



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de  
Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo**

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

Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Gonzales Custodio, Greis Kelly (ORCID:0000-0001-7886-6590)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

**Dedicatoria:**

A Dios por darme la oportunidad de vida, porque a pesar de las circunstancias he logrado estudiar lo que tanto anhelaba. A mi madre Maricarmen y hermanos Cristian, Eduardo y Samir.

Greis Kelly

**Agradecimiento:**

A Rossana Ratto Revoredo, Gerente del centro financiero BF open plaza, quien gracias a su apoyo facilitó los permisos para asistir a mis clases. Asimismo, a la empresa de Crédito y Cobranzas SAC, por facilitarme la información para el desarrollo de la presente investigación.

A Claudia, Cynthia mujeres hermosas e inteligentes, por compartir sus conocimientos y experiencias, las mismas que han sido enriquecedoras y de gran aporte en mi desarrollo profesional.

Autora.

## Índice de contenidos

|   |     |
|---|-----|
| Carátula.....   | i   |
| Dedicatoria: .....  | ii  |
| Agradecimiento: .....                                     | iii |
| Índice de contenidos .....                                | iv  |
| Índice tablas .....                                       | v   |
| Resumen.....  | vi  |
| Abstract.....   | vii |
| I. INTRODUCCIÓN .....                                     | 1   |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                   | 4   |
| III. METODOLOGÍA.....                                     | 13  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación .....                 | 13  |
| 3.2. Variables y operacionalización.....                  | 13  |
| 3.3. Población, muestra y muestreo.....                   | 14  |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 15  |
| 3.5. Procedimientos .....                                 | 16  |
| 3.6. Método de análisis de datos.....                     | 16  |
| 3.7. Aspectos éticos.....                                 | 16  |
| IV. RESULTADOS .....                                      | 18  |
| V. DISCUSIÓN.....   | 23  |
| VI. CONCLUSIONES.....                                     | 30  |
| VII. RECOMENDACIONES .....                                | 31  |
| REFERENCIAS.....  | 32  |
| ANEXOS .....  | 39  |

## Índice tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla1 Gestión de conflictos y clima organizacional .....                                      | 18 |
| Tabla 2 Correlación entre estrategias prevención de conflictos y clima<br>organizacional ..... | 19 |
| Tabla3 Correlación entre comunicación efectiva y clima organizacional.....                     | 20 |
| Tabla 4 Correlación entre habilidades de negociación y clima organizacional.....               | 21 |
| Tabla 5 Correlación entre gestión de conflictos y clima organizacional .....                   | 22 |

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación existente entre la gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC, ubicada en la ciudad de Chiclayo. La presente investigación fue de tipo básico y diseño no experimental, de tipo transversal, así como correlacional

Para la evaluación de la variable gestión de conflictos, se utilizó un cuestionario sustentado en el modelo de Jara (2017) y para el caso del clima organizacional se utilizó un cuestionario sustentado en el modelo de Litwin y Stringer y que fue adecuado por Arnao & Villegas (2015),

La conclusión con mayor relevancia a la que se llegó, fue que entre las variables Gestión de conflictos y clima organizacional existe una relación con una significancia media alta y a su vez se caracteriza por ser directa , es decir que cuando la gestión de conflictos mejora en la institución, el clima organizacional mejorará en forma significativa en un nivel medio alto, y de igual manera si se deteriora la gestión de conflictos en la organización en evaluación, el clima organizacional se deteriorará de manera significativa en un nivel medio alto

**Palabras clave:** Gestión de conflictos, negociación, clima organizacional, comunicación efectiva.

## **Abstract**

The general objective of the research was to determine the relationship between conflict management and organizational climate of the SAC Credit and Collection Company located in the city of Chiclayo. The present research was of basic type and non-experimental design, of transversal type, as well as correlational.

For the evaluation of the variable conflict management, a questionnaire based on the Jara model (2017) was used and for the case of the organizational climate, a questionnaire based on the Litwin and Stringer model was used and which was adapted by Arnao & Villegas (2015).

The most relevant conclusion reached was that among the variables Conflict management and organizational climate there is a relationship with a high average significance and in turn is characterized by being direct, that is, when conflict management improves in the institution, the organizational climate will improve significantly at a medium high level, and in the same way if conflict management deteriorates in the organization under evaluation, the Organizational climate will deteriorate significantly at a medium high level.

**Keywords:** Conflict management, negotiation, organizational climate, effective communication.

## I. INTRODUCCIÓN

A Villalobos y Pertuz (2019) citando a Parra et al. Señalaron que los hombres son seres sociales por naturaleza, y justamente esa necesidad de relacionarse es la que precisamente se convierte en el detonante de una serie de conflictos, pues cada individuo tiene su forma de percibir el mundo, sus experiencias pasadas y sus aspectos socio culturales que definen su propio modelo mental. Esta situación hizo que exista la necesidad en las organizaciones de aprender a gestionar esos conflictos en beneficio no solo de ellas mismas, sino también de los colaboradores que laboran en ellas, pues la adecuada gestión de conflictos tiene un impacto en variables como son la satisfacción laboral, el nivel motivacional y por consecuencia en la generación de un clima laboral adecuado para las organizaciones (Iglesias y Sánchez, 2015; citado por Morales, 2019)

América Latina se encuentra en una difícil situación económica y social, lo cual repercute en las empresas Bensusán (2009), citado por Ramón et al (2019) explicó que la calidad de los empleos se deterioró a pesar de los convenios firmados para proteger a los trabajadores en situaciones críticas, convenios que buscaban corregir la desigualdad en las relaciones laborales y proteger a los grupos más vulnerables. Los conflictos laborales cada día están afectando la satisfacción laboral de los trabajadores, deteriorando su nivel de compromiso con la organización, sustentado además en los bajos niveles motivacionales de sus integrantes, que perjudicando el clima laboral y generando en consecuencia una disminución de la productividad Pérez & García (2015), citado por Vera & Suárez, 2018). Esta situación necesita ser resuelta con una planificación integrativa que logre una solución efectiva y sostenible en el tiempo, sustentada en una orientación claramente estratégica y justa (Benitez et al, 2011, citado por EAE Business School, 2021).

En el Perú el crecimiento económico y la distribución desigual de beneficios incrementó las tensiones laborales, situación que ha demandado la aplicación de habilidades directivas por parte de los líderes empresariales (Guardia et al ,2015; citado por Da Silva, 2021). Las empresas buscan mejorar el manejo de los conflictos, destacando Pérez (2015), citado por Thomas International Ltd (2021),

que la comunicación interna es vital en las empresas, pues permiten manejar óptimamente los conflictos. Por su parte Villamediana et al, 2015; citado por Ramírez (2018) resaltó el papel del líder transformador en las empresas en el manejo de los conflictos en tiempos críticos, pues busca que el conflicto no se extienda, destacando el rol del empresario Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, presidente del Grupo Intercorp que en el año 2017 fue reconocido por la revista Fortune, por impulsar su empresa lidiando con grandes conflictos, trabajando decididamente en la eliminación de todo tipo de desigualdades, incluyendo la de género y otras (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, 2009; citado por Morales, 2019).

La experiencia local del manejo de conflictos no difiere de la nacional e internacional, pues son inevitables e inciden en el clima organizacional y en la productividad de la empresa y según su manejo pueden ser beneficiosos o perjudiciales como es el caso de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC, que presentó situaciones de conflicto por el inadecuado manejo del recurso humano.

En base a lo sustentado en los párrafos anteriores, el problema de investigación fue; ¿Existe relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC -Chiclayo?

Así mismo, los problemas específicos, fueron: ¿Cuál es la gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? ¿Cuál es el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? ¿Existe relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo?, ¿Existe relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? y ¿Existe relación entre la dimensión habilidades de negociación y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo?

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación fue: Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo. Los objetivos específicos: Determinar la gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito

y Cobranzas SAC - Chiclayo; determinar el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC – Chiclayo; determinar la relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo; determinar la relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo; y determinar la relación entre la dimensión habilidades de negociación y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo.

En este sentido, la hipótesis general de la presente investigación: Si, existe relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además esta es significativa y directa. Así mismo, las hipótesis específicas: La gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo es regular; el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, es regular; sí, existe relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además es significativa y directa; si, existe relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además es significativa y directa; por último, sí, existió relación entre la dimensión habilidades de negociación y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC -Chiclayo, y además es significativa y directa.

La investigación del adecuado manejo de los conflictos y del clima organizacional es de interés para el desarrollo organizacional, justificándose teóricamente con la revisión de teorías y estudios previos para generar nuevo conocimiento, a nivel práctico por estudiar estas variables en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC, así como en otras empresas similares y metodológicamente ya que se aplicará el método científico.

## II. MARCO TEÓRICO

A modo de inicio del presente capítulo, se muestran los antecedentes o documentos de investigación realizados por otros autores, y que a su vez se encuentran relacionadas o vinculadas con las variables a estudiar en la presente tesis.

A nivel internacional, Fabregat et al (2018), los mencionados autores expresaron que han generado un nivel alto de consciencia en relación al nivel de complejidad de las relaciones interpersonales tanto en su vida personal, social y laboral, existiendo una serie de intereses encontrados entre empleadores y colaboradores, inclusive entre las personas que conforman los equipos de trabajo y entre estos dentro de una misma institución. Los autores desarrollaron un estudio de las causas que generan influencia en forma negativa en las relaciones interpersonales en su ámbito social e inclusive laboral, y a su vez han encontrado una mínima comunicación entre los empleados y sus jefes, así como directivos e inclusive entre los que conforman el equipo. La situación antes mencionada es un foco de generación de conflictos que definitivamente afectan en forma negativa su ambiente laboral y logro de objetivos, inclusive personales y organizacionales. Los autores recomendaron procesos de formación en desarrollo de habilidades sociales, comunicación asertiva y desarrollo de habilidades de negociación efectiva, teniendo a la mediación como una importante metodología de gestión y búsqueda resolución de conflictos, tanto funcionales como disfuncionales (Fabregat et al, 2018).

De otro lado, Govea & Zúñiga (2020), trabajaron en investigar sobre la relación positiva existente entre el clima laboral y la satisfacción en el trabajo entre los trabajadores dentro de una empresa de servicios ubicada en Guayaquil, ciudad importante y además reconocida como centro comercial e industrial en Ecuador. El presente trabajo de investigación se caracterizó por ser no experimental, descriptivo y correlacional. Se utilizó para evaluar el clima laboral el cuestionario WES de Moos y para el análisis de la satisfacción en el trabajo, la escala de Warr, Cook y Wall. Los autores concluyeron que existe una relación significativa y positiva entre las variables en estudio. Es necesario agregar que un aspecto común e importante a trabajar en las dos variables en estudio, es el manejo de conflictos entre los

colaboradores y estos con los que dirigen la organización, situación que definitivamente, agregaron los autores, mejoraría en este caso, el clima laboral y la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de la organización en estudio (Govea & Zúñiga, 2020).

A nivel nacional, Ramírez (2017), buscó analizar la correlación existente entre los estilos de dirección, así como liderazgo y el clima laboral en una organización perteneciente al sector bancario y financiero. En este caso es importante mencionar a modo de conclusión que los estilos de liderazgo existentes en la organización se relacionan significativamente con el clima laboral, aclarando de antemano que existe una relación negativa y a su vez significativa entre el liderazgo de tipo permisivo e inclusive el de estilo autocrático con el clima en su totalidad como variable. El autor entre sus propuestas, mencionó que es importante generar es sus directivos nuevas maneras de ser y competencias, como son habilidades sociales a nivel de excelencia, de tal manera que se genere una comunicación eficaz, lo que disminuiría definitivamente los conflictos dentro de la organización. Así mismo, sugirió un tema complementario, que es el de desarrollar programas de formación de líderes con un estilo democrático, de tal manera que los tipos existente desarrollen nuevas habilidades y competencias, necesarias para mejorar el clima organizacional de la empresa que estuvo en estudio (Ramírez, 2017).

De otro lado, Flores (2018), desarrolló una investigación que tuvo como objetivo general la determinación de la relación existente entre las variables gestión de conflictos y el desempeño en el trabajo entre los trabajadores de la empresa de inversiones ubicada en Villa El Salvador durante el año 2018. La presente investigación fue del tipo no experimental, transversal y descriptivo correlacional. Los autores pudieron concluir y mostrar la existencia de una correlación fortísima entre las variables en estudio. Es necesario agregar que los autores mencionaron, que para mejorar el clima laboral en la organización necesitan desarrollar en sus colaboradores habilidades sociales, de tal forma que la comunicación interpersonal mejore, y de esta manera disminuirán los conflictos entre los trabajadores e inclusive mejorando su asertividad son sus respectivos jefes; lo cual definitivamente mejoraría su desempeño laboral (Flores, 2018).

A nivel local, Silva (2018) desarrolló una investigación la cual tuvo como objetivo general la determinación de la relación entre el nivel de satisfacción en el trabajo y el clima organizacional en los colaboradores de la Gerencia Comercial ENSA ubicada en la ciudad de Chiclayo. La presente investigación se caracterizó por ser de tipo cuantitativo y cualitativo, así como descriptivo y además no experimental. Para las dos variables se utilizaron los instrumentos generados por Sonia Palma Carrillo (Escala SPC - CL y SPC – SL). El autor alcanzó concluir que existe una relación significativa y positiva entre las variables en estudio y en base a esto desarrollaron una propuesta de mejora, tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral de los colaboradores de área de trabajo de la empresa que estuvo en estudio. En este caso, una situación que llamó la atención de la autora fue la necesidad de mejorar la comunicación efectiva entre los trabajadores y con sus directivos (Silva, 2018).

De otro lado, Ygnacio (2020), realizó una investigación que tuvo como objetivo general utilizar estrategias específicas de negociación que logre el acercamiento y la solución de conflictos en el trabajo en una empresa comercial ubicada en la ciudad de Chiclayo. La presente investigación fue de tipo aplicada explicativa y utilizando un diseño pre experimental. Como resultado y conclusión relevante el autor mostro que casi la mitad de trabajadores de la organización en estudio mencionaron que sus directivos no cuentan ni con conocimiento, habilidades y menos actitudes en el desarrollo de procesos de negociación efectiva para la solución de los conflictos o quejas que se generan tanto de los clientes externos como provenientes de los clientes internos. Así mismo, el autor recomendó mejorar las habilidades de negociación no solo en los directivos, sino también en todo el personal, así como habilidades en comunicación asertiva y efectiva. La razón de esta propuesta es que todos tienen contacto ya sea con clientes internos y externos, buscándose el acercamiento y solución de conflictos no sólo entre las personas que conforman la organización, sino también los clientes y usuarios de los servicios que ofrece la misma (Ygnacio, 2020).

Por último, Alarcón & Vásquez (2020), desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo la determinación de la relación entre la comunicación organizacional especialmente en los conflictos laborales de una empresa de

importaciones, así como exportaciones, ubicada en la ciudad de Chiclayo. La presente investigación fue descriptiva y correlacional. A modo de conclusión, se encontró la existencia de una relación significativa y además positiva entre las variables en estudio. Así mismo, los autores agregaron que los factores que generan una influencia en el desarrollo de conflictos en el trabajo dentro de la empresa en estudio son la falta de información y de la que se dispone tiene poca exactitud, lo que afecta definitivamente en la toma de decisiones. Una propuesta interesante a la situación presentada anteriormente y que muestran los autores, es el desarrollo de habilidades sociales, asertividad y empatía, así como en procesos de negociación efectiva, todo orientado a la búsqueda de soluciones a los posibles conflictos que se puedan generar fruto de su trabajo (Alarcón & Vásquez, 2020).

En cualquier empresa, en donde interactúan las personas que la conforman, siempre van a existir conflictos que nacen de las relaciones interpersonales y por las diferentes formas de pensamiento, pues cada una tiene su propio modelo mental, es decir su forma específica de percibir el mundo, sus experiencias pasadas y sus aspectos socioculturales, educativos y formativos (Jara, 2018). De otro lado, Vargas, Orozco y Martínez (2000), citado por Jara (2018), mencionaron que no se puede negar la existencia del conflicto dentro de las empresas en la actualidad. El hombre es un ser social por naturaleza y busca interactuar con su entorno, exponiendo sus ideas y esto generalmente provoca desacuerdos entre ellos, simplemente por el hecho que cada persona tiene su mapa personal y modelo mental, lo que genera una serie de conflictos mientras que llegan a conciliar un punto medio, si es logrado en el mejor de los casos. Es por esta razón, que es importante desarrollar en las personas que laboran en una organización, las habilidades necesarias en procesos de negociación efectiva (Caivano, 1998; citado por Gordner, 2020).

Bajo el sustento de lo anteriormente mencionado, se puede determinar cómo conflicto a una determinada situación o momento en la que dos o más personas con distintas formas de pensamiento e inclusive intereses contrarios inician un proceso de confrontación. En conclusión, el conflicto puede definirse como una situación dentro del ámbito social en el cual como mínimo la interacción de dos

individuos lucha en el mismo momento por lograr un grupo de recursos de naturaleza escasa (Caivano, 1998; citado por Gordner, 2020)

Según Jara (2018), la gestión de conflictos tiene 3 dimensiones importantes que continuación van a ser explicadas en forma apropiada.

La primera dimensión son las denominadas estrategias de prevención de conflictos. Se puede comprender que al hablar de prevención de conflictos se entiende como esa proactividad frente a las posibles consecuencias de tipo negativas que esta situación genera Vinyamata (2004), citado por Vargas et al, (2019), manifiesto que como su desarrollo es en un escenario de comportamiento futuro, se puede diseñar una serie de propuestas a ejecutarse a corto, mediano e inclusive con una perspectiva de largo alcance, sustentado en generar una serie de tácticas, así como estrategias, considerando las posibles causas actuales y también a mediano, así como a largo plazo, todo con la finalidad de evitar conflictos y posibles consecuencias negativas.

Es necesario agregar que existen una serie de instrumentos que busquen arribar a una solución y que pueden ser aplicado por una o las dos de las partes. Estas serían: La denominada posición por presión, lo que quiere decir asumir una posición de fuerza sobre el proceso o sobre su contraparte para alcanzar un acuerdo, o la definida como posición por negociación, en donde se busque alcanzar un posible acuerdo donde puedan ganar ambas partes, es decir que cada una de ellas sienta que ha ganado, pues ha logrado alcanzar sus objetivos, ya sea parcial o totalmente, pero en ambos casos, ha generado un nivel de satisfacción en ambas partes. (López, 2013, citado por Jara, 2018).

De los instrumentos que buscan alcanzar un determinado acuerdo, lo que se recomienda a las empresas es la posición por negociación ya que el posible acuerdo estará sustentado en la búsqueda de algún beneficio para ambas posiciones (Xiong, 2017).

De otro lado la segunda dimensión es la comunicación eficaz. Se puede definir a la comunicación como el proceso de transmisión, a través de un medio, de un determinado mensaje, en donde uno se convierte en el emisor y el otro en receptor y viceversa, de tal manera que el mismo llegue en forma clara y precisa

(Jara, 2018). Así mismo, se puede decir que es el proceso mediante el que se alcanza a transmitir una determinada información, generando un cambio de situación con respecto al nivel de conocimiento por parte del que recibe el mensaje (Kalogiannidis, 2020).

La comunicación cumple una posición relevante en toda institución debido a que esta influirá en el estado emocional de los trabajadores y definitivamente en el proceso de toma de decisiones de los directivos Drucker (1994), citado por Williams (2020), mencionó que la comunicación en consecuencia es un proceso de intercambio de información, que generó una determinada influencia en la toma de decisiones no solo de directivos sino también de colaboradores, y en la generación de elevados o bajos niveles motivacionales, dependiendo de la eficacia y eficiencia lograda en el proceso comunicativo, determinando ciertos tipos de comportamientos y la forma en que se alcanzan los objetivos y las metas organizacionales (Kalogiannidis, 2020).

En este sentido, que, al encontrarse relacionado con la motivación laboral, este define inclusive el tipo de comportamiento de los trabajadores facilitando de este modo la generación de su trabajo en forma eficaz, así como eficiente. Dependiendo de la forma en que se comunica la gente, se sabrá qué tipo de interrelación se encuentra en proceso Chang & Park (2018), ha expresado que, del tipo, frecuencia e inclusive del nivel de calidad de comunicación que generemos con nuestra organización, de esa misma forma será el tipo y calidad de la relación que alcanzaremos con nuestra contraparte. Es importante agregar que existen tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

Por último, se tiene como tercera dimensión a las habilidades de negociación y en los párrafos siguientes, se presentarán una serie de habilidades que se necesitan integrar para poder desarrollar un buen proceso de negociación y que este sea efectivo.

Para comenzar es necesario desarrollar habilidades de comunicación efectiva, entendido como la capacidad para la decodificación y codificación de la información sustentada en la lingüística, es decir en todo lo que nos sirve para

generar una conexión efectiva, las palabras adecuadas que transmitan la esencia del mensaje y tomando en cuenta las posibilidades de decodificación por parte del receptor; así como también los gestos, corporalidad e inclusive el tono de voz que se utilice, con las inflexiones, fonemas, tonemas y el énfasis en las palabras, de tal forma que se dé el sentido correcto a lo que se quiere comunicar y que realmente sea entendido por el receptor (Smolinski & Xiong, 2020)

De otro lado desarrollar también las habilidades de compromiso, entendida como la capacidad para enfocarse y entregar su mejor esfuerzo orientado a la solución de posibles conflictos; ya sea funcionales, que son los orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales; como los disfuncionales, que no se encuentran enfocados en las metas de la empresa; siempre utilizando estrategias y procesos de negociación efectiva, con las habilidades sociales necesarias para conectar con su contraparte (Shacham et al, 2020).

En tercer lugar, se muestran la necesidad de desarrollar habilidades de control emocional, entendida como la capacidad percibir su posición y la de la contraparte, comprendiendo, sintiendo inclusive los posibles ataques que se generan en la mesa o espacio de negociación, desarrollando el estado emocional necesario para el logro de las metas y objetivos organizacionales, en caso se esté representado a una empresa (Kiruthika et al, 2020).

También es necesario trabajar en la generación de habilidades de perspectiva, entendida como la capacidad de encontrar e identificar el tipo, así como la naturaleza del conflicto visto en ese momento, visualizar la solución de la situación problemática y a partir de eso reestructurar su posición a partir de la situación y postura de su contraparte; es decir desarrollando un proceso empático con la persona con la que se está negociando (Khushk, 2020).

Siguiendo la misma línea de pensamiento, se necesita desarrollar también esas habilidades relacionadas con la empatía, entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender su forma de pensar, sentir y actuar, para a partir de esa información tomar las decisiones necesarias para poder construir un mensaje adecuado que sea comprendido por la contraparte, es decir

desarrollar también esa manera de ser denominada asertividad (Vicuña et al., 2008; citado por Jara, 2018).

Las habilidades mencionadas en los párrafos anteriores permitieron que exista un proceso de negociación efectivo y que realmente se conviertan en la mejor solución de un conflicto, que logre beneficiar a todas las partes intervinientes en el proceso antes mencionado.

En el caso de la variable clima organizacional, existe un enfoque que es el denominado de síntesis, que busca lograr la descripción de la variable antes mencionada, desde una posición o visualización estructural, así como subjetiva. En este sentido, los diseñadores de este modo de pensamiento con respecto al clima organizacional son Litwin y Stringer, citado por Pandey et al (2020). Para los mencionados autores, la variable antes mencionada y una de las que se encuentra en estudio, incluye los aspectos subjetivos que son entendido de la estructura formal, el estilo de trabajo informal de los jefes, así como directivos y de otros aspectos a tomar en cuenta del entorno relacionados con las actitudes, paradigmas, tipos de creencias, así como valores y aspectos motivacionales de los trabajadores en una determinada empresa o institución (Mehralian et al, 2020)

Conforme a lo propuesto por Litwin, (citado en Ahmad et al., 2018), el estudio realizado con un enfoque experimental que generó el instrumento que mide el clima organizacional, se trabajó al inicio para evaluar otro tipo de hipótesis, especialmente vinculadas a la posible influencia del liderazgo y clima laboral en relación a la motivación hacia su trabajo. Se enfocaron en tres objetivos importantes: Primero, realizar el estudio de la relación entre el posibles estilo de liderazgo existente y el clima laboral de la organización analizada; Segundo, identificar, analizar y evaluar los posibles efectos que podría generar el clima organizacional en referencia a la motivación personal; Tercero, definir, analizar y evaluar los posibles efectos del clima en referencia a aspectos tradicionales, como son la satisfacción del colaborador y su desempeño dentro de la organización.

De acuerdo con Méndez (2006), citado por Pedraza, 2018), Litwin y Stringer construyeron un cuestionario sustentado en el Modelo Motivacional desarrollado por McClelland con el objetivo de determinar las percepciones, a nivel subjetivo, de

las personas y su comportamiento dentro de la empresa en la que labora. Las dimensiones que utilizaron son: “estructura organizacional de la empresa en estudio, nivel de responsabilidad de cada colaborador, recompensas recibidas (monetarias como no monetarias), desafío y aceptación del riesgo, relaciones entre sus miembros, estándares en los procesos de trabajo, gestión de conflictos e identidad, así como nivel de lealtad” Jara (2018). El cuestionario inicial tuvo 50 ítems, aunque ahora tiene 23, utilizando una escala de Likert impar.

Para Díaz & Carrasco (2018), Litwin y Stringer han realizado sus estudios en función al clima organizacional como una variable ubicada entre distintos estilos de liderazgo, la satisfacción en el trabajo del colaborador y el nivel motivacional de los trabajadores. En base a los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente: el concepto de clima hace referencia a las características del ambiente laboral, las características que definen clima organizacional son percibidas en forma directa e inclusive indirecta por los colaboradores que se laboran dentro de la institución, el clima laboral genera consecuencias en forma directa sobre el comportamiento de las personas en el trabajo, y por último, el clima organizacional se caracteriza por ser una variable de tipo transversal a la de cualquier organización que se quiera estudiar (Agbejule et al, 2021 y Tîntaru et al, 2021; Sein et al, 2021)

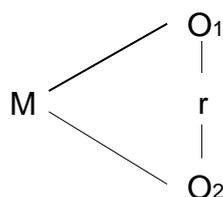
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación para la presente tesis fue básico, debido a que su objetivo fue desarrollar en la investigación un nuevo conocimiento, sustentado en un determinado problema, así como hipótesis, con la finalidad de lograr un estudio con una mayor precisión y claridad (Nicomedes, 2018).

El diseño de la presente investigación es no experimental, de corte transversal y correlacional, debido a que las variables en estudio no tuvieron ningún tipo de manipulación de parte de los investigadores, así mismo se encuadró simplemente en observar y visualizar los hechos, por supuesto dentro de su hábitat natural. De otro lado se levantaron los datos en un único acto o momento; y así mismo, se enfocó en mostrar y describir las relaciones entre las variables estudiadas (León & González, 2020).

Esquema para el diseño de investigación



En donde se observa que:

M = Muestra del estudio

O<sub>1</sub> = Gestión de conflictos

O<sub>2</sub> = Clima organizacional

r = Correlación existente entre las dos variables

#### 3.2. Variables y operacionalización

Las variables en estudio son: gestión de conflictos y clima organizacional en la empresa en evaluación ubicada en la ciudad de Chiclayo. Es necesario aclarar

que, por ser una investigación no experimental, adolece de una variable independiente y en consecuencia también dependiente.

Gestión de conflictos: Según Caivano, citado por Gordner (2020), lo conceptualizó como el manejo de una determinada situación social en el que de dos o más participantes se disputan en el mismo momento por el logro de los mismos recursos que se caracterizan por ser escasos, para determinar el estado de la gestión de conflictos, en sus 3 dimensiones, estrategias de prevención de conflictos, comunicación eficaz y habilidades de negociación.

Clima organizacional: Según Litwin y Stringer, citado por Pandey et al (2020), el clima organizacional incluye los efectos que se caracterizan por su subjetividad, que son percibidos en referencia al sistema formal existente en la institución, así como el estilo informal predominante de los que administran la misma y así como toma en consideración aspectos de entorno en referencia a las actitudes, presupuestos, paradigmas, creencias, e inclusive valores que existen en las trabajadores de una organización. Sus nueve dimensiones, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población con la que se trabajó estuvo formada por los 43 empleados que laboran en la organización en estudio. A continuación, se muestran los criterios a utilizar para la recopilación de los datos en la presente investigación.

Así mismo, el criterio de inclusión, hace referencia a que en la investigación se tomó en cuenta a los empleados que se encontraron trabajando en la organización y que a su vez quienes participaron en la presente investigación. En este sentido el criterio de exclusión, menciona que se separan de la investigación a los empleados que no se encuentren laborando en la organización en el momento del levantamiento de información (vacaciones, permisos y motivos de salud, esencialmente) y los que se encuentren trabajando en la empresa y que, a su vez, no quieran participar del proceso de levantamiento de información.

Para este caso, la muestra estuvo conformada por los mismos 43 trabajadores de la empresa en evaluación, es decir es toda la población. El muestreo fue determinístico, es decir no probabilístico y de orden censal

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

La técnica a emplear en la recopilación de datos fue la encuesta, la cual que se podría conceptualizar como un procedimiento que sigue determinados estándares mediante el cual se levanta la información requerida para el logro de los objetivos de una investigación, datos que fueron materia de observación y análisis, utilizando los indicadores necesarios, y que a su vez la información generada sea representativa de la población con la que se trabaja (León & González, 2020).

Para la recopilación de la información que se necesitó la aplicación de 2 instrumentos para la medición de las variables: gestión de conflictos y clima organizacional. En este sentido, se procede a mostrar la información acerca de los mismos:

El cuestionario 1, para medir la gestión de conflictos cuyo autor es Jara (2017), cuya forma de administración fue individual, con una duración de 15 a 20 minutos para completar las respuestas, midiendo la percepción que tienen los trabajadores de la organización con respecto a la gestión de conflictos en la misma. Consta de 15 ítems, con una escala de Likert como respuesta, utilizando 5 alternativas, nunca, casi nunca, indiferente, casi siempre y siempre. El nivel de confiabilidad del autor es alto, pues su Alfa de Cronbach fue de 0.917

Para el caso del cuestionario 2, que buscará medir el clima organizacional cuyo autor es Litwin y Stringer y que fue adecuada por Arnao & Villegas (2015), fue administrada en forma individual, también con una duración de 15 a 20 minutos para completar las respuestas del cuestionario, midiendo de esta manera la percepción que tienen los empleados de la empresa en estudio en relación al clima organizacional existente en la misma. El presente cuestionario consta de 23 ítems, también con una escala de Likert y utilizando también 5 alternativas, nunca, casi nunca, indiferente, casi siempre y siempre. El nivel de confiabilidad de los autores es alto, pues su Alfa de Cronbach en este caso fue de 0.893

Asimismo, para poder validar la autenticidad de los instrumentos se recurrió del apoyo de expertos en el tema de estudio, quienes dieron relevancia y respaldo a lo desarrollado.

### **3.5. Procedimientos**

Para comenzar, se solicitó la autorización correspondiente a los directivos de la organización para la realización de la investigación, mediante una solicitud formal emitida por el autor de la tesis con el apoyo de la Escuela de Posgrado, para lograr los permisos necesarios.

A partir de contar con la autorización correspondiente, se procedió primero a realizar una serie de entrevistas exploratorias aleatorias al personal de la empresa, utilizando la plataforma zoom, a fin de determinar la realidad problemática. Posteriormente, se aplicaron las encuestas en forma virtual y utilizando la herramienta de "Google Forms". A los empleados se les informó el procedimiento y se les entregó el formato de consentimiento informado, que permitió levantar la información.

Se aplicaron una serie entrevistas explotaría no estructuradas a trabajadores y directivos, para aclarar algunas respuestas recabadas mediante sendos cuestionarios o para complementar la información recibida.

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

En el estudio y su correspondiente análisis, se generó una base de datos construida en base a un proceso de codificación, para posteriormente ser transferida a una matriz utilizando el programa informático denominado Excel versión 2019, en donde fueron procesados para obtener las figuras y/o tablas necesarias para sustentar la situación de las variables. Para la determinación del Alfa de Cronbach y el Coeficiente de Correlación de Pearson, se usó el software estadístico SPSS.

### **3.7. Aspectos éticos**

En referencia al denominado Principio de Autonomía, es necesario comentar que los trabajadores que participaron en el proceso de investigación en el que se utilizarán dos cuestionarios, firmaron sin ningún tipo de coacción, un consentimiento

informado, teniendo la posibilidad de dejar de participar en el proceso en el momento en que ellos lo deseaban. De otro lado, en cuanto al Principio de Beneficencia y No Maleficencia, se puede agregar que, a lo largo de todo el proceso, siempre se guardó por delante el bienestar de cada uno de los colaboradores que participaron, sin salir perjudicados, ni dañados o con alguna lesión producto del desarrollo de la presente investigación. Por último, en cuanto al Principio de Justicia, se realizó la búsqueda efectiva de los resultados reales, con todo el profesionalismo como investigador, orientada a lograr el bienestar, desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización (Piragauta, 2020).

Asimismo, se cumplió con lo establecido en el código de Ética de la Universidad, respetando derecho de autor y evitando ir en contra de los parámetros éticos de la investigación.

#### IV. RESULTADOS

En este apartado se mostrarán los resultados en relación a los objetivos presentados en el presente trabajo de investigación

**Tabla1**

*Gestión de conflictos y clima organizacional*

| Clima organizacional | Promedio | Gestión de conflictos             | Promedio |
|----------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| Estructura           | 3.96     |                                   |          |
| Responsabilidad      | 4.20     | Estrategias prevención conflictos | 4.08     |
| Recompensa           | 3.99     |                                   |          |
| Desafío              | 4.12     |                                   |          |
| Relación             | 4.12     | Comunicación eficaz               | 4.15     |
| Cooperación          | 4.14     |                                   |          |
| Estándares           | 4.21     |                                   |          |
| Conflicto            | 4.27     | Habilidades negociación           | 3.89     |
| Identidad            | 4.21     |                                   |          |
| Promedio             | 4.13     | Promedio                          | 4.04     |

En referencia a las variables en estudio, la gestión de conflictos y el clima organizacional, ambas se encuentran en un nivel alto, (4.04 y 4.13 respectivamente), situación que realmente positiva para la organización que se encuentra en evaluación y que es materia de la presente investigación.

En referencia a la variable gestión de conflictos, el indicador que se encuentra con mayor puntaje es la comunicación eficaz (4.15) y el que tiene el menor puntaje es el indicador relacionado con las habilidades de negociación dentro de la empresa en estudio (3.89). Es importante ver que la comunicación este en un nivel alto, pues a partir de este se puede fortalecer el desarrollo de habilidades de negociación, lo que definitivamente mejorará también la posible gestión de conflictos a futuro.

En cuanto a la variable clima organizacional, el indicador con mayor puntaje es justamente el manejo de conflictos dentro de la empresa en estudio (4.27) y el

indicador con el menor puntaje es el indicador relacionado el conocimiento y manejo de la estructura organizacional (3.96) de la institución analizada.

**Tabla 2**

*Correlación entre estrategias prevención de conflictos y clima organizacional*

|             |                        | Estrategias | Clima |
|-------------|------------------------|-------------|-------|
| Estrategias | Correlación de Pearson | 1           | ,683  |
|             | Sig. (bilateral)       |             | ,002  |
|             | N                      | 43          | 43    |
| Clima       | Correlación de Pearson | ,683        | 1     |
|             | Sig. (bilateral)       | ,002        |       |
|             | N                      | 43          | 43    |

En cuanto a los resultados obtenidos en referencia a la determinación de la relación que se muestra entre la dimensión estrategias de prevención de conflictos y el clima organizacional que se vive en la entidad analizada, se puede observar que el Coeficiente de Correlación de Pearson se encuentra de la misma manera entre 1 y 0 (0,683), lo que permite de igual manera inferir que existe una relación directa y también con un nivel de significancia medio alto.

En base a los resultados recopilados en este aspecto, se puede decir que, al mejorar las estrategias de prevención de conflictos, la institución en evaluación, mejorará en un nivel medio alto el clima organizacional existente entre los colaboradores de la institución en estudio. Así más, se puede decir que ocurrirá lo mismo con el efecto opuesto en las estrategias mencionadas anteriormente, es decir que, si deteriora la gestión de conflictos, también ocurrirá un deterioro en un nivel medio alto del clima organizacional.

**Tabla3***Correlación entre comunicación efectiva y clima organizacional*

|              |                        | Comunicación | Clima |
|--------------|------------------------|--------------|-------|
| Comunicación | Correlación de Pearson | 1            | ,679  |
|              | Sig. (bilateral)       |              | ,003  |
|              | N                      | 43           | 43    |
| Clima        | Correlación de Pearson | ,679         | 1     |
|              | Sig. (bilateral)       | ,003         |       |
|              | N                      | 43           | 43    |

En este caso, al igual que el anterior, en donde se busca determinar la relación entre la segunda dimensión de la gestión de conflictos, denominada comunicación efectiva, y el clima organizacional existente entre los colaboradores de la empresa evaluada, se puede ver que el Coeficiente de Correlación de Pearson se encuentra del mismo modo entre 1 y 0 (0,679), lo que lleva la conclusión sobre la existencia de una relación directa y también con un nivel de significancia medio alto.

Bajo el sustento de los resultados encontrados se puede decir, que al mejorar la comunicación entre directivos y colaboradores de la institución materia de la presente tesis, mejorará en un nivel medio alto el clima organizacional, y en el caso que la comunicación entre la plana directiva y la gente a su cargo, de igual forma se generará un nivel de deterioro del clima organizacional de la empresa en un nivel medio alto.

**Tabla 4***Correlación entre habilidades de negociación y clima organizacional*

|             |                        | Habilidades | Clima |
|-------------|------------------------|-------------|-------|
| Habilidades | Correlación de Pearson | 1           | ,580  |
|             | Sig. (bilateral)       |             | ,002  |
|             | N                      | 43          | 43    |
| Clima       | Correlación de Pearson | ,580        | 1     |
|             | Sig. (bilateral)       | ,002        |       |
|             | N                      | 43          | 43    |

Por último, en este apartado se busca la determinación de la relación entre la tercera dimensión de la gestión de conflictos, denominada habilidad de negociación, y el clima organizacional que existe entre los trabajadores de la institución en estudio, y en base a los datos recopilados se puede observar que el Coeficiente de Correlación de Pearson se encuentra ubicado, al igual que las otras relaciones antes mencionadas, entre 1 y 0 (0,580), lo que lleva a concluir que existe una relación directa y con un nivel medio de significancia.

A partir de los resultados recopilados se puede expresar, que al mejorar las habilidades de negociación dentro de la empresa materia de la presente investigación, el clima organizacional tendrá una mejora, pero en un nivel medio alto, y por el contrario si las habilidades de negociación se deterioran, de la misma manera se deteriorará el clima organizacional de la institución, pero en un nivel medio alto.

**Tabla 5***Correlación entre gestión de conflictos y clima organizacional*

|           |                        | Conflicto | Clima |
|-----------|------------------------|-----------|-------|
| Conflicto | Correlación de Pearson | 1         | ,766  |
|           | Sig. (bilateral)       |           | ,004  |
|           | N                      | 43        | 43    |
| Clima     | Correlación de Pearson | ,766      | 1     |
|           | Sig. (bilateral)       | ,004      |       |
|           | N                      | 43        | 43    |

En referencia al objetivo general de la presente tesis, que se encuentra enfocada en determinar la relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en la institución en estudio, se observa que el Coeficiente de Correlación de Pearson se encuentra ubicado entre 1 y 0 (0,766), por lo que se infiere la existencia de una relación directa y con un nivel de significancia medio alto.

A partir de lo encontrado se puede decir que cuando la gestión de conflicto mejora dentro de la empresa, el clima organizacional también mejorará en un nivel medio con una tendencia a ser de similar impacto a la primera variable en estudio, y en este sentido, si la gestión de conflictos sufre un deterioro en la organización analizada, el clima organizacional sufrirá un deterioro regular con la tendencia a ser de la misma magnitud que la mejora de la gestión y manejo de conflictos.

## V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se realizó un análisis y posterior discusión de los resultados recopilados, mediante el uso de los instrumentos de recolección de la información escogidos en forma adecuada para el desarrollo de la presente tesis.

Para comenzar, en cuanto a la variable gestión de conflictos que se encuentra en un nivel alto (4.04), se observa como información importante, que la dimensión comunicación eficaz es el que tiene más alto nivel (4.15). Esta información es de suma relevancia, pues implica que la comunicación entre todos los que conforman la organización tiene un grado elevado de fluidez y comprensión entre todos los colaboradores. Así mismo, se sabe que la comunicación asertiva es una de las variables que generan mayor incidencia en el logro de una gestión y manejo de conflictos en cualquier organización, pues permite mostrar en forma clara la posición de ambas partes, de tal manera que sea comprendida la posición de cada una de ellas, generando de esta manera un proceso de negociación con un elevado nivel de efectividad (Ramón et al, 2019; Villalobos & Pertuz, 2019; Agbejule et al, 2021).

Así mismo, es necesario comentar que en la variable gestión de conflictos la dimensión con menor puntaje es justamente la habilidad de negociación en los que conforman la empresa en estudio (3.89), tanto directivos como colaboradores, que, aunque se encuentra en un nivel elevado, es importante analizarlo por su relevancia en la gestión y un real manejo eficiente del conflicto, tanto funcional como disfuncional (Benítez et al, 2011; Paresashvili et al, 2020; Akhtar et al 2020).

En este sentido y en base a lo presentado en el párrafo anterior, se sabe que el desarrollo de las habilidades de negociador tanto en colaboradores como en directivos dentro de una organización, definitivamente guía a cualquier proceso de conflicto a un acuerdo beneficioso para las partes en discordia o desacuerdo, por lo tanto es importante generar en las empresas procesos de desarrollo de la habilidad para enfrentar situaciones conflictivas, ya sea orientados a los objetivos de la organización (conflictos funcionales) o hacia el manejo de aquellos que no aporten en la solución de problemas y que desvíen a las personas del objetivo que necesitan lograr en beneficio de la organización (conflictos disfuncionales) (Fabregat et al, 2018; Wang & Wu, 2020).

Los mencionados programas, que fueron presentados en el párrafo anterior, podrían estar centrados en estrategias de coaching ejecutivo y organizacional, en la cual se busca que ambas partes ganen en el proceso, sustentado en una comunicación efectiva y en procesos de empatía, utilizando la mayéutica como estrategia para conocer sus necesidades a nivel personal y organizacional (Nash & Hann, 2020; Khushk, 2020)

Estos resultados se pueden corroborar con los resultados de la investigación realizada por Ygnacio (2020), mencionó en su investigación que las habilidades de negociación no solo en los directivos, sino también en todo el personal, así como habilidades en comunicación asertiva y efectiva, son de gran relevancia, por lo que la organización en estudio necesita enfocarse y fortalecer el desarrollo de estas habilidades. Es más, el autor agregó que el motivo de esta propuesta de mejora a desarrollar, es que todo el personal tiene contacto con clientes internos, externos, y es necesario desarrollar el mayor acercamiento posible para el logro de alcanzar la mejor solución de conflictos, no sólo entre los los trabajadores, sino también con sus clientes (Ygnacio, 2020).

En cuanto a la variable clima organizacional, al igual que la antes mencionada se encuentra en un nivel alto, lo que también es beneficioso para la organización, pues los colaboradores se encuentran involucrados en relaciones interpersonales productivas, sustentado en el conocimiento y conexión con los objetivos de la organización, lo que los lleva a incrementar su nivel de compromiso hacia la misma (Pandey et al, 2020).

La dimensión que cuenta con el mayor puntaje dentro de la variable clima organizacional, es justamente la del manejo de conflictos, lo cual indica que aun cuando no es lo óptimo que se quisiera, pero si se puede afirmar que se encuentra teniendo un impacto positivo en la generación de un clima laboral adecuado, siempre orientado al logro de los objetivos organizacionales trazados por la empresa en estudio y materia de la presente investigación (Guardia et al, 2015).

El hecho que una organización tenga un adecuado manejo y gestión de conflictos, se sustenta en un buen nivel de manejo en sus relaciones interpersonales, sustentados en una comunicación efectiva, que a su vez promueva

la cooperación entre sus colaboradores, enfrentado los desafío que se presente como un equipo bien integrado (Díaz & Carrasco, 2018). Esto es totalmente coherente con los resultados encontrados, pues las dimensiones relaciones (4.12), cooperación (4.14) y desafío (4.12) de la variable clima organizacional se encuentra en un nivel alto, inclusive la dimensión comunicación eficaz (4.15) de la variable gestión de conflicto también no sólo se encuentra en un nivel alto, sino que es la que tiene el mayor puntaje de esa variable. Todos lo anteriormente mencionado aportan al hecho que la variable clima organizacional se encuentre en un nivel alto.

Así mismo, se observa que la dimensión que tiene menor puntaje dentro de la variable clima organizacional es la referida a la estructura, es decir que los colaboradores, a pesar que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, no tienen un conocimiento completo y a profundidad de la estructura jerárquica de la empresa e inclusive de sus documentos de gestión, en los que se incluyen por ejemplo al manual de organización y funciones (MOF) y/o reglamento de organización y funciones (ROF), entre otros, lo que genera usualmente altos niveles de incertidumbre y desconexión con los objetivos organizacionales trazados por las empresa (Villalobos & Pertuz, 2019).

Es importante para cualquier empresa o institución que sus colaboradores tengan muy claro su posición dentro de la estructura organizacional, que sepan muy bien bajo el mando de quien se encuentra y a su vez, que personas están bajo su gobierno, esta situación minimizará sus posibles incertidumbres y sabrán exactamente el valor que su trabajo le entrega a la organización en la que laboran. Así mismo, también el conocimiento de cada colaborador sobre sus responsabilidades, funciones e inclusive tareas y actividades a realizar en sus labores diarias, definitivamente los mantendrá enfocados y con una alta probabilidad de generar un clima organizacional adecuado para los empleados de cualquier empresa (Ahmad, et al., 2018).

Estos resultados se pueden corroborar con los resultados de la investigación realizada por Govea & Zúñiga (2020) en donde mencionó que un aspecto de gran relevancia a enfocarse en las dos variables estudiadas, es el manejo de conflictos entre los colaboradores de la institución en evaluación y estos con los que dirigen a la misma, situación que en definitiva, agregaron los autores, mejoraría el clima

laboral y en consecuencia el nivel de satisfacción en el trabajo de los empleados de la empresa también se fortalecería. Es decir, consideran que el tener una buena gestión de conflictos dentro de la empresa, fortalecería el clima organizacional de la misma (Govea & Zúñiga, 2020).

En referencia a la correlación existente entre la dimensión estrategias prevención de conflictos, de la variable gestión de conflictos y las variables clima organizacional, esta es directa y también con un nivel de significancia medio alto. Es decir que cualquier variación de la dimensión estrategias de prevención de conflictos de la variable en estudio, tendrá un impacto directo a nivel medio alto, con la variable clima organizacional.

Como se sabe la adecuada gestión y manejo de conflictos, utilizando todas las estrategias necesarias para prevenir a los mismo, en donde se involucre a todos el personal de cualquier organización, tanto colaboradores como directivos, y se les prepare en el desarrollo de las habilidades de negociación adecuadas; definitivamente tendrá un impacto positivo en la generación de un clima organizacional adecuado y positivo, no sólo para el logros de los objetivos de la empresa, sino para tener colaboradores comprometidos con la misma organización en la que laboran (Agbejule et al, 2021)

Los resultados encontrados en referencia a la relación antes mencionada se pueden corroborar con los resultados de la investigación realizada por Jara (2018), encontró que las estrategias de prevención de conflictos se relacionan directamente con el tipo de clima organizacional, definiéndose una correlación positiva media de 0,745, resultados que son similares a los encontrados en la presente investigación.

En cuanto a la correlación existente entre la dimensión comunicación eficaz, también de la variable gestión de conflictos y la variable clima organizacional, ésta también se caracteriza por ser directa y por supuesto con un nivel de significancia medio alto. Al igual que la relación anteriormente analizada y evaluada, esto quiere decir que cualquier variación de la dimensión comunicación eficaz de la variable analizada, generará un impacto directo a nivel medio alto, en la variable clima organizacional.

Es necesario mencionar que si en una organización la comunicación tanto ascendente como descendente y también en forma lateral, es fluida generando relaciones significativas en el trabajo entre todas las personas que conforman la organización, sin distinguir colaboradores ni directivos de la misma; existe una elevada probabilidad que el clima organizacional sea el adecuado y positivo para la institución en la que laboran las personas, teniendo definitivamente una elevada probabilidad de generar una incidencia igual de positiva en la productividad de la misma (Morales, 2019).

Los resultados encontrados en cuanto a la segunda relación definida en los objetivos específicos, se pueden corroborar con los resultados de la investigación desarrollada por Jara (2018), el que encontró que la comunicación eficaz también se relaciona directamente con el tipo de clima organizacional, con una correlación positiva media de 0,792. Los resultados presentados en el presente párrafo, son similares a los que fueron también encontrados en la presente tesis.

En referencia a la correlación existente entre la dimensión habilidades de negociación, la cual también forma parte de la variable gestión de conflictos y la variable clima organizacional, ésta se caracteriza en este caso por ser directa y con un nivel de significancia medio o regular. Del mismo modo y de forma similar a las otras correlaciones analizadas, cualquier variación de la dimensión habilidades de negociación, que es parte de la variable en estudio, provocará un impacto directo a nivel medio o regular, en la variable clima organizacional.

Así mismo, es igual de importante mencionar que en la medida que los trabajadores y directivos de una organización, desarrollen las habilidades necesarias de negociación para enfrentar tanto conflictos funcionales como disfuncionales, sustentados en un proceso de formación, capacitación y entrenamiento continuo en nuevas estrategias para el logro de negociaciones efectivas; el clima organizacional dentro de la empresa en la que elaboran esas personas, será positivo y constructivo para la institución y sus integrantes, minimizando de esta manera los posibles conflictos y potencializarlos en beneficio de las personas y organización (Govea & Zúñiga, 2020)

Los resultados encontrados en cuanto a la relación antes mencionada se pueden corroborar también con los resultados de la investigación realizada por Jara (2018), quien encontró que la dimensión habilidades de negociación se relacionan directamente con el tipo de clima organizacional, generando una correlación positiva alta de 0,825, resultados que si bien es cierto son similares a la presente investigación, en cuanto a que la relación es directa y positiva, más su nivel de significancia es un poco mayor, considerándose que mantiene la misma tendencia que lo encontrado en la presente tesis..

Por último, en cuanto al objetivo general de la investigación, en la que se obtuvo que la relación existente entre las variables que fueron estudiadas, gestión de conflictos y clima organizacional, es directa y con un nivel de significancia medio alto, lo que quiere decir que cualquier variación en la gestión de conflictos dentro de la empresa estudiada; provocará del mismo modo una variación del clima organizacional, con un impacto medio alto.

En base a lo presentado en el párrafo anterior, se puede decir que este resultado es positivo para la organización, pues el manejo adecuado de los conflictos con un proceso de negociación adecuado; sustentado en el desarrollo de habilidades de negociación, dimensión que también se encuentra en un nivel alto; provocará un impacto positivo en el clima organizacional, tal vez no con el nivel de significación óptimo, pero si con la adecuada, pues la relación entre las variables en estudio tiene la fortaleza necesaria para lograrlo (Iglesias & Sánchez, 2015; Da Silva, 2021; Dashti et al. 2021).

Así mismo y siguiendo el mismo modo de pensamiento, es necesario mencionar que en la medida que una organización es capaz de manejar adecuadamente los conflictos, tanto funcionales como disfuncionales, enfocándolos a logro de los objetivos de la misma organización, los colaboradores se concentrarán en su desarrollo y crecimiento personal, lo que generará que entren en un proceso de mejora continua, desarrollando entre ellos un ambiente psicológico adecuado, que provocará una mejora en el clima organización entre los trabajadores de una empresa o institución, sustentado en logro de un proceso adecuado de desarrollo organizacional (Pérez & García, 2015; Vera & Suárez, 2018; Melin, 2021).

Estos resultados se pueden corroborar con los resultados de la investigación realizada por Flores (2018) en donde mencionó que para mejorar el clima organizacional en la empresa evaluada necesitan desarrollar en sus trabajadores una serie de habilidades sociales, de tal manera que su comunicación mejore, todo con el fin de disminuir los conflictos entre los colaboradores, pues considera la existencia de una relación directa y fuerte; lo cual llevaría resultados positivos al desempeño laboral entre los colaboradores (Flores, 2018). Estos resultados coinciden con los encontrados en la presente investigación.

## VI. CONCLUSIONES

Iniciamos las conclusiones de la presente tesis, con el resultado en relación a los objetivos específicos.

1. La gestión de conflictos en la entidad evaluada, se encuentran en un nivel alto (4.04), teniendo como indicador con mayor puntaje la comunicación eficaz, y menor puntaje el indicador habilidades de negociación. Asimismo, en cuanto a la variable clima organizacional también en un nivel alto (4.13), el indicador con mayor puntaje es justamente el manejo de conflictos y con menor puntaje es el indicador relacionado al conocimiento y manejo de la estructura organizacional.
2. En cuanto a los resultados obtenidos en referencia a la determinación de la relación que se muestra entre la dimensión estrategias de prevención de conflictos y el clima organizacional, esta es directa y con un nivel de significancia medio alto.
3. En referencia al objetivo dirigido a determinar la relación entre la segunda dimensión de la gestión de conflictos, denominada comunicación efectiva, y el clima organizacional existente, esta es directa y con un nivel de significancia medio alto.
4. La relación entre la tercera dimensión de la gestión de conflictos, denominada habilidad de negociación, y el clima organizacional es directa y con un nivel medio de significancia.
5. Por último, el objetivo general, el cual se encuentra enfocado en determinar la relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en la institución en estudio, la cual se caracteriza por ser una relación directa y con un nivel de significancia medio alto (0,766).

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda socializar la presente investigación con los accionistas y el gerente general de la empresa analizada y evaluada, para si en caso lo crea conveniente, implemente los resultados en la optimización de las variables en estudio.
2. Así mismo se recomienda al gerente general y al jefe de personal promover y desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento en habilidades de negociación, sustentada en estrategias de coaching ejecutivo y organizacional, donde la mayéutica esencialmente ponga de manifiesto las necesidades de ambas partes a conciliar.
3. Por último, se recomienda al gerente general y al jefe de personal, actualizar anualmente a los colaboradores en los posibles cambios y/o modificaciones que pudieran generarse en la estructura organizativa y reestructuración jerárquica, así como actualizaciones del MOF, ROF u otro documento de gestión.

## REFERENCIAS

- Akhtar, A., Khan, A., Akhtar, S., Shafiq, M., & Tanveer, R. (2020). Conflict Management Strategies and Organizational Performance in Banking Sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 5(1), 1-12. Recuperado de: <http://fui.edu.pk/fjs/index.php/fujbe/article/view/143>
- Alarcón, L., & Vásquez, J. (2020). La comunicación organizacional y su incidencia en los conflictos laborales de la empresa importaciones y exportaciones Virgen del Carmen EIRL, Chiclayo–2017. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6623>
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474820300023>
- Arnao, J. & Villegas, A. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL\\_ArnoNinoJuan\\_VillegasCubasAlexandra.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL_ArnoNinoJuan_VillegasCubasAlexandra.pdf)
- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-05-2020-0155/full/html>
- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter. *Management Decisión*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2016-0713/full/html>
- Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69–81. <https://psycnet.apa.org/record/2011-07279-008>

- Bensusán, G. (2009). Estándares laborales y calidad de los empleos en América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 17(34), 13-49. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532009000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532009000200002&lng=es&tlng=es).
- Chang, H., & Park, M. (2018). A Smart e-Form for Effective Business Communication in the Financial Industry. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 95-101. [https://www.e-bcrp.org/archive/view\\_article?pid=bcrp-1-2-95](https://www.e-bcrp.org/archive/view_article?pid=bcrp-1-2-95)
- Da Silva, D. (2021). Manejo de conflictos: estrategias prácticas de resolución [Blog]. <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/>
- Dashti, M. S., RezaZadeh, M., Khanzadi, M., & Taghaddos, H. (2021). Integrated BIM-based simulation for automated time-space conflict management in construction projects. *Automation in Construction*, 132, 103957. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0926580521004088>
- Díaz, F., & Carrasco, M. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000500002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000500002&script=sci_arttext&tlng=en)
- EAE Business School. (2021). Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales. Retrieved 10 September 2021, from <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/>
- Fabregat, A., Gallardo, I., Martínez, M., Monzó, A., & Sales, C. (2018). Mediación y gestión de conflictos desde la Formación y Orientación Laboral. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EwGEN5d18f0J:scholar.google.com/+gesti%C3%B3n+de+conflictos+laborales+2018&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EwGEN5d18f0J:scholar.google.com/+gesti%C3%B3n+de+conflictos+laborales+2018&hl=es&as_sdt=0,5)
- Flores, D. (2018). Gestión de conflictos y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Inversiones MAM SAC-Villa El Salvador-2018. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/765>
- Guardia F, Alva J y Ramos J. Conflictos laborales en el sector salud del Perú. *Revista Anales de la Facultad de Medicina* [Internet]. 16 de marzo de 2015

[citado 11 de septiembre de 2021];76:63-5.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/anales/article/view/10973>

- Gordner, M. (2020). Unearthing land and labor disputes in Tunisia: An uneven and combined development approach to tribal/management councils 1. In *The Economics of Empire* (pp. 141-163). Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780367853570-8/unearthing-land-labor-disputes-tunisia-matt-gordner>
- Govea, K., & Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf)
- Iglesias, A. & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3),455-457.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>
- Jara, J. (2018). Gestión de conflicto y clima laboral en las instituciones educativas de la ciudad de Ica, año 2017. <http://200.60.81.165/handle/UNE/2408>
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/631>
- Khushk, A. (2020). Role of Functional Conflict on Employee Engagement through Effective Negotiation in Banking Sector of Hyderabad Sindh, Pakistan. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 9-16.  
<https://www.journalajeba.com/index.php/AJEBA/article/view/30182>
- Kiruthika, U., Somasundaram, T, & Raja, S. (2020). Lifecycle model of a negotiation agent: A survey of automated negotiation techniques. *Group Decision and Negotiation*, 29(6), 1239-1262.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-020-09704-z>
- L León, R. & González, S. (2020). El proceso de investigación científica. Editorial Universitaria (Cuba).  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=03n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+2020&ots=oKxP12lnkZ&sig=iY4liFBxKP1UP-->

K31qxm6rKHw0#v=onpage&q=investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%202020&f=false

- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-02-2019-0041/full/html>
- Melin, M. M. (2021). The business of peace: understanding corporate contributions to conflict management. *International Interactions*, 47(1), 107-134. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03050629.2020.1723581>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. (2009). Manejo de Conflictos [Ebook] (p. 5). Lima: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. [https://www.mimp.gob.pe/homemimp/direcciones/ddcp/publicaciones/2\\_3\\_cartilla\\_Manejo\\_de\\_Conflictos.pdf](https://www.mimp.gob.pe/homemimp/direcciones/ddcp/publicaciones/2_3_cartilla_Manejo_de_Conflictos.pdf)
- Morales, R. (2019), La solución de conflictos empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina. *Revista Análes Científicos*. 80(2): 421- 436 (2019). <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaSolucionDeConflictosEmpresarialesEnLasPequenasYM-7522820.pdf>
- Nash, D., & Hann, D. (2020). Strategic conflict management? A study of workplace dispute resolution in Wales. *ILR Review*, 73(2), 411-430. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793919874031>
- Nicomedes, E. (2018) Tipos de investigación. <http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Pandey, J., Palo, S., & Varkkey, B. (2020). Influence of Organizational Climate on Prosocial Organizational Behavior. *Indian Journal of Industrial Relations*, 55(4). Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00195286&AN=146780247&h=lpNSDgrkOYIcOr4jW5hbWlpoTyh61IkSkeNU4MZCd88x9k4khXPnblUHjMlfs1SyhAtsleFRpnaFFMbr%2FVi0g%3D%3D&crl=c>
- Paresashvili, N., Gurbanov, N., Gechbaia, B., Goletiani, K., & Edzgveradze, T.

- (2020). Significant issues of organizational conflict management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 457-464. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Aydin-Rafiyev/publication/351139849\\_MORTGAGE\\_LENDING\\_MARKET\\_CHALLENGES\\_AND\\_PROSPECTS/links/608a5403299bf1ad8d655c95/MORTGAGE-LENDING-MARKET-CHALLENGES-AND-PROSPECTS.pdf#page=468](https://www.researchgate.net/profile/Aydin-Rafiyev/publication/351139849_MORTGAGE_LENDING_MARKET_CHALLENGES_AND_PROSPECTS/links/608a5403299bf1ad8d655c95/MORTGAGE-LENDING-MARKET-CHALLENGES-AND-PROSPECTS.pdf#page=468)
- Pedraza, N. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492018000100090](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090)
- Pérez, J., & García, A. (1 de mayo de 2015). El clima laboral y organizacional. <http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-yorganizacional/>
- Piragauta, B. (2020). Hacia una nueva conceptualización de la bioética y aplicación de sus principios en el ordenamiento jurídico. *Derecho y Realidad*, 18(36), 239-251. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho\\_realidad/article/download/12166/9989/](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/download/12166/9989/)
- Ramírez, Y. (2017) Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias. Tesis de Maestría. Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1505/YVRAM%C3%8DRZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, B. (2018). Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax S.A.C – Lima – 2018. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Carrera Profesional de Administración de Empresas. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Ramón, M., García, M. & Olalde, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Revista Conrado*, 15(67), 135-142. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>
- Silva, D. (2018) “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Comercial de la Empresa Electronoroeste S.A, en el año 2018”. Tesis de Maestría.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31754/silva\\_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31754/silva_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Shacham, R., Nelson, N., & Ben-Ari, R. (2020). Resilient negotiators: the effects of trait negotiation resilience on behavior, perception and outcomes. *International Journal of Conflict Management*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-12-2019-0222/full/html>
- Sein, N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021, January). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. In *Nursing forum* (Vol. 56, No. 1, pp. 172-180).  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nuf.12513>
- Smolinski, R., & Xiong, Y. (2020). In search of master negotiators: a negotiation competency model. *Negotiation Journal*, 36(3), 365-388.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nejo.12332>
- Țîntaru, O., Schmitz, L. M., & Moașă, H. (2021). The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Climate. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII, Social Sciences and Law.*, 14(1), 88-96.  
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=965004>
- Thomas International Ltd. (2021). Manejo de conflictos. Retrieved 10 September 2021, from <https://www.thomas.co/es-LA/desarrollo/equipo/manejo-de-conflictos>
- Villamediana, J., Donado, A., Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 73-94.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista universidad y sociedad*, 10(1), 180-186.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci_arttext&tlng=en)
- Villalobos, M y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE*:

- Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Engenharias, vol. (5) núm. 1, 2019. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572761149002>
- Vargas, I., Hernández, Y., Martínez, H., & Quispe, W. (2019). Incidence of administrative management in labor disputes of administrative workers at the Sierra Centro Sur special project in Ayacucho, 2018 [Incidencia de la gestión administrativa en los conflictos laborales de trabajadores administrativos del proyecto especial Sierra Centro Sur en Ayacucho, 2018]. *Journal of Global Management Sciences*, 2(1), 6-14. <https://journals.cincader.org/index.php/gmsj/article/view/96>
- Wang, N., & Wu, G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899055. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435920300142>
- Williams, V. (2020). Effective business communication. *Fundamentals of Business Communication*. <https://pressbooks.bccampus.ca/businesswritingessentials/chapter/chapter-1-effective-business-communication/>
- Xiong, P., Yu, J., Takakubo, Y., & Hirasawa, K. (2017). Labor Disputes and Democratic Management. *he Nepalese M*, 31. <https://fomcdmtu.edu.np/wp-content/uploads/Volume-18-with-cover.pdf#page=36>

## ANEXOS

### Anexo 1: Operalización de variables

| Variable              | Definición Conceptual   | Definición Operacional   | Dimensión                               | Indicador                              | Escala de medición |
|-----------------------|---|--|---|--|--------------------|
| Gestión de conflictos | Según Caivano, citado por Gordner (2020), los define como el manejo de una situación social en el cual un mínimo de dos partes pugna al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos. | Se utilizará un cuestionario bajo la forma de encuesta sustentado en el modelo de Jara (2018), para determinar el estado d la gestión de conflictos, en sus 3 dimensiones, estrategias de prevención de conflictos, comunicación eficaz y habilidades de negociación. Contiene 15 ítems y con una escala de nunca (1), casi nunca (2), indiferente (3), casi siempre (4) y siempre (5) | Estrategias de prevención de conflictos | Facilitación de información            | Ordinal            |
|                       |   |  |   | Realización de talleres                |                    |
|                       |   |  |   | Manejo de estrés laboral               |                    |
|                       |   |  |   | Comunicación continua                  |                    |
|                       |   |  |   | Escucha activa                         |                    |
|                       |   |  | Comunicación eficaz                     | Comunicaciones ascendentes             |                    |
|                       |   |  |   | Comunicación horizontal                |                    |
|                       |   |  |   | Mensaje claro y preciso                |                    |
|                       |   |  |   | Retroalimentación                      |                    |
|                       |   |  |   | Mensaje abierto y flexible             |                    |
|                       |   |  | Habilidades de negociación              | Habilidades de comunicación            |                    |
|                       |   |  |   | Habilidades de empatía                 |                    |
|                       |   |  |   | Habilidades de control de emoción      |                    |
|                       |   |  |   | Falta de confianza                     |                    |
|                       |   |  |   | Necesidades de agradar                 |                    |
| Clima organizacional  | Según Litwin y Stringer, citado por Pandey et al (2020), el clima   | Se utilizará un cuestionario bajo la forma de encuesta sustentado en la Teoría Litwin y  | Estructura                              | Normatividad dentro de la organización | Ordinal            |

|  |   |  |                 |   |  |
|--|---|--|-----------------|---|--|
|  | <p>organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.</p> | <p>Stringer Citado por Pandey et al (2020), para medir clima organizacional con sus nueve dimensiones, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad. Contiene 23 ítems y con una escala de nunca (1), casi nunca (2), indiferente (3), casi siempre (4) y siempre (5)</p> |                 | <p>Nivel de formalidad organizacional</p> <p>Cumplimiento de obligaciones</p> <p>Comprensión de las políticas</p> <p>Niveles jerárquicos existentes</p> <p>Nivel de regulaciones establecidas</p> |  |
|  |   |  | Responsabilidad | <p>Autoadministración</p> <p>Compromiso laboral</p> <p>Iniciativa personal e individual</p>   |  |
|  |   |  | Recompensa      | <p>Estímulo por una labor bien realizada</p> <p>Reforzamiento positivo</p>  |  |
|  |   |  | Desafío         | Retos laborales   |  |
|  |   |  | Relaciones      | <p>Satisfacción por las relaciones interpersonales</p> <p>Comprensión de superiores</p>   |  |
|  |   |  | Cooperación     | Apoyo mutuo   |  |
|  |   |  | Estándares      | <p>Rendimiento laboral</p> <p>Objetivos explícitos</p> <p>Normatividad para la gestión de la calidad</p>  |  |
|  |   |  | Conflicto       | Acuerdo participativo   |  |
|  |   |  | Identidad       | <p>Consecución de objetivos personales</p> <p>Vocación</p>  |  |

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario para determinar el clima organizacional

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC ubicada en Chiclayo. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora del clima organizacional en su empresa. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

**Indicaciones:** Lee cada uno de los ítems y selecciona UNA de las alternativas, la que sea más apropiada para ti, selecciona el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Marca el número en el casillero correspondiente de acuerdo a la valoración: Nunca (1), casi nunca (2) indiferente (3) casi siempre (4) siempre (5)

| Ítems           |    | Valoración   |                |                 |                  |             |   |
|-----------------|----|--|----------------|-----------------|------------------|-------------|---|
|                 |    | Nunca (1)  | casi nunca (2) | Indiferente (3) | casi siempre (4) | siempre (5) |   |
| Estructura      | 1  | Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la empresa en la que laboro        | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 2  | En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.          | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 3  | Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna  | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 4  | Comprendo claramente las políticas de la organización en la que laboro                         | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 5  | En esta empresa se tiene claro los niveles jerárquicos   | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 6  | Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.                   | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
| Responsabilidad | 7  | Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe. | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 8  | Me siento comprometido con mi trabajo.   | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
|                 | 9  | Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.                        | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |
| Recomp          | 10 | En la empresa en la que laboro recibo estímulos por el trabajo bien hecho.                     | 1              | 2               | 3                | 4           | 5 |

|             |    |  |   |   |   |   |   |
|-------------|----|--|---|---|---|---|---|
|             | 11 | En la empresa en la que trabajo recibo más premios que castigos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desafío     | 12 | En la entidad bancaria y financiera en la que laboro todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 13 | Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relación    | 14 | Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 15 | Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre compañeros  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cooperación | 16 | Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 17 | Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estándares  | 18 | Las metas organizacionales de la entidad bancaria y financiera en la que laboro son explícitas.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 19 | Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conflicto   | 20 | Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 21 | Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Identidad   | 22 | Considero que la entidad bancaria y financiera en la que laboro, satisface mis objetivos personales                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             | 23 | Lo que hago en la entidad bancaria y financiera en la que laboro, es mi vocación                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Cuestionario para determinar la gestión de conflictos

La presente encuesta tiene por finalidad determinar la gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC ubicada en Chiclayo. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora la gestión de conflicto en su organización. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial. **Indicaciones:** Lee cada uno de los ítems y selecciona UNA de las alternativas, la que sea más apropiada para ti, selecciona el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Marca el número en el casillero correspondiente de acuerdo a la valoración: Nunca (1), casi nunca (2) indiferente (3) casi siempre (4) siempre (5)

|                              |    | Ítems   | Valoración |                |                 |                  |             |
|------------------------------|----|---|------------|----------------|-----------------|------------------|-------------|
|                              |    |   | Nunca (1)  | casi nunca (2) | Indiferente (3) | casi siempre (4) | siempre (5) |
| Estrategias de prevención de | 1  | Se facilita la obtención de información para evitar malos entendidos  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 2  | Realiza de talleres para una mejor integración  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 3  | Se busca manejar el estrés laboral para mejorar el desarrollo profesional.  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 4  | Se mantiene una comunicación continua con el fin de estar siempre informado de lo que sucede en la institución.                     | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 5  | Se desarrolla la escucha activa para determinar si se entendió lo que se quiso decir.   | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
| Comunicación eficaz          | 6  | Se desarrolla una comunicación ascendente   | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 7  | Se desarrolla una comunicación horizontal   | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 8  | La transmisión de mensaje es claro y preciso  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 9  | Se realiza retroalimentación de información en la institución   | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 10 | El Mensaje es abierto y flexible  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
| Habilidades de negociación   | 11 | Se posee la habilidad de comunicación de modo que convenza a la otra parte a realizar el acuerdo.                                   | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 12 | Al momento de la negociación se desarrolla la habilidad de empatía tomando en cuenta los beneficios de la otra persona involucrada. | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 13 | Al momento de la negociación la persona encargada tiene la habilidad de controlar sus emociones.                                    | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 14 | Se tiene falta de confianza al momento de realizar el proceso de negociación  | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |
|                              | 15 | Al momento de la negociación se tiene la necesidad de agradar y generar confianza con la otra parte involucrada.                    | 1          | 2              | 3               | 4                | 5           |

## Consentimiento informado

### **AUTORIZACIÓN PARA EL USO O REPRODUCCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS Y LOS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO DE TESIS GESTION DE CONFLICTOS Y CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CREDITOS Y COBRANZAS SAC, CHICLAYO**

Yo....., identificado (a) con DNI....., empleado de la empresa crédito y cobranzas SAC, otorgo mi consentimiento a la tesista, para el uso o la reproducción de los resultados, sin restricción alguna.

La presente autorización se otorga a fin de que el uso de los resultados se utilice principalmente para fines de educativos, de enseñanza.

Asimismo, se me ha informado que el referido inventario será recopilado y aplicado dentro de la modalidad virtual para los fines que se indican en este documento.

He recibido una copia de este formulario de autorización.

Firma del empleado:

.....

Chiclayo.....de.....2021

**Base Legal:**

**Según lo dispuesto en la Ley N° 29733, Ley de Protección de datos personales y en su Reglamento de la Ley N° 29733, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 003-2013-JUS.**

### Anexo 3: Validación y juicio de expertos

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable                   | Dimensiones  | Indicadores   | Items  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|----------------------------|--|---|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
|                            |  |   |  | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) |    |                                   |
|                            |  |   |  | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                   |
| Gestión de conflictos      | Estrategias de prevención de conflictos  | Facilitación de información   | 1. Se facilita la obtención de información para evitar malos entendidos  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            |  | Realización de talleres   | 2. Realiza de talleres para una mejor integración  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            |  | Manejo de estrés laboral  | 3. Se busca manejar el estrés laboral para mejorar el desarrollo profesional.                                      | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            |  | Comunicación continua   | 4. Se mantiene una comunicación continua con el fin de estar siempre informado de lo que sucede en la institución. | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            |  | Escucha activa  | 5. Se desarrolla la escucha activa para determinar si se entendió lo que se quiso decir.                           | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            | Comunicación eficaz  | Comunicación ascendente   | 6. Se desarrolla una comunicación ascendente   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                            |  | Comunicación horizontal   | 7. Se desarrolla una comunicación horizontal   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
| Habilidades de negociación | Mensaje claro y preciso  | 8. La transmisión de mensaje es claro y preciso   | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Retroalimentación  | 9. Se realiza retroalimentación de información en la institución  | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Mensaje abierto y flexible   | 10. El Mensaje es abierto y flexible  | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Habilidades de comunicación  | 11. Se posee la habilidad de comunicación de modo que convenga a la otra parte a realizar el acuerdo                                    | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Habilidades de empatía   | 12. Al momento de la negociación se desarrolla la habilidad de empatía tomando en cuenta los beneficios de la otra persona involucrada. | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Habilidades de control de emoción  | 13. Al momento de la negociación la persona encargada tiene la habilidad de controlar sus emociones.                                    | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
|                            | Falta de confianza   | 14. Se tiene falta de confianza al momento de realizar el proceso de negociación  | X  |   | X  |  | X  |                                       | X  |   |    |                                   |
| Necesidades de agradecer   | 15. Al momento de la negociación se tiene la necesidad de agradecer y generar confianza con la otra parte involucrada. | X   |  | X   |    | X  |    | X                                     |    |   |    |                                   |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Eduardo Amorós Rodríguez

Firma del experto :   
**EXPERTO EVALUADOR**

#### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para determinar la gestión de conflictos

**III. TESISTA:**

Br. Greis Kelly Gonzales Custodio

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. Es importante agregar que las dimensiones e indicadores son los que se necesita para medir la variable. Su lenguaje es pertinente y claro, es entendible y lo será para el público al que se dirige la encuesta.

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI  NO

Chiclayo, 13 de octubre del 2021

Mg. Eduardo Amorós Rodríguez

Código de registro de Sinedu: 0000342289

Centro de labores: Instituto de Neuro coaching Leads Perú

N° de celular: 979845679

Firma   
**EXPERTO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable                    | Dimensión  | Indicador                              | Ítems  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |  |
|-----------------------------|------------|--|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|--|
|                             |            |  |  | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) |    |                                   |  |
| <b>Clima organizacional</b> | Estructura | Normatividad dentro de la organización | 1. Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la empresa en la que laboro       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                   |  |
|                             |            | Nivel de formalidad organizacional     | 2. En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.         | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                             |            | Cumplimiento de obligaciones           | 3. Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                             |            | Comprensión de las políticas           | 4. Comprendo claramente las políticas de la organización en la que laboro                        | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                             |            | Niveles jerárquicos existentes         | 5. En esta empresa se tiene claro los niveles jerárquicos  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                             |            | Nivel de regulaciones establecidas     | 6. Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.                  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |

|                 |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |
|-----------------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| Responsabilidad | Autoadministración                              | 7. Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.                        | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 | Compromiso laboral                              | 8. Me siento comprometido con mi trabajo.  | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 | Iniciativa personal e individual                | 9. Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.   | X |  | X |  | X |  | X |  |
| Recompensa      | Estímulo por una labor bien realizada           | 10. En la empresa en la que laboro recibo estímulos por el trabajo bien hecho.   | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 | Reforzamiento positivo                          | 11. En la empresa en la que trabajo recibo más premios que castigos.   | X |  | X |  | X |  | X |  |
| Desafío         | Retos laborales                                 | 12. En la entidad bancaria y financiera en la que laboro todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas | X |  | X |  | X |  | X |  |
| Relación        | Satisfacción por las relaciones interpersonales | 13. Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa                                       | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 | Comprensión de superiores                       | 14. Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización   | X |  | X |  | X |  | X |  |
| Cooperación     | Apoyo mutuo                                     | 15. Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre compañeros  | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 |   | 16. Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |
| Estándares      | Rendimiento laboral                             | 17. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento   | X |  | X |  | X |  | X |  |
|                 | Objetivos explícitos                            | 18. Las metas organizacionales de la entidad bancaria y financiera en la que laboro son explícitas.                      | X |  | X |  | X |  | X |  |

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

|           |  |   |   |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------|--|---|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| Conflicto | Normatividad para la gestión de la calidad | 19. Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|           | Acuerdo participativo                      | 20. Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|           |  | 21. Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes                                   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Identidad | Consecución de objetivos personales        | 22. Considero que la entidad bancaria y financiera en la que laboro, satisface mis objetivos personales | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|           | Vocación                                   | 23. Lo que hago en la entidad bancaria y financiera en la que laboro, es mi vocación                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |

**Grado y Nombre del Experto: Mg. Eduardo Amorós Rodríguez**

Firma del experto : 

**EXPERTO EVALUADOR**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

*Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.*

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

*Encuesta para determinar el clima organizacional*

**III. TESISTA:**

*Br. Greis Kelly Gonzales Custodio*

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. Es importante agregar que las dimensiones e indicadores son los que se necesita para medir la variable. Su lenguaje es pertinente y claro, es entendible y lo será para el público al que se dirige la encuesta.

**OBSERVACIONES:**

.....  
 .....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 13 de octubre del 2021

**Mg. Eduardo Amorós**

**Código de registro de Sunedu: 0000342289**

**Centro de labores: Instituto de Neurocoaching Leads Perú**

**N° de celular: 979845679**

Firma 

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable              | Dimensiones                             | Indicadores                 | Items   | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|---|-----------------------------|---|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
|                       |   |                             |   | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) |    |                                   |
|                       |   |                             |   | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                   |
| Gestión de conflictos | Estrategias de prevención de conflictos | Facilitación de información | 1. Se facilita la obtención de información para evitar malos entendidos   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       |   | Realización de talleres     | 2. Realiza de talleres para una mejor integración   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       |   | Manejo de estrés laboral    | 3. Se busca manejar el estrés laboral para mejorar el desarrollo profesional                                      | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       |   | Comunicación continua       | 4. Se mantiene una comunicación continua con el fin de estar siempre informado de lo que sucede en la institución | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       |   | Escucha activa              | 5. Se desarrolla la escucha activa para determinar si se entendió lo que se quiso decir                           | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       | Comunicación eficaz                     | Comunicación ascendente     | 6. Se desarrolla una comunicación ascendente  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |
|                       |   | Comunicación horizontal     | 7. Se desarrolla una comunicación horizontal  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |

|                            |                                   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----------------------------|-----------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| Habilidades de negociación | Mensaje claro y preciso           | 8. La transmisión de mensaje es claro y preciso  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Retroalimentación                 | 9. Se realiza retroalimentación de información en la institución   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Mensaje abierto y flexible        | 10. El Mensaje es abierto y flexible   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Habilidades de comunicación       | 11. Se posee la habilidad de comunicación de modo que convenga a la otra parte a realizar el acuerdo                                   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Habilidades de empatía            | 12. Al momento de la negociación se desarrolla la habilidad de empatía tomando en cuenta los beneficios de la otra persona involucrada | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Habilidades de control de emoción | 13. Al momento de la negociación la persona encargada tiene la habilidad de controlar sus emociones                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Falta de confianza                | 14. Se tiene falta de confianza al momento de realizar el proceso de negociación   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                            | Necesidades de agradar            | 15. Al momento de la negociación se tiene la necesidad de agradar y generar confianza con la otra parte involucrada                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |

**Grado y Nombre del Experto:** MBA. Daniel Enrique Ordinola Rodriguez

Firma del experto :  \_\_\_\_\_  
**EXPERTO EVALUADOR**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para determinar la gestión de conflictos

**III. TESISTA:**

Br. Greis Kelly Gonzales Custodio

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trilogía de teoría, practica y resultados)

OBSERVACIONES:

APROBADO: SI  NO

Chiclayo, 17 de octubre del 2021

**MBA. Daniel Enrique Ordinola Rodriguez**

**Código de registro de Sunedu: 0378-2018**

**Centro de labores: ROM OUTSOURCING**

**N° de celular: 953133533**

Firma \_\_\_\_\_

**EXPERTO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable                | Dimensión  | Indicador                              | Ítems  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                               |    |  |    |  |    |   |    | OBSERVACIONES<br>Y/O<br>RECOMENDACIONES |  |
|-------------------------|------------|--|--|---|----|--|----|--|----|---|----|---|--|
|                         |            |  |  | RELACIÓN<br>ENTRE LA<br>VARIABLE Y<br>LA<br>DIMENSIÓN |    | RELACIÓN<br>ENTRE LA<br>DIMENSIÓN<br>Y EL<br>INDICADOR |    | RELACIÓN<br>ENTRE EL<br>INDICADOR<br>Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN<br>ENTRE EL<br>ÍTEM Y LA<br>OPCIÓN DE<br>RESPUESTA<br>(Ver<br>instrumento<br>detallado<br>adjunto) |    |   |  |
| Clima<br>organizacional | Estructura | Normatividad dentro de la organización | 1. Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la empresa en la que laboro       | SI  | NO | SI   | NO | SI   | NO | SI  | NO |   |  |
|                         |            | Nivel de formalidad organizacional     | 2. En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.         | X   |    | X  |    | X  |    | X   |    |   |  |
|                         |            | Cumplimiento de obligaciones           | 3. Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna | X   |    | X  |    | X  |    | X   |    |   |  |
|                         |            | Comprensión de las políticas           | 4. Comprendo claramente las políticas de la organización en la que laboro                        | X   |    | X  |    | X  |    | X   |    |   |  |
|                         |            | Niveles jerárquicos existentes         | 5. En esta empresa se tiene claro los niveles jerárquicos  | X   |    | X  |    | X  |    | X   |    |   |  |
|                         |            | Nivel de regulaciones establecidas     | 6. Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.                  | X   |    | X  |    | X  |    | X   |    |   |  |

|                 |   |   |   |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------------|---|---|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| Responsabilidad | Autoadministración                              | 7.Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.                        | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Compromiso laboral                              | 8.Me siento comprometido con mi trabajo.  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Iniciativa personal e individual                | 9.Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Recompensa      | Estímulo por una labor bien realizada           | 10.En la empresa en la que laboro recibo estímulos por el trabajo bien hecho.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Reforzamiento positivo                          | 11.En la empresa en la que trabajo recibo más premios que castigos.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Desafío         | Retos laborales                                 | 12.En la entidad bancaria y financiera en la que laboro todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Relación        | Satisfacción por las relaciones interpersonales | 13.Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa                                       | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Comprensión de superiores                       | 14.Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Cooperación     | Apoyo mutuo                                     | 15.Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre compañeros  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 |   | 16.Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Estándares      | Rendimiento laboral                             | 17.Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Objetivos explícitos                            | 18.Las metas organizacionales de la entidad bancaria y financiera en la que laboro son explícitas.                      | X |  | X |  | X |  | X |  |  |

|           |  |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
|-----------|--|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| Conflicto | Normatividad para la gestión de la calidad | 19. Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo    | X | X | X | X |  |  |  |  |
|           | Acuerdo participativo                      | 20. Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente                                    |   |   |   |   |  |  |  |  |
|           |  | 21. Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes                                   |   |   |   |   |  |  |  |  |
| Identidad | Consecución de objetivos personales        | 22. Considero que la entidad bancaria y financiera en la que laboro, satisface mis objetivos personales |   |   |   |   |  |  |  |  |
|           | Vocación                                   | 23. Lo que hago en la entidad bancaria y financiera en la que laboro, es mi vocación                    |   |   |   |   |  |  |  |  |

Grado y Nombre del Experto: **MBA. Daniel Enrique Ordinola Rodríguez**

Firma del experto : 

**EXPERTO EVALUADOR**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para determinar el clima organizacional

**III. TESISISTA:**

Br. Greis Kelly Gonzales Custodio

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trílogía de teoría, práctica y resultados)

OBSERVACIONES:

.....  
 .....

APROBADO: SI  NO

Chiclayo, 17 de octubre del 2021

**MBA. Daniel Enrique Ordinola Rodríguez**

**Código de registro de Sunedu: 0378-2018**

**Centro de labores: ROM OUTSOURCING**

**N° de celular: 953133533**

Firma  **EXPERTO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable              | Dimensiones                             | Indicadores                 | Items  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    |  |  | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|---|-----------------------------|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|--|--|-----------------------------------|
|                       |   |                             |  | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) |    |  |  |                                   |
|                       |   |                             |  | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |  |  |                                   |
| Gestión de conflictos | Estrategias de prevención de conflictos | Facilitación de información | 1. Se facilita la obtención de información para evitar malos entendidos  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Realización de talleres     | 2. Realiza de talleres para una mejor integración  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Manejo de estrés laboral    | 3. Se busca manejar el estrés laboral para mejorar el desarrollo profesional.                                      | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Comunicación continua       | 4. Se mantiene una comunicación continua con el fin de estar siempre informado de lo que sucede en la institución. | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Escucha activa              | 5. Se desarrolla la escucha activa para determinar si se entendió lo que se quiso decir                            | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       | Comunicación eficaz                     | Comunicación ascendente     | 6. Se desarrolla una comunicación ascendente   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Comunicación horizontal     | 7. Se desarrolla una comunicación horizontal   | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |
|                       |   | Mensaje claro y preciso     | 8. La transmisión de mensaje es claro y preciso  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |  |  |                                   |

|                            |                                   |   |   |  |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----------------------------|-----------------------------------|---|---|--|---|--|---|--|---|--|--|--|
| Habilidades de negociación | Retroalimentación                 | 9. Se realiza retroalimentación de información en la institución  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Mensaje abierto y flexible        | 10. El Mensaje es abierto y flexible  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Habilidades de comunicación       | 11. Se posee la habilidad de comunicación de modo que convenga a la otra parte a realizar el acuerdo.                                   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Habilidades de empatía            | 12. Al momento de la negociación se desarrolla la habilidad de empatía tomando en cuenta los beneficios de la otra persona involucrada. | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Habilidades de control de emoción | 13. Al momento de la negociación la persona encargada tiene la habilidad de controlar sus emociones.                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Falta de confianza                | 14. Se tiene falta de confianza al momento de realizar el proceso de negociación  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |
|                            | Necesidades de agradecer          | 15. Al momento de la negociación se tiene la necesidad de agradecer y generar confianza con la otra parte involucrada.                  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |  |

**Grado y Nombre del Experto:** Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte

**Firma del experto** :

  
 Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte  
 Lic. en Administración  
 CLA. 9 - 97620

**EXPERTO EVALUADOR**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para determinar la gestión de conflictos

**III. TESISTA:**

Br. Greis Kelly Gonzales Custodio

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trilogía de teoría, practica y resultados)

OBSERVACIONES.....

APROBADO: SI  NO

Chiclayo, 20 de octubre del 2021

**Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte**

**Código de registro de Sunedu: 0395-2014**

**Centro de labores: SUNAFIL/UCV/ZEGEL IPAE**

**N° de celular: 956868502**

**Firma**

  
 Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte  
 Lic. en Administración  
 CLA. 9 - 97620

**EXPERTO**

### FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

| variable             | Dimensión  | Indicador                              | Items  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |  |
|----------------------|------------|--|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|--|
|                      |            |  |  | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) |    |                                   |  |
| Clima organizacional | Estructura | Normatividad dentro de la organización | 1. Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la empresa en la que laboro       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                   |  |
|                      |            | Nivel de formalidad organizacional     | 2. En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.         | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                      |            | Cumplimiento de obligaciones           | 3. Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                      |            | Comprensión de las políticas           | 4. Comprendo claramente las políticas de la organización en la que laboro                        | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                      |            | Niveles jerárquicos existentes         | 5. En esta empresa se tiene claro los niveles jerárquicos  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |
|                      |            | Nivel de regulaciones establecidas     | 6. Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.                  | X   |    | X  |    | X                                     |    | X   |    |                                   |  |

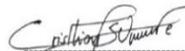
|                 |   |   |   |  |   |  |   |  |   |  |  |
|-----------------|---|---|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| Responsabilidad | Autoadministración                              | 7.Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.                        | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Compromiso laboral                              | 8.Me siento comprometido con mi trabajo.  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Iniciativa personal e individual                | 9.Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Recompensa      | Estímulo por una labor bien realizada           | 10.En la empresa en la que laboro recibo estímulos por el trabajo bien hecho.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Reforzamiento positivo                          | 11.En la empresa en la que trabajo recibo más premios que castigos.   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Desafío         | Retos laborales                                 | 12.En la entidad bancaria y financiera en la que laboro todos los días asumo riesgos para alcanzar las metas propuestas | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Relación        | Satisfacción por las relaciones interpersonales | 13.Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa                                       | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Comprensión de superiores                       | 14.Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Cooperación     | Apoyo mutuo                                     | 15.Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre compañeros  | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 |   | 16.Considero que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados                                    | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
| Estándares      | Rendimiento laboral                             | 17.Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento   | X |  | X |  | X |  | X |  |  |
|                 | Objetivos explícitos                            | 18.Las metas organizacionales de la entidad bancaria y financiera en la que laboro son explícitas.                      | X |  | X |  | X |  | X |  |  |

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

|           |  |   |   |   |   |   |  |  |  |  |
|-----------|--|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| Conflicto | Normetividad para la gestión de la calidad | 19. Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo    | X | X | X | X |  |  |  |  |
|           | Acuerdo participativo                      | 20. Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente                                    | X | X | X | X |  |  |  |  |
|           |  | 21. Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes                                   | X | X | X | X |  |  |  |  |
| Identidad | Consecución de objetivos personales        | 22. Considero que la entidad bancaria y financiera en la que laboro, satisface mis objetivos personales | X | X | X | X |  |  |  |  |
|           |  | 23. Lo que hago en la entidad bancaria y financiera en la que laboro, es mi vocación                    | X | X | X | X |  |  |  |  |
|           | Vocación                                   |   | X | X | X | X |  |  |  |  |

**Grado y Nombre del Experto: Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte**

**Firma del experto** :



Mg. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte  
Exp. en Administración  
 CLA) 07620

**EXPERTO EVALUADOR**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para determinar el clima organizacional

**III. TESISTA:**

Br. Greis Kelly Gonzales Custodio

**IV. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trilogía de teoría, practica y resultados)

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI  NO

Chiclayo, 20 de octubre del 2021

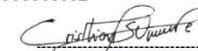
**Mag. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte**

**Código de registro de Sunedu: 0395-2014**

**Centro de labores: SUNAFIL/UCV/ZEGEL IPAE**

**N° de celular: 956868502**

**Firma**



Mg. Cristhian Jhair Sánchez Uriarte  
Exp. en Administración  
 CLA) 07620

**EXPERTO**

**Anexo 4: Resultados de fiabilidad del instrumento**

| CLIMA ORGANIZACIONAL |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| CO1                  | CO2 | CO3 | CO4 | CO5 | CO6 | CO7 | CO8 | CO9 | CO10 | CO11 | CO12 | CO13 | CO14 | CO15 | CO16 | CO17 | CO18 | CO19 | CO20 | CO21 | CO22 | CO23 |     |
| 4                    | 3   | 5   |     | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 4    | 83  |
| 5                    | 3   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 111 |
| 5                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 98  |
| 4                    | 4   | 4   |     | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 86  |
| 5                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 112 |
| 4                    | 4   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 96  |
| 5                    | 4   | 5   |     | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 95  |
| 4                    | 4   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 97  |
| 5                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 115 |
| 3                    | 1   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 3    | 2    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 2    | 94  |
| 4                    | 2   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 103 |
| 4                    | 4   | 5   |     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 96  |
| 4                    | 2   | 5   |     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 91  |
| 5                    | 1   | 5   |     | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 1    | 1    | 4    | 3    | 3    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 80  |
| 4                    | 4   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 109 |
| 5                    | 1   | 5   |     | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 98  |
| 5                    | 1   | 4   |     | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 88  |
| 5                    | 1   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 109 |
| 5                    | 2   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 106 |
| 4                    | 3   | 5   |     | 3   | 3   | 2   | 5   | 5   | 5    | 3    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 4    | 96  |
| 4                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 1    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 102 |
| 3                    | 2   | 4   |     | 4   | 4   | 3   | 1   | 5   | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 3    | 78  |
| 4                    | 3   | 5   |     | 1   | 4   | 3   | 3   | 5   | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 84  |
| 3                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 104 |
| 4                    | 3   | 5   |     | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 106 |
| 5                    | 2   | 5   |     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 98  |
| 5                    | 2   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5    | 1    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 99  |
| 4                    | 1   | 5   |     | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 93  |
| 5                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 108 |
| 5                    | 5   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 115 |
| 5                    | 2   | 5   |     | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 105 |
| 2                    | 2   | 4   |     | 4   | 5   | 4   | 2   | 5   | 2    | 5    | 4    | 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 4    | 2    | 82  |
| 5                    | 1   | 5   |     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 106 |
| 5                    | 3   | 5   |     | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 102 |
| 4                    | 2   | 5   |     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 98  |
| 2                    | 1   | 3   |     | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 46  |
| 4                    | 2   | 4   |     | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 98  |

|      |       |   |             |        |      |      |       |      |       |     |      |   |     |     |     |   |      |   |     |     |      |     |       |
|------|-------|---|-------------|--------|------|------|-------|------|-------|-----|------|---|-----|-----|-----|---|------|---|-----|-----|------|-----|-------|
| 4    | 4     | 5 |             | 5      | 4    | 4    | 2     | 4    | 4     | 2   | 2    | 5 | 4   | 5   | 5   | 5 | 5    | 2 | 4   | 5   | 5    | 5   | 95    |
| 5    | 1     | 5 |             | 5      | 4    | 4    | 5     | 5    | 5     | 5   | 2    | 4 | 5   | 5   | 5   | 5 | 5    | 4 | 5   | 5   | 5    | 5   | 104   |
| 5    | 2     | 5 |             | 5      | 5    | 5    | 5     | 5    | 2     | 4   | 4    | 4 | 4   | 3   | 4   | 4 | 4    | 4 | 4   | 3   | 4    | 3   | 92    |
| 2    | 1     | 4 |             | 2      | 2    | 2    | 4     | 5    | 2     | 4   | 2    | 5 | 1   | 1   | 1   | 1 | 5    | 4 | 4   | 4   | 4    | 2   | 63    |
| 0.79 | 2.089 | 0 | 0.798780488 | 0.5061 | 0.81 | 1.01 | 0.261 | 0.99 | 0.948 | 1.3 | 1.09 | 1 | 1.1 | 1.4 | 0.9 | 1 | 0.46 | 1 | 0.6 | 0.5 | 1.07 | 0.9 | 20.12 |

314.2

|                     |        |
|---------------------|--------|
| <b>K</b>            | 23     |
| <b>Sumatoria Vi</b> | 20.122 |
| <b>Vt</b>           | 314.17 |
| <b>Sección 1</b>    | 1.0455 |
| <b>Sección 2</b>    | 0.936  |
| <b>ABS S2</b>       | 0.936  |

|              |   |
|--------------|---|
| Nunca        | 1 |
| Casi nunca   | 2 |
| Indiferente  | 3 |
| Casi siempre | 4 |
| Siempre      | 5 |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| <b>Alfa de Cronbach</b> | 0.9785 |
|-------------------------|--------|

| GESTION DE CONFLICTOS |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |    |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|----|
| GC1                   | GC2 | GC3 | GC4 | GC5 | GC6 | GC7 | GC8 | GC9 | GC10 | GC11 | GC12 | GC13 | GC14 | GC15 |    |
| 3                     | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |     | 4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 46 |
| 4                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 70 |
| 5                     | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |     | 4   | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 61 |
| 4                     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |     | 4   | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 66 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 72 |
| 5                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 69 |
| 4                     | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   |     | 4   | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 59 |
| 5                     | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 1    | 61 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 71 |
| 5                     | 2   | 2   | 2   | 2   | 5   | 2   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 60 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 73 |
| 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 58 |
| 4                     | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 57 |
| 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |     | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 57 |
| 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     | 5   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 59 |
| 5                     | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 2    | 69 |
| 4                     | 2   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   |     | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 1    | 55 |
| 5                     | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 68 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 71 |
| 5                     | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 66 |
| 4                     | 2   | 3   | 5   | 5   | 4   | 5   |     | 5   | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 2    | 62 |
| 4                     | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |     | 3   | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 53 |
| 3                     | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |     | 4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 47 |
| 5                     | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   |     | 4   | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 1    | 64 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 74 |
| 4                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |     | 4   | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 62 |
| 5                     | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 1    | 67 |
| 3                     | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |     | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 55 |
| 4                     | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |     | 5   | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 65 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 71 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 70 |
| 2                     | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   | 4   |     | 4   | 2    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 52 |
| 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 74 |
| 4                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   |     | 4   | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 69 |
| 4                     | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   |     | 5   | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 60 |
| 2                     | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   |     | 2   | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 31 |
| 5                     | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |     | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 68 |

|       |        |      |       |       |       |       |            |       |       |       |      |       |      |     |      |     |
|-------|--------|------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|------|-------|------|-----|------|-----|
| 5     | 4      | 2    | 4     | 5     | 5     | 5     |            | 4     | 5     | 5     | 4    | 4     | 5    | 1   | 4    | 62  |
| 5     | 5      | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     |            | 5     | 5     | 5     | 5    | 5     | 5    | 1   | 3    | 68  |
| 4     | 4      | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     |            | 5     | 5     | 5     | 5    | 5     | 5    | 2   | 5    | 70  |
| 1     | 1      | 1    | 1     | 2     | 2     | 2     |            | 2     | 2     | 2     | 4    | 2     | 4    | 4   | 5    | 35  |
| 0.939 | 1.2598 | 1.31 | 0.939 | 0.851 | 0.812 | 0.998 | 0.59390244 | 0.801 | 0.655 | 0.694 | 0.58 | 0.552 | 1.89 | 0.8 | 13.7 | 149 |

|              |       |
|--------------|-------|
| K            | 15    |
| Sumatoria Vi | 13.67 |
| Vt           | 148.9 |
| Sección 1    | 1.071 |
| Sección 2    | 0.908 |
| ABS S2       | 0.908 |

|                  |       |
|------------------|-------|
| Alfa de Cronbach | 0.973 |
|------------------|-------|

## Anexo 5: Autorización de aplicación del instrumento

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chiclayo, 29 de octubre 2021

Srta.:

Bach. Greis Kelly Gonzales Custodio

Presente,

**Asunto: AUTORIZA APLICACIÓN TRABAJO DE INVESTIGACION**

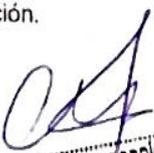
**Referencia:** Solicitud de fecha 04 de octubre del 2021

Tengo el honor de dirigirme a usted para saludarla muy cordialmente y al mismo tiempo manifestar lo siguiente:

Con la finalidad de contribuir en el desarrollo profesional, la empresa **CREDITO Y COBRANZAS SAC**, en el marco de fortalecimiento de las capacidades profesionales se **AUTORIZA a la Bach. GREIS KELLY GONZALES CUSTODIO**, Alumna del programa académico de Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad Cesar Vallejo sede Chiclayo, para que pueda aplicar su trabajo de investigación titulado: **Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo.**

Aprovecho la oportunidad para reiterarle nuestra Felicitaciones a la Universidad Cesar vallejo por su constante compromiso por la transformación de la sociedad peruana a través de la Educación.

Atentamente:

  
ERNESTO RODRIGUEZ SALCEDO  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN  
Álvaro Ernesto Rodríguez Salcedo  
CREDITO Y COBRANZAS S.A.C.  
Gerente General

## Anexo 6: Autorización de publicación en repositorio de la institución



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre de la Organización:                                   | RUC: 20480454210 |
| Crédito y Cobranzas SAC                                      |                  |
| Nombre del Titular o Representante legal:<br>Gerente general |                  |
| Nombres y Apellidos<br>Álvaro Ernesto Rodríguez Salcedo      | DNI:<br>73482956 |

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(1)</sup>, autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre del Trabajo de Investigación  |                  |
| Gestión de conflictos y clima organizacional de la empresa de Crédito Y Cobranzas SAC., Chiclayo |                  |
| Nombre del Programa Académico:<br>Maestría en Administración de Negocios- MBA                    |                  |
| Autor: Nombres y Apellidos<br>Greis Kelly Gonzales Custodio                                      | DNI:<br>44075182 |

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo 29 octubre del 2021

Firma: \_\_\_\_\_

  
ERNESTO RODRIGUEZ SALCEDO  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN  
CRÉDITO Y COBRANZAS S.A.C.  
Álvaro Ernesto Rodríguez Salcedo  
Gerente General

## Anexo 7: Matriz de consistencia

| Problemas   | Objetivos  | Hipótesis   | Variable              | Indicador                              | Población   |
|---|--|---|-----------------------|--|---|
| Problema general:<br>¿Existe relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? | Objetivo general:<br>Determinar la relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo | Hipótesis general: Si, existe relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además esta es significativa y directa | Gestión de conflictos | Facilitación de información            | 43 trabajadores de la de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo |
|   |  |   |                       | Realización de talleres                |   |
|   |  |   |                       | Manejo de estrés laboral               |   |
|   |  |   |                       | Comunicación continua                  |   |
|   |  |   |                       | Escucha activa                         |   |
|   |  |   |                       | Comunicaciones ascendentes             |   |
|   |  |   |                       | Comunicación horizontal                |   |
|   |  |   |                       | Mensaje claro y preciso                |   |
| Problemas específicos:<br>¿Cuál es la gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo?                                    | Objetivos específicos:<br>Determinar la gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo  | Hipótesis específicas: La gestión de conflictos existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo es regular  | Gestión de conflictos | Retroalimentación                      | <b>Muestreo</b>   |
|   |  |   |                       | Mensaje abierto y flexible             | No probabilístico y de característica censal  |
|   |  |   |                       | Habilidades de comunicación            |   |
|   |  |   |                       | Habilidades de empatía                 |   |
|   |  |   |                       | Habilidades de control de emoción      |   |
|   |  |   |                       | Falta de confianza                     |   |
| ¿Cuál es el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo?   | Determinar el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo   | El clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, es regular   | Clima organizacional  | Necesidades de agradecer               |   |
|   |  |   |                       | Normatividad dentro de la organización |   |

|  |   |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
|  |   |   |  | Nivel de formalidad organizacional              | <b>Muestra</b><br><br>43 trabajadores de la de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque |
|  |   |   |  | Cumplimiento de obligaciones                    |  |
|  |   |   |  | Comprensión de las políticas                    |  |
|  |   |   |  | Niveles jerárquicos existentes                  |  |
|  |   |   |  | Nivel de regulaciones establecidas              |  |
|  |   |   |  | Autoadministración                              |  |
|  |   |   |  | Compromiso laboral                              |  |
|  |   |   |  | Iniciativa personal e individual                |  |
|  |   |   |  | Estímulo por una labor bien realizada           |  |
|  |   |   |  | Reforzamiento positivo                          |  |
|  |   |   |  | Retos laborales                                 |  |
|  |   |   |  | Satisfacción por las relaciones interpersonales |  |
|  |   |   |  | Comprensión de superiores                       |  |
|  |   |   |  | Apoyo mutuo                                     |  |
|  |   |   |  | Rendimiento laboral                             |  |
|  |   |   |  | Objetivos explícitos                            |  |
|  |   |   |  | Normatividad para la gestión de la calidad      |  |
|  |   |   |  | Acuerdo participativo                           |  |
| ¿Existe relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? | Determinar la relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo | Sí, existe relación entre la dimensión estrategias de prevención del conflicto y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además es significativa y directa |  |   |  |
| ¿Existe relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo?                     | Determinar la relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo                     | Si, existe relación entre la dimensión comunicación eficaz y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, además es significativa y directa                     |  |   |  |
| ¿Existe relación entre la dimensión habilidades de negociación y el  | Determinar la relación entre la dimensión habilidades de  | Sí, existe relación entre la dimensión habilidades de negociación y el clima  |  |   |  |

|   |   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
| clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo? | negociación y el clima organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo | organizacional existente en la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC - Chiclayo, y además es significativa y directa. |  | Consecución de objetivos personales   |  |
|   |   |  |  | Vocación  |  |
|   |   |  | Enfoque  | Instrumentos  |  |
|   |   |  | Enfoque: Cuantitativo, Tipo de investigación: Básica y Diseño de Investigación: No experimental de corte transversal, descriptiva, correlacional | Cuestionario 1: Bajo la forma de encuesta para medir Gestión de Conflicto basado modelo de Jara Ramos (2008) Torres et al (2019); Cuestionario 2: Bajo la forma de encuesta para medir el clima organizacional basado en el Modelo de Litwin y Stringer, citado por Pandey et al (2020) |  |