencias significativas.

Por otra parte, la construcción de un consenso es un componente crucial en la gestión de los conflictos. Según Fisher et. al (2011), se basa en la noción de que las partes en un desacuerdo pueden llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos trabajando juntos y persiguiendo intereses comunes en lugar de cavar en posiciones dogmáticas. Además, Lencioni (2012) afirma que fomentar el consenso dentro de las empresas es crucial para prevenir conflictos internos y promover operaciones eficientes. El fomento del consenso en la gestión de conflictos consiste en encontrar un terreno común y trabajar hacia soluciones que satisfagan a ambas partes, fomentando relaciones más felices y más fructíferas en el proceso.

En cuanto al desempeño laboral, Koopmans et al. (2013) lo define como un constructo teórico que involucra la variedad de comportamientos y resultados exhibidos por los empleados en sus roles dentro de una organización. Comprende las actividades, comportamientos y resultados que los individuos emprenden y logran en el contexto de su empleo (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Dicha conceptualización está relacionada con El Modelo de Desempeño Multidimensional (MDM), conceptualizado por el Dr. John P. Campbell. Dicho modelo es un marco teórico destacado dentro de los dominios de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Su objetivo principal es comprender y evaluar de manera integral el desempeño laboral mediante la adopción de una lente multidimensional. La metodología antes mencionada es ampliamente reconocida por su énfasis en evaluar diversas facetas del desempeño, reconociendo lo inadecuado de reducir el desempeño laboral a una métrica singular (Cuello et al., 2020).

Junto con las dimensiones primarias, Campbell (1996), también enfatizó la importancia de tener en cuenta elementos contextuales y organizacionales que tienen el potencial de impactar el desempeño laboral. Los factores mencionados anteriormente incluyen el entorno de trabajo, la disponibilidad de recursos, las

oportunidades de desarrollo, los mecanismos de retroalimentación y la cultura organizacional influyente. El MDM reconoce que el desempeño de un empleado está influenciado no sólo por sus habilidades y esfuerzos personales, sino también por otras variables externas.

Continúa describiendo Cuello et al. (2020) que la utilización del Modelo de Desempeño Multidimensional (MDM) dentro del contexto organizacional implica la evaluación regular y metódica del desempeño en todas las dimensiones. La evaluación se puede realizar utilizando varias metodologías, incluidas evaluaciones de desempeño, encuestas de 360 grados, observaciones directas en el lugar de trabajo y la utilización de indicadores de desempeño específicos. Reza y Lukman (2022), a través de un análisis integral de las muchas dimensiones, las empresas pueden construir estrategias más eficientes para la gestión de recursos humanos y el desarrollo profesional. Esto implica un examen exhaustivo de las fortalezas y debilidades asociadas con cada componente, permitiendo a las organizaciones adaptar sus enfoques en consecuencia.

Motowidlo et al. (2014) afirman que el modelo de Campbell tiene una importancia teórica significativa en la evaluación del desempeño laboral. Este modelo se caracteriza por su carácter multidimensional, ya que abarca diversos componentes que contribuyen a la determinación del desempeño. Al examinar el comportamiento de los trabajadores y su capacidad para influir en los resultados, el modelo Campbell ayuda a formular estrategias que se alinean con los objetivos organizacionales. En esencia, el modelo de desempeño multidimensional desarrollado por John P. Campbell tiene una importancia teórica significativa dentro de los dominios de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional. El énfasis en evaluar diversas facetas del desempeño laboral establece un marco sólido para comprender y mejorar el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. Este enfoque reconoce que el desempeño no puede limitarse a una métrica solitaria, sino que abarca una variedad de factores que impactan tanto el éxito individual como la efectividad organizacional.

Basado en la teoría de Campbell y a partir de los aportes de Koopmans en su Escala de Rendimiento Laboral Individual, se establece que las dimensiones del desempeño laboral son: el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento contraproducente (Ramos-Villagrasa et al., 2019). El desempeño



de tareas se refiere a una variedad de comportamientos que varían entre diferentes ocupaciones, a menudo definidos explícitamente por roles laborales y típicamente delineados en descripciones de puestos (Aguinis, 2013). Se puede definir como la habilidad y disposición de un empleado para realizar las actividades y funciones que son parte integral de su puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente englobando comportamientos que conducen la prestación de un servicio satisfactorio (Shanshan et al., 2019).

Estas actividades pueden incluir tareas rutinarias, proyectos específicos, metas cuantitativas y cualitativas, y responsabilidades diarias relacionadas con la posición del empleado. Salgado y Cabal (2011) idearon un sistema de evaluación del desempeño adaptado a los empleados del sector público, teniendo en cuenta sus respectivos niveles de responsabilidad. Dentro del espectro de puestos de alto y bajo nivel, cabe destacar que sólo el 40% de los indicadores de desempeño de tareas resultaron ser comunes. En concreto, los dos indicadores compartidos fueron el conocimiento técnico y la productividad, que engloba aspectos tanto de cantidad como de calidad (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

El segundo factor se refiere al desempeño contextual, que también se conoce como comportamiento de ciudadanía organizacional, puede describirse como una conducta que apoya los objetivos de la empresa mejorando su clima social y psicológico. Abarca responsabilidades que se extienden más allá de los deberes profesionales, así como la demostración de iniciativa, proactividad, colaboración con los demás y entusiasmo (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Esto abarca varios comportamientos, como brindar asistencia a colegas, participar en esfuerzos de colaboración para proyectos más allá de las funciones designadas, participar activamente en iniciativas destinadas a la mejora continua y fomentar una conducta agradable dentro del ambiente de trabajo. La diferenciación está en el ámbito del desempeño de tareas, donde el desempeño contextual apunta a mejorar el funcionamiento general de la organización, pero sin un impacto directo en la productividad de los trabajadores individuales.

El comportamiento laboral contraproducente, se refiere a acciones voluntarias que tienen un impacto perjudicial en el bienestar general de una organización (Rotundo y Sackett, 2002). La gama de comportamientos abarcados en esta categoría incluye conducta fuera de la tarea, presentismo, quejas, errores

intencionales en el desempeño de tareas, uso indebido de privilegios, ausentismo injustificado, falta de puntualidad, robo de propiedad de la empresa, sabotaje, acoso laboral, difamación, incumplimiento de normas de seguridad y otras conductas que socavan el funcionamiento de la organización (Koopmans et al., 2011).

El dominio del comportamiento laboral contraproducente abarca una estructura bidimensional, las que están dirigidas a los individuos, como los chismes sobre los compañeros de trabajo, y las que están dirigidas a la organización, como el ausentismo. Sin embargo, investigaciones empíricas recientes sobre conductas laborales contraproducentes han examinado enfoques tanto unidimensionales como multidimensionales. Por ejemplo, los estudios de Navarro-Carrillo, Beltrán-Morillas, Valor-Segura y Expósito (2018), y Rehman y Shahnawaz (2018) se han centrado en enfoques unidimensionales. Por otro lado, Bragg y Bowling (2018), Fernández del Río, Barrada y Ramos-Villagrana (2018), Fine y Edward (2017) y Morf, Feierabend y Staffebach (2017) han explorado enfoques multidimensionales.

El comportamiento laboral contraproducente es un tema de considerable preocupación para las organizaciones debido a los resultados adversos que genera. Estas actividades tienen el potencial de provocar una disminución de la productividad, la calidad del trabajo y la moral de los empleados. Además, las personas pueden incurrir en gastos financieros y legales, como gastos relacionados con demandas por acoso laboral o la pérdida de activos de la empresa (Qianqian et al., 2023).

Desde el punto de vista teórico y en función de lo que estudios previos considerados, es claro que existen suficientes elementos para considerar que el conflicto tiene impacto en el desempeño en los lugares de trabajo, de forma que su exacerbación, puede obstaculizar las conexiones entre los miembros del equipo. Dado que la gestión del conflicto es un proceso administrativo, es necesario que se ejecute adecuadamente. El impacto del conflicto en el entorno laboral no solo se limita al rendimiento o la productividad, sino que también puede conllevar efectos perjudiciales y peligrosos para la salud y el bienestar personal. Los conflictos relacionados con la depresión se vinculan con las situaciones emocionales negativas experimentadas por los empleados. Las quejas psicósomáticas y la insatisfacción con la vida son fenómenos que han sido objeto de estudio en el ámbito académico (De Dreu y Beersma, 2005).

La investigación sobre conflictos y teoría ha sido tradicionalmente enfocada en la gestión de conflictos en relación con estrategias personales, equipos de trabajo efectivos y productividad. Hasta cierto punto, se ha prestado poca atención a los resultados sobre la satisfacción, el compromiso organizacional, el abandono intencional del trabajo, la salud ocupacional y el bienestar personal. Esta práctica puede facilitar la separación de la teoría del conflicto y la investigación a gran escala en el campo de la psicología organizacional y el estudio del comportamiento en las organizaciones. Además, esta situación dificulta la ejecución de labores en las que aún no se tiene certeza sobre cómo se llevarán a cabo las intervenciones, las cuales pueden afectar no solo el conflicto o la eficacia, sino también la satisfacción laboral (Spector y Burk-Lee, 2008).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Para proporcionar descripciones y explicaciones de las variables en consideración, la investigación empleó un enfoque cuantitativo, que se caracteriza por la recopilación y evaluación sistemática de datos numéricos, así como las conexiones entre ellos, utilizando para dicho proceso herramientas y coeficientes de naturaleza estadísticas (Kothari, 2004).

Por otra parte, la investigación es de tipo aplicada. Esta se ocupa principalmente de abordar problemas prácticos e implementar los resultados de la investigación en contextos del mundo real, utilizando como fundamento o soporte, teorías y conceptos predefinidos, que permiten formular las hipótesis de trabajo preliminares que marcan la ruta de inicio de la investigación (Kothari, 2004).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

En cuanto a su diseño, constituye un estudio no experimental. Este no implica la intervención deliberada de las variables independientes y la posterior observación de su impacto en las variables dependientes. En cambio, se centra principalmente en la observación y descripción de diversos eventos, capturándolos tal como se presentan en la realidad (Hernández et al., 2020).

En cuanto a su alcance, la investigación es correlacional, la cual se refiere a un tipo de estudio que tiene como objetivo establecer la naturaleza de la relación entre dos o más variables, así como determinar la magnitud y dirección de dicha asociación (Arias, 2016).

De igual forma, la investigación es transversal o de corte transversal, puesto que ejecuta la recopilación de datos en un momento específico para representar características o relaciones en ese momento particular, obteniendo una instantánea del mismo. En este caso, no se realiza seguimiento del comportamiento de las variables a lo largo del tiempo (Hernández et al., 2020).

## **3.2 Variables y operacionalización**

### **Variable 1. Gestión de conflictos**

Definición conceptual:

En una organización, la gestión de conflictos entre individuos o grupos en el lugar de trabajo es un proceso crucial que incluye la detección temprana, el análisis en profundidad, la aplicación de técnicas exitosas y la resolución satisfactoria de desacuerdos, fricciones y tensiones. Según Robbins (2013), la gestión de conflictos tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo pacífico y eficaz donde las diferencias se conviertan en oportunidades de avance y creatividad en lugar de barreras insuperables.

Definición operacional:

Es un concepto que se abordará como una variable cuantitativa e incluirá el proceso a través del cual se identifican, gestionan y se resuelven las desavenencias en el lugar de trabajo, considerando la mediación, la negociación, el asertividad y la construcción de consenso.

### **Variable 2. Desempeño laboral**

Definición conceptual:

Según Koopmans et al. (2013) el desempeño laboral incorpora una amplia gama de comportamientos y resultados que exhiben los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de una organización. Estos elementos consisten en liderazgo, ambiente de trabajo, cultura organizacional, impulso y habilidades individuales. Este concepto resulta fundamental para poder evaluar, capacitar y maximizar el desempeño de los empleados. Ayudándoles a identificar los factores críticos que influyen en la felicidad, la productividad y el logro de los objetivos de la empresa de los empleados.

Definición operacional:

Es un concepto que se abordará como una variable cuantitativa e incluye toda una variedad de aspectos relacionados con el rol de los colaboradores dentro de la organización, considerando el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento contraproducente.

### **3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1 Población**

La población es el conjunto de individuos o elementos que poseen un rasgo compartido que lo hace relativamente homogéneo y constituyen el foco de atención en la investigación (Creswell, 2014). En este caso, la población estuvo conformada por los 30 colaboradores de la oficina de gestión documental central, adscrita a la gerencia general de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. No se utilizará muestra, pues el abordaje será de tipo censal, considerando el total de individuos de la población.

#### **Criterios de inclusión**

El estudio incluyó a todos los empleados que dieron su consentimiento informado al comienzo de la encuesta y estaban dispuestos a participar. Dentro de los criterios principales se encuentran: mayoría de edad para hacer uso de sus facultades, experiencia de mínimo 2 años relacionada al área de archivo, capacitaciones mínimas en cursos o diplomados en gestión documental, no tener ningún proceso administrativo y tener más de 3 meses laborando en la oficina de gestión documental central adscrita al MTC.

#### **Criterios de exclusión**

A los trabajadores que no manifiesten su voluntad de participar en el estudio se les respetará su libertad de elección. No se incorporó a trabajadores de oficinas adscritas al MTC.

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra se refiere al subconjunto de individuos que se elige para participar en un estudio y que comparte con la población características que la hacen representativa. Su utilización permite que el levantamiento de información sea más práctico y eficiente. En este caso, se utilizó una muestra censal, que considera todos los elementos de la muestra (Hernández et al., 2020)

#### **3.3.3 Muestreo**

No se utilizó muestreo pues se abordó la totalidad de la población considerada.

### **3.3.4 Unidad de Análisis**

El término "unidad de análisis" se refiere a la entidad o elemento específico que es objeto de examen y análisis en un estudio de investigación. Esto puede abarcar varias entidades, incluidos individuos, grupos, eventos (Creswell, 2014). En este caso la unidad de análisis fueron colaboradores mayores de edad, con mínimo 2 años de experiencia relacionados al área que cuenten con capacitaciones mínimas en cursos y diplomados en gestión documental, no tener procesos administrativos y cuenten con más de 3 meses laborando en la oficina del archivo central, adscrita a la gerencia general de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En cuanto a las técnicas de investigación, estas se definen como las estrategias operativas, empleadas con el fin de recopilar datos, abarcando varios tipos como encuestas, entrevistas, observaciones, experimentos y otros métodos similares. (Kothari, 2004). En este caso se utilizó la encuesta como técnica de investigación, pues la misma permite la recopilación sistemática y ordenada de los datos, utilizando una batería de preguntas con respuestas acotadas (Hernández et al., 2020).

Respecto al instrumento de investigación, este se refiere al mecanismo concreto utilizado con fines de recopilación de datos, que abarca cuestionarios, escalas, equipos de medición y otras herramientas similares (Creswell, 2014). En este caso, se utilizó el cuestionario como instrumento de medición de ambas variables de estudio, el mismo, está compuesto preguntas predefinidas y estructuradas de manera estandarizada (Hernández et al.,2020).

Se presentan a continuación las fichas técnicas de ambos instrumentos:

**Ficha técnica de instrumento Gestión de conflictos:**

Nombre : Cuestionario para medir la Gestión de conflictos  
Autor : Lic. Domiciano Flores Carrasco.  
Dimensiones : Mediación, negociación, asertividad, construcción del consenso.  
Número de Ítems : 20  
Opciones : Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)  
Validación : Juicio de expertos

**Tabla 1**

*Expertos validadores cuestionario gestión de conflictos*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Especialista</b>
Dr. Marcelo Quispe Luis	Especialista Metodológico
Dr. Jorge Ramos Chang	Especialista Temático
Dr. Segundo Vásquez Ruiz	Especialista Estadístico

**Tabla 2**

*Confiabilidad cuestionario gestión de conflictos*

<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>
Alpha de Cronbach	0.971



### Ficha técnica de instrumento desempeño laboral:

Nombre	: Cuestionario para medir el desempeño laboral
Autor	: Lic. Rodríguez Sonia y Lic. Gutiérrez Anabel.
Dimensiones	: Desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento contraproducente
Número de Ítems	: 28
Opciones	: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Validación	: Juicio de expertos

**Tabla 3**

*Expertos validadores cuestionario desempeño laboral*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Especialista</b>
Dra. Lupe Graus Cortez	Especialista Metodológica
Mg. Yvette Plasencia Mariños	Especialista Temática
Dr. Luis Torres Cabanillas	Especialista Estadístico

**Tabla 4**

*Confiabilidad cuestionario desempeño laboral*

Tipo	Valor
Alpha de Cronbach	0.950

### 3.5 Procedimientos

Una vez definidos los instrumentos idóneos para el levantamiento de la información, se verificó la confiabilidad de los mismos, utilizando el Alfa de Cronbach y se

procedió a su aplicación para la recolección de la misma en campo. El proceso de levantamiento de campo inició con la coordinación con los responsables de la entidad pública para programar el levantamiento de la información y obtener acceso al personal u oficinas pertinentes. En este sentido, se estableció el día más propicio para la aplicación de las mismas con el fin de causar la menor alteración posible en las rutinas de trabajo de la misma. El día de la aplicación se explicó a los encuestados el propósito de la investigación y se brindaron las instrucciones para el llenado de los instrumentos. Una vez culminado el proceso de levantamiento, se procedió a la verificación del llenado de los mismos y se agradeció a los participantes por su disposición a participar.

Posteriormente a esto, una vez recopilada la información se procedió a su tabulación preliminar en Microsoft EXCEL para verificar la coherencia de los registros. Posteriormente a esta, se procedió a la fase de elaboración de resultados lo que permitirá determinar el comportamiento de las variables, así como contrastar las hipótesis establecidas. Finalmente se elaboró la discusión, conclusiones y recomendaciones a que pertinentes.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). El primer paso consistió en evaluar si los datos siguen una distribución normal, esto es importante para determinar si es posible utilizar técnicas estadísticas paramétricas o no. Este análisis se realizó mediante el uso de pruebas de Kolmogorov-Smirnov.

En tal sentido, si los datos se distribuyen normalmente se utilizarán pruebas paramétricas como la prueba t de Student, o la prueba de chi-cuadrado (cuando se utiliza en su forma paramétrica). En el caso de que la distribución sea no paramétrica, se utilizará la prueba U de Mann-Whitney, la prueba de Wilcoxon o el chi-cuadrado (cuando se utiliza en su forma no paramétrica). En lo que se refiere a los análisis de tipo inferencial, se usaron los respectivos estadísticos para la contratación de las hipótesis a fin de dar respuesta a la veracidad de las proposiciones iniciales del estudio.

### **3.7 Aspectos éticos**

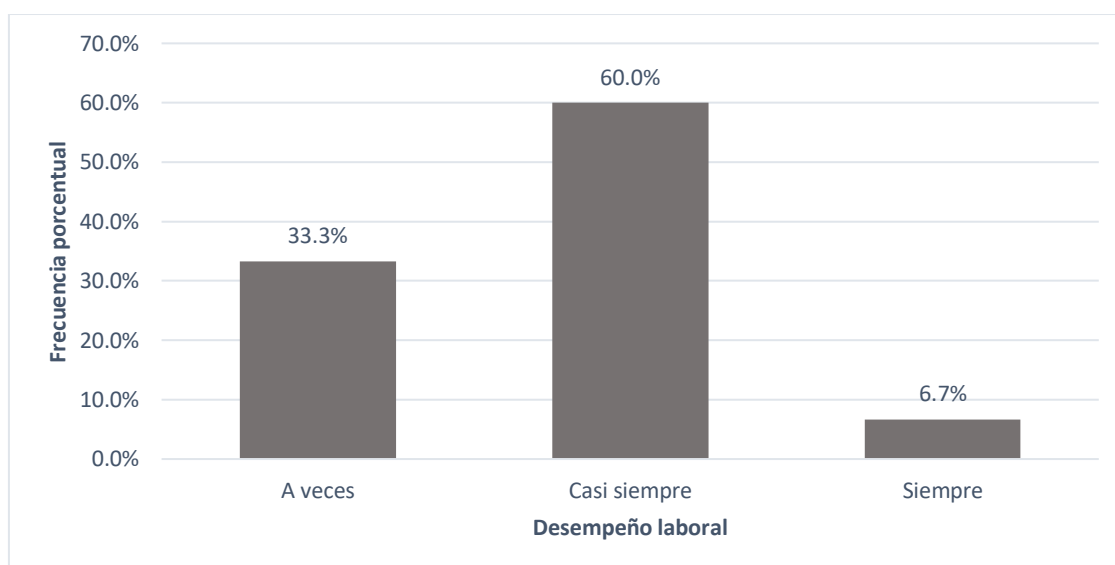
La investigación se ejecutó siguiendo los principios de beneficencia, no maleficencia y justicia. En cuanto al principio de beneficencia, se considerará al abordar la problemática y las variables involucradas, la generación de conocimiento en el ámbito de estudio con el propósito de favorecer el bien común, en general de toda persona involucrada en el desarrollo del mismo y en particular de todos los colaboradores de la oficina. Se implementó una estricta política ética para evitar generar daño de manera deliberada y evitar la posibilidad de ejecutar procedimientos que alberguen intención maliciosa alguna hacia los participantes en el estudio o hacia terceros que puedan verse afectados indirectamente. De igual forma, se garantizó la equidad, se fomentó la inclusión de y prohibió la discriminación. Para garantizar que los estándares morales prevalezcan en todas las actividades y decisiones, esta investigación se compromete a defender la integridad ética en cada etapa del estudio, ofreciendo a cada cual, condiciones idóneas en cuanto a los recursos y beneficios que les correspondan legítimamente. Respecto a las fuentes consideradas, se garantizó el respeto a los derechos de los autores cuya producción académica ha sido incorporada como parte de los aportes en el desarrollo de la misma. En este sentido, la inclusión de información desarrollada por otros autores se realizó con el citado correspondiente de acuerdo a lo establecido en el sistema de referencia de APA.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis Descriptivo

**Figura 1**

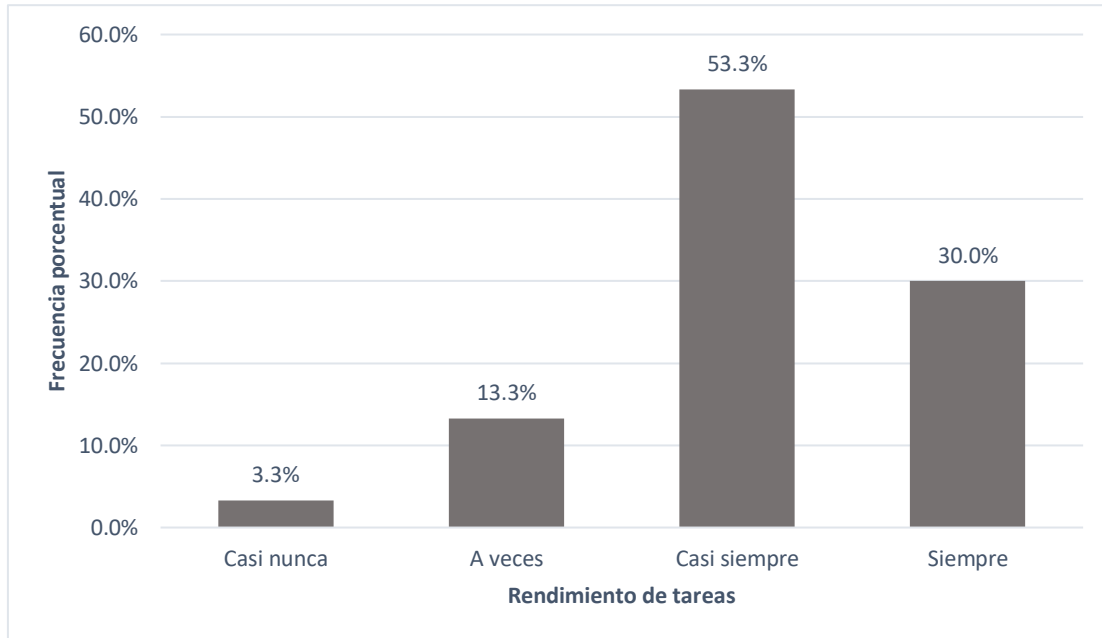
*Distribución porcentual de las valoraciones del Desempeño Laboral*



La figura 1 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la variable Desempeño Laboral. Se observó que el 60,0% estuvo de acuerdo en la categoría “Casi siempre”, el 33,3% en la categoría “A veces” y un porcentaje reducido (6,7%) optó por la categoría “Siempre”. Para esta variable el 93,3% de las opiniones se concentraron en las categorías “Casi siempre – A veces”.

**Figura 2**

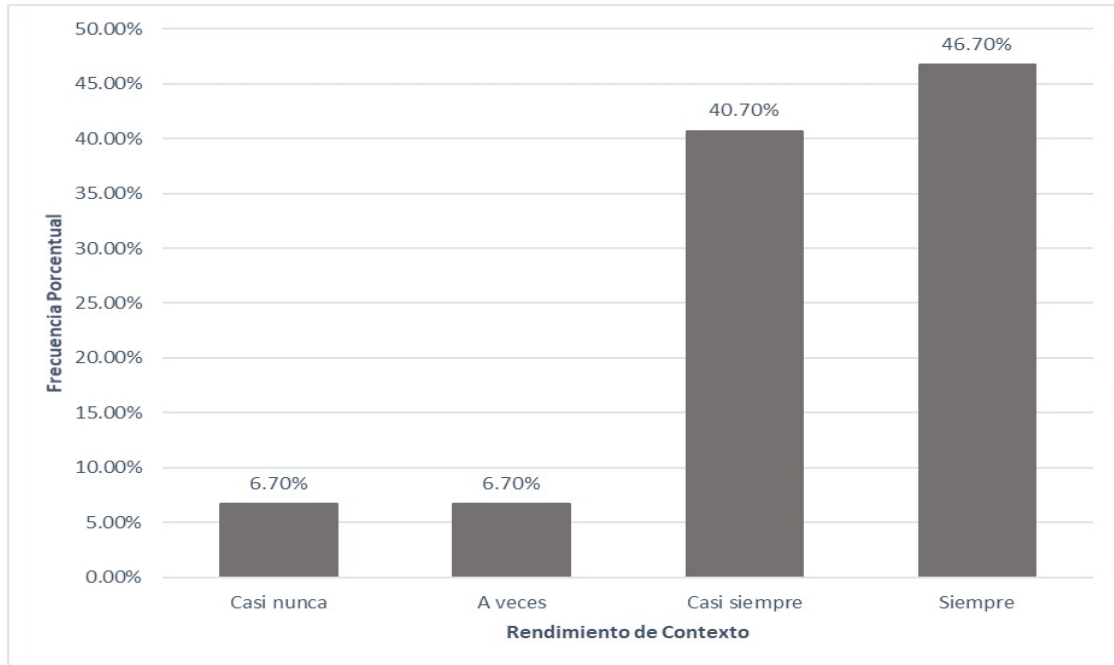
*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión rendimiento en las tareas de la variable Desempeño Laboral*



La figura 2 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión Rendimiento en las tareas de la variable Desempeño Laboral. Se observó que el 53,3% estuvo de acuerdo en la categoría “Casi siempre”, el 30,0% en la categoría “Siempre”, el 13,3% en la categoría “A veces” y un porcentaje (3,3%) reducido optó por la categoría “Casi nunca”. Para esta dimensión el 83,3% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Casi siempre – Siempre”.

**Figura 3**

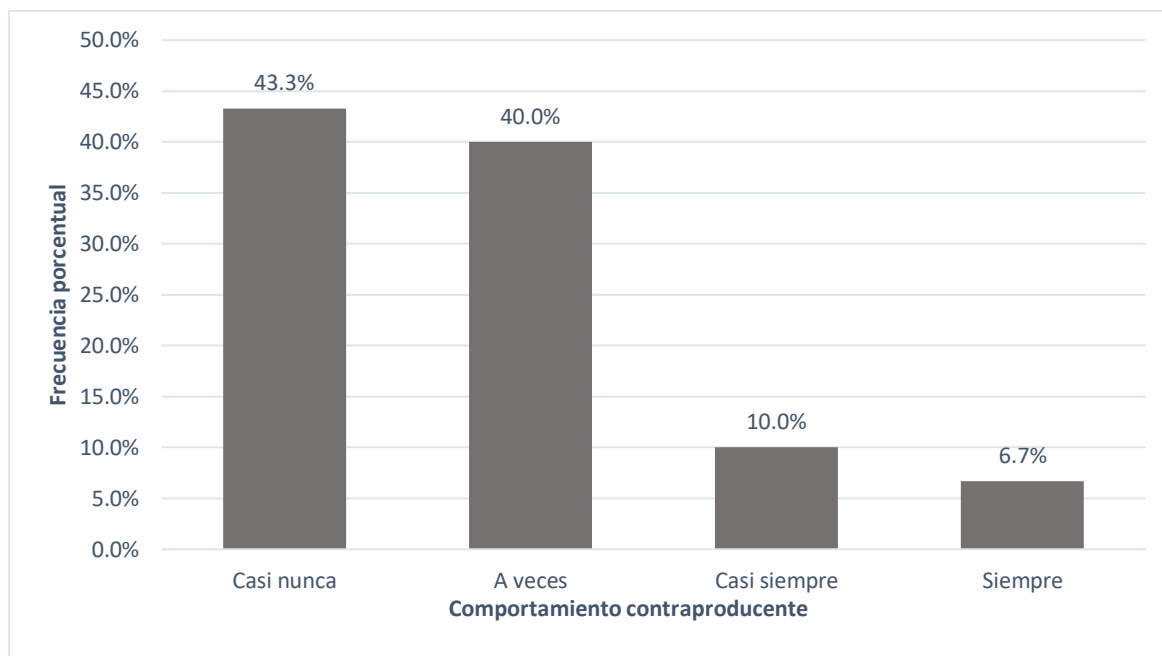
*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión rendimiento de contexto de la variable Desempeño Laboral*



La figura 3 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión rendimiento de contexto de la variable Desempeño Laboral. Se observó que el 46,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, el 40,0% en la categoría “Casi siempre”. Y en la categoría “A veces” y “Casi nunca” cada una con 6,7%. Para esta dimensión el 86,7% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Siempre – Casi siempre”.

**Figura 4**

*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión comportamiento contraproducente de la variable Desempeño Laboral*

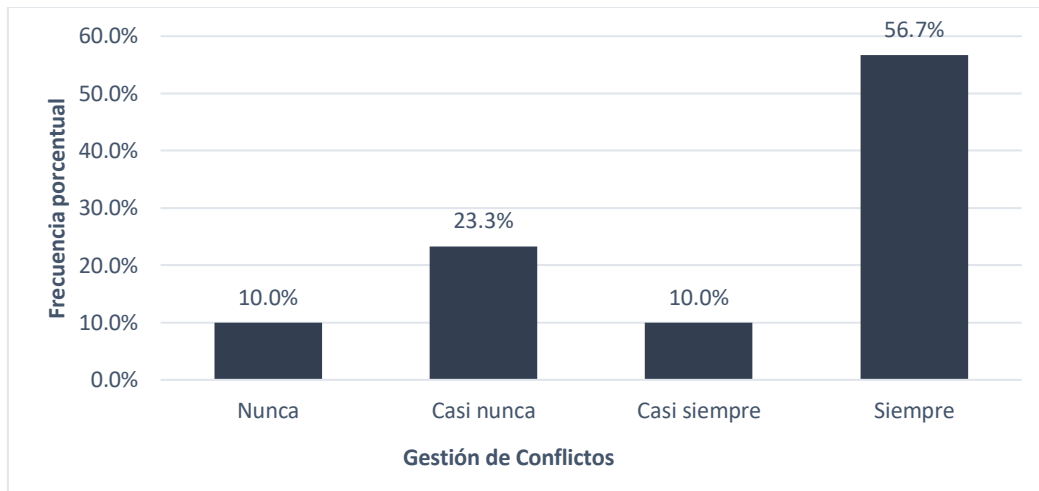


La figura 4 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión comportamiento contraproducente de la variable Desempeño Laboral. Se observó que el 43,3% estuvo de acuerdo en la categoría “Casi nunca”, el 40,0% en la categoría “A veces”, el 10,0% en la categoría “Casi siempre” y un porcentaje minoritario del 6,7% optó por la categoría “Siempre”. Para esta dimensión el 83,3% de las opiniones fueron desfavorables, concentrándose en las categorías “Casi nunca – A veces”.

En resumen, de las valoraciones de las dimensiones que conforman la variable Desempeño Laboral se observó que comportamiento contraproducente es la dimensión con mayor porcentaje de opiniones menos favorables (Casi nunca – A veces). Por lo que se deben tomar acciones para mejorar los aspectos relacionados con esta dimensión.

**Figura 5**

*Distribución porcentual de las valoraciones de la variable Gestión de Conflictos*

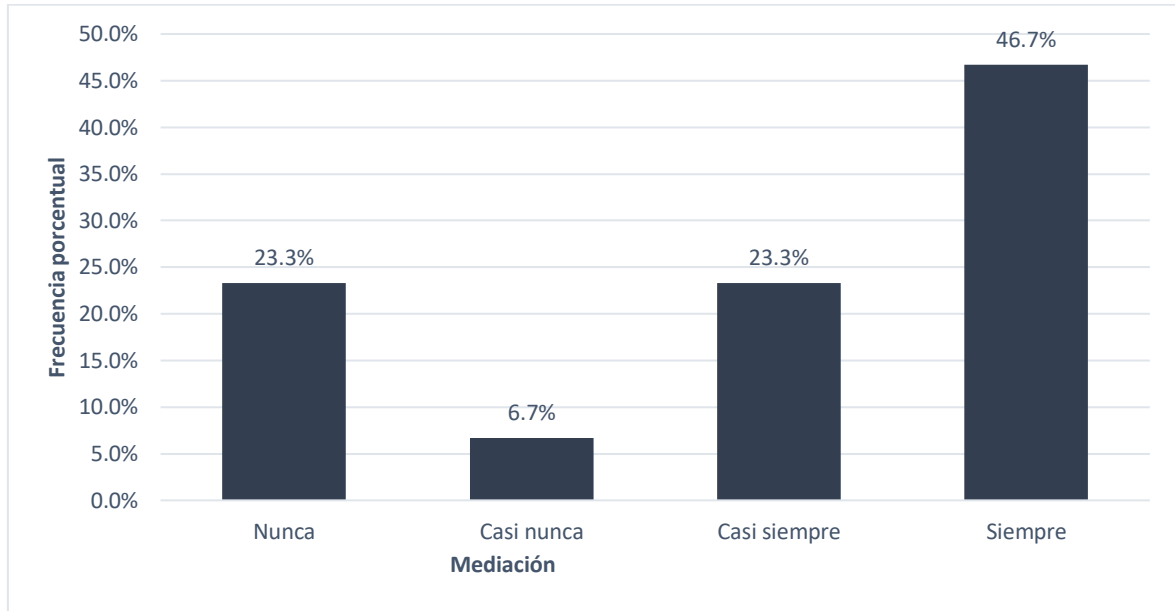


La figura 5 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la variable Gestión de Conflictos. Se observó que el 56,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, el 23,3% en la categoría “Casi nunca”, en la categoría “Casi siempre” y “Nunca” cada una obtuvo el 10,0%. Para esta variable el 80,0% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Siempre – Casi nunca”.



**Figura 6**

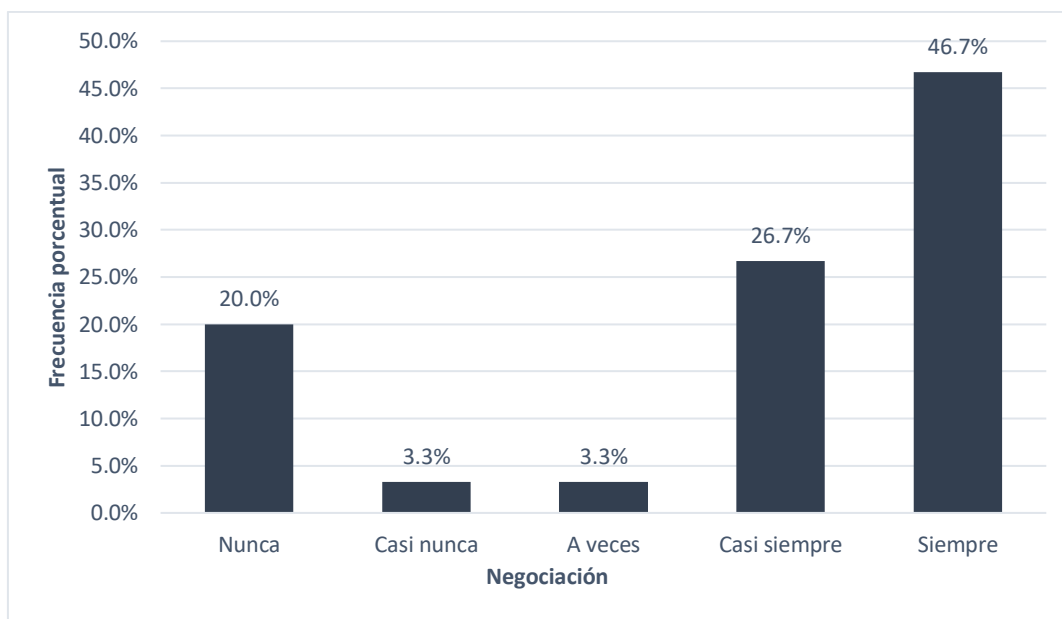
*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Mediación de la variable Gestión de Conflictos*



La figura 6 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión Mediación de la variable Gestión de Conflictos. Se observó que el 46,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, el 23,3% en la categoría “Casi siempre”, el 23,3% en la categoría “Nunca” y el 6,7% optó por la categoría “Casi nunca”. Para esta dimensión el 70,0% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Casi siempre - Siempre”.

### Figura 7

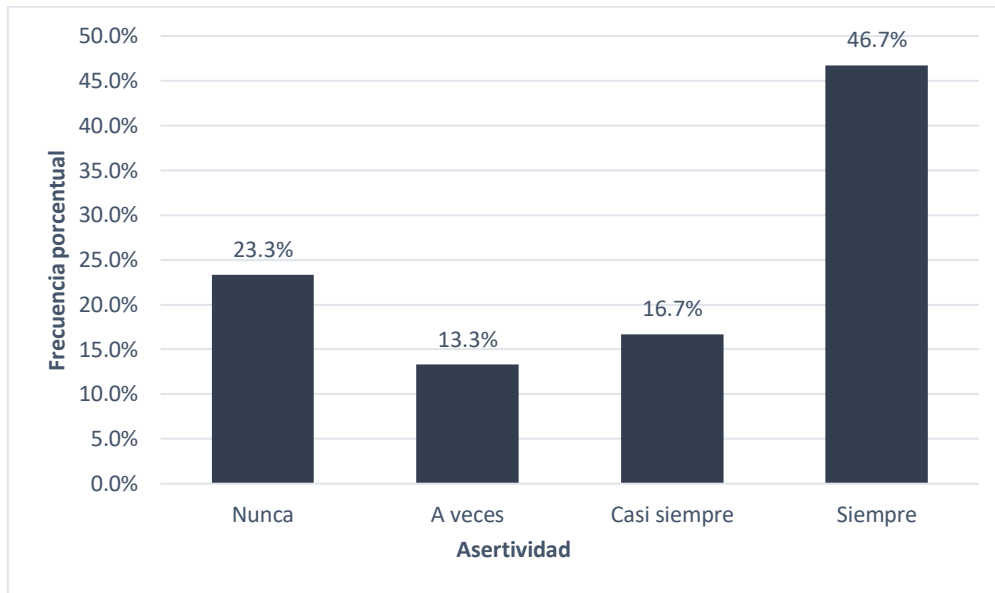
*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Negociación de la variable Gestión de Conflictos*



La figura 7 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión Negociación de la variable Gestión de Conflictos. Se observó que el 46,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, el 26,7% en la categoría “Casi siempre”, el 20,0% en la categoría “Nunca” y un porcentaje bajo de opiniones estuvieron concentradas en las categorías “Casi nunca” y “A veces” cada una con el 3,3%. Para esta dimensión el 73,4% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Siempre – Casi siempre”.

**Figura 8**

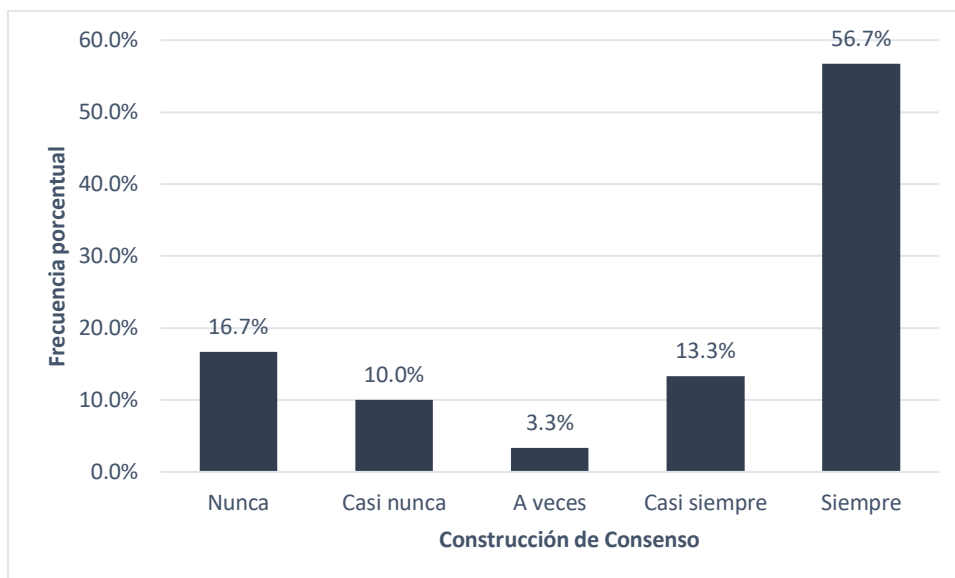
*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Asertividad de la variable Gestión de Conflictos*



La figura 8 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión Asertividad de la variable Gestión de Conflictos. Se observó que el 46,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, la categoría “Nunca” obtuvo el 23,3%; el 16,7% en la categoría “Casi siempre” y el 13,3% en la categoría “A veces”, Para esta dimensión el 63,4% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Siempre – Casi siempre”.

**Figura 9**

*Distribución porcentual de las valoraciones de la dimensión Construcción de Consenso de la variable Gestión de Conflictos*



La figura 9 muestra el resultado de las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, para la dimensión Construcción de Consenso de la variable Gestión de Conflictos. Se observó que el 56,7% estuvo de acuerdo en la categoría “Siempre”, el 16,7% en la categoría “Nunca”, 13,3% en la categoría “Casi siempre”. La categoría “Casi nunca” obtuvo el 10,0% y tan solo el 3,3% opinó en la categoría “A veces”. Para esta dimensión el 70,0% de las opiniones fueron favorables, concentrándose en las categorías “Siempre – Casi siempre”.

En resumen, de las dimensiones que conforman la variable Gestión de conflictos, se observó en todas un porcentaje mayor al 15% para la categoría “Nunca”. Donde Asertividad y Mediación obtuvieron el 23,3%, seguida de Negociación con el 20,0%. Lo que sugiere la necesidad de establecer mejoras en los aspectos relacionados con cada dimensión. Y la dimensión Construcción de consenso obtuvo el mayor porcentaje de opiniones favorables en las categorías “Siempre”.

## 4.2. Análisis de estadística inferencial: Prueba de hipótesis

**Tabla 5**

*Verificación del supuesto de Normalidad (Shapiro-Wilk)*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	0,745	30	0,001
Gestión de Conflictos	0,745	30	0,001

Nivel de significancia 5%

Con los resultados de la tabla 5 se rechaza la hipótesis nula de que las opiniones de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023, provienen de una población con distribución aproximadamente normal (Sig < 0,05). Con este resultado, se decide utilizar el coeficiente Rho de Spearman, un coeficiente no paramétrico para establecer las pruebas de hipótesis de la presente investigación.

**Tabla 6**

*Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la Gestión de Conflictos*

			Desempeño Laboral	Gestión de Conflictos
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,821*
		Sig. (Bilateral)		0,001
		N	30	30
	Gestión de Conflictos	Coeficiente de correlación	0,821*	1,000
Sig. (Bilateral)		0,001		
N		30	30	

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

Los resultados de la tabla 6 permiten rechazar la hipótesis nula (Sig<0,05) y concluir que existe relación significativa entre la Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023. Además, la asociación entre ambas variables es positiva (directa) y alta, con una magnitud de Rho = 0,821.

**Tabla 7**

*Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión mediación de la variable Gestión de Conflictos*

			Desempeño Laboral	Mediación
Rho de Sperman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,836*
		Sig. (Bilateral)		0,002
		N	30	30
	Mediación	Coeficiente de correlación	0,836*	1,000
Sig. (Bilateral)		0,002		
		N	30	30

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

Los resultados de la tabla 7 permiten rechazar la hipótesis nula ( $\text{Sig} < 0,05$ ) y concluir que existe relación significativa entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023. Además, la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y alta, con una magnitud de  $\text{Rho} = 0,836$ .

**Tabla 8**

*Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión negociación de la variable Gestión de Conflictos*

			Desempeño Laboral	Negociación
Rho de Sperman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,668*
		Sig. (Bilateral)		0,000
		N	30	30
	Negociación	Coeficiente de correlación	0,668*	1,000
Sig. (Bilateral)		0,000		
		N	30	30

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

Los resultados de la tabla 8 permiten rechazar la hipótesis nula ( $\text{Sig} < 0,05$ ) y concluir que existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023. Además,

la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada-alta, con una magnitud de Rho = 0,668.

**Tabla 9**

*Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión asertividad de la variable Gestión de Conflictos*

			Desempeño Laboral	Asertividad
Rho de Sperman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,768*
		Sig. (Bilateral)		0,001
	Asertividad	N	30	30
		Coeficiente de correlación	0,768*	1,000
		Sig. (Bilateral)	0,001	
		N	30	30

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

Los resultados de la tabla 9 permiten rechazar la hipótesis nula (Sig<0,05) y concluir que existe relación significativa entre el asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023. Además, la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada-alta, con una magnitud de Rho = 0,768.

**Tabla 10**

*Resultado de la prueba de asociación entre el Desempeño Laboral y la dimensión Construcción de Consenso de la variable Gestión de Conflictos.*

			Desempeño Laboral	Construcción de Consenso
Rho de Sperman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,658*
		Sig. (Bilateral)		0,001
	Construcción de Consenso	N	30	30
		Coeficiente de correlación	0,658*	1,000
		Sig. (Bilateral)	0,001	
		N	30	30

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

Los resultados de la tabla 10 permiten rechazar la hipótesis nula ( $\text{Sig} < 0,05$ ) y concluir que existe relación significativa entre la construcción de consenso y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023. Además, la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada, con una magnitud de  $\text{Rho} = 0,658$

## **V. DISCUSIÓN**

La Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores, los resultados de la investigación mostraron que la relación entre ambas variables es positiva (directa) y alta, con una magnitud de  $\text{Rho} = 0,821$ .

Esto coincide con los resultados de Francis (2018) y Olawale (2021) quien, en su investigación, encontró que existe correlación positiva entre las estrategias de gestión de conflictos y el desempeño laboral con un  $R = 0,935$ , un error de probabilidad de 0,01 y un nivel de significancia del 1%. Esto implica que, en lugar de ser un hallazgo coincidente provocado por la casualidad o por influencias externas, es muy probable que la asociación encontrada entre las técnicas de manejo de conflictos y el desempeño laboral exista sea sólida

En este caso, el hallazgo, pueden tener importantes ramificaciones prácticas para la organización, demostrándose que gastar dinero en técnicas eficientes de resolución de disputas puede mejorar en gran medida la productividad de los trabajadores. Esto puede implicar implementar programas para resolver conflictos, ofrecer capacitación en habilidades de comunicación o crear pautas y protocolos precisos para resolver conflictos en el trabajo.

Es evidente en este sentido que cualquier lugar de trabajo experimentará inevitablemente conflictos como resultado de diferencias en puntos de vista, objetivos, métodos de trabajo o requisitos personales por lo que la forma en que se manejan estas disputas puede afectar directamente el desempeño de los empleados en el trabajo y el funcionamiento de la organización en su conjunto.



Estos hallazgos confirman que la capacidad de identificar, afrontar y resolver conflictos de manera constructiva es esencial para una gestión eficaz de los conflictos, puesto que los mismos, pueden presentar oportunidades para el desarrollo, la creatividad y la reparación de los vínculos interpersonales en el trabajo si se gestionan bien. Es fundamental, en este sentido, adoptar tácticas que promuevan el diálogo sincero, la empatía y la resolución cooperativa de problemas.

Las investigaciones han demostrado continuamente una fuerte correlación entre un mejor desempeño en el trabajo y una resolución hábil de disputas, por lo que la capacidad de los líderes y trabajadores para manejar los desacuerdos de manera positiva mejora el ambiente de trabajo y aumenta la productividad.

Por otro lado, una mala gestión de conflictos puede tener un efecto perjudicial en la capacidad de un empleado para realizar su trabajo. Los desacuerdos prolongados o mal manejados pueden tensar las relaciones entre compañeros de trabajo, minar el entusiasmo de los empleados e incluso reducir la producción. También pueden tener un impacto en el calibre de la producción y la capacidad de los grupos para colaborar productivamente.

En cuanto a la relación entre la mediación y el desempeño laboral de los colaboradores, los resultados de la investigación mostraron que la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y alta, con una magnitud de  $Rho = 0,836$ .

Esto coincide con los hallazgos de Ávila y Vivar (2021) y Flores (2018) quien en su estudio encontró que existe relación altamente significativa entre la dimensión negociación de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores con un  $Rho$  de Spearman de  $0,931^{**}$  y un nivel de significancia de  $0,000$ . Esto muestra claramente que, en el entorno analizado por Flores, la asociación entre el factor de negociación en el manejo de conflictos y el desempeño laboral es real y bastante significativa.

Estos descubrimientos pueden tener importantes implicaciones prácticas para las empresas, además sugieren que mejorar las capacidades de negociación en el contexto de la resolución de conflictos puede afectar significativamente el rendimiento de los trabajadores. Mejorar las habilidades de comunicación y

compromiso o recibir capacitación en resolución de conflictos son dos estrategias que pueden ayudar a fomentar las habilidades de negociación. Estas estrategias pueden ser cruciales para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral en el lugar de trabajo.

Debido a su capacidad para resolver conflictos de manera justa, cooperativa y eficiente, la mediación se ha vuelto cada vez más popular como técnica alternativa de resolución de disputas en el ámbito profesional, dado que una mediación eficaz puede mejorar la dinámica del lugar de trabajo y el desempeño de los empleados, existe una correlación sustancial entre la mediación y el desempeño laboral.

Estos hallazgos ratifican que, en el contexto laboral, la mediación implica la intervención de un tercero neutral, el mediador, cuyo objetivo es permitir que las partes involucradas en el conflicto se comuniquen entre sí y lleguen a una resolución mutuamente aceptable. En lugar de utilizar un enfoque de resolución de conflictos en el que todos ganan y pierden, este procedimiento permite a las partes comunicar sus deseos, intereses y preocupaciones en un esfuerzo por encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de ambos.

De este modo, la capacidad de la mediación para mantener conexiones interpersonales y aliviar la tensión en el lugar de trabajo es una de sus principales contribuciones al éxito laboral. Al ofrecer un entorno seguro donde los trabajadores pueden resolver sus desacuerdos de manera amistosa, la mediación puede evitar que las disputas empeoren y se conviertan en obstáculos importantes para la cooperación y el trabajo en equipo.

Respecto a la relación entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores los resultados de la investigación mostraron que la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada-alta, con una magnitud de  $Rho = 0,668$ .

Esto coincide con los hallazgos de Vasquez y Gutierrez (2022) y Reyes (2019) en los que se observa una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0,585, y un nivel de significancia (sig.) del 0.000 lo que sugiere que los cambios o variaciones en uno pueden influir significativamente en el otro, aunque de manera más gradual o

menos directa que con correlaciones más altas. Esto a pesar de ser más débil que una correlación alta, muestra una conexión significativa entre ambas.

En términos prácticos, este hallazgo sugeriría que concentrarse o intentar mejorar esa dimensión particular podría tener un efecto moderadamente bueno en la variable asociada. Esto podría orientar tácticas organizacionales para crear iniciativas de mejora de esa dimensión o concentrar recursos particulares en áreas que tienen una influencia favorable sobre la variable en estudio.

Estos resultados ratifican la idea de que, en un acuerdo negociado, ambas partes podrían estar satisfechas con el resultado en lugar de optar por uno unilateral por lo que una negociación exitosa puede mejorar el desempeño laboral de varias maneras. Puede, ante todo, mejorar la productividad y el juicio. Los empleados y gerentes que participan en negociaciones pueden enfrentar obstáculos y encontrar soluciones más inventivas y efectivas, lo que puede resultar en la adopción de conceptos novedosos y mejoras en los procedimientos de trabajo.

Además, en el lugar de trabajo, una negociación exitosa puede mejorar los vínculos interpersonales, pues a través de la promoción de la cooperación y el entendimiento entre los miembros del equipo, la negociación fortalece los vínculos entre ellos. Esto puede fomentar la comunicación abierta, el respeto mutuo y la confianza necesarios para un trabajo en equipo productivo.

Así mismo, la relación entre la asertividad y el desempeño laboral de los colaboradores los resultados de la investigación mostraron que la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada-alta, con una magnitud de  $Rho = 0,768$ .

Esto coincide con los hallazgos de Ccorihuamán (2018) Flores (2018) quien encontró que existe relación altamente significativa entre la dimensión asertividad de la variable gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores que se evidencia un Rho de Spearman de  $0,861^{**}$  y un nivel de significancia de  $0,000$ . Este resultado reafirma la idea de que la relación entre la dimensión de asertividad en el manejo de conflictos y el desempeño laboral es real y bastante pertinente en el escenario que Flores estudió.

En la práctica, estos hallazgos pueden ser cruciales para las empresas. Sostienen que mejorar la asertividad en la resolución de conflictos podría afectar significativamente la productividad en el trabajo. Desarrollar la capacidad de los empleados para expresar sus deseos, ideas y límites de manera agresiva puede ser una estrategia crítica para mejorar la resolución de conflictos y, en consecuencia, el desempeño general en el lugar de trabajo.

Y es que, como una de las habilidades de comunicación más importantes, la asertividad es importante en el lugar de trabajo y tiene una relación crucial con el desempeño del trabajador. La capacidad de comunicar demandas, deseos y límites de manera cortés, directa y honesta sin poner en peligro las relaciones interpersonales se denomina asertividad favorecen la dinámica del trabajo en equipo y el desempeño laboral se ven directamente impactados por este talento.

En primer lugar, aquellos que suelen tener más facilidad para expresar sus opiniones e ideas en el trabajo, ayudan a generar ideas, resolver problemas y tomar decisiones de manera más efectiva al expresar claramente sus puntos de vista, lo que puede tener un buen efecto en el rendimiento y el calibre del trabajo.

Además, la capacidad de gestión constructiva de conflictos está íntimamente asociada con la asertividad puesto que las personas asertivas son capaces de resolver los problemas de forma amistosa y directa, lo que reduce la probabilidad de enfrentamientos mal manejados o prolongados, así la asertividad fomenta vínculos interpersonales más fuertes y un ambiente de trabajo más saludable al fomentar una conversación abierta y constructiva entre compañeros de trabajo.

Por otra parte, el impacto que tiene la asertividad en el empoderamiento de los empleados es otro factor crucial ya que personas asertivas suelen tener niveles más altos de autoestima y confianza, lo que les permite asumir responsabilidades y tomar mejores decisiones. Este rasgo puede mejorar la iniciativa y la autonomía en el trabajo, lo que mejora el rendimiento tanto individual como grupal.

Finalmente, la relación entre la construcción de consenso y el desempeño laboral de los colaboradores los resultados de la investigación mostraron que la asociación entre ambas variable-dimensión es positiva (directa) y moderada, con una magnitud de  $Rho = 0,658$ .

Esto coincide con los hallazgos de Flores (2019) quien encontró que existe relación altamente significativa entre la dimensión construcción de consenso de la variable gestión de conflictos y el desempeño de los colaboradores con un Rho de Spearman de 0,850\*\* y un nivel de significancia de 0,000. Esto muestra claramente que, dado el contexto analizado por Flores, esta conexión es una asociación verdadera y altamente significativa y no producto del azar o de causas aleatorias.

Estos resultados pueden ser muy importantes para la organización. Sugiere que mejorar la capacidad de uno para llegar a acuerdos en la resolución de conflictos puede tener un gran efecto en la productividad. Podría ser muy importante implementar estrategias que fomenten la cooperación, el compromiso y la búsqueda de acuerdos entre las partes en un conflicto para mejorar la dinámica laboral y, en consecuencia, el desempeño general en el lugar de trabajo.

De lo anterior se deriva que crear compromisos y buscar activamente acuerdos son dos pasos en el proceso de desarrollar consenso en el lugar de trabajo, así la correlación entre la creación de consenso y el desempeño laboral es significativa ya que tiene un impacto directo en la cohesión del equipo, la productividad y el calibre de las decisiones tomadas en una organización.

De esta forma la capacidad de colaborar con otros y llegar a decisiones que satisfagan a todos está íntimamente ligada a la capacidad de forjar consenso, pero, además, encontrar puntos de acuerdo entre puntos de vista y opiniones divergentes fomenta el trabajo en equipo y fortalece la cohesión, los cuales pueden mejorar el rendimiento en el trabajo.

Cuando se desarrolla un consenso, se fomenta una atmósfera de trabajo más pacífica y cooperativa, sin embargo, para llegar a acuerdos que sean aceptables para todos, debe haber una comunicación abierta y la voluntad de escuchar y tener en cuenta otros puntos de vista. Esto reduce los conflictos dentro del equipo, eleva la moral de los empleados y fortalece la cohesión del equipo, todo lo cual puede mejorar el desempeño general.

## VI. CONCLUSIONES

La correlación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores mostró un  $Rho = 0,821$ , a partir de lo cual se concluye que la relación entre ambas variables es positiva (directa) y alta, este aspecto reafirma que cuando los conflictos que se presentan en la organización, se manejan adecuadamente, se minimiza la interrupción en las tareas y actividades lo que permite que los equipos pueden mantener el enfoque en sus responsabilidades laborales, lo que efectivamente conduce a una mayor productividad.

En cuanto a la correlación entre la dimensión mediación y el desempeño del trabajo, los resultados mostraron un  $Rho = 0,836$ , lo que permitió concluir que la asociación es favorable y alta. A partir de estos resultados se infiere que el uso de técnicas de mediación para mejorar la coherencia y la eficiencia en el lugar de trabajo puede conducir a un manejo más flexible de las solicitudes y los procesos.

A partir de los resultados de la correlación entre la dimensión negociación y desempeño laboral que mostraron un  $Rho = 0,668$ , se concluyó que la correlación resultó moderada-alta lo que evidencia el valor práctico de la capacidad de negociación para el funcionamiento de la organización, esto refuerza la idea de que la capacidad de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos podría ayudar en la resolución de conflictos, aumentando así la eficiencia de la gestión de archivos.

De igual forma, a partir de los resultados de la correlación entre el desempeño laboral y la dimensión asertividad que mostró un  $Rho = 0,768$ , se concluye que la misma se ubica entre moderada y alta, a partir de esto se infiere que la asertividad combinada con una comunicación directa puede mejorar la resolución de controversias y, por lo tanto, aumentar la eficiencia de la gestión de procedimientos y archivos.

Considerando los resultados de la correlación entre la dimensión creación de consenso y rendimiento del trabajo que mostró un  $Rho = 0,658$ , se puede concluir que existe una correlación moderada de lo que se infiere que fomentar un entorno colaborativo en la oficina contribuirá a la consolidación de un espacio de trabajo caracterizado por la cooperación y un ámbito de trabajo más pacífico que incidirá en la mejora la gestión diaria de las solicitudes y los archivos.

## VII. RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos y análisis detallados en el estudio sobre la Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023, es crucial ofrecer una serie de recomendaciones dirigidas al personal directivo de esta entidad:

1. Las variables gestión de conflictos y el desempeño laboral, generaron resultados que muestran la estrecha relación entre ambas, sugieren la importancia de desarrollar habilidades específicas entre los empleados de la oficina de archivo de la entidad pública para mejorar la resolución de conflictos, la eficiencia en la gestión de procedimientos y expedientes, y en última instancia, el desempeño laboral general.
2. Dada la fuerte correlación positiva entre el rendimiento laboral y la mediación, puede ser esencial desarrollar habilidades de mediación entre los empleados de las oficinas de archivos mediante la puesta en marcha de programas de capacitación en materia de mediación, los procedimientos y la gestión de los archivos podrían ser más eficientes, fomentando un ambiente de trabajo más productivo y cooperativo.
3. Si bien existe una correlación moderada a alta entre la negociación y el desempeño laboral, la capacidad de resolver los conflictos de forma amistosa en esta oficina pública los hace cruciales. Por lo que se recomienda alentar a los empleados a negociar puede ayudar a manejar las solicitudes y los procedimientos con mayor agilidad, lo que aumentará la eficacia de la resolución de conflictos.
4. Se recomienda proporcionar capacitación con el apoyo de profesionales del área de psicología, coach o especialistas en desarrollo personal y profesional, en el área en asertividad a los empleados, que les permita mejorar su capacidad para comunicarse, tomar decisiones y conducir a una resolución más directa y eficaz de controversias en el proceso diario de presentación y gestión de informes.

5. A partir de los resultados sobre la relación entre la creación de un consenso y el rendimiento del trabajo se recomienda fomentar la cooperación y la búsqueda de acuerdos, lo que puede mejorar la gestión de las solicitudes e impulsar un entorno de trabajo más agradable y productivo para la administración de procedimientos y archivos.



## REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Upper Saddle River, (3ª ed.). NJ: Pearson. [https://www.homeworkforyou.com/static\\_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20\(3rd%20Edition\)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20(3rd%20Edition)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf)
- Arias, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*, (1ª Ed). Enfoques Consulting EIRL.
- Autoridad de transporte urbano para Lima Callao (2020) *Informe para la transferencia de gestión*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1977966/TOMO%201%20ATU%20%28parte%20I%29.pdf>
- Ávila, E.K., y Vivar, B. P. (2021). *Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020*. [Tesis Maestría, Universidad Continental]. Repositorio institucional de la Universidad Continental <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9773>
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., Danish, & Bari, M. W. (2017). Dark Triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in Psychology*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01972>
- Bar-Tal, D. (2013). *Intractable Conflicts: Socio-Psychological Foundations and Dynamics*. (2ª Ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139025195>
- Begüm, A. L. (2022). The Effect of Teamwork and Conflict Management on Perceived Individual Performance. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(1), 64-90. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2038560>
- Bragg, C. B., & Bowling, N. A. (2018). Not all forms of misbehavior are created equal: Differential personality facet-counterproductive work behavior relations. *International Journal of Selection and Assessment*, 26, 27-35. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12200>
- Benavides, S. (2020). Resolución online de conflictos y deber de competencia tecnológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(77), 118-151 <https://doi.org/10.22370/rcs.2021.77.2963>

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10 (2), 71-83.  
<http://jacksonfall14professionalissues.pbworks.com/w/file/106744134/Motowidlo%20%26%20Borman%20%281997%29.pdf>
- Calcina, K. T. (2019). *Análisis de las diferencias significativas de los estilos de gestión de conflictos interpersonales entre el personal operativo y el personal administrativo de la Empresa Transportes Elio SAC 2018*. [Tesis Maestría Universidad Católica San Pablo]. Repositorio institucional de la Universidad Católica San Pablo  
<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/99d99c8d-a2a1-4f9b-aa24-aeb536937468/content>
- Campbell, J. P. (1996). The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*. 12(5), 258-299.  
[https://www.academia.edu/15280265/THE\\_SUBSTANTIVE\\_NATURE\\_OF\\_PERFORMANCE\\_VARIABILITY\\_PREDICTING\\_INTERINDIVIDUAL\\_DIFFERENCES\\_IN\\_INTRAINDIVIDUAL\\_PERFORMANCE](https://www.academia.edu/15280265/THE_SUBSTANTIVE_NATURE_OF_PERFORMANCE_VARIABILITY_PREDICTING_INTERINDIVIDUAL_DIFFERENCES_IN_INTRAINDIVIDUAL_PERFORMANCE)
- Ccorihuamán, I. (2018). *Manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, provincia de Andahuaylas, Apurímac, 2018*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional José María Arguedas  
[https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/379/Yackel\\_yn\\_Tesis\\_Bachiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/379/Yackel_yn_Tesis_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ª ed.). Sage.
- Coleman, P. T. (2014). *Conflict, Interdependence, and Justice: The Intellectual Legacy of Morton Deutsch*. (2ª Ed.). Springer.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., y Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417)

- De Dreu, C., and Beersma, B. (2005) Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- Deutsch, M. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (2<sup>a</sup> Ed.). Jossey-Bass. <https://inclassreadings.files.wordpress.com/2018/07/handbook-of-conflict-resolution.pdf>
- Eklinder, F., Jens, O. & Lars, J. (2020). Relational business negotiation – propositions based on an interactional perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 5(35), 925-937. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2019-0169>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (2<sup>a</sup> Ed.). Penguin.
- Flores, D. (2018). *Gestión de conflictos y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Inversiones MAM SAC-Villa El Salvador-2018*. [Tesis Maestría, Universidad autónoma del Perú]. Repositorio institucional de la Universidad autónoma del Perú <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/765/Flores%20Carrasco,%20Domiciano.pdf?sequence=3>
- García, J. J. (2022). *Factores que impactan en la solución de conflictos laborales en una institución del municipio de San Pedro Garza García en Nuevo León*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de Nuevo León <http://eprints.uanl.mx/23163/1/1080248916.pdf>
- Enloe, C. (2014). *Bananas, Beaches and Bases: Making Feminist Sense of International Politics*. (2<sup>a</sup> Ed.). University of California Press. <https://ir101.co.uk/wp-content/uploads/2018/11/Enloe-Bananas-Beaches-and-Bases-Ch.1.pdf>
- Fernández del Río, E., Barrada, J. R., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2018). Bad behaviors at work: Spanish adaptation of the workplace deviance scale. *Current Psychology. Advance online publication*. 40, 1660-1671 <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0087-1>

- Fine, S., y Edward, M. (2017). Breaking the rules, not the law: The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 401-405. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12194>
- Francis, J. S. (2018). Conflict management styles and employee performance in public hospitals in Nyeri County, Kenya. *Unpublished doctoral dissertation, Kenyatta University*. 2(1), 60 - 95. <https://doi.org/10.47672/ejcm.790>
- Gutierrez, A. & Rodríguez, S. (2022). *Comunicación organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Coesti SA, Arequipa 2022*. [Tesis Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104549>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (3ª Ed.). McGraw-hill.
- Imene, a., & Joy, u. o. o. (2023). Upshot of conflict management (cm) approach on employee productivity in Nigeria tertiary institution (a study of delta state university, abraha and delta state university of science and technology, ozoro). *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(5), 97-112. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i5.512>
- Iskamto, D., Ghazali, P. L., & Afthanorhan, A. (2022). Conflict management in the workplace and its impact on employee productivity in private companies. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 54-61. <https://doi.org/10.54099/aijms.v1i1.210>
- Kothari, R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. (4ª Ed.). New Age International.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press. 7(1). (87-97) <https://pestuge.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2017/12/John-P.-Lederach-Building-Peace.-Sustainable-Reconciliation-in-Divided-Society.pdf>

- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. (3a Ed.). Jossey-Bass.
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffelbach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32, 581-592. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0048>
- Navarro-Carrillo, G., Beltrán-Morillas, A. M., Valor-Segura, I., & Expósito, F. (2017). What is behind envy? Approach from a psychosocial perspective [¿Qué se esconde detrás de la envidia? Aproximación desde una perspectiva psicosocial]. *Revista de Psicología Social*, 32, 217-245. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1297354>
- Olawale, J.O. (2021). Effect of conflict resolution strategies on employee performance. A study of selected commercial banks in Lagos. *International Research Journal of Management IT and Social Sciences*, 9(6), 36-55. [https://www.academia.edu/81909629/EFFECT\\_OF\\_CONFLICT\\_RESOLUTION\\_STRATEGIES\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_A\\_STUDY\\_OF\\_SELECTED\\_COMMERCIAL\\_BANKS\\_IN\\_LAGOS?f\\_r=14370](https://www.academia.edu/81909629/EFFECT_OF_CONFLICT_RESOLUTION_STRATEGIES_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_STUDY_OF_SELECTED_COMMERCIAL_BANKS_IN_LAGOS?f_r=14370)
- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *In SHS Web of Conferences*, 11(3), 1-6. [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/22/shsconf\\_eecme2021\\_01010.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/22/shsconf_eecme2021_01010.pdf)
- Qianqian F., Walton W. & Choon K.(2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*. 14(23), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2018). Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behaviour among Indian managers. *Journal of Work*

and *Organizational Psychology*, 34, 83-88.

<https://doi.org/10.5093/jwop2018a10>

Reyes Arias, A. A. (2022). *Manejo de conflictos y desempeño laboral en los colaboradores de la IE N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores–2019*. [Tesis Pregrado, Universidad Autónoma]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1621>

Reza, N. & Lukman N. (2022). Human Resources Management Development Strategy at Microfinance Institutions in North Sumatra. *General Management*. 23 (191), 176-182. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.20>

Robbins, S. (2013). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación.

Rotundo, M., y Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.

<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>

Săvescu, D. (2019). Some aspects regarding negotiation in business. *Materials Science and Engineering*. 1(154), 1-7. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/514/1/012042>

Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas [Performance appraisal in the public administration of the Principality of Asturias: An analysis of psychometric properties]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 75-91. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1576-59622011000200001&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1576-59622011000200001&script=sci_arttext)

[https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1576-59622011000200001&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1576-59622011000200001&script=sci_arttext)

Shanshan, Q., Qinghong Y., Wanjie N. & Zhaoyan, L. (2019). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management & Organization*. 28(5), 956-972. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.77>

Silva, L., Barrientos, E. & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 8 (1). 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

- Spector, P.E and Burk-Lee, V. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates. (2a Ed.). <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/8489/Deutsch%2C%20Coleman%2C%20and%20Marcus%20Conflict.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tabassi, A.A., Abdullah, A. and Bryde, D.J. (2018). “Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry”, *Project Management Journal*. 50(1), 101–114. <https://doi.org/10.1177/8756972818818257>
- Vásquez, I. J., y Gutiérrez, N. M. (2022). *Gestión de conflictos y desempeño laboral en una estación de servicios, distrito de La Victoria. Lima-Perú, 2022*. [Tesis Maestría, Universidad Científica del Sur]. Repositorio institucional de la Universidad Científica del Sur <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/2782>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Gestión de conflictos</b>	Es un proceso organizacional abarca la identificación, diagnóstico, gestión y resolución de diferencias, conflictos y tensiones que surgen entre individuos o grupos dentro de una organización (Robbins, 2013).	Es el proceso a través del cual se identifican, gestionan y se resuelven las desavenencias en el lugar de trabajo, considerando la mediación, la negociación, el asertividad y la construcción de consenso.	Mediación	Voluntariedad Confidencialidad Neutralidad/imparcialidad	Ordinal
			Negociación	buscar acuerdos cuando negociar buscar resultados	
			Asertividad	Toma de decisiones por propia voluntad Acepta sus errores y aciertos Dice las cosas en el momento y en el lugar indicado	
			Construcción de consenso	Neutral Confianza Igualdad	
<b>Desempeño laboral</b>	Constructo teórico que involucra la variedad de comportamientos y resultados exhibidos por los empleados en sus roles dentro de una organización (Koopmans et al., 2013).	Es un concepto que incluye toda una variedad de aspectos relacionados con el rol de los colaboradores dentro de la organización, considerando el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento contraproducente.	Desempeño de tareas	Responsabilidad Creatividad Iniciativa	Ordinal
			Desempeño contextual	Planeación Compromiso laboral	
			Comportamiento contraproducente	Pensamiento teórico Pensamiento negativo	



## Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral de la oficina donde trabajas. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1)      Casi nunca (2)      A veces (3)      Casi siempre (4)      Siempre (5)

Dimensión	#	ITEM					
			3	4	5	1	2
D1. Rendimiento en las tareas	1	Considera que los colaboradores de la oficina demuestran capacidad para realizar bien su trabajo, atendiendo al cumplimiento de la misión y visión organizacional.					
	2	Considera que la mayoría de los colaboradores de la oficina realizan su trabajo de forma responsable, puesto que se sienten identificados con la misión y visión de la empresa.					
	3	Según su experiencia, en la oficina los resultados de trabajo que realizan los colaboradores se ajustan a los resultados esperados, y esto se debe a que se sienten comprometidos con la organización.					
	4	Según su apreciación, los colaboradores de la oficina poseen suficientes y actualizados conocimientos para realizar sus labores, en consonancia con la misión y visión de la empresa.					
	5	Considera que, en la oficina, los colaboradores proponen constantemente soluciones creativas ante los problemas de su trabajo, atendiendo a los valores de la organización.					
	6	Cree usted que en la oficina los colaboradores tienen la oportunidad de realizar tareas laborales desafiantes, en las cuales demuestran su compromiso con los valores organizacionales.					
	7	Según su experiencia, en la oficina, los colaboradores tienen oportunidades de ejercitar su creatividad y capacidad innovadora, puesto que la cultura organizacional promueve estos valores.					
	8	Según su apreciación, los logros de la oficina, se relacionan con la capacidad creativa y de innovación de sus colaboradores, como un valor que es reconocido por la empresa.					
	9	Considera usted que los colaboradores de la oficina realizan nuevos trabajos sin que se lo pidan, atendiendo a los objetivos organizacionales.					
	10	Según su experiencia, los colaboradores de la oficina buscan nuevos desafíos en su trabajo y eso demuestra su compromiso con la organización y sus objetivos.					
	11	Considera que, en la oficina, sus colaboradores cuentan con oportunidades para poner en práctica sus iniciativas propias, lo que contribuye a que se sientan más motivados y comprometidos con la empresa.					
	12	Según su apreciación, en la oficina la iniciativa que muestran sus colaboradores ha sido un importante factor para lograr un buen desempeño, así como los objetivos que se ha trazado la organización.					
D2. Rendimiento en el contexto	13	Observa usted que los colaboradores de la oficina planifican sus trabajos para cumplir los objetivos en tiempo y forma, comunicando formalmente a la empresa sus planes y avances.					
	14	Según su apreciación, dentro de la oficina, los colaboradores tienen la libertad de definir los objetivos de su propio trabajo, mediante la coordinación y comunicación con otros miembros de la empresa.					
	15	Observa usted que, en la oficina, se implementan estrategias y acciones para promover la participación de los colaboradores en la planificación, subsanando oportunamente cualquier limitación en la comunicación interna.					
	16	Considera usted que la oficina ha logrado un buen desempeño debido, en parte a las capacidades de planificación de sus colaboradores, que cuentan con un buen sistema de comunicación interna.					
	17	Según su apreciación, los colaboradores de la oficina trabajan para mantener sus habilidades laborales actualizadas, apoyándose en alternativas de información y comunicación.					
	18	Considera que los colaboradores de la oficina muestran interés en superarse y se esfuerzan para lograrlo.					

	19	Observa que los colaboradores de la oficina asisten e intervienen activamente en las reuniones laborales, apoyándose así mismo en los canales de comunicación informal.						
	20	Considera que los colaboradores de la oficina demuestran el compromiso necesario para el cumplimiento de sus tareas, utilizando todos los medios de información y comunicación de los que disponen.						
D3. Comportamiento o contraproducente	21	Según su experiencia, la mayoría de los colaboradores de la oficina tienden a quejarse de cosas triviales en el trabajo, afectando el flujo de información descendente.						
	22	Observa usted que la mayoría de los colaboradores de la oficina se enfocan en los aspectos negativos de su trabajo, dado que no reciben efectivamente las directrices por parte de sus superiores.						
	23	De acuerdo a su apreciación, la mayoría de los colaboradores de la oficina tienden a acrecentar los problemas que se presentan en el trabajo, debido a que la comunicación no fluye con efectividad desde la dirección de la empresa.						
	24	Según su apreciación, podría decirse que, en la organización, predomina un pensamiento tóxico entre sus directivos y colaboradores, afectando la evaluación de su desempeño y la comunicación interna.						
	25	Según su experiencia, la mayoría de los colaboradores de la oficina comentan los aspectos negativos de su trabajo con sus compañeros, puesto que no logran comunicarse efectivamente con sus superiores.						
	26	Considera que los colaboradores de la oficina comentan los aspectos negativos de su trabajo con gente que no pertenece a la oficina, puesto que no tienen buena comunicación con sus superiores.						
	27	Según su apreciación, en la oficina no se implementan estrategias para revertir el pensamiento negativo en sus colaboradores, obstaculizando que estos informen apropiadamente sobre aquello que no está funcionando bien.						
	28	Cree usted que predomina un pensamiento negativo entre los colaboradores de la oficina afectando su desempeño y el flujo de información desde estos hacia la dirección.						

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión de conflictos en la oficina donde laboras. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1)      Casi nunca (2)      A veces (3)      Casi siempre (4)      Siempre (5)

	1	2	3	4	5
<b>MEDIACIÓN</b>					
1. Ante un conflicto se considera que ambas partes deben estar dispuestas e interesadas en hacerlo					
2. Consideras que negociar es favorable para resolver un conflicto.					
3. Es necesario para negociar que las partes implicadas manifiesten voluntad de resolver el conflicto dado					
4. La manifestación de la no agresión es una regla tacita para la negociación del conflicto.					
5. Consideras que frente a un conflicto lo necesario es buscar resultados favorables					
6. Consideras que se tiene certeza y veracidad cuando resuelve los conflictos					
<b>NEGOCIACIÓN</b>					
7. Expresas tu punto de vista sin herir a los demás, ante un conflicto presentado					
8. Aceptas tus errores cuando se equivoca					
9. Aprendes de tus errores					
10. Consideras tener siempre la razón ante un conflicto presentado					
<b>ASERTIVIDAD</b>					
11. Consideras que no se debe obligar a tus compañeros para mediar un conflicto					
12. Para resolver un conflicto, los involucrados siempre toman la decisión de optar por un mediador					
13. El mediador no debe divulgar lo tratado a fin de no entorpecer la labor mediadora					
14. Consideras que él mediador debe desarrollar una comunicación eficaz y dar libertad para aplicar procedimientos apropiados para alcanzar acuerdo eficiente					
<b>CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO</b>					
15. El mediador adopta una medida neutral en la resolución de conflictos, dejando de lado sus preferencias					
16. El mediador trata con objetividad e imparcialidad la resolución de conflictos sin tener inclinación por ninguno					
17. Es neutral cuando requiere construir acuerdo favorable en la resolución de conflictos					
18. Consideras que, al recoger más información para la resolución de conflictos, satisface la mayor cantidad de intereses					
19. Manifiesta confianza para facilitar una comunicación fluida, la cual permita llegar a un consenso de lo ocurrido ante un conflicto en la empresa					
20. Para lograr acuerdos beneficiosos para ambos grupos es necesario que se cree un clima de confianza y respeto					

## Anexo 4: Certificado de Validación de Instrumentos

### ANEXO 5 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable


Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : DR. MARCELO QUISPE LUIS

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable


Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : DR. MARCELO QUISPE LUIS

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/l. ic. /Ing : RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/l. ic. /Ing : RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [  ]      Metodológico [  ]      Estadístico [  ]

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

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HOY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : VAIQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17858481

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HOY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing : VAIQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17858481

Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [X]

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIMENSION/ ITEMS		Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Referencia
VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Identificación con la Organización</b>								
Identidad con la misión y visión.	1	Considera que la empresa Coesti incentiva el conocimiento de la misión y visión de la empresa en sus colaboradores para motivar en ellos una conducta responsable	x		x		x	
	2	Observa que la empresa Coesti asume prácticas para que los colaboradores se sientan identificados con su misión y visión, promoviendo en ellos una conducta responsable	x		x		x	
	3	Considera usted que la empresa Coesti logra que sus colaboradores se comprometan con el logro de la misión y visión de la empresa, para obtener los resultados esperados	x		x		x	
	4	Según su apreciación, la empresa Coesti es creativa y constante involucrando a sus colaboradores en planes orientados al cumplimiento de su misión y visión, procurando que estén bien formados y actualizados para lograrlo	x		x		x	
Conocimiento de los valores.	5	Considera usted que la empresa Coesti implementa estrategias para que sus colaboradores conozcan los valores organizacionales, estimulando su creatividad en la resolución de problemas	x		x		x	
	6	Observa usted que la mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos con valores de la empresa Coesti y eso los motiva a asumir los retos de forma creativa	x		x		x	
	7	Considera usted que la empresa Coesti promueve la identificación de sus colaboradores con la cultura organizacional, de una forma creativa y permanente, procurando que estos tengan la oportunidad también de ser creativos e innovadores	x		x		x	
Compromiso con el logro de objetivos.	8	Según su opinión, la empresa Coesti reconoce a los colaboradores por su conocimiento y cumplimiento de los valores organizacionales, que se manifiesta en la demostración de su capacidad creativa e innovadora	x		x		x	
	9	Considera usted que la empresa Coesti difunde efectivamente los objetivos organizacionales entre sus colaboradores, para incentivar en ellos una actitud de iniciativa en sus labores	x		x		x	
	10	Cree usted que la mayoría de los colaboradores de la empresa Coesti se sienten comprometidos con la consecución de los objetivos organizacionales, lo que les impulsa a asumir desafíos laborales significativos	x		x		x	
	11	Considera que la empresa Coesti ha logrado que sus colaboradores se sientan motivados a trabajar por la empresa, dado que tienen la oportunidad de desarrollar sus iniciativas dentro de ella.	x		x		x	
	12	Según su apreciación, la empresa Coesti se preocupa por reconocer el compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos trazados, el cual demuestran a través de sus iniciativas y labores	x		x		x	
<b>DIMENSION 2: Formas de comunicación</b>								
Comunicación formal.	13	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti conocen y manejan los medios de comunicación formal de los que esta dispone y los usa para la planificación de sus labores	x		x		x	
	14	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan efectivamente los canales de comunicación con sus compañeros y superiores, en función de definir los objetivos de sus labores.	x		x		x	
	15	Considera usted que la empresa Coesti atiende con eficiencia las dificultades que afectan el uso de los canales formales de comunicación, para garantizar la participación de los colaboradores en el proceso de planificación	x		x		x	
	16	Según su experiencia, la empresa Coesti desarrolla de forma creativa innovaciones para mejorar los procesos de comunicación formal, propiciando el éxito de la planificación por parte de sus colaboradores	x		x		x	
Comunicación informal.	17	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan otros medios de comunicación informal	x		x		x	
	18	Considera usted que el uso de los canales de comunicación informal mejora la efectividad de las relaciones y labores en la empresa, estimulando también la superación personal y profesional	x		x		x	
	19	Considera usted que la empresa Coesti ayuda a integrar los canales informales en el mejoramiento de su comunicación interna, promoviendo la participación en las actividades colectivas del trabajo	x		x		x	
	20	Según su experiencia, la empresa Coesti se preocupa por proponer mejoras en la comunicación informal, como medio para estimular el compromiso de sus colaboradores	x		x		x	
<b>DIMENSION 3: Flujos de Comunicación</b>								
Comunicación descendente.	21	Considera usted que en la empresa Coesti fluyen efectivamente las políticas, orientaciones e instrucciones desde la dirección hacia sus colaboradores, logrando que se concentren en aspectos importantes de su trabajo	x		x		x	
	22	Cree usted que la dirección de la empresa Coesti logra orientar a sus colaboradores sobre las directrices y metas de la organización, logrando que estos se centren en los aspectos positivos	x		x		x	
	23	Considera usted que en la empresa Coesti la comunicación que fluye de la dirección hacia sus colaboradores contribuye al logro de los objetivos organizacionales, puesto que los orienta en el manejo adecuado de los problemas que se presentan	x		x		x	
	24	Observa usted que la empresa Coesti proporciona información efectiva a sus colaboradores sobre la evaluación de su desempeño laboral, contribuyendo a la formación de un pensamiento saludable y positivo	x		x		x	
Comunicación ascendente.	25	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti comunican a sus supervisores efectivamente las funciones realizadas, lo que contribuye a evitar el flujo de rumores y valoraciones negativas de su trabajo	x		x		x	
	26	Considera usted que en la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores cuando realizan actividades fuera de sus funciones, demostrando siempre un respeto hacia la empresa, sus procesos y confidencialidad	x		x		x	
	27	Observa usted que dentro de la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores sobre anomalías en el proceso y proponen soluciones, debido a que la empresa posee mecanismos para promover una valoración positiva de su parte	x		x		x	
	28	Según su apreciación, la comunicación que fluye desde los colaboradores hacia la dirección contribuye al logro de los objetivos y metas organizacionales, fomentando un pensamiento positivo al interior de la empresa	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **HAY SUFICIENCIA**


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

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. Lupe Esther Graus Cortez**    DNI: **07539368**

Especialidad del validador: **ESPECIALISTA METODÓLOGA**

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Note: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
**Firma del experto informante**  
**Metodológico**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIMENSION/ ÍTEM		Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Suficiencia	
		Si	No	Si	No	Si	No		
<b>VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>									
<b>DIMENSION 1: Identificación con la Organización</b>									
Identidad con la misión y visión.	1	Considera que la empresa Coesti incentiva el conocimiento de la misión y visión de la empresa en sus colaboradores para motivar en ellos una conducta responsable	x		x		x		
	2	Observa que la empresa Coesti asume prácticas para que los colaboradores se sientan identificados con su misión y visión, promoviendo en ellos una conducta responsable	x		x		x		
	3	Considera usted que la empresa Coesti logra que sus colaboradores se comprometan con el logro de la misión y visión de la empresa, para obtener los resultados esperados	x		x		x		
	4	Según su apreciación, la empresa Coesti es creativa y constante involucrando a sus colaboradores en planes orientados al cumplimiento de su misión y visión, procurando que estén bien formados y actualizados para lograrlo	x		x		x		
Conocimiento de los valores.	5	Considera usted que la empresa Coesti implementa estrategias para que sus colaboradores conozcan los valores organizacionales, estimulando su creatividad en la resolución de problemas	x		x		x		
	6	Observa usted que la mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos con valores de la empresa Coesti y eso los motiva a asumir los retos de forma creativa	x		x		x		
	7	Considera usted que la empresa Coesti promueve la identificación de sus colaboradores con la cultura organizacional, de una forma creativa y permanente, procurando que estos tengan la oportunidad también de ser creativos e innovadores	x		x		x		
Compromiso con el logro de objetivos.	8	Según su opinión, la empresa Coesti reconoce a los colaboradores por su conocimiento y cumplimiento de los valores organizacionales, que se manifiesta en la demostración de su capacidad creativa e innovadora	x		x		x		
	9	Considera usted que la empresa Coesti difunde efectivamente los objetivos organizacionales entre sus colaboradores, para incentivar en ellos una actitud de iniciativa en sus labores	x		x		x		
	10	Cree usted que la mayoría de los colaboradores de la empresa Coesti se sienten comprometidos con la consecución de los objetivos organizacionales, lo que les impulsa a asumir desafíos laborales significativos	x		x		x		
	11	Considera que la empresa Coesti ha logrado que sus colaboradores se sientan motivados a trabajar por la empresa, dado que tienen la oportunidad de desarrollar sus iniciativas dentro de ella.	x		x		x		
	12	Según su apreciación, la empresa Coesti se preocupa por reconocer el compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos trazados, el cual demuestran a través de sus iniciativas y labores	x		x		x		
<b>DIMENSION 2: Formas de comunicación</b>									
Comunicación formal.	13	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti conocen y manejan los medios de comunicación formal de los que esta dispone y los usa para la planificación de sus labores	x		x		x		
	14	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan efectivamente los canales de comunicación con sus compañeros y superiores, en función de definir los objetivos de sus labores.	x		x		x		
	15	Considera usted que la empresa Coesti atiende con eficiencia las dificultades que afectan el uso de los canales formales de comunicación, para garantizar la participación de los colaboradores en el proceso de planificación	x		x		x		
	16	Según su experiencia, la empresa Coesti desarrolla de forma creativa innovaciones para mejorar los procesos de comunicación formal, propiciando el éxito de la planificación por parte de sus colaboradores	x		x		x		
Comunicación informal.	17	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan otros medios de	y		x		x		
	18	Considera usted que el uso de los canales de comunicación informal mejora la efectividad de las relaciones y labores en la empresa, estimulando también la superación personal y profesional	x		x		x		
	19	Considera usted que la empresa Coesti ayuda a integrar los canales informales en el mejoramiento de su comunicación interna, promoviendo la participación en las actividades colectivas del trabajo	x		x		x		
	20	Según su experiencia, la empresa Coesti se preocupa por proponer mejoras en la comunicación informal, como medio para estimular el compromiso de sus colaboradores	x		x		x		
<b>DIMENSION 3: Flujos de Comunicación</b>									
Comunicación descendente.	21	Considera usted que en la empresa Coesti fluyen efectivamente las políticas, orientaciones e instrucciones desde la dirección hacia sus colaboradores, logrando que se concentren en aspectos importantes de su trabajo	x		x		x		
	22	Cree usted que la dirección de la empresa Coesti logra orientar a sus colaboradores sobre las directrices y metas de la organización, logrando que estos se centren en los aspectos positivos	x		x		x		
	23	Considera usted que en la empresa Coesti la comunicación que fluye de la dirección hacia sus colaboradores contribuye al logro de los objetivos organizacionales, puesto que los orienta en el manejo adecuado de los problemas que se presentan	x		x		x		
	24	Observa usted que la empresa Coesti proporciona información efectiva a sus colaboradores sobre la evaluación de su desempeño laboral, contribuyendo a la formación de un pensamiento saludable y positivo	x		x		x		
Comunicación ascendente.	25	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti comunican a sus supervisores efectivamente las funciones realizadas, lo que contribuye a evitar el flujo de rumores y valoraciones negativas de su trabajo	x		x		x		
	26	Considera usted que en la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores cuando realizan actividades fuera de sus funciones, demostrando siempre un respeto hacia la empresa, sus procesos y confidencialidad	x		x		x		
	27	Observa usted que dentro de la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores sobre anomalías en el proceso y proponen soluciones, debido a que la empresa posee mecanismos para promover una valoración positiva de su parte	x		x		x		
	28	Según su apreciación, la comunicación que fluye desde los colaboradores hacia la dirección contribuye al logro de los objetivos y metas organizacionales, fomentando un pensamiento positivo al interior de la empresa	x		x		x		

Observaciones:


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

Apellidos y Nombres del juez validador Dra. / Mg: **Yvette Cecilia Plasencia Mariños**      **DNI: 18099550**

Especialidad del validador: **Especialista de Administración**

**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**\*Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**\*Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialista de Administración**



CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIMENSION/ ITEMS		Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Índice	
VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
	<b>DIMENSION 1: Identificación con la Organización</b>								
Identidad con la misión y visión.	1	Considera que la empresa Coesti incentiva el conocimiento de la misión y visión de la empresa en sus colaboradores para motivar en ellos una conducta responsable							
	2	Observa que la empresa Coesti asume prácticas para que los colaboradores se sientan identificados con su misión y visión, promoviendo en ellos una conducta responsable							
	3	Considera usted que la empresa Coesti logra que sus colaboradores se comprometan con el logro de la misión y visión de la empresa, para obtener los resultados esperados							
	4	Según su apreciación, la empresa Coesti es creativa y constante involucrando a sus colaboradores en planes orientados al cumplimiento de su misión y visión, procurando que estén bien formados y actualizados para lograrlo							
Conocimiento de los valores.	5	Considera usted que la empresa Coesti implementa estrategias para que sus colaboradores conozcan los valores organizacionales, estimulando su creatividad en la resolución de problemas							
	6	Observa usted que la mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos con valores de la empresa Coesti y eso los motiva a asumir los retos de forma creativa							
	7	Considera usted que la empresa Coesti promueve la identificación de sus colaboradores con la cultura organizacional, de una forma creativa y permanente, procurando que estos tengan la oportunidad también de ser creativos e innovadores							
	8	Según su opinión, la empresa Coesti reconoce a los colaboradores por su conocimiento y cumplimiento de los valores organizacionales, que se manifiesta en la demostración de su capacidad creativa e innovadora							
Compromiso con el logro de objetivos.	9	Considera usted que la empresa Coesti difunde efectivamente los objetivos organizacionales entre sus colaboradores, para incentivar en ellos una actitud de iniciativa en sus labores							
	10	Cree usted que la mayoría de los colaboradores de la empresa Coesti se sienten comprometidos con la consecución de los objetivos organizacionales, lo que les impulsa a asumir desafíos laborales significativos							
	11	Considera que la empresa Coesti ha logrado que sus colaboradores se sientan motivados a trabajar por la empresa, dado que tienen la oportunidad de desarrollar sus iniciativas dentro de ella.							
	12	Según su apreciación, la empresa Coesti se preocupa por reconocer el compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos trazados, el cual demuestran a través de sus iniciativas y labores							
	<b>DIMENSION 2: Formas de comunicación</b>								
Comunicación formal.	13	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti conocen y manejan los medios de comunicación formal de los que esta dispone y los usa para la planificación de sus labores							
	14	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan efectivamente los canales de comunicación con sus compañeros y superiores, en función de definir los objetivos de sus labores.							
	15	Considera usted que la empresa Coesti atiende con eficiencia las dificultades que afectan el uso de los canales formales de comunicación, para garantizar la participación de los colaboradores en el proceso de planificación							
	16	Según su experiencia, la empresa Coesti desarrolla de forma creativa innovaciones para mejorar los procesos de comunicación formal, propiciando el éxito de la planificación por parte de sus colaboradores							
Comunicación informal.	17	Observa usted que los colaboradores de la empresa Coesti utilizan otras medias de							
	18	Considera usted que el uso de los canales de comunicación informal mejora la efectividad de las relaciones y labores en la empresa, estimulando también la superación personal y profesional							
	19	Considera usted que la empresa Coesti ayuda a integrar los canales informales en el mejoramiento de su comunicación interna, promoviendo la participación en las actividades colectivas del trabajo							
	20	Según su experiencia, la empresa Coesti se preocupa por proponer mejoras en la comunicación informal, como medio para estimular el compromiso de sus colaboradores							
	<b>DIMENSION 3: Flujos de Comunicación</b>								
Comunicación descendente.	21	Considera usted que en la empresa Coesti fluyen efectivamente las políticas, orientaciones e instrucciones desde la dirección hacia sus colaboradores, logrando que se concentren en aspectos importantes de su trabajo							
	22	Cree usted que la dirección de la empresa Coesti logra orientar a sus colaboradores sobre las directrices y metas de la organización, logrando que estos se centren en los aspectos positivos							
	23	Considera usted que en la empresa Coesti la comunicación que fluye de la dirección hacia sus colaboradores contribuye al logro de los objetivos organizacionales, puesto que los orienta en el manejo adecuado de los problemas que se presentan							
	24	Observa usted que la empresa Coesti proporciona información efectiva a sus colaboradores sobre la evaluación de su desempeño laboral, contribuyendo a la formación de un pensamiento saludable y positivo							
Comunicación ascendente.	25	Considera usted que los colaboradores de la empresa Coesti comunican a sus supervisores efectivamente las funciones realizadas, lo que contribuye a evitar el flujo de rumores y valoraciones negativas de su trabajo							
	26	Considera usted que en la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores cuando realizan actividades fuera de sus funciones, demostrando siempre un respeto hacia la empresa, sus procesos y confidencialidad							
	27	Observa usted que dentro de la empresa Coesti los colaboradores informan a sus supervisores sobre anomalías en el proceso y proponen soluciones, debido a que la empresa posee mecanismos para promover una valoración positiva de su parte							
	28	Según su apreciación, la comunicación que fluye desde los colaboradores hacia la dirección contribuye al logro de los objetivos y metas organizacionales, fomentando un pensamiento positivo al interior de la empresa							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA


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

Apellidos y nombres del juez validador: Luis Torres Cabanillas    DNI: 08404690

Especialidad del validador: ESPECIALISTA ESTADÍSTICO

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del experto informante  
Estadística

## Anexo 5: Carta Autorización para levantar información



PERÚ  
Ministerio  
de Transportes  
y Comunicaciones

Autoridad de  
Transporte Urbano para  
Lima y Callao - ATU

GERENCIA GENERAL

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"



Firmado digitalmente por:  
JOSE ALEX FIESTAS RAMIREZ  
Módulo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 06/12/2023 13:46:05

**Carta N° D-000076-2023-ATU/GG-UACGD**

Lima, 06 de diciembre de 2023

Señor(a)

**PRINCE ALIAGA PETER SANDY**  
St. 01 Gp. 18 MZ. D Lt. 09 - Villa El Salvador  
Correo electrónico: Prince\_utp@hotmail.com  
Presente. -

**ASUNTO:** Atención de solicitud de Autorización para emplear información para el desarrollo de una tesis de posgrado (registro SGD N° 0302-2023-02-0087115)

**REFERENCIA:** a) Oficio N° 2484-2023-MTC/04  
b) Carta N° 001-2023-PSPA

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, a través del cual Ministerio de Transportes y Comunicaciones remite la Carta N° 001-2023-PSPA, mediante el cual solicita autorización para emplear información (aplicar entrevistas y/o encuestas, así como autorizar el uso de su título de tesis) para el desarrollo de una tesis de posgrado, precisando mediante correo electrónico que dicha investigación la necesita realizar en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU.

Al respecto, cumpla con informar que podrá aplicar las entrevistas y/o encuestas solicitadas al personal que labora en el Archivo Central de la ATU, a fin de ser usados para temas netamente académicos; para ello se solicita que previamente se remitan las preguntas a efectuarse al siguiente correo electrónico institucional [tramite66@atu.gob.pe](mailto:tramite66@atu.gob.pe) correspondiente al señor Walter Alberto Rivas Nuñez, para la revisión correspondiente, asimismo por dicho medio se le informará el día que podrá realizar las entrevistas y/o encuestas en la institución.

De otro lado, en relación al extremo solicitado de autorizar el uso de su título de tesis "*Gestión de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores del archivo central de una entidad pública del MTC, 2023*", debo informar que esta Unidad no cuenta con las competencias funcionales para emitir documentos autorice publicación de información en representación de la ATU, según lo establecido en el artículo 55° del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU<sup>1</sup>.

Finalmente, en mi calidad de responsable de entregar la información de acceso público<sup>2</sup> cumpla con señalar que la información que obtenga de las entrevistas y/o encuestas deberá ser de acceso público pudiendo ser utilizada para fines lícitos y académicos, por lo que se agradecerá que una culmine su investigación la misma sea compartida.

Documento firmado digitalmente  
**JOSE ALEX FIESTAS RAMIREZ**  
Jefe de la Unidad de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documental

<sup>1</sup> Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 193-2023-ATU/PE de fecha 13 de setiembre de 2023.

<sup>2</sup> Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 013-2019-ATU/PE se designa al jefe de la Unidad de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documental como responsable de entregar la información de acceso público.

Esta es una copia autenticada imprimible de un documento electrónico archivado por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), aplicando lo dispuesto por el Art. 25 del D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM.  
Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sgd.atu.gob.pe/portal-Web/consultaExterna/index.shtml> e ingresar clave: 03E0E70BF756800

Calle José Gálvez  
550, Miraflores  
Lima – Perú  
[www.gob.pe/atu](http://www.gob.pe/atu)



BICENTENARIO  
DEL PERÚ  
2021 - 2024

