



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de
la empresa Olva Courier, Cajamarca

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTORA:

Becerra Azañero, Maryori Crissty (ORCID: 0000-0002-3628-408X)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

En memoria de mis abuelos, Juan y Amelia.

A mi familia, Juan, Delia, Fabrizio y Jheison.

A mi tía, Doris.

A mi persona especial, John.

A mis mejores amigos.

Con mucho amor y cariño para todos ustedes.

Atentamente,

La autora.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la salud y la vida.

A mis padres, Juan y Delia, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida y sobretodo en esta nueva etapa profesional para mí.

A mis hermanos, Fabrizio y Jheison, por su apoyo y por todos los momentos que hemos compartido a lo largo de nuestras vidas.

A John, mi compañero de vida, por todo su apoyo, paciencia y amor a lo largo de todo el proceso de desarrollo de este trabajo.

A mis mejores amigos de maestría, Rony, Lesly, Yanira y Joel, por todo lo vivido dentro y fuera del salón de clase.

Al personal de la empresa Olva Courier Cajamarca, por todo su apoyo al brindarme las facilidades e información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

A mi asesor, Dr. Dios Castillo Christian Abraham, por todo su apoyo y enseñanzas impartidas.

A todos ustedes muchas gracias.

Atentamente,

La autora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN:	1
Objetivo general:	4
Objetivos específicos:	5
II. MARCO TEÓRICO:	5
III. METODOLOGÍA:	18
3.1. Tipo y diseño de Investigación:	18
Tipo de Investigación:.....	18
Diseño de Investigación:.....	19
3.2. Variable y Operacionalización:	20
3.3. Población y muestra:	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	21
3.5. Procedimiento:	22
3.6. Método de Análisis de Datos:	22
3.7. Aspectos Éticos:	23
IV. Resultados:	23
a. REPORTE DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN	23
b. REPORTE DE LA GUÍA DE ENTREVISTA	27
V. DISCUSIÓN:	32
VI. CONCLUSIONES:	36
VII. RECOMENDACIONES:	38
VIII. PROPUESTA:	39
REFERENCIAS:	41
ANEXOS	45

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Dimensiones e Indicadores de las variables de estudio X.....	17
<i>Tabla 2:</i> Dimensiones e Indicadores de las variables de estudio Y.....	18

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Instrumento de modos de conflictos Thomas-Kilmann.....	9
--	----------

RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación es aplicar estrategias de manejo de conflictos que mejoren el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa Olva Courier.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo uso del método inductivo, a su vez el tipo de investigación, según el enfoque es cualitativo y según el nivel de alcance es explicativo; el diseño es no experimental – predictivo. Se trabajó con una población conformada por 30 colaboradores, al ser menor a cien esta también se consideró como muestra.

Los datos obtenidos se procesaron de manera cualitativa, a través de reportes, mostrando como resultados más relevantes que aún existen represalias por parte de algunos de los trabajadores, lo que perjudica el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales, asimismo el nivel de calidad ofrecido en el servicio y las condiciones de trabajo no son las mejores.

Una vez analizados los resultados se concluye que el desempeño no es el adecuado, debido a que existen problemas que afectan las relaciones laborales y el trabajo en conjunto generando una disminución en el logro de las metas. Finalmente se recomienda evaluar y renovar la propuesta de solución, tomando como base la desarrollada en esta investigación.

Palabras claves: manejo de conflictos, desempeño, colaboradores, estrategias.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to apply conflict management strategies that improve the performance of collaborators within the company Olva Courier.

For the development of this research, we used the inductive method as well as the type of research, according to the approach is qualitative and according to the level of scope is explanatory; the design is non-experimental - predictive. We worked with a population made up of 30 collaborators, as it was less than a hundred, this was also considered as a sample.

The data obtained was processed qualitatively, through reports, showing as more relevant results that there is still retaliation by some of the workers, which damages the better development of interpersonal relationships, also the level of quality offered in the service and working conditions are not the best.

Once the results have been analyzed, it is concluded that the performance is not the best since there are problems that affect work relations and team work generating a decrease in the achievement of goals. Finally, it is recommended to evaluate and renew the solution proposal, based on the development of this research.

Keywords: conflict management, performance, collaborators, strategies.

I. INTRODUCCIÓN:

La presente investigación surgió a partir de la problemática que presentan todos los seres humanos al experimentar situaciones en las que se han visto involucrados dentro de un conflicto, los cuales son aspectos naturales e inherentes en el proceso de socialización entre dos o más personas, y pueden iniciarse por diferencia de puntos de vista o decisiones a tomar, más aún cuando una de las personas considera que sus opiniones son mejores.

Con respecto al problema de estudio en esta investigación, de acuerdo a Montero, Y. (2015), afirmó que la rutina laboral afecta a los colaboradores de manera positiva o negativa, debido a que estos toman diferentes posturas y manejan sus emociones de manera distinta. Estudios afirman que la razón principal por la que trabajadores abandonan sus centros de labor se debe a conflictos dentro de estos, con sus jefes o compañeros de trabajo, lo cual genera disminución en la productividad, poca motivación e incluso una alta rotación de empleados. Es por ello que dentro de las organizaciones es de suma importancia el aprender a manejar conflictos, los cuales generarían un mejor lugar para trabajar y se conservaría el capital humano.

Respecto a la variable desempeño laboral, Besa, E. (2017) nos indicó que muchas organizaciones fomentan el desempeño de sus colaboradores a través de incentivos tales como reconocimientos y la opción de hacer una línea de carrera para que el colaborador pueda desarrollarse profesionalmente, es importante destacar que el ofrecerle beneficios a los colaboradores genera un mayor índice de productividad el cual promueve un mejor desempeño y hace que los trabajadores sientan que la empresa para la cual trabajan realmente se preocupa por ellos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática indica que el sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería creció en 1,6% debido a la mayor actividad de uno de su subsector como el de Mensajería (1,47%); en el cual se ubica la empresa Olva Courier. (INEI, 2017)

Landa, Núñez y Valdivia (2017) destacan la importancia del sector courier en la economía del país, debido a que permite la conexión con distintos países del mundo de manera rápida. Todo esto ayuda a que pequeños empresarios hagan crecer sus negocios.

A nivel nacional, respecto a la variable independiente se indica que los conflictos que no son resueltos a tiempo generan baja productividad y barreras para el trabajo en equipo, lo ideal es que en estos casos exista un buen líder que sepa manejar estas situaciones de la manera más adecuada, y así generar experiencias de crecimiento y sobre todo de aprendizaje. El reto del líder dentro de la organización es saber elegir como enfrentar un conflicto, actuando en pro del bienestar de su equipo de trabajo y de la empresa que representa. (El papel del líder en el manejo y resolución de conflictos, 2018, mayo 24)

A nivel regional destacan empresas del mismo sector como Serpost, entidad que pertenece al estado; Perú Fax, Urbano Express Perú y Cajamarca Express, las cuales están ordenadas respecto al lugar que ocupan dentro del mercado regional, sin considerar el puesto que ocupa Olva. Cabe destacar que el común denominador entre estas empresas es la deficiente calidad en el servicio ofrecido, siendo uno de los motivos principales el contar con muy poco personal, el cual en muchas ocasiones tiene que realizar funciones que no corresponden al puesto que ocupa; sin considerar aspectos como la motivación, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo profesional y clima laboral.

Dentro de la realidad institucional, en la ciudad de Cajamarca, la empresa Olva Courier, está posicionada en primer lugar dentro del mercado regional respecto a las empresas del mismo sector, se dedica a brindar servicios de logística integral a través de courier, transporte de encomiendas (sobres y paquetes) a nivel nacional y solo sobres a nivel internacional; cuenta con una plana de 30 colaboradores entre personal administrativo, operadores y counter.

Como principal dificultad se identificó que un porcentaje considerable de la plana de colaboradores de la empresa Olva Courier no tiene el nivel de instrucción necesario para las funciones que realizan de diario, más son solo empíricos, lo que genera en ellos cierta renuencia al cambio.

Asimismo, es importante mencionar que la información que se brinda a los clientes en muchas ocasiones ha sido la incorrecta, sobre todo por el tiempo de demora en los envíos y por falta de conocimiento de la normativa interna de la empresa, muchos no conocen los procedimientos adecuados a realizar, además de la escasa información que existe respecto a las funciones asignadas en cada puesto de trabajo, lo que perjudica el desempeño laboral.

Adicionalmente dentro la empresa existe cierto grado de discrepancias, lo que genera un ambiente de trabajo tenso e incómodo, lo que genera cierto grado de rotación de personal, es por ello que la administración actual viene trabajando en mejorar esta situación a través del otorgamiento de incentivos al buen trabajo y motivando reconociendo el buen desempeño de los colaboradores.

Sin embargo, a la actualidad no se han realizado trabajos de investigación que reflejen el impacto del manejo de los conflictos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Olva Courier Cajamarca.

Dentro de esta investigación se formula el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera la aplicación de una estrategia de manejo de conflictos impactará en el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier?

La justificación para este estudio afirma que es conveniente porque busca mostrar cuál es el impacto que tiene el manejo de los conflictos en el desempeño de los trabajadores de la empresa Olva Courier en la ciudad de Cajamarca, cuyos resultados permitirán conocer cuáles son las principales causas, y así desarrollar capacidades en la resolución de conflictos, manejo de emociones y la aplicación de estrategias para mejorar las variables escogidas en este estudio.

La investigación es importante porque contribuye con la solución de la problemática existente en la empresa a estudiar, ya que los gerentes aprenderán a reconocer cuando existe un conflicto y porque se originan, aplicando estrategias para su solución inmediata sin que repercuta en el desempeño de los colaboradores.

El impacto social de este trabajo de investigación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa logrando mejorar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de estrategias que logren mitigar los conflictos y obtengan una mejor convivencia laboral en un ambiente más armónico, dejando como enseñanza la importancia que deben tomar de ahora en adelante todas las empresas respecto a las variables de estudio.

El valor teórico es contributivo porque ayuda a mejorar los conceptos acerca de las habilidades gerenciales sociales, respecto al manejo de conflictos y su impacto en el desempeño laboral en una empresa de envíos a nivel nacional e internacional, por el cual sus resultados pueden ser publicados en revistas indexadas y otros trabajos de investigación.

Finalmente, la utilidad metodológica está relacionada con el aporte de la propuesta de investigación, la cual puede ser aplicada en la empresa o puede servir como referente para futuras investigaciones que busquen conocer cuál es el impacto de los conflictos laborales en el desempeño de los trabajadores.

Los objetivos planteados en esta investigación son:

Objetivo general:

Determinar la manera cómo la aplicación de una estrategia de manejo de conflictos influirá de manera positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la efectividad del desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier.
2. Identificar los factores que influyen en el impacto del desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier.
3. Proponer estrategias para el manejo de conflictos y el mejor desempeño de sus colaboradores.
4. Determinar el impacto del manejo de conflictos en el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier.

La hipótesis general planteada en este estudio es:

La aplicación de una estrategia de manejo de conflictos tendrá una influencia positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca.

II. MARCO TEÓRICO:

Para el desarrollo de esta investigación se recolectaron trabajos que aportan a nivel internacional como:

Toro, E. (2017) en su investigación relacionada con el manejo de conflictos laborales en el área de mantenimiento de una universidad de Ecuador, cuyo objetivo principal es: desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de mantenimiento. Utilizó como métodos de contrastación el muestreo y la entrevista. Asimismo, se concluye que existe la necesidad de un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de mantenimiento de la universidad. Finalmente recomienda que, además de la aplicación de un plan de acción se realicen también evaluaciones de clima laboral, lo que ayudará a tomar mejores decisiones respecto al entorno laboral, de igual forma los líderes deben comprometerse en guiar a sus trabajadores no solo en el cumplimiento de metas dentro del área de trabajo sino también en las metas individuales.

Esta investigación es relevante debido a que destaca la importancia de la elaboración de un plan de acción que disminuya o erradique en su totalidad los conflictos laborales que se puedan presentar entre los trabajadores de un área de trabajo en específico o una organización en su totalidad.

Zans, A. (2017), en su investigación relacionada con el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de una facultad en una universidad en Nicaragua, cuyo objetivo principal es analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria, en el periodo 2016. Utilizó como métodos de contrastación la documentación y el muestreo y la entrevista. Asimismo, concluye que urge motivar a las principales autoridades en contribuir a lograr un clima organizacional favorable, óptimo, además de elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generando un ambiente propicio para la productividad, evitando la toma de decisiones individuales y fortaleciendo las decisiones colectivas. Finalmente, recomienda fortalecer la comunicación, haciendo uso de los canales adecuados para que la información contribuya a la mejora en la toma de decisiones, además de incentivar y alentar al trabajador.

Esta investigación es relevante debido a que resalta la importancia de mantener motivados a los colaboradores, ya que de esta manera existirá un beneficio para ambas partes, como organización el clima y desempeño laboral mejorará significativamente, es decir que no habrá diferencias o conflictos, y en el caso de los trabajadores estos se sentirán motivados, sabiendo que su trabajo es realmente reconocido y sintiéndose parte vital de la empresa.

Zeballos, R. (2019), en su investigación relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa dedicada a la industria de cerámicas en Bolivia, cuyo objetivo principal es proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en estudio. Utilizó como métodos de contrastación el muestreo y la entrevista. Asimismo, concluye que la implementación de un modelo de gestión del talento por competencias

permite optimizar los procesos, lo cual mejorará el desempeño de los trabajadores, situación que incentivará a la mejora de condiciones ofrecidas para los trabajadores. Finalmente, recomienda el establecimiento de la unidad de gestión del talento humano para mejorar de manera significativa los procesos, dando lugar a un mejor clima organizacional que mantendrá a los trabajadores satisfechos en el desempeño de sus funciones.

Esta investigación es relevante debido a que destaca la importancia de implementar un modelo de gestión del talento el cual proporcionará una mejor organización y dirección en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, además de mejorar las condiciones de trabajo y como consecuencia el desempeño de los trabajadores.

Para el desarrollo de esta investigación se recolectaron trabajos que aportan a nivel nacional como:

Paricoto, F. (2018), en su investigación relacionada con el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una caja municipal, cuyo objetivo principal es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los operadores de la caja. Utilizó como métodos de contrastación el muestreo. Asimismo, concluye que los resultados permiten afirmar que, si existe correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, según el estadístico Rho de Spearman, cuyo coeficiente alcanza el valor de 0.699, valor que muestra una asociación moderada y directa entre dichas variables. Finalmente, recomienda desarrollar acciones que den paso a mejorar el clima laboral, incrementando los beneficios ofrecidos los cuales se verán reflejados en el desempeño laboral.

Esta investigación es relevante porque destaca la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral, esto quiere decir que el buen desempeño de los colaboradores es solo una respuesta al buen clima que se vive dentro de la empresa, por lo tanto la productividad a nivel organizacional y personal será cada vez mejor, se sienten motivados y conviven en un ambiente de armonía, el cual los principales directivos deben procurar

mantener para lograr un buen trabajo en equipo que lleve al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Flores, I. y Terán, R. (2018) en su investigación relacionada con el manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en el área de un hospital regional, cuyo objetivo principal es elaborar un plan de manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de un área de cuidados intensivos. Utilizó como métodos de contrastación el muestreo. Asimismo, concluye que, dentro del hospital, de un total de 28 encuestados, 12 de ellos, afirman que la eficiencia de las relaciones interpersonales es inadecuada, sin embargo; 11 entrevistados determinan que la eficiencia es buena y solo 4 participantes indican que la eficiencia que se ejerce en las relaciones interpersonales entre los enfermeros es regular. Asimismo; 17 de ellos indican que la comunicación es regular en el área de cuidados, no obstante, solo 6 enfermeros manifiestan que es inadecuada y 5 refieren que es muy buena la comunicación que se ejerce entre los compañeros del área. Finalmente, recomienda organizar un programa de coaching con el fin de mejorar actitudes, trato entre trabajadores y lograr un liderazgo efectivo.

Esta investigación es relevante al indicar que las relaciones interpersonales no son las más adecuadas entre los trabajadores puesto que existen algunas deficiencias en la comunicación, lo que genera que el clima laboral aún no logre ser el más adecuado; es importante destacar que al existir una buena comunicación el clima dentro de la organización mejorará significativamente al igual que el desempeño laboral.

Fabian, J. (2019), en su investigación relacionada con el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una universidad en Cajamarca, cuyo objetivo principal es determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad. Utilizó como método de contrastación el muestreo. Asimismo, concluye que, el clima organizacional de la institución influye de manera directa sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, y esta influencia es positiva moderada. Finalmente,

recomienda elaborar un plan de perfeccionamiento del clima organizacional, con el cual se logre un clima más inclusivo y participativo.

Esta investigación es relevante al indicar que dentro de esta institución el clima organizacional es un factor determinante para el buen desempeño laboral, el cual aún está en proceso de desarrollo puesto que el liderazgo existente es todavía del tipo autoritario lo que no les genera a los trabajadores la confianza suficiente para desarrollarse en sus actividades diarias.

Dentro de la investigación se han considerado teorías que están relacionadas con el tema a estudiar, como por ejemplo los estilos de resolución de conflictos identificados por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann. Según Arrogante, A. (2018) esta teoría señala que las personas tienden a usar un estilo distinto al momento de buscar darle solución a un conflicto, los cuales varían de acuerdo al grado de cooperativismo y asertividad que involucran.

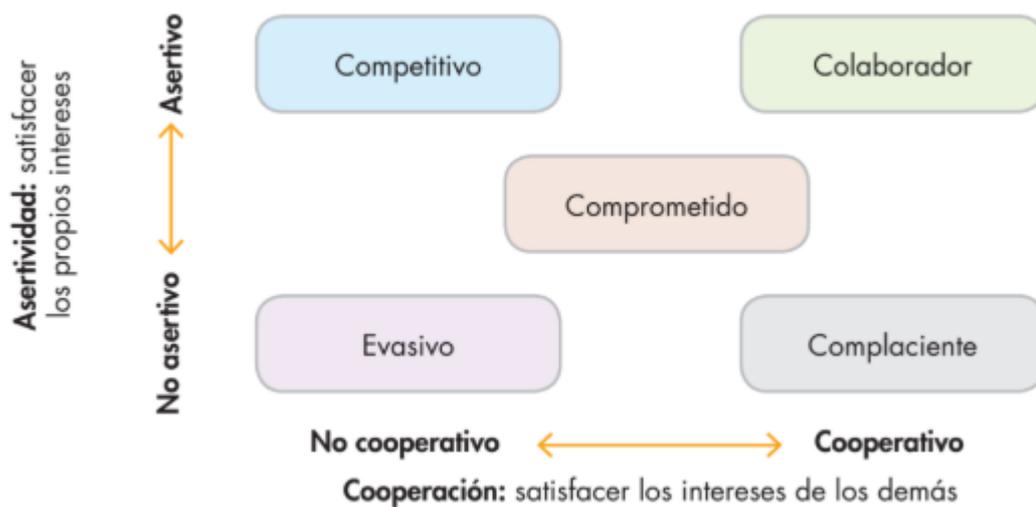


Figura 1: Instrumento de modos de conflictos Thomas-Kilmann (Arrogante, A. p.60)

Los estilos identificados en esta teoría son cinco, el primero es el estilo **competitivo**, se da cuando las personas tienen una posición firme y saben lo que quieren. Normalmente son personas que asumen poder, por su experiencia, jerarquía o por su capacidad de persuasión. Este estilo es útil cuando las decisiones se deben tomar con rapidez o en casos de emergencia.

El estilo **colaborativo** se caracteriza por intentar complacer las necesidades de todas las partes involucradas. Suelen ser asertivos y le dan la debida importancia a cada persona. Este estilo es útil en situaciones donde se requiere obtener distintos puntos de vista para poder darle una solución al conflicto. En el estilo **comprometido** se busca que la solución al problema satisfaga a todos los involucrados, por lo menos de forma parcial, se espera que los involucrados estén dispuestos a sacrificar algo para encontrar la solución. Este estilo es útil cuando el costo del conflicto es superior al costo de sacrificio. En el estilo **evasivo** las personas evitan totalmente el conflicto, se caracterizan por preferir que otros sean quienes tomen las decisiones. Este estilo puede ser considerado en la mayoría de situaciones como señal de debilidad al no poder defender una posición. El estilo **complaciente** se caracteriza por la disposición de satisfacer las necesidades de los demás sin considerar las propias, son personas que saben cuándo ceder o también pueden ser persuadidos para cambiar de opinión sin una justificación válida. Este estilo es útil cuando el asunto que causa el conflicto es más importante para la otra parte, más no para quien asume el estilo.

Respecto a las variables a estudiar, la variable independiente, manejo de conflictos, es definida por diversos autores, tales como:

Según Chiavenato (2000) nos dice que: el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes – individuo, grupo u organización – percibe que la otra parte – individuo, grupo u organización – atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.

Alonzo, R. (2012) indica que el conflicto es un proceso originado por una persona que siente afectado alguno de sus objetivos o intereses, asimismo dice que este es una lucha entre dos o más partes que sienten incompatibilidad con la otra parte involucrada.

Robbins (2004) afirma que: el manejo de conflictos es el uso de las técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto.

Fernández, E. (2010) indica que existen diversas maneras de tratar los conflictos. Existen los individuos evasivos, los que no hacen nada para solucionar el problema, y los cooperativos, quienes buscan eliminar las diferencias entre las partes involucradas y dar soluciones beneficiosas para ambas partes.

Se puede determinar que los conflictos son procesos que se originan entre dos o más personas que sienten sus intereses afectados, o no logran llegar a un acuerdo, esto debido a los distintos puntos de vista que cada persona tiende a tener, asimismo el manejo de conflictos engloba diversas técnicas que buscan la resolución de estos.

Según Chiavenato (2009) nos dice que: dentro de las organizaciones existen ciertas condiciones que desencadenan los conflictos, las cuales están denominadas como condiciones antecedentes y son tres:

La **diferenciación** es el resultado del crecimiento de la organización, en donde cada grupo se especializa en lograr su propia eficiencia, y como resultado se realizan distintas tareas en diversas partes del entorno organizacional, debido a esto se desarrollarán nuevas formas de pensar y actuar, una forma particular de trabajar en equipo, lo que generará la diferenciación, al existir objetivos e intereses distintos a los otros grupos de la organización y la percepción de que estos son incompatibles. Los **recursos** dentro de una organización generalmente son limitados, ya que se fija una cantidad exacta de estos como: capital, presupuesto, sueldos, créditos, espacio, máquinas y equipos, etc. para repartirse entre todas las áreas dentro de la organización. En consecuencia, si un grupo o área pretende obtener más recursos, otro grupo perderá los suyos o renunciara a una parte de ellos, es ahí donde surge la idea de que algunos grupos o áreas tienen objetivos e intereses diferentes e incompatibles. Por último, la **interdependencia de actividades** se presenta cuando un grupo no puede completar una tarea sin que otra haga la suya. Dentro de una organización todas las áreas o grupos son interdependientes de alguna manera, el problema se presenta cuando un área se vuelve muy dependiente de otra, ya que en ocasiones esta puede apoyar o perturbar el trabajo de otros.

Es importante indicar que las condiciones que anteceden a los conflictos se desarrollan en organizaciones de todo tipo, sin distinguir jerarquías o áreas de trabajo, todas desean alcanzar el máximo nivel de eficiencia, hacer uso de todos los recursos necesarios para lograr sus objetivos, sin embargo, el depender un área de otra retrasa lo deseado dando paso en muchos casos a un conflicto.

Los conflictos según Robbins y Judge (2009) son un proceso que consta de cinco etapas, las cuales son:

Etapas I: nos presenta las condiciones que generan las oportunidades para el surgimiento de un conflicto, las cuales son: **comunicación**, fuente de conflicto, esta representa las fuerzas opuestas que originan malos entendidos y “ruidos” en los canales de comunicación, debido a que las personas le pueden dar diversas interpretaciones a las palabras estas se convierten en barreras para la comunicación y en condiciones previas a un conflicto potencial. La **estructura**, en este aspecto se incluyen variables como tamaño, grado de especialización en las tareas asignadas, límites claros, compatibilidad de metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y grado de dependencia entre grupos, las cuales son fuentes generadoras de conflictos, por ejemplo, de acuerdo a investigaciones se indica que, mientras más grande sea el área de trabajo dentro de la empresa el grado de especialización para el desarrollo de sus actividades será mayor, lo que puede generar conflictos, asimismo la diversidad de metas es también fuente de conflicto, puesto que cada grupo busca cumplir con sus objetivos, entre otras situaciones. Las **variables personales**, aquí se incluyen rasgos de personalidad, emociones y valores de una persona. Es común que dentro de una organización se generen conflictos por diferencias entre trabajadores debido a incompatibilidad de caracteres, ya que hay individuos con personalidades tóxicas, autoritarias, dogmáticas, entre otras, asimismo las emociones personales juegan un papel importante en el surgimiento de conflictos, ya que las personas en muchas ocasiones llegan a sus centros de trabajo con la carga emocional de los problemas que tienen a nivel personal o familiar.

Etapla II: cognición y personalización, en esta etapa se definen los dos aspectos del conflicto, los cuales son: **conflicto percibido**, es cuando una o más personas saben que existen las condiciones para que surjan conflictos, y el **conflicto sentido**, es la parte emocional del conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Etapla III: intenciones: son el conjunto de decisiones para actuar de alguna forma dada frente a un conflicto, de las cuales se identifican cinco: **competir**, es cuando una persona busca satisfacer sus intereses, sin importar el efecto que pueda causarle a las otras partes involucradas en el conflicto; **colaborar**, es cuando las partes involucradas en el conflicto colaboran para poder obtener un resultado que beneficie a todos los involucrados; **evitar**, se da cuando una de las personas involucradas en el conflicto busca la manera de salirse de él; **acomodarse**, se da cuando una de las partes está dispuesta a no oponerse a los intereses de la otra persona, es decir se auto sacrifica para que de esta manera se mantenga una buena relación; **comprometerse**, es cuando ambas partes están dispuestas a ceder en algo y que el resultado sea compartido, sin que haya un ganador o perdedor.

Etapla IV: comportamiento: esta etapa comprende los comportamientos de las partes en conflicto, los cuales son los esfuerzos de cada parte por imponer sus intenciones.

Etapla V: resultados: estos se dividen en dos: **resultados funcionales**, los conflictos resultan constructivos cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio; **resultados disfuncionales**, los conflictos resultan destructivos cuando existe lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a la animosidad entre los miembros. El conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

De acuerdo a cada conflicto, estos tienen distintos niveles de magnitud, según Chiavenato (2009), nos indica que pueden estar generalizados dentro de una organización o delimitados dentro de un área en específico, así existen diversos niveles de conflictos, los cuales son: **conflicto intergrupual**, se presenta cuando los grupos dentro una organización perciben que los demás pueden obstaculizar el cumplimiento de sus metas y chocan entre sí. El conflicto dentro de las organizaciones puede ser grupal (entre departamentos) o vertical (entre niveles de la organización); **conflicto interpersonal**, se presenta entre personas con intereses y objetivos opuestos, mientras una de las partes se sienta amenazada la probabilidad de conflicto aumentará; **conflicto individual**, es el tipo de conflicto que enfrenta una persona consigo mismo (sentimientos, deseos, opiniones, motivaciones, etc.) lo que provoca problemas en la toma de decisiones.

Para la variable dependiente, desempeño, según Sanz, A (2002) se han considerado algunas teorías, tales como el modelo de desempeño de Campbell, el cual nos dice que cada individuo es considerado como la acción y no como los resultados de esta, es por ello que propone analizar la acción y sus determinantes, siendo tres los elementos que delimitan la conducta.

El conocimiento declarativo, consiste en el conocimiento acerca de los hechos y las cosas, los cuales permiten comprender los requerimientos para el cumplimiento de una tarea asignada.

El conocimiento de los procedimientos y destrezas solo busca combinar el conocimiento declarativo (lo que se debe hacer) con el conocimiento de cómo se debe hacer. Las destrezas incluidas aquí son las cognitivas, físicas, perceptivas, interpersonales y de autodirección.

Dentro de la motivación se especifican tres decisiones o juicios diferenciados, la elección de realizar un esfuerzo (dirección), la decisión respecto al nivel de esfuerzo empleado (amplitud) y la decisión relativa a la persistencia de ese esfuerzo (persistencia).

Otra teoría relacionada al desempeño según Sanz, A (2002) es el modelo de motivación – cognición de Early y Shalley, el cual consiste “en una

extensión de modelo del establecimiento de metas en la que se concede una gran importancia a los aspectos puramente cognitivos que resultan de la internalización de metas, en el proceso que guía la conducta laboral”.

El propósito de este modelo es explicar el proceso por el cual las metas laborales influyen en el desempeño de tareas, especificando como estas se transforman en acciones en un determinado comportamiento laboral. La manera por la cual las metas se convierten en acciones son los planes de acción, los cuales parten de tres premisas: los individuos están dirigidos por metas y las utilizan para la actividad cognitiva, afectiva y conductual; los procesos cognitivos y motivacionales son cíclicos e interdependientes; y los individuos desempeñan sus tareas en un contexto social que tiene implicancias sobre su modo de actuar.

Este modelo tiene dos fases importantes, en la primera se aprecia el proceso de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales, y en la segunda fase se especifica el proceso de desarrollo y ejecución de los planes de acción concluyendo el proceso con un feedback sobre la internalización de las metas.

Respecto a la variable dependiente, desempeño, la definen diversos autores, tales como:

De acuerdo a Carvajal et al. (2013) se entiende el desempeño desde dos perspectivas, como resultados, para conocer el logro de las metas de la organización, y como conductas evaluables.

Según Toro (1988) se entiende que desempeño son los efectos que se desprenden de una acción laboral realizada. (como se citó en Carvajal et al., 2013, p. 53)

Chiavenato (2000) define que: es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

De acuerdo a estas definiciones, es importante indicar que el desempeño es lo que se espera lograr después de haber realizado una o varias labores dentro del trabajo, sabiendo que esto ayudará con el cumplimiento de las metas organizacionales y personales.

La importancia del grado de desempeño, según Pernia y Carrera (2014), nos dice que radica en la implementación de nuevas políticas, por ejemplo, remunerativas, en las condiciones laborales, en la toma de decisiones, etc., las cuales permiten detectar errores y conflictos laborales que perjudiquen el desempeño del trabajador dentro de su área de trabajo. (como se citó en Paricoto, 2018)

El objetivo del grado de desempeño, según Pernia y Carrera (2014), es otorgarles a los colaboradores las habilidades y capacidades necesarias que le permitan desenvolverse de la mejor manera en su área de trabajo, es por ello que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con las características que el puesto en evaluación requiere, es por ello que no se puede emitir un juicio de manera deliberada acerca del comportamiento funcional del trabajador. (como se citó en Paricoto, 2018)

Las dimensiones del desempeño laboral según Chiavenato (2009) nos dice que el desempeño laboral es el grado con el que un empleado cumple su trabajo, el cual depende de ciertas dimensiones para poder ser evaluado. (como se citó en Aliaga y Julcamoro, 2016)

La **supervisión**, busca otorgar confianza y generar buena comunicación con los colaboradores que pertenezcan a un grupo o área en específico, con la cual pretendan relacionarse para contribuir a su equipo de trabajo. La **remuneración**, es la compensación monetaria que reciben los colaboradores por la prestación de sus servicios profesionales, los cuales deben desarrollar competencias para poder incrementar su rendimiento y su salario. Las **oportunidades de ascenso** se dan de acuerdo a la percepción que tiene la organización acerca del desempeño del colaborador, el cual está ligado al cumplimiento de objetivos y a su productividad. Por último, el **compromiso** es el nivel de confianza y cooperación entre los trabajadores de

una organización, en los cuales se buscan valores que permitan lograr los proyectos dentro de la organización, alcanzando las metas y objetivos trazados, manteniéndose en el tiempo.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) los factores que influyen en la variable dependiente, de acuerdo a la teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg, indica que existen dos grupos de condiciones que inciden en la- conducta laboral, los cuales han sido denominados como factores de higiene y factores motivacionales.

Los **factores de higiene** buscan conservar un nivel razonable de satisfacción entre los colaboradores, dentro de estos encontramos a las políticas y procedimientos de trabajo, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con los supervisores, compañeros y subordinados. La ausencia de uno de estos factores puede generar insatisfacción entre los trabajadores, sin embargo, la presencia de estos no necesariamente los motiva.

Los **factores motivacionales** son generadores de motivación y satisfacción del colaborador en el trabajo, los cuales son el logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. Cabe indicar que estos factores se relacionan directamente con el desarrollo del trabajo.

Dentro de la investigación se han considerado dimensiones e indicadores de medición como:

Tabla 1: Dimensiones e Indicadores de las variables de estudio X

Dimensiones	Indicadores
Diferenciación	Grado de especialización
Recursos	Desarrollo de actividades
Interdependencia de actividades	Comunicación

Fuente: Lista de dimensiones e indicadores de medición asociados a la variable independiente elaborada en base al análisis de teorías citadas.

Tabla 2: Dimensiones e Indicadores de las variables de estudio Y

Dimensiones	Indicadores
Compromiso	Cooperación.
Oportunidades de desarrollo	Logro de metas y productividad
Remuneración	Desarrollo de competencias

Fuente: Lista de dimensiones e indicadores de medición asociados a la variable dependiente elaborada en base al análisis de teorías citadas.

La definición conceptual de las variables a estudiar dentro de esta investigación es:

El manejo de conflictos se define como el conjunto de técnicas que buscan resolver y lograr alcanzar el nivel deseado del conflicto. (Robbins, 2004)

El desempeño viene a ser el comportamiento de los individuos en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales, este constituye la estrategia para el logro de lo deseado. (Chiavenato, 2000)

III.METODOLOGÍA:

3.1.Tipo y diseño de Investigación:

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación según el enfoque es cualitativo, debido a que se utiliza la recolección de datos, sin alguna medición numérica, para poder identificar o mejorar las interrogantes de la investigación en el proceso de desarrollo de esta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Asimismo, Corbeta (2003) indica que una investigación de tipo cualitativa evalúa el desarrollo natural de los fenómenos en estudio, es decir que no existe manipulación previa respecto a la realidad de los sucesos. (como se citó en (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Además, este estudio de acuerdo al nivel de alcance es explicativo, de acuerdo a Hernández et al, (2004) indican que “los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos

físicos o sociales”. De esta manera se explican porque ocurre el fenómeno y bajo qué condiciones se da.

Asimismo, el propósito de la investigación de tipo explicativa radica en probar la hipótesis planteada en el estudio. Es por ello que esta investigación explicará de qué manera y bajo qué condiciones el manejo de conflictos influirá en el desempeño de los colaboradores, logrando así comprobar la hipótesis planteada. (Garza, 2007)

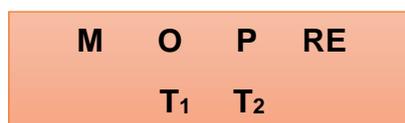
Diseño de Investigación:

El diseño a utilizar en esta investigación es no experimental – predictivo, según Hernández et al. (2004) es no experimental porque no se manipula ninguna de las variables de estudio, el investigador no influye en ellas, en este tipo de investigaciones se observan fenómenos que ya existen y como es que se desarrollan en su contexto natural para después poder ser analizarlos.

De esta forma se puede indicar que los elementos o sujetos a investigar dentro de un estudio con diseño no experimental ya pertenecían a un grupo determinado de la variable independiente. (Gómez, 2006)

Esta investigación es predictiva porque pretende observar el comportamiento futuro de un fenómeno o una realidad. (López, Montenegro y Tapia, 2006)

Con la finalidad de aplicar el diseño indicado se ha esquematizado de la siguiente manera:



Donde:

M: Muestra integrada por los colaboradores de Olva Courier – Cajamarca.

O: Observación a desarrollar en la muestra, de la variable desempeño.

P: Propuesta de valor de manejo de conflictos.

T₁: Tiempo de medición inicial con información actual: Mayo - Junio 2020

T₂: Tiempo de proyección que durará la implementación de la propuesta de solución **P:** Diciembre 2020.

RE: Resultados estimados que generará la implementación de la propuesta de solución **P.**

3.2. Variable y Operacionalización:

Para el desarrollo de esta investigación se han definido conceptualmente las variables a estudiar:

Variable Independiente: El manejo de conflictos viene a ser un conjunto de técnicas y estrategias que buscan resolver y lograr alcanzar el nivel deseado del conflicto, las cuales deben aplicarse a la empresa Olva Courier – Cajamarca con el fin de mitigar los conflictos y como consecuencia mejorar el desempeño de los trabajadores.

Variable dependiente: El desempeño es el comportamiento de todos los colaboradores de la empresa Olva Courier – Cajamarca, los cuales están orientados a la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales y personales, este constituye la estrategia para el logro de lo deseado.

3.3. Población y muestra:

La población de esta investigación la conforman los 30 colaboradores de Olva Courier Cajamarca, al ser poco extensa esta también será considerada como muestra, es decir se trata de una muestra censal ya que el conjunto de unidades de análisis es manejable.

Sin embargo, uno de los instrumentos se aplicará sólo a dos colaboradores, los cuáles son jefes de área, para lo cual se han considerado criterios como que el desempeño solo es evaluado por los jefes más no por el colaborador, asimismo el no disponer del tiempo suficiente para poder evaluar a todos y por último que la información que tiene la empresa respecto a desempeño es confidencial, por lo tanto no se nos otorgará, teniendo en cuenta estos criterios fue que se decidió entrevistar a los jefes de área.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas:

Observación: es una técnica que sirve para recolectar sucesos o comportamientos de una variable específica de estudio, a través de esta se percibe lo que sucede en el entorno. En este estudio se aplica la observación para recolectar datos acerca de la variable manejo de conflictos, la cual será observada y registrada en el mismo entorno de trabajo.

Entrevista: es otro medio de recolección de datos, el cual se realiza a través del diálogo, una de las personas involucradas cumple el papel de entrevistado, quien formula las preguntas, y el entrevistado, quien las responde. Para este estudio se aplica la entrevista personal con el fin de recolectar información acerca de la variable desempeño, donde las preguntas formuladas serán respondidas por los jefes de área de Olva Courier.

Instrumentos:

Ficha de Observación: instrumento que sirve para la recolección y comprobación de datos a través de enunciados o actividades dispuestos en una lista con el único fin de comprobar el cumplimiento de estos. Para este estudio la ficha de observación recolecta información acerca del manejo de conflictos, a través de una lista ordenada por dimensiones.

Guía de Entrevista: sirve para obtener información un poco más específica y completa debido a que es aplicada de manera personal, las preguntas planteadas dentro de esta guía tienen como fin recolectar información de la variable desempeño, la cual será dirigida a los dos únicos jefes de área de Olva Courier.

3.5. Procedimiento:

Los procedimientos para la recolección de datos son los siguientes:

1. La aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los cuales para esta investigación son la ficha de observación, la cual recolectará datos acerca del manejo de conflictos, y la guía de entrevista que se encargará de la información respecto al desempeño, esta última será aplicada a los jefes de área.
2. Los datos obtenidos serán procesados de manera cualitativa de tal manera que permita el análisis y la comprensión de estos.

3.6. Método de Análisis de Datos:

De acuerdo a la investigación a desarrollar, el análisis de los datos tiene como objetivo identificar los aspectos críticos del problema, es por ello que se hará uso del método deductivo para el análisis de la realidad problemática, trabajos previos y teorías y su adaptación a los casos específicos de mi investigación. Asimismo, se hará uso del método inductivo para generar conclusiones, tomando en cuenta los resultados de la investigación, los cuales deben responder a cada objetivo específico planteado.

3.7. Aspectos Éticos:

Dentro de los aspectos críticos para esta investigación se considera:

- 1. Confidencialidad:** no mostrar información confidencial de la empresa en estudio.
- 2. Veracidad:** se mostrará solo información real y veraz de la empresa en estudio.
- 3. Integridad:** no se difundirán los nombres de las personas involucradas en la investigación, ni indicios de estas.

IV. Resultados:

Debido a la naturaleza de las técnicas de recolección de datos utilizadas: observación y entrevista, los resultados serán analizados de manera cualitativa.

a. REPORTE DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso Observado: Comportamiento de colaboradores para identificar motivos de conflictos y el desarrollo de estos.

Fecha: Del 24-02-2020 al 06-03-2020.

Lugar: Oficina Olva Courier - Jr. Los Nogales 426 – Cajamarca

Condiciones del ambiente: ingreso frecuente de clientes a oficina, una persona en counter, rotando durante la hora del refrigerio, operadores y personal administrativo en la hora y el turno indicado, no hubo muchas inasistencias.

Observador: 01.

Medio de recolección de datos: Hoja de cotejo, fotografía.

Luego del proceso de observación del comportamiento de los colaboradores en su centro laboral se pudo identificar los siguientes aspectos relevantes:

I. DIMENSIÓN: DESARMONÍA

1. La frecuencia de los conflictos dentro de la organización.

Rpta: A veces

Los conflictos que se desarrollan dentro de Olva normalmente son por descoordinación, en particular entre el jefe de operaciones y los operadores, quienes no logran llegar a un acuerdo al momento de la asignación de los paquetes/documentos que serán llevados a domicilio; lo que conlleva a que se generen desacuerdos dos o hasta tres veces en una semana.

2. Actitudes negativas entre compañeros.

Rpta: Casi nunca

El ambiente que se percibe dentro de las instalaciones es de apoyo y cooperación, sin embargo, se pudo corroborar que algunos de los trabajadores tienen actitudes negativas, en algunos casos por represalias personales, y esto se hace notar al momento del desarrollo de las actividades, siendo este quien critica o retrasa al compañero con el que se encuentra en conflicto.

3. Facilidad en la resolución de conflictos.

Rpta: A veces

El desarrollo y resolución de un conflicto dentro de Olva no es de manera inmediata, toma cierto periodo tiempo y se resuelve por etapas, es decir en un primer momento las partes involucradas son interrogadas o investigadas para

luego tomar las decisiones necesarias que contribuyan a eliminar el conflicto identificado, sin embargo este proceso es repetitivo, debido a que las ordenes no son acatadas en un primer momento y los involucrados van solucionando las discrepancias por etapas, a la vez que mejoran actitudes personales y laborales.

4. Relación entre compañeros de trabajo.

Rpta: Siempre

Respecto a cómo se llevan los colaboradores, es importante destacar que existe apoyo y empatía, si alguien falta rápidamente uno de los compañeros organiza el trabajo pendiente, de igual forma si alguien termina con rapidez lo asignado en el día ayuda a otro compañero, etc., sin embargo, no se da en el total de colaboradores, y esto se debe a ciertas discrepancias personales o en la forma de pensar, sobre todo porque no se logra llegar a un acuerdo, lo que genera celos y conflictos.

II. DIMENSIÓN: OPOSICIÓN

1. Seguridad en las instalaciones de la empresa.

Rpta: De acuerdo

Dentro de las instalaciones existen muchos desperfectos, iniciando por el área de atención al cliente, en la cual hasta la fecha en la que se llevó a cabo esta técnica el techo estaba en malas condiciones, asimismo se encontró extintores vencidos, el área peatonal sin señalización, oficinas equipadas de manera inadecuada y oficinas con usos dobles e innecesarios. Todo esto genera incomodidad en los trabajadores al momento de desarrollar sus actividades e incluso las retrasa debido a que tiene que estar yendo de su área hacia otra si desean obtener algo.

2. Condiciones laborales.

Rpta: Poco de acuerdo

Respecto a las condiciones laborales en la que se encuentra cada colaborador se considera no es la adecuada, de la totalidad de trabajadores solo el 20% se encuentra en planillas, el resto emite recibo por honorarios, asimismo se hizo notar la incomodidad de los trabajadores por la demora en sus pagos, de igual forma en las declaraciones de aportes para los trabajadores que se encuentran en planilla. Esta situación genera disconformidad y conflictos, debido a que la puntualidad en los pagos es la esperada.

3. Funciones que realizan y remuneración otorgada.

Rpta: Poco de acuerdo

Con relación a la escala remunerativa se considera que no es la adecuada, debido a que lo que perciben de manera quincenal no guarda relación con las funciones que realizan, mucho menos con la experiencia de cada colaborador. Esto se debe a que la contratación de personal no pasa por un proceso riguroso, se realiza más por la necesidad del momento. Esta situación genera disconformidad entre los colaboradores, debido a que no existe igualdad en la escala remunerativa de la empresa.

III. DIMENSIÓN: PUGNA

1. Atención de quejas y/o reclamos.

Rpta: Siempre

Con respecto a las quejas y/o reclamos se pudo observar que estos logran ser atendidos, en su mayoría por el administrador, quien apoya y ayuda a la

resolución, las situaciones más frecuentes son por errores durante el desarrollo de las funciones, demoras en reparto, tareas asignadas no comprendidas, asimismo se pudo detectar situaciones aún más fuertes como problemas personales, romances y favoritismo.

b. REPORTE DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

Caso: entrevista a los jefes de área que evalúan el desempeño.

Objetivo: evaluar y analizar el desempeño de los colaboradores de Olva.

Población: 2 personas.

Preguntas:

1. ¿Existe la cooperación durante el desarrollo de las actividades diarias?
2. ¿Se toman en cuenta las sugerencias u opiniones de los colaboradores ante una situación en específico?
3. ¿Los colaboradores aportan ideas nuevas para mejorar los procesos y/o el desarrollo de sus actividades?
4. ¿El nivel de productividad asignado/ esperado se logra al termino de las actividades diarias?
5. ¿La calidad en el servicio ofrecido por parte de los colaboradores cumple todos los requisitos?
6. ¿La experiencia de los colaboradores es la adecuada para el puesto que ocupan?

7. ¿Los colaboradores reciben la capacitación adecuada para que se desempeñen de la mejor manera en el puesto asignado?

8. ¿Los colaboradores tienen la capacidad suficiente para resolver situaciones que se pueden presentar día a día en el desarrollo de sus actividades?

Análisis de la entrevista:

Los resultados de las entrevistas realizadas a los jefes de área encargados de evaluar el desempeño se muestran a continuación por cada pregunta formulada.

1. En relación a la cooperación en el desarrollo de las actividades diarias.

Existe la cooperación y sobre todo el trabajo en equipo, con la única finalidad de poder llegar a la meta esperada, que es el 96% del total de entregas por día, se concuerda que el apoyo es lo primordial para el cumplimiento de la meta, sobre todo cuando los operadores son nuevos, al no conocer muy bien la zona asignada puede demorar, o cuando uno de ellos ha tenido un retraso o un exceso de carga, sin embargo no dejan de presentarse ciertos inconvenientes al momento de solicitar apoyo, especialmente por parte de colaboradores que se encuentran en conflicto.

Por lo tanto, el personal entrevistado concuerda que el apoyo y cooperación son aspectos realmente importantes para el buen desempeño de las actividades diarias, ya que al presentarse algún inconveniente uno de ellos apoyara para no retrasar lo asignado en el día, además consideran que lograr el trabajo en equipo a su totalidad optimizará los resultados del día a día.

2. En relación a las sugerencias u opiniones de los colaboradores ante una situación en específico.

Cada sábado, al término de las actividades, se realiza una reunión denominada como “problemas y soluciones”, en la cual cada colaborador tiene la oportunidad de hablar e indicar si tuvo algún inconveniente en el desarrollo de sus actividades durante la semana o si tuvo algún altercado con un cliente/compañero de trabajo, son escuchados y entre todos se busca una posible solución, asimismo los encargados del desarrollo de esta reunión comunican los logros obtenidos durante la semana, y lo esperado para la siguiente.

Por lo tanto, los entrevistados concuerdan que dentro de esta oficina las opiniones o sugerencias de cada trabajador son realmente importantes, es más se insta a que todos participen en la resolución de problemas, dándoles libertad para poder opinar y sugerir, sabiéndose que si cada trabajador sabe que es escuchado y considerado su desempeño puede mejorar notablemente, y no tendrá temor de hablar ante cualquier situación que se pueda presentar.

3. En relación al aporte de ideas nuevas para mejora de los procesos y/o el desarrollo de actividades.

Se aportan ideas nuevas, las cuales son escuchadas, evaluadas y aplicadas en caso sea el caso, a nivel nacional se habló de la implementación del Olva Corp, el cual sirve para subir la conformidad del pedido entregado en tiempo real, sin embargo, a nivel de oficina se comento acerca del aporte de ideas para mejorar y optimizar procesos, los cuales son tomados en cuenta, desde lo más mínimo hasta lo más complejo, como el caso del área encargada de digitalización, quienes sugirieron optimizar el uso de los sticker en los cargos adjuntos.

Por lo tanto, se considera importante que el personal aporte ideas para mejorar y optimizar cada proceso que desarrolla de manera diaria, estos aportes son evaluados, mejorados y compartidos, es necesario indicar que el trabajar bajo una misma meta es importante para optimizar el desempeño y los procesos que se desarrollan día a día.

4. En relación al nivel de productividad asignado/ esperado al término de las actividades diarias.

Se trabaja en base a la meta diaria que la oficina central asigna, sin embargo, es inevitable que se presentan situaciones fortuitas que disminuyen el nivel de productividad, casos como que no se encuentre la persona consignada en casa, que ya no viva en la dirección indicada, o incluso en el caso de Cajamarca cuando la zona está muy alejada para ir sólo por un sobre o paquete, se prefiere dejarlo para el día siguiente debido a que el tiempo entre ida y regreso retrasaría el resto del reparto asignado en el día.

Por lo tanto, se considera el factor tiempo como vital para el cumplimiento de la meta diaria, es importante indicar que cada operador cumple con los tiempos establecidos dentro del protocolo de entrega a domicilio, de igual forma el personal de atención al cliente, sin embargo, se deben tomar decisiones en el momento para no perjudicar el cumplimiento de lo asignado en el día sin que este se vea tan perjudicado.

5. En relación a la calidad del servicio ofrecido.

Dentro de la oficina de Cajamarca se considera importante trabajar aún más el temperamento del personal, en especial, del área de atención al cliente, lo que conlleva a que algunos clientes disconformes formalicen un reclamo, los trabajadores dentro de esta área buscan cumplir con los protocolos de calidad establecidos, sin embargo el manejo de situaciones con clientes disconformes aún no está dominado en su totalidad; en el caso de los operadores no existe un control total de la calidad que ofrecen en el servicio al momento de ir a cada lugar asignado, sin embargo el cliente que se siente disconforme con la atención brindada llama a poner sus queja, en estos casos el jefe de área se encarga de esclarecer la situación y darle una solución.

Por lo tanto, es importante instarle al personal el cumplimiento total del protocolo de atención al cliente, ya sea en oficina o al momento de reparto, de

igual forma escuchar la versión de ambas partes cuando algún cliente desea poner alguna queja o reclamo.

6. En relación a la experiencia de los colaboradores.

Con respecto a la experiencia de los trabajadores en su hoja de vida no es la idónea para el puesto que ocupan, sin embargo, la experiencia que requiere el puesto la van desarrollando en el tiempo, son ellos mismos quienes se adecuan a lo que requiere cada puesto y aprenden haciendo.

Por lo tanto, se identificó que el proceso de selección y contratación de personal se realiza de manera repentina o por la misma necesidad del momento, lo que conlleva a que no se contrate al personal con el perfil necesario para cubrir el puesto a disposición. En estos casos hablar de desempeño es vital, porque el aprender las funciones que requiere el puesto que se ocupa puede provocar una baja significativa en el desempeño y en la productividad.

7. En relación a las capacitaciones que reciben los colaboradores.

Los jefes de área son capacitados dos veces al año por parte de la oficina principal de Olva y son ellos quienes se encargan de impartir las capacitaciones al resto de sus colaboradores, especialmente el administrador es quien realiza las capacitaciones diferenciadas por cada área de trabajo, sin embargo son reacios a aplicar lo impartido, es por ello que a través del ejemplo es como cada colaborador comprende y aplica lo aprendido en cada capacitación, las cuales se imparten con la única finalidad de mejorar día a día.

Por lo tanto, se destaca la importancia de capacitar de manera constante al personal y de verificar que se aplique lo aprendido, ya que esto ayuda a mejorar procesos y atención lo que resulta en un mejor trabajo en conjunto basándose en el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

8. En relación a la capacidad de los colaboradores para resolver situaciones que se presentan día a día.

Se considera que la mayoría de trabajadores están preparados para afrontar situaciones que se puedan presentar, a excepción del personal nuevo o personal que por su avanzada edad o poca experiencia en el rubro courier no sabe cómo solucionar las situaciones y la canalizan hacia los jefes, considerando que son ellos quienes se deben encargar de resolver cada situación.

Por lo tanto, se considera importante preparar a cada colaborador para que sepa cómo afrontar situaciones fortuitas, dándoles pleno conocimiento de cada proceso que requiere el desarrollo de sus funciones, asimismo lograr empoderarlos para que se sientan con la plena capacidad de resolver situaciones conflictivas, sin necesidad de llegar hasta el jefe inmediato.

V. DISCUSIÓN:

Esta investigación partió de la premisa que indica que el buen manejo y resolución de conflictos influye en el desempeño de los colaboradores, como lo señala Robbins (2004), el manejo de conflictos hace uso de técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el nivel deseado del conflicto, lo que conlleva a un mejor ambiente de trabajo y por consiguiente un mejor desempeño por parte de cada trabajador, es por ello que se recolectó el criterio de los jefes de área por considerarlos como los únicos autorizados para evaluar el desempeño de los trabajadores, a su vez se observó y recolectó información del comportamiento diario de los que integran Olva Cajamarca.

De los resultados obtenidos en las entrevistas y guía de observación aplicadas, se logró evidenciar que las represalias, aunque en un porcentaje mínimo, son uno de los problemas que aquejan a esta empresa, así como también la falta de temperamento para resolver situaciones conflictivas con los clientes, lo que genera una disminución considerable en el nivel de calidad ofrecido, la falta de experiencia al momento de contratar al personal y la

resistencia al cambio o mejora que estos demuestran después de haber recibido alguna capacitación. Algunos aspectos de esta situación son mencionados por Robbins y Judge (2009), quienes indican que en una primera etapa los conflictos son generados por condiciones como la comunicación, la estructura y sobre todo las variables personales, siendo común que se generen conflictos por incompatibilidad de caracteres. Asimismo, Chiavenato (2009) indica que los conflictos pueden ser generalizados, entre departamentos o jerarquías dentro de la organización o delimitarse a un área en específico.

Esta investigación apuntó a lograr el objetivo general, el cual está orientado a determinar cómo la aplicación de una estrategia de manejo de conflictos influirá de manera positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier Cajamarca; para lo cual se realizó el diagnóstico del nivel de desempeño de los colaboradores, respecto a la efectividad y a los factores que influyen en este. Cabe precisar que Chiavenato (2009) indica que existen ciertas dimensiones que influyen en el desempeño laboral, tales como la supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y el compromiso, de las cuales se han identificado algunas dentro de la realidad de Olva.

Con respecto a la variable independiente, esta se analizó bajo tres dimensiones, desarmonía, oposición y pugna; a las cuales se les asignó indicadores de estudio. Dentro de la dimensión desarmonía se establecieron indicadores como: la frecuencia de conflictos, en el cual se determinó que la descoordinación es un factor que desencadena conflictos, especialmente entre operadores y jefe de operaciones, el cual está encargado de la asignación diaria de los paquetes y/o documentos que serán llevados a domicilio; la actitud de los trabajadores frente a los conflictos en su mayoría es de apoyo y cooperación, sin embargo se pudo observar que existen represalias personales que perjudican el desarrollo de alguna de las actividades, a su vez se les complica un poco resolver los conflictos de manera rápida, el cual tiene que pasar por etapas y algunas de ellas incluso repetirse para poder continuar con el proceso normal y dar una solución; y en

relación a las relaciones entre compañeros destaca el apoyo y la empatía al momento de asumir responsabilidades o ayudar al otro si en caso sucediera algún inconveniente.

En la dimensión oposición el primer indicador hace referencia a las condiciones físicas de trabajo, las cuales actualmente no son las mejores, se observaron desperfectos en techos, asimismo hay oficinas equipadas de manera inadecuada, las cuales son usadas de manera doble e innecesaria; con respecto a las condiciones laborales bajo las cuales trabaja cada colaborador es importante mencionar que no son las mejores, esto se debe a que el mayor porcentaje de colaboradores (80%) no se encuentra formalmente en planillas y no pagan en las fechas que corresponden, generando disconformidad e incomodidad entre los que integran esta empresa, a su vez es importante mencionar que la escala remunerativa no es la adecuada porque esta no guarda relación con las funciones que desarrollan ni con la experiencia de cada trabajador, los cuales son seleccionados solo por necesidades del momento y no pasan por un proceso de selección más riguroso.

La dimensión pugna tiene como indicador las quejas y/o reclamos presentadas por parte de los colaboradores, en el cual se observó que el administrador, en su mayoría, es quien busca atender y dar solución, cabe mencionar que estas quejas o reclamos son por situaciones que se presentan durante el desarrollo de las mismas funciones y/o actividades de cada trabajador.

Por lo tanto, dentro de la variable manejo de conflictos se pudo determinar que existe cierto grado de disconformidad y desacuerdos por parte de los trabajadores respecto al ambiente y condiciones de trabajo, sabiéndose que si se establecen acciones que mejoren las condiciones laborales el rendimiento de cada trabajador será óptimo, de igual forma las diferencias entre algunos de los colaboradores disminuirían de manera favorable puesto que el ambiente de trabajo se tornaría más armónico, es por ello que Toro, E. (2017) en su investigación relacionada con el manejo de conflictos dentro de una institución educativa resalta la importancia de disminuir los conflictos que

afectan las relaciones laborales a través de un plan de acción lo que resultara en un ambiente más armónico y enfocado a trabajar en equipo bajo un mismo objetivo.

La variable dependiente, responde a los objetivos específicos, los cuales pretenden determinar cómo es el desempeño de los trabajadores y que factores influyen en este, para lo cual se recolecto información bajo tres dimensiones, comportamiento, cumplimiento de objetivos y habilidades, a su vez se establecieron indicadores. Dentro de la dimensión comportamiento se estudiaron indicadores como la cooperación y creatividad, dentro de los cuales se determinó que el apoyo entre los trabajadores es primordial para el logro de la meta diarias, a su vez lo que se busca es lograr el trabajo en equipo, sin dejar de lado las opiniones y/o sugerencias de cada colaborador, sabiéndose que al escuchar a los colaboradores estos se sentirán parte vital de la empresa, por ende su desempeño puede mejorar de manera significativa.

En la dimensión cumplimiento de objetivos, se analizaron indicadores como la productividad y la calidad del servicio ofrecido, siendo importante señalar que a pesar de que cada trabajador busca cumplir con los protocolos de calidad se les complica resolver situaciones cuando un cliente se encuentra disconforme, sin lograr evitar que estos pongan sus reclamos, esto se debe a que la capacidad de resolución de situaciones conflictivas aún no está desarrollada en su totalidad y por lo tanto esto crea un ambiente tenso.

La dimensión de habilidades involucra el nivel de conocimiento del puesto y el nivel de comprensión y resolución de conflictos, dentro de los cuales se debe indicar que la experiencia de los colaboradores no es la adecuada, los procesos de selección no son rigurosos, sino que se contrata por la premura del momento al requerir personal, lo cual repercute grandemente en el desempeño, además no existe un protocolo previo de inducción al puesto, sin embargo las personas que ingresan a laborar mejoran su desempeño conforme van aprendiendo, cabe señalar que esta situación no es la idónea, a su vez es importante indicar que estos son capacitados, de manera diferenciada, es decir de acuerdo a áreas, sin embargo lograr el

cambio en ellos es un proceso que toma cierto tiempo, son reacios a aplicar lo aprendido; es por ello que Fabian, J. (2019) en su estudio relacionado con el clima organizacional y el desempeño dentro de una institución educativa indica que el tener un buen clima impacta de manera positiva en el desempeño y productividad de los trabajadores.

Por lo tanto es importante el aprender a identificar los factores que desencadenan los conflictos y erradicarlos a través de un plan que permita mejorar el ambiente de trabajo y por consiguiente el desempeño y productividad de cada trabajador, lo que resultará en una mejora significativa dentro de la organización.

En resumen, los resultados que se han obtenido dejan en claro la situación por la que pasa Olva Courier con respecto a las variables de estudio, se identificó que no cuentan con estrategias que mitiguen o erradiquen por completo los conflictos, para que a su vez los trabajadores mejoren su desempeño y productividad a nivel personal y organizacional, es por ello que la propuesta de solución sugerida para que pueda ser desarrollada en la indicada empresa courier, propone estrategias para el manejo de conflictos, pero sobre todo para crear un mejor ambiente de trabajo, mejorar las relaciones interpersonales, el nivel de calidad ofrecido en el servicio y las condiciones de trabajo en relación a una mejor selección de personal y a un grupo de trabajo más profesional, etc., lo cual fortalecerá en gran medida el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de cada trabajador.

VI. CONCLUSIONES:

1. Una vez diagnosticada la efectividad del desempeño dentro de Olva, se concluye que esta no es en su totalidad la adecuada, debido a que se identificaron problemas que afectaban las relaciones laborales y por ende el trabajo en conjunto generando una disminución significativa en el logro de la meta diaria y por consiguiente en la meta a nivel de organización.

2. Dentro de Olva Courier se identificaron factores que influyen en el desempeño, tales como, el factor que involucra actitudes y valores personales, la falta de mayor capacidad al momento de resolver situaciones conflictivas, la poca especialización respecto a nuevas contrataciones de personal y la renuencia al cambio; por lo tanto se concluye que estos factores no habían podido ser identificados y generaban conflictos entre colaboradores, por ende no lograban ser resueltos a tiempo y afectaban el ambiente de trabajo y al resto del personal con el desarrollo de sus actividades diarias.

3. Se desarrolló una propuesta de solución donde se establecieron estrategias para mitigar el nivel de conflictos y capacitaciones para mejorar las capacidades de cada colaborador, las cuales sirvieron de base para mejorar el entorno laboral, erradicando así los factores que influyen de manera negativa en el desempeño, a su vez mejorar el desarrollo del trabajo en equipo y el desarrollo personal y profesional de cada colaborador.

4. Finalmente, se puede concluir que los jefes de área deben aprender a identificar cuáles son los factores que influyen de manera negativa en el desempeño, para que puedan ser erradicados de manera rápida, sin afectar el cumplimiento de la meta personal y organizacional, habiéndose comprobado a través del desarrollo de esta investigación que la aplicación de estrategias para el buen manejo de conflictos influye de manera positiva en la conducta de cada colaborador, ya que estos necesitan desarrollarse dentro de un ambiente armónico, en el cual el trabajo se desarrolle en conjunto, sintiéndose escuchados y motivados, sabiendo que son parte vital de la empresa.

VII. RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda a los jefes de área el desarrollo de evaluaciones de desempeño y clima laboral, por lo menos dos veces al año, con la finalidad de conocer los puntos más críticos de la conducta y desempeño de cada colaborador a nivel personal y organizacional.
2. Con respecto a los factores influyentes en el desempeño, se recomienda que se fortalezcan las competencias conductuales y profesionales de los colaboradores, trabajando en base al logro de metas, lo que propiciará el trabajo en equipo mejorando la calidad de los resultados al término de cada actividad designada y por ende disminuirá el nivel de conflicto.
3. Basándonos en la aplicación de la propuesta de solución, se recomienda a los líderes de la empresa comprometerse a darle el seguimiento respectivo al desarrollo de cada estrategia planteada, guiando y respaldando a sus colaboradores en el cumplimiento no solo de las metas organizacionales sino también de las individuales, con el fin de que estos sientan que la empresa no solo se preocupa por el logro de la meta grupal sino también por su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa al ayudarlos a cumplir sus metas individuales.
4. Se recomienda a los jefes de área evaluar y renovar la propuesta de solución, como mínimo de manera anual, tomando como base la desarrollada dentro de esta investigación, con la finalidad de agregar estrategias nuevas e innovadoras, sabiendo que el entorno laboral es cambiante y va de acuerdo a las actitudes, capacidades y habilidades de cada colaborador.

VIII. PROPUESTA:

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA OLVA COURIER CAJAMARCA

1. PROBLEMA IDENTIFICADO:

Luego de haber realizado la investigación y de acuerdo al análisis de resultados obtenidos, se identificaron los aspectos más críticos del desempeño, los cuales son: las represalias, especialmente por motivos personales, la falta de temperamento al momento de resolver situaciones conflictivas con los clientes, lo que disminuye el nivel de calidad ofrecido durante el servicio, asimismo la poca experiencia con la que cuentan los trabajadores en el rubro, la cual no guarda relación con el puesto que ocupan, y la renuencia que tienen a cambiar o mejorar, pues les cuesta trabajo aplicar con rapidez lo aprendido después de una capacitación.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA:

Visto el problema identificado, el objetivo de la propuesta es: "Optimizar el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier".

3. FASES DE LA PROPUESTA:

N°	FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	PERIODO	RESPONSABLE
1	Desarmonía	Buscar la coordinación respecto a un interés en común.	Frecuencia de Conflictos	Número de conflictos	0	12 meses	Administrador y Jefe de Operaciones
			Actitud frente a conflictos	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos	96%	6 meses	
			Relaciones laborales	Porcentaje de acuerdos	90%	6 meses	
2	Oposición	Identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores.	Condiciones laborales	Porcentaje de trabajadores en planilla.	60%	10 meses	
			Compensaciones y remuneraciones	Porcentaje de trabajadores con mayor experiencia	90%	3 meses	
3	Pugna	Eliminar las diferencias entre colaboradores.	Quejas y/o reclamos	Número de quejas y/o reclamos	0	6 meses	

4. RESULTADOS ESPERADOS:

INDICADOR	META	PERÍODO	FUNDAMENTACIÓN
Cooperación	100%	3 meses	Se puede incrementar el nivel de cooperación en las actividades diarias al 100% en la medida que los trabajadores se sientan más comprometidos con la organización. (Chiavenato, 2009)
Creatividad	100%	3 meses	Se busca estimular el nivel de creatividad en los trabajadores al 100% ayudándoles a desarrollar habilidades y capacidades necesarias para un mejor desenvolvimiento en su área de trabajo. (Pernia y Carrera, 2014)
Productividad	100%	6 meses	Se busca incrementar el nivel de productividad en un 100% a nivel organizacional y a nivel personal sabiéndose que el desempeño busca el logro de metas y evalúa conductas. (Carvajal et al., 2013)
Calidad	100%	6 meses	Se puede incrementar el nivel de calidad al 100% en el desempeño de los colaboradores en la medida que desarrollan competencias para ofrecer un mejor servicio. (Chiavenato, 2009)
Conocimiento del puesto	100%	3 meses	Se puede incrementar el conocimiento de puestos en un 100% en la medida en que se desarrollen nuevas políticas que mejoren el proceso de selección, inducción, capacitación. y evaluación. (Pernia y Carrera, 2014)
Comprensión y resolución de situaciones	100%	6 meses	Se busca lograr la comprensión y resolución de las situaciones conflictivas en un 100% en la medida que se desarrollan habilidades para poder identificar a tiempo las condiciones que anteceden a los conflictos. (Chiavenato, 2009)

5. SÍNTESIS DEL PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO
Recurso Material	S/9,115.00
Recurso Humano	S/16,000.00
PRESUPUESTO TOTAL	S/25,115.00

REFERENCIAS:

- Aliaga, M. y Julcamoro, R. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, de los colaboradores del Hospital Regional de Cajamarca en el área de Hospitalización, 2016*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada del Norte.
- Alonzo, R. (2012). *Manejo de Conflictos en las Organizaciones*. Escuela de Organización Industrial EOI. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>
- Arrogante, A. (2018). *Organización de Eventos Empresariales*. España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Besa, E. (2017). *¿Cómo fomentan el desempeño laboral las mejores empresas para trabajar?* Artículo en internet. Disponible en: <https://www.rankmi.com/blog/como-fomentan-el-desempeno-laboral-las-mejores-empresas-para-trabajar>
- Carbajal, et al. (2013). *Psicología Organizacional. Perspectivas y avances*. (1era ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humano*. (5ta ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Dalton, M. Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. (3ra ed.). México: International Thomson Editores, SA de CV.

- El papel del líder en el manejo y resolución de conflictos. (2018, 24 mayo). Artículo en internet. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/el-papel-del-lider-en-el-manejo-y-resolucion-de-conflictos/>
- Fabián, J. (2019). *El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de Cajamarca, 2018*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar*. (1era ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Flores, I. y Terán, R. (2018). *Manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI – UCIN del Hospital Regional Docente de Cajamarca – 2018*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo.
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. (7ma ed.). México, D.F.: El colegio de México, A.C.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (1ra ed.). Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R. Fernández C y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.)- México: McGraw-Hill Interamericana.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció 1,6% en agosto 2017*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-transporte-almacenamiento-correo-y-mensajeria-crecio-16-en-agosto-2017-10042/>
- Landa, G., Núñez, D. y Valdivia, M. (2017). *Impacto de la Cadena de Suministros Courier en el Comercio Internacional del país*. Tesis de maestría. Universidad del Pacífico.
- López, L., Montenegro, M. y Tapia, R. (2006). *La investigación, eje fundamental en la enseñanza del derecho. Guía práctica*. (1ra ed.). Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Montero, Y. (2015). *Manejo de Conflictos Laborales*. Escuela de Organización Industrial EOI. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/10/manejo-de-conflictos-laborales-2/>
- Paricoto, F. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Cusco agencia Wanchaq, año 2018*. Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson Educación.

- Sanz, A. (2002). Apuntes de psicología del trabajo. Recuperado de:
<https://clea.edu.mx/biblioteca/Anon%20%20Psicologia%20Del%20Trabajo%202p.pdf>
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Torres, M. (2020, 11 febrero). Multas Laborales en una inspección laboral. Artículo en internet. Disponible en:
https://www.noticierocontable.com/multas-laborales-inspeccion-laboral/?fbclid=IwAR2ty9PfhLp526hDXZAoDoFN0F9Ymr8FQERV7XuSCg_Ou5qjVm34iE-QVs
- Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Zeballos, R. (2019). *Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de Sucre*. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central.

ANEXOS
ANEXO 01: DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD
(ASESOR)

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Becerra Azañero Maryori Crissty** egresada del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 71459212.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **“Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca”**

1. La misma que presento para optar el grado de: *Maestra en Administración de Negocios - MBA*
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias *para las fuentes consultadas.*
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún Grado Académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, *04 de Julio* de 2020.

Firma:



DNI: 71459212

ci.

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
V1: Manejo de Conflictos	El manejo de conflictos se define como el conjunto de técnicas que buscan resolver y lograr alcanzar el nivel deseado del conflicto. (Robbins, 2004)	Evaluar y analizar el manejo de conflictos y su desarrollo a través de la observación.	Desarmonía	Frecuencia de Conflictos	ORDINAL
				Actitud frente a conflictos	
				Relaciones laborales	
			Oposición	Condiciones laborales	
				Compensaciones y remuneraciones	
			Pugna	Quejas y/o reclamos	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
V2: Desempeño Laboral	El desempeño viene a ser el comportamiento de los individuos en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales, este constituye la estrategia para el logro de lo deseado. (Chiavenato, 2000)	Evaluar y analizar el desempeño de los colaboradores a través de una guía de entrevista.	Comportamiento	Cooperación	ORDINAL
				Creatividad	
			Cumplimiento de objetivos	Productividad	
				Calidad	
			Habilidades	Conocimiento del puesto	
				Comprensión y resolución de situaciones	

ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
FICHA DE OBSERVACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE: MANEJO DE CONFLICTOS

ALCANCE:

Evaluar y analizar el manejo de conflictos y su desarrollo dentro de la empresa Olva Courier – Cajamarca.

FICHA DE GUIA DE OBSERVACIÓN:

Observador:

Fecha:Lugar:

DIMENSIÓN: DESARMONÍA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NO APLICA	OBS
¿Los conflictos que se dan dentro de la organización son frecuentes?					
¿Existen actitudes negativas entre compañeros de trabajo?					
¿Los conflictos dentro de la empresa se resuelven con facilidad?					
¿La relación entre compañeros es buena?					

DIMENSIÓN: OPOSICIÓN	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	EN DESACUERDO	OBS
¿Las instalaciones de trabajo son seguras?					
¿Las condiciones laborales son las adecuadas?					
Respecto a las funciones que realiza ¿La remuneración que la empresa otorga es la correcta/adecuada?					

DIMENSIÓN: PUGNA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NO APLICA	OBS
¿Las quejas y/o reclamos siempre logran ser atendidos?					

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREA DE LA EMPRESA
OLVA COURIER – CAJAMARCA
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO**

ALCANCE:

Evaluar y analizar el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa Olva Courier -Cajamarca.

DATOS DEL ENTREVISTADO (A):

Nombres _____ **y** _____ **Apellidos:**
.....

Cargo/Área:

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA:

1. ¿Existe la cooperación durante el desarrollo de las actividades diarias?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Poco de acuerdo ()
En desacuerdo ()

2. ¿Se toman en cuenta las sugerencias u opiniones de los colaboradores ante una situación en específico?

Siempre () A veces () Casi nunca () No aplica ()

3. ¿Los colaboradores aportan ideas nuevas para mejorar los procesos y/o el desarrollo de sus actividades?

Siempre () A veces () Casi nunca () No aplica ()

4. ¿El nivel de productividad asignado/ esperado se logra al término de las actividades diarias?

Siempre () A veces () Casi nunca () No aplica ()

5. ¿La calidad en el servicio ofrecido por parte de los colaboradores cumple todos los requisitos?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Poco de acuerdo ()
En desacuerdo ()

6. ¿La experiencia de los colaboradores es la adecuada para el puesto que ocupan?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Poco de acuerdo ()
En desacuerdo ()

7. ¿Los colaboradores reciben la capacitación adecuada para que se desempeñen de la mejor manera en el puesto asignado? }

Siempre () A veces () Casi nunca () No aplica ()

8. ¿Los colaboradores tienen la capacidad suficiente para resolver situaciones que se pueden presentar día a día en el desarrollo de sus actividades?

Siempre () A veces () Casi nunca () No aplica ()

ANEXO 04: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Chiclayo, 19 de mayo del 2020

Señor: Rony Michael Bardales Campos.....

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento (anexo), que será aplicado a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "*Manejo de Conflictos y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca 2020*", para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Lic. Maryori Cristy Becerra Azañero
Investigador

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA FICHA DE OBSERVACIÓN Y GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR EL MANEJO DE CONFLICTOS Y EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA OLVA COURIER – CAJAMARCA.

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: MBA

Nombre y Apellidos: Rony Michael Bardales Campos


Firma: Dr. Rony Michael Bardales Campos
Tecnólogo Médico
C.T.M.P. 7880

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Seego)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
1. ¿Existe la cooperación durante el desarrollo de las actividades diarias?	X		X		X		X		X				
2. ¿Se toman en cuenta las sugerencias u opiniones de los colaboradores ante una situación en específico?	X		X		X		X		X				
3. ¿Los colaboradores aportan ideas nuevas para mejorar los procesos y/o el desarrollo de sus actividades?	X		X		X		X		X				
4. ¿El nivel de productividad asignado/ esperado se logra al término de las actividades diarias?	X		X		X		X		X				
5. ¿La calidad en el servicio ofrecido por parte de los colaboradores cumple todos los requisitos?	X		X		X		X		X				
6. ¿La experiencia de los colaboradores es la adecuada para el puesto que ocupan?	X		X		X		X		X				
7. ¿Los colaboradores reciben la capacitación adecuada para que se desempeñen de la mejor manera en el puesto asignado?	X		X		X		X		X				
8. ¿Los colaboradores tienen la capacidad suficiente para resolver situaciones que se pueden presentar día a día en el desarrollo de sus actividades?	X		X		X		X		X				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Rony Michael Barboles Campos, con documento de identidad N° 42442363, de profesión Tecnólogo Médico con Grado de MBA, ejerciendo actualmente como Tecnólogo Médico, en la Institución ESSALUD - HOSPITAL II CAJAMARCA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación la Ficha de Observación y Guía de Entrevista para evaluar el manejo de conflictos y el desempeño respectivamente, a los efectos de su aplicación en la entidad Olva Courier - Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 22/05/2020



Lt. Rony Michael Barboles Campos
Tecnólogo Médico
C.T.M.P. 7680
Firma

DNI N° 42442363

HOJA DE VIDA



MBA. Lic. T.M BARDALES CAMPOS RONY MICHAEL

Licenciado en Tecnología Médica, ingeniero de Industrias Alimentarias egresado de la Universidad Particular de Chiclayo y de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, respectivamente. Magister en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, con especialidades en Ingeniería de la calidad, Saneamiento Ambiental y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, ex docente de las materias de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, Logística, Administración Logística, Administración de Operaciones en las escuelas de Administración y de Negocios Internacionales respectivamente de la Universidad Cesar Vallejo. Capacitador en temas de inocuidad alimentaria, habilitación sanitaria y validación técnica de plan HACCP y certificación PGH.

❖ **Datos Personales**

Documento de Identidad : 42442363

Domicilio : Calle Tomas Gutiérrez # 281 Remigio Silva – Chiclayo
Teléfonos : 952224094

Email : rony.bardales.campos@gmail.com

❖ **Experiencia Laboral**

HOSPITAL II ES SALUD - Cajamarca

Puesto : Tecnólogo médico – Servicio de medicina física y rehabilitación

CENTRO MEDICO ES SALUD - Cayalti

Puesto : Tecnólogo médico – Servicio de medicina física y rehabilitación

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - Chiclayo

Puesto : Docente a tiempo parcial – Facultad de Ciencias Empresariales

TYC PROCESADORA DE ALIMENTOS S.C.R.L - Pimentel

Puesto : Supervisor de Producción

FOOD AND BEVERAGE CORPORATION S.A - Pimentel

Puesto : Supervisor de Operaciones

CENCOSUD RETAIL PERU S.A - HIPERMERCADOS METRO

Puesto : Inspector de Control de la Calidad – Zona Norte

Chiclayo, 19 de mayo del 2020

Señor: Victor Omar Samandres Farfán

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento (anexo), que será aplicado a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "*Manejo de Conflictos y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca 2020*", para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Lic. Maryori Crissty Becerra Azañero
Investigador

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA FICHA DE OBSERVACIÓN Y GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR EL MANEJO DE CONFLICTOS Y EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA OLVA COURIER – CAJAMARCA.

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: MBA

Nombre y Apellidos: Victor Omar Samandres Farfán

Firma:



PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel informante		Mide lo que pretende		Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
1. ¿Los conflictos que se dan dentro de la organización son frecuentes?	X		X		X		X		X				
2. ¿Existen actitudes negativas entre compañeros de trabajo?	X		X		X		X		X				
3. ¿Los conflictos dentro de la empresa se resuelven con facilidad?	X		X		X		X		X				
4. ¿La relación entre compañeros es buena?	X		X		X		X		X				
5. ¿Las instalaciones de trabajo son seguras?	X		X		X		X		X		X		
6. ¿Las condiciones laborales son las adecuadas?	X		X		X		X		X				
7. Respecto a las funciones que realiza ¿La remuneración que la empresa otorga es la correcta/adecuada?	X		X		X		X		X				
8. ¿Las quejas y/o reclamos siempre logran ser atendidos?	X		X		X		X		X				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

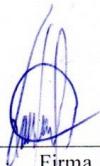
Quien suscribe, Victor Omar Samandres Farfán, con documento de identidad N° 42402711, de profesión Administrador con Grado de MBA, ejerciendo actualmente como Jefe de Negocios, en la Institución Mibanco S.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación la Ficha de Observación y Guía de Entrevista para evaluar el manejo de conflictos y el desempeño respectivamente, a los efectos de su aplicación en la entidad Olva Courier – Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha:



Firma

DNI N° 42402711

VÍCTOR OMAR SANANDRES FARFÁN

C a. Santa Inés 620 Urb. Las Brisas - Chiclayo
Email: omar.sanandres@hotmail.com
Teléfono: 971778385



MBA en Administración Estratégica de Empresas de Centrum Católica de la PUCP, con 12 años de experiencia en el sector financiero, principalmente en el proceso de evaluación y otorgamiento de créditos a las MYPES, medianas y grandes empresas. Soy un profesional responsable, proactivo, innovador, con liderazgo y capacidad de análisis, trabajo en equipo y orientado al logro de objetivos y resultados.

DATOS PERSONALES

Fecha de Nacimiento : 15 de Febrero de 1984
Nacionalidad : Peruano
Estado Civil : Casado
D.N. I : 42402711
Edad : 36

EDUCACIÓN

MBA Gerencial: "ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS"
Fecha: Febrero 2011 a Junio 2013
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) – Centrum Católica – CHICLAYO.

Especialización: "ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA"
Fecha: Julio 2009 a Abril 2010
"Universidad Nacional de Trujillo" – TRUJILLO

Educación Superior: LIC. A DMINISTRACIÓN
"UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO" – LAMBAYEQUE
(Setiembre 2001 A Febrero 2006)

ESTUDIOS TÉCNICOS

Microsoft Office Intermedio (Word, Excel, Power Point, Internet) "Computación e Informática"
Ingles Intermedio – Universidad de San Martín de Porras

EXPERIENCIA LABORAL

- Jefe de Negocios en MiBanco desde el 01 de Noviembre del 2019 a la fecha
- Asesor Ejecutivo en MiBanco desde el 17 de Agosto del 2018 al 31 de Octubre del 2019
- Analista de Créditos Senior Ejecutivo en el BANCO FINANCIERO DEL PERU desde el 01 de Setiembre del 2015 al 07 de Julio del 2018
- Analista de Créditos Senior en el BANCO FINANCIERO DEL PERU desde el 25 de Noviembre del 2013 al 30 de Agosto del 2015
- Sectorista de Créditos Senior en la CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA SAC desde el 01 de Noviembre del 2008 al 15 de Noviembre del 2013
- Asistente de Créditos Pyme en la CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA SAC desde el 14 de Abril del 2008 hasta 30 de Octubre del 2008.
- Asistente de Créditos Pyme en la CAJA DE AHORRO Y CREDITO NOR PERU (Financiera Confianza) desde el 01 de Enero del 2008 hasta el 10 de abril del 2008 (Of. Túcume)

Chiclayo, 19 de mayo del 2020

Señor: José Ángel Bardales Ramírez.....

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman el instrumento (anexo), que será aplicado a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "*Manejo de Conflictos y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca 2020*", para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Lic. Maryori Crissty Becerra Azañero
Investigador

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA FICHA DE OBSERVACIÓN Y GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR EL MANEJO DE CONFLICTOS Y EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA OLVA COURIER – CAJAMARCA.

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Mg. (MBA)

Nombre y Apellidos: José Ángel Bardales Ramírez

Firma: 

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, José Ángel Bardalán Ramírez, con documento de identidad N° 43243585, de profesión Economista con Grado de Magister (MBA) ejerciendo actualmente como Gerente de Agencia, en la Institución Mi Banco S.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación la Ficha de Observación y Guía de Entrevista para evaluar el manejo de conflictos y el desempeño respectivamente, a los efectos de su aplicación en la entidad Olva Courier – Cajamarca.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Fecha:

Firma

DNI N° 43243585

José Bardales Ramírez
Santa Inés 616 – Urb. Las Brisas. Chiclayo
Cel. 97513527
barjose18@hotmail.com
34 años

Economista

Participación en el XV Programa de Actualización Profesional - FACEAC.

ESTUDIOS

2002 – 2007 **PREGADO UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**
• Economía
• Economista – Tercio superior

1997 - 2001 **C.E.P "SAN AGUSTIN"**

ESTUDIOS POST-GRADO

2010 - 2012 **UNIVERSIDAD ESAN**
• Estudios en la Maestría en Administración a Tiempo Parcial – Chiclayo.

EXPERIENCIA PRE-PROFESIONAL

09-2006 – 12-2006 **DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION – LAMBAYEQUE**

02-2010 – 03-2013 **FINANCIERA EDYICAR**
Asesor de Negocios en la BN Zorritos y BN Motupe.
Funciones y logros: Se realiza la promoción y evaluación de créditos mes y se hace el seguimiento de la mora de la cartera. En la Oficina Motupe se alternaba la responsabilidad de la Oficina.

01-2008 – 01-2010 **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO - TRUJILLO**
Asesor de Negocios Pyme – Agencia Modelo y posteriormente en Ag. Tumbes como Asesor de Negocios Pyme y Comercial.
• Se realiza la promoción y evaluación de créditos mes
• También se hace el seguimiento de la mora de la cartera.
• Posteriormente Coordinador y a cargo de la aprobación de créditos hasta 10 UIT.

06-2007 – 12-2007 **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO - TRUJILLO**
Prácticas Profesionales como Asistente de Créditos Pyme – Agencia Modelo
• Se realizó la promoción y evaluación de créditos mes, diarios, etc.

IDIOMAS

Unidad Formuladora de Proyectos de Inversión

- Complementé la formulación del proyecto de Inversión: "Construcción del local escolar del I.E. Ramón Castilla".

EXPERIENCIA PROFESIONAL

06-2015 – Actualidad **MIBANCO**
Gerente de Agencia de diversas Oficinas: Agencia Moshoqueque, Agencia Ferreñafe – Patapo, Lambayeque, Mochumi - Illimo
Funciones y logros: Gestionar grupos de personas mayores a 20 colaboradores, logrando direccionarlos para el logro de los indicadores comerciales de la agencia.
Los principales logros obtenidos son estabilizar la Agencia Moshoqueque en el periodo de Fusión de Mibanco, Lograr el Reto Mibanco 2017 con Agencia Ferreñafe-Patapo, Lograr Mes Abril, Mayo la Copa Gestión Efectiva 2018.

04-2013 – 05-2015 **FINANCIERA EDYICAR**

Jefe de Negocios Agencia Moshoqueque
Funciones y logros: Liderar un equipo de 12 colaboradores, realizando seguimiento, capacitación y retroalimentación diaria para el cumplimiento de los indicadores comerciales. Esto permitió el cumplimiento de indicadores anual del 2014.

Inglés: Conocimientos Intermedios
(Instituto Cultural Peruano Norteamericano)

CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION

- MS Office Profesional 2003 (Excel, Word, Acces, Power Point) (Programa de Especialización de Win Office XP – UNPRG)
- Excel Aplicado a las Finanzas.
- Programas: Eviews 5.0, SPSS 15.

CAPACITACION

10-2008 – 10-2008 Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC) - COFIDE
• Programa: "Primer Programa de Capacitación en Comercio Exterior"
• Lugar: Auditorio CMAC-Piura (Piura)
• Fecha: 03 y 04 de Octubre 2008.

08-2007 – 12-2007 **UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGRO-VEJO - USAT**

- Diplomado: Programa: "Especialización en Finanzas"

INFORMACION ADICIONAL

- Participación en el Encuentro Universitario "Tributación: Oportunidad para ti y para el País" (Abril – 2005)
- Participación en el XIV Congreso Nacional de Estudiantes de Economía - Lima (Noviembre – 2004)

REFERENCIAS LABORALES

Genaro Ortiz Ramírez
Gerente Regional Mibanco
Cel. 953695972

ANEXO 05: AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN OLVA CAJAMARCA

Olva Courier
Jr. Los Nogales 426
Oficina Cajamarca



Cajamarca, 25 de mayo del 2020

Por medio de la presente, yo, Escobar Teran John Percy, identificado con DNI N° 46896831, en mi condición de Administrador (encargado) de la oficina de Olva Courier Cajamarca, otorgo el permiso necesario para que la Srta. Becerra Azañero Maryori Cristy, identificada con DNI N° 71459212, en calidad de estudiante del programa académico de maestría en administración de negocios (MBA) de la universidad César Vallejo – sede Chiclayo, realice el desarrollo de su investigación titulada: *"Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca"* a través de la aplicación de una ficha de observación y entrevista aplicadas a los jefes de área, asimismo instamos brindarle los permisos y la información necesaria, sin llegar a violar los códigos de ética estipulados por la empresa que represento.

Atentamente,

Escobar Teran John Percy
DNI N°: 46896831

ANEXO 06: PRESUPUESTO A DETALLE DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

RECURSOS MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
Material impreso (separatas, fichas informativas, dípticos, trípticos, etc.)	Unidad	500	S/0.20	S/100.00
Micrófono	Unidad	1	S/50.00	S/50.00
Proyector multimedia EPSON	Unidad	1	S/1,499.00	S/1,499.00
PC Lenovo	Unidad	3	S/1,399.00	S/4,197.00
Impresora Brother	Unidad	1	S/1,279.00	S/1,279.00
Scanner Brother	Unidad	1	S/649.00	S/649.00
Plumones	Unidad	6	S/2.50	S/15.00
Pizarra acrílica	Unidad	3	S/15.00	S/45.00
Alacena multiuso	Unidad	1	S/150.00	S/150.00
Silla plásticas	Unidad	30	S/25.00	S/750.00
Bidón de agua	Unidad	12	S/11.00	S/132.00
Hervidor eléctrico	Unidad	1	S/80.00	S/80.00
Cafetera	Unidad	1	S/119.00	S/119.00
Buzón de quejas y/o sugerencias	Unidad	1	S/50.00	S/50.00
TOTAL				S/9,115.00

RECURSO HUMANO	COSTO
Capacitador en competencias comunicativas	S/ 2,000.00
Capacitador en coaching empresarial	S/ 2,500.00
Capacitador especializado en resolución de conflictos	S/ 5,000.00
Personal encargado de reelaborar el MOF y de elaborar un plan de inducción.	S/ 4,000.00
Capacitador especializado en empowerment	S/ 2,500.00
TOTAL	S/16,000.00

ANEXO 07: PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y VALIDACIÓN POR EXPERTOS

FASE	Desarmonía
OBJETIVO	Buscar la coordinación respecto a un interés en común.
ACTIVIDAD	Frecuencia de Conflictos
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar casos o test laborales que permitan identificar y entender donde surgen los problemas dentro de la empresa.• Desarrollar evaluaciones de desempeño, para poder identificar los puntos más críticos de este en cada colaborador.• Capacitar a los jefes de área en temas de trabajo colectivo y resolución de conflictos con el fin de armonizar y disminuir las diferencias entre colaboradores.• Capacitar a los trabajadores en herramientas para la resolución de conflictos.• Capacitar a los jefes de área en competencias comunicativas para mejorar el proceso de comunicación con los colaboradores.• Desarrollar y/o mejorar los canales de comunicación.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Personal especializado en resolución de conflictos y competencias comunicativas.• Material de oficina.

FASE	Desarmonía
OBJETIVO	Buscar la coordinación respecto a un interés en común.
ACTIVIDAD	Actitud frente a Conflictos
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar espacios en tiempo y lugar para una mejor participación de los colaboradores al momento de reunirse semanalmente. • Establecer tareas/actividades que requieran la participación y decisión en conjunto, impulsando de esta manera la cooperación y trabajo en equipo. • Desarrollar un plan de metas e incentivos de manera individual y por área de trabajo. • Desarrollar un programa de coaching empresarial con la finalidad de desarrollar y mejorar las habilidades de cada colaborador buscando el logro de objetivos personales y en equipos de trabajo.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado en coaching empresarial. • Material y mobiliario de oficina.
FASE	Desarmonía
OBJETIVO	Buscar la coordinación respecto a un interés en común.
ACTIVIDAD	Relaciones laborales
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un clima de confianza a través de reuniones mensuales que incentiven la creatividad y mejore la capacidad de los trabajadores al aportar ideas que complementen el desarrollo de sus actividades diarias. • Fomentar actividades de sana recreación e integración entre los colaboradores, buscando fortalecer los lazos de amistad y compañerismo. • Crear un espacio de socialización y relajación dentro de la empresa con la finalidad de propiciar el diálogo entre los compañeros.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario y utensilios para espacio de socialización.

FASE	Oposición
OBJETIVO	Identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores.
ACTIVIDAD	Condiciones laborales
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los conflictos laborales legales formalizando en un 60% a los trabajadores que no se encuentran en planillas. Ampliación y mejora de los recursos tecnológicos y condiciones físicas de trabajo.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliario tecnológico para oficina.

N°	PUESTO	BÁSICO	VALOR DÍA	VALOR HORA	SITEM PENSION	DIAS GANADOS	TOTAL DÍAS	DÍAS NO LABORADOS	VAC	TOTAL DP	REM PROP	VAC	ASIG FAM	REM BRUTA	REM AFECT 5TA	PRIMA	COMISION	ONP	AFP/ ONP	DEPOSITO FIN MES	EsSalud
1	ATC	1007	33.57	4.20	ONP	15	15	15	15	30	503.50	503.50	0.00	1,007.00	1,007.00	0.00	0.00	130.91	130.91	876.09	90.63
2	ATC	1007	33.57	4.20	ONP	30	30	30		30	1,007.00	0.00	93.00	1,100.00	1,100.00	0.00	0.00	143.00	143.00	957.00	99
3	ATC	1007	33.57	4.20	AFP	30	30	30		30	1,007.00	0.00	93.00	1,100.00	1,100.00	14.85	0.00	0.00	14.85	1,085.15	99
4	DIGITALIZADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
5	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
6	OPERADOR	930	31.00	3.88	AFP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	12.56	1.67	0.00	14.23	915.77	83.7
7	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
8	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
9	OPERADOR	930	31.00	3.88	AFP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	12.56	0.00	0.00	12.56	917.45	83.7
10	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
11	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
12	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
13	OPERADOR	930	31.00	3.88	AFP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	12.56	1.67	0.00	14.23	915.77	83.7
14	OPERADOR	930	31.00	3.88	ONP	30	30	30		30	930.00	0.00	0.00	930.00	930.00	0.00	0.00	120.90	120.90	809.10	83.7
						375	390	375	15	390	12747.5	503.5	186.00	13,437.00	13,437.00	39.96	3.35	1241.11	1,296.97	12,140.03	958.23

PLANILLA CAJAMARCA		
PLLA POR MES	S/.	14,395.23
PLLA 10 MESES	S/.	143,952.30

Microempresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 y más
Leve	0.045	0.05	0.07	0.08	0.09	0.11	0.14	0.16	0.18	0.23
Grave	0.11	0.14	0.16	0.18	0.20	0.25	0.29	0.34	0.38	0.45
Muy grave	0.23	0.25	0.29	0.32	0.36	0.41	0.47	0.54	0.61	0.68

CUADRO DE SANCIONES POR NO REGISTRAR A UN LOCADOR EN PLANILLA

Nº	NORMA LEGAL	RESUMEN INFRACCIÓN	GRAVEDAD	TRABAJADORES AFECTADOS	SANCIÓN	MULTA
1	Artículo 25.20 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No registrar en planilla a un trabajador.	Muy Grave	1	2.63	S/11,309.00
2	Artículo 24.4 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No pago de gratificación	Grave	1	1.57	S/6,751.00
3	Artículo 24.4 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No pago de bonificación extraordinaria.	Grave	1	1.57	S/6,751.00
4	Artículo 24.5 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No deposito de CTS.	Grave	1	1.57	S/6,751.00
5	Artículo 23.2 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No entregar liquidación de CTS	Leve	1	0.26	S/1,118.00
6	Artículo 25.6 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No pago de indemnización	Muy Grave	1	2.63	S/11,309.00
7	Artículo 44 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No registrar en un sistema de Salud	Grave	1	1.57	S/6,751.00
8	Artículo 44 del Decreto Supremo 019-2006-TR.	No registrar en un sistema de Pensión	Grave	1	1.57	S/6,751.00
MONTO TOTAL						S/57,491.00

FASE	Oposición
OBJETIVO	Identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores.
ACTIVIDAD	Compensaciones y remuneraciones
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reelaborar el manual de organización y funciones (MOF). • Elaborar un plan de inducción por áreas. • Establecer un equipo que se encargue del proceso de inducción.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal para elaborar el MOF y el plan de inducción.

FASE	Pugna
OBJETIVO	Eliminar las diferencias entre colaboradores.
ACTIVIDAD	Quejas y/o reclamos
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en programas de empowerment. • Desarrollar el empoderamiento por parte de los jefes de área en cada colaborador para que este se sienta en la plena capacidad de resolver conflictos. • Crear mecanismos de quejas formales para los colaboradores, como el instalar un buzón de quejas y sugerencias de manera interna. • Los encargados de cada área deben propiciar en tiempo espacio responder cada sugerencia, queja y/o reclamo para que el colaborador sienta que es tomado en cuenta.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado en empowerment. • Buzón de sugerencias.

ANEXO 03

Ficha de Evaluación por Juicio de Expertos

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE
EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la
empresa Olva Courier, Cajamarca"

AUTORA:

- Lic. Becerra Azañero Maryori Crissty.

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Rony Michael Bardoler Campos

TÍTULO UNIVERSITARIO: Tecnologo Médico

POSTGRADO: Maestría en Administración de Negocios - MBA

OTRA FORMACIÓN: Ingeniero en Industrias Alimentarias

OCUPACIÓN ACTUAL: Tecnologo Médico

FECHA DE LA ENTREVISTA: 26-06-2020

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a

Manejo de conflictos para el desempeño de los colaboradores de la empresa Olva Courier, Cajamarca

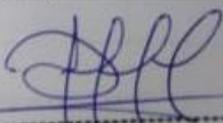
Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	-----------	---------------

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	X		
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)		X	
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)		X	
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)		X	


Lic. Rony Michael Bardales Campos
Tecnólogo Médico
Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

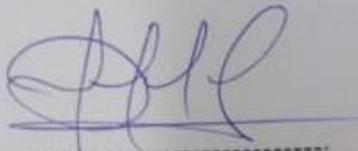
1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Desarmonía	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Oposición	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Pugna	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena ___ Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Ninguna, la investigación está orientada para
lograr los objetivos.



.....
Lic. Rony Michael Bardeles Campos
Tecnólogo Médico
Firma del entrevistado
C.T.M.P. 7680

ANEXO 03

Ficha de Evaluación por Juicio de Expertos

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE
EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la
empresa Olva Courier, Cajamarca ”

AUTORA:

- Lic. Becerra Azañero Maryori Crissty.

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Jose Angel Bardales Ramirez

TÍTULO UNIVERSITARIO: Economista

POSTGRADO: MBA

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: Gerente de Agencia

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida

a. *el manejo de conflictos para el desempeño de los colaboradores de la empresa (los Courier, Cajamarca)*

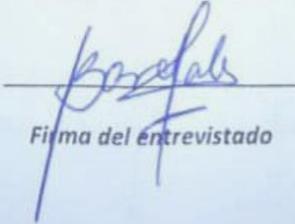
.....Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto X	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	-------------	---------------

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)		X	
b) Experiencia como profesional. (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)		X	
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	X		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	X		


Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

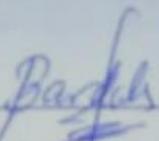
Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	<i>Desarmonía</i>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	<i>Oposición</i>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	<i>Pugna</i>		<input checked="" type="checkbox"/>		

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ___ Buena Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?


Firma del entrevistado

ANEXO 03

Ficha de Evaluación por Juicio de Expertos

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE
EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la
empresa Olva Courier, Cajamarca”

AUTORA:

- Lic. Becerra Azañero Maryori Crissty.

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Victor Omar Samandres Jarfan

TÍTULO UNIVERSITARIO: Administrador

POSTGRADO: MBA.

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: Jefe de Negocios.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 25-06-2020

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a Manejo de Conflictos para el Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Olva Tourist, S.p.A. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1 Ninguno	2 Poco	3 Regular	4 Alto <input checked="" type="checkbox"/>	5 Muy alto
--------------	-----------	--------------	---	---------------

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	<input checked="" type="checkbox"/>		
b) Experiencia como profesional. (EP)	<input checked="" type="checkbox"/>		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	<input checked="" type="checkbox"/>		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)		<input checked="" type="checkbox"/>	
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	<input checked="" type="checkbox"/>		


Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada ___ Inadecuada ___
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco ___ Nada ___
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos ___ Pocos ___ Ninguno ___
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco ___ Ninguno ___
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Desarmonia.	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Oposición	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Lugma.	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena Regular ___ Inadecuada ___

7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?



Firma del entrevistado

ANEXO 09: FOTOS DE LA EMPRESA OLVA COURIER



OLVA COURIER
El courier más grande del Perú

SERVICIOS COURIER

POSTAL

- Costos especiales
- Sobres postales
- Peso máximo 30gr
- Directo e domicilio

ECONÓMICOS

- De oficina a oficina (O/A)
- Sobres A4, postal y paquetes
- Lima y provincias
- Tarifas económicas con mayor tiempo de entrega

REGULAR

- Entregas puerta a puerta
- 24 horas a ciudades principales
- 48 horas a ciudades tránsito

URGENTES

- Entregas inmediatas
- Peso hasta 10 kg.
- Desde nuestras oficinas a domicilio destino
- Solo ciudades principales

ESPECIALES

- Entregas con coordinaciones específicas
- Hora, lugar y forma de entrega

VALDRADOS & FRAGILES

- Cobertura de seguro
- Servicio de vigilancia
- Cuidado en el transporte

INTERNACIONAL

- Envios de sobres a cualquier parte del mundo
- Tenemos las mejores tarifas del mercado



CENTRO DE OPERACIONES
Av. Arequipa 4450 - Caba • Central T. 714 0000
www.olva.com.pe





