

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**MANEJO DE CONFLICTOS Y SU  
INFLUENCIA EN EL ESTRÉS LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAYÁN,  
2017.**

**PRESENTADO POR:**

**ANALY SARITA CONEJO LUNA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**DR. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA**

**HUACHO - 2019**

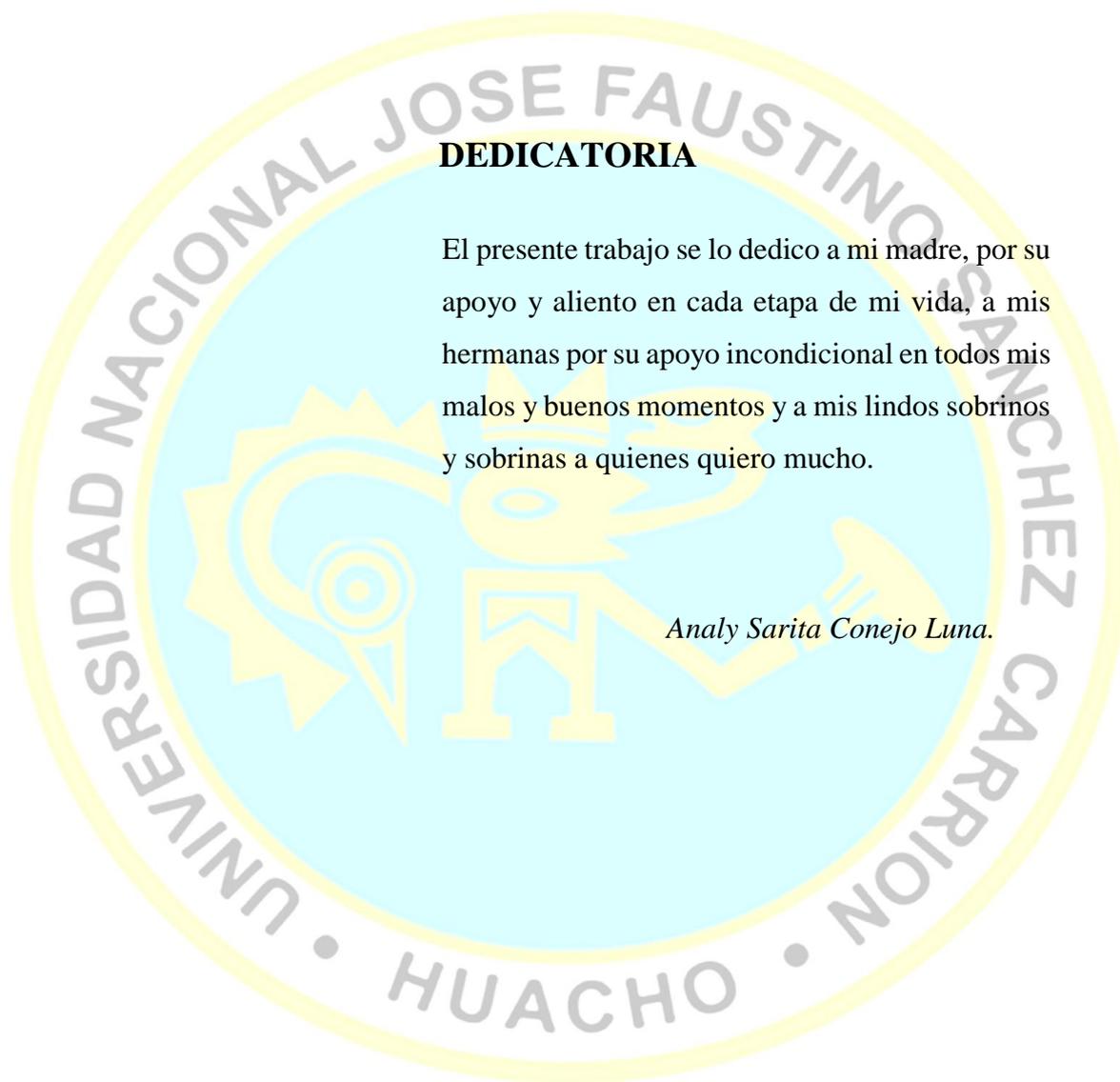
**MANEJO DE CONFLICTOS Y SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAYÁN, 2017.**

**ANALY SARITA CONEJO LUNA**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: DR. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2019**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mi madre, por su apoyo y aliento en cada etapa de mi vida, a mis hermanas por su apoyo incondicional en todos mis malos y buenos momentos y a mis lindos sobrinos y sobrinas a quienes quiero mucho.

*Analy Sarita Conejo Luna.*

## AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga por brindarme sus experiencias para culminar con éxito la presente investigación. Asimismo, mi agradecimiento a las autoridades de la Alta Dirección de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, por buscar la mejora continua de la calidad académica.



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>37</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>37</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>37</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>39</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>39</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>39</b>

3.3	Técnicas de recolección de datos	39
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	40
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>41</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>41</b>
4.1	Análisis de resultados	41
4.2	Contrastación de hipótesis	52
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>56</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>56</b>
5.1	Discusión de resultados	56
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>58</b>
6.1	Conclusiones	58
6.2	Recomendaciones	59
<b>REFERENCIAS</b>		<b>60</b>
7.1	Fuentes bibliográficas	60
7.2	Fuentes electrónicas	61
<b>ANEXOS</b>		<b>62</b>



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera el manejo de conflictos influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población 47 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento un cuestionario. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach (0,813). Los resultados respecto al Manejo de conflictos, el 91,5% de los encuestados manifestaron que no sienten que un conflicto es una competencia de voluntades, el 91,5% menciona que no siente que los conflictos deben evitarse, el 85,1% menciona que los conflictos no pueden ignorarse. Respecto al Estrés laboral, el 85,1% menciona que no trabaja en condiciones laborales adecuadas, el 89,4% menciona que sus colegas no lo apoyan, el 72,3% manifestó que en la Municipalidad no brindan las oportunidades de crecer profesionalmente, el 85,1% manifestó que tiene dificultades económicas individuales. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. La investigación determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,511$ ), por lo que se concluye el manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Palabras clave: Estilo ganador – perdedor, estilo perdedor – concesivo, estilo perdedor – prescindente, las demandas de la tarea, las demandas interpersonales, y factores personales.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how conflict management influences the work stress of the administrative staff of the District Municipality of Sayán, 2017. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational design. The population 47 workers. We used the survey technique and instrument a questionnaire. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and Bartlett's sphericity test. Reliability was carried out through Cronbach's Alpha (0.813). The results regarding conflict management, 91.5% of respondents said they do not feel that a conflict is a competition of wills, 91.5% mentioned that they do not feel that conflicts should be avoided, 85.1% mentioned that conflicts can not be ignored. Regarding work stress, 85.1% mentioned that they do not work in adequate working conditions, 89.4% mentioned that their colleagues do not support it, 72.3% said that in the municipality they do not offer opportunities to grow professionally , 85.1% said that they have individual economic difficulties. The Spearman Rho Test was used. The investigation determined that there is a moderate and very significant correlation ( $p = 0.000 < 0.05$ ,  $r = 0.511$ ), so that the conflict management is significantly influenced in the work stress of the administrative staff of the District Municipality of Sayán, 2017.

Keywords: Winner style - loser, loser style - concessionary, loser style - dispensing, task demands, interpersonal demands, and personal factors.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones tienen como prioridad el manejo de su principal elemento el recurso humano, el control de su estrés y una óptima comunicación lo cual se refleja en un alto nivel de productividad y un clima laboral apropiado disminuyendo el estrés laboral con lo cual la organización se hace más rentable y con un nivel de competitividad que la diferencia de las demás, una organización que tiene claro que su recurso humano es su activo que la llevara al éxito.

Todos los individuos pasan por experiencias conflictivas en su ámbito laboral, a veces son áreas o un conjunto de trabajadores los que se encuentran inmersos en conflicto con otras áreas con respecto a cómo ellos pueden percibir una acción, en algunas ocasiones éstos conflictos pueden terminar en agresiones físicas.

Es así, que la presente investigación tiene como objetivo general el determinar de que manera el manejo de conflictos influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

El desarrollo de la investigación se inicia con el capítulo I, que contiene fundamentalmente la descripción de la realidad problemática, considerando a los aspectos que caracterizan al manejo de conflictos y el estrés laboral; asimismo, contiene los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, su diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV comprende el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión y finalmente el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Todos hemos pasados por momentos de estrés en algún momento, ¿pero la pregunta es supimos manejarlo? Saber manejar el estrés en sus diferentes niveles es un punto importante para la organización. Entonces cuando se habla de estrés laboral se hace referencia a la tensión emocional y física como consecuencia del ámbito de la organización, aunque sea provenientes de factores externos que repercuten en las condiciones laborales tales como la ventilación, el área de trabajo, la iluminación, los ruidos, etc, pero también podría ser ocasionado por una crisis propia de la organización tales como el autoritarismo, el acoso laboral, problemas de comunicaciones, abuso de trabajo; el estrés también puede ser producto de la cantidad de eventos que experimentan los trabajadores que se encuentra acompañado de circunstancias de tensión que se generan de manera directa por el trabajo, repercutiendo en la salud emocional y/o física del trabajador.

Existe un promedio de casi el 40% de los empleados que toleran los efectos del estrés laboral. Las organizaciones están presentando una preocupación por la rapidez con que está avanzando este mal dentro de la economía, lo cual trae como consecuencia como un mayor esfuerzo a los trabajadores. Por otro lado, se tiene las pérdidas económicas que cada vez son más como efecto del alto nivel de ausentismo y una productividad baja son algunas de las consecuencias.

Según algunos estudios han reportado que los varones presentan un mayor índice de sufrir estrés laboral con respecto a las mujeres. Si a esto se le suma la existencia de un mal manejo de conflictos dentro de la organización, ocasiona un clima laboral inapropiado lo que tiene como consecuencia un incremento en el estrés y no se le da una solución adecuada. Un mal manejo de conflictos sumado al estrés ocasiona una importante consecuencia en la economía, el desarrollo y la estabilidad de la organización.

Actualmente, las organizaciones tienen como prioridad el manejo de su principal elemento el recurso humano, el control de su estrés y una óptima comunicación lo cual se refleja en un alto nivel de productividad y un clima laboral apropiado disminuyendo el estrés laboral con lo cual la organización se hace más rentable y con un nivel de competitividad que la diferencia de las demás, una organización que tiene claro que su recurso humano es su activo que la lleve al éxito.

Todos los individuos pasan por experiencias conflictivas en su ámbito laboral, a veces son áreas o un conjunto de trabajadores los que se encuentran inmersos en conflicto con otras áreas con respecto a cómo ellos pueden percibir una acción, en algunas ocasiones estos conflictos pueden terminar en agresiones físicas.

En la Municipalidad Distrital de Sayán se ha podido evidenciar conflictos laborales que han sido fáciles de reconocer, pero que no siempre tienen una fácil resolución. Los directivos han determinado que los conflictos con una respuesta natural por parte de los trabajadores debido a que laboran juntas. Dentro de la Municipalidad Distrital de Sayán se pueden evidenciar conflictos constructivos o conflictos destructivos, es importante resolver el conflicto en todos sus aspectos para poder incentivar el conflicto constructivo y tratar de descartar el conflicto destructivo. Cuando se refiere a conflictos constructivos tiene relación con la manera como los trabajadores administrativos los perciben y de cómo piensan los involucrados, en el caso de estos trabajadores se han presentado situaciones donde se ha podido evidenciar discusiones entre ellos, en ocasiones la falta de cooperación ha ocasionado conflictos entre los administrativos de distintas áreas, en otras situaciones una crítica ha sido mal recibida ocasionando una situación conflictiva. Debido al mal manejo de los conflictos por parte del personal administrativo de la Municipalidad de Sayán se ha podido evidenciar constantes desacuerdos entre las áreas, un deterioro en el servicio que se presta, los trabajadores administrativos se oponen a superar los desafíos que demanda un cambio, se ha evidenciado la toma de malas decisiones que han obrado en contra de la Municipalidad, en ocasiones en no saber manejar los conflictos ha ocasionado un uso indebido de los recursos.

Con respecto al estrés laboral es un problema que va en aumento y que está generando un notable costo en el ámbito personal, social y económico. En las diversas situaciones de estrés que se presentan dentro de la Municipalidad se puede decir que la responsabilidad es de la plana de mayor nivel jerárquico y en ocasiones es responsabilidad de la misma institución esto tomando en cuenta que haya tenido responsabilidad con la causa del estrés, o que no haya sido detectado en el momento para darle una solución. Pero la mayor responsabilidad

se encuentra en el mismo personal que no ha podido hacer frente a la situación. Con respecto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán se ha podido percibir que presentan cuadros de estrés que se deben a las situaciones generadas por la toma de decisiones difíciles, la realización de cambios genera estrés en los administrativos, la falta de asesoramiento es otro punto que ha podido generar estrés; la falta de un ambiente propicio para la realización de sus labores y el no contar con los materiales necesarios para cumplir con sus tareas son factores que ayudan al incremento del estrés, en algunas ocasiones el estrés laboral puede ser causado por las exigencias del ámbito laboral el cual es superior a las capacidades del personal administrativo para poder afrontar las situaciones que generan estrés laboral.

Es cierto que un trabajo donde no haya estrés sería maravilloso pero un ambiente laboral sin una mínima situación de estrés puede volverse aburrido y nada estimulante que con el tiempo podría terminar siendo estresante.

Los directivos de la Municipalidad Distrital de Sayán con la finalidad de solucionar los problemas que se ha evidenciado debe tomar algunas medidas como; el área encargada de los recursos humanos se encargue de realizar capacitaciones para fomentar y fortalecer el uso de estrategias de negociación para la solución de conflictos en sus áreas donde laboran; realizar talleres para el desarrollo de nuevas competencias en el ámbito emocional de los trabajadores administrativos con la finalidad de ayudarlos hacer frente a los desafíos diarios que se les presentan; también debe considerar mejorar los ambientes de trabajo para proporcionar bienestar y confort a los trabajadores y evitar situaciones de estrés; otro punto a tomar en cuenta para disminuir los niveles de estrés en el personal administrativo es facilitar los recursos necesarios para el buen cumplimiento de sus tareas así como equipar las oficinas con los equipos necesarios e indispensables para el apoyo del desarrollo de las labores encomendadas con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Municipalidad.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el manejo de conflictos influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?

## **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera el estilo ganador – perdedor influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?
- b. ¿De qué manera el estilo perdedor – concesivo influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?
- c. ¿De qué manera el estilo perdedor – prescindente influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de que manera el manejo de conflictos influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar de que manera el estilo ganador – perdedor influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- b. Determinar de que manera el estilo perdedor – concesivo influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- c. Determinar de que manera el estilo perdedor – prescindente influye en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

## **1.4 Justificación de la investigación**

Por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer como se viene manejando los conflictos surgidos dentro de la Municipalidad Distrital de Sayán y así poder analizar de que manera esto influye en el estrés laboral de su personal administrativo, siendo esto de suma importancia para la misma Municipalidad Distrital de Sayán.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Sayán.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de noviembre del 2017 a junio del año 2018.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Sayán, provincia de Huaura, departamento de Lima.

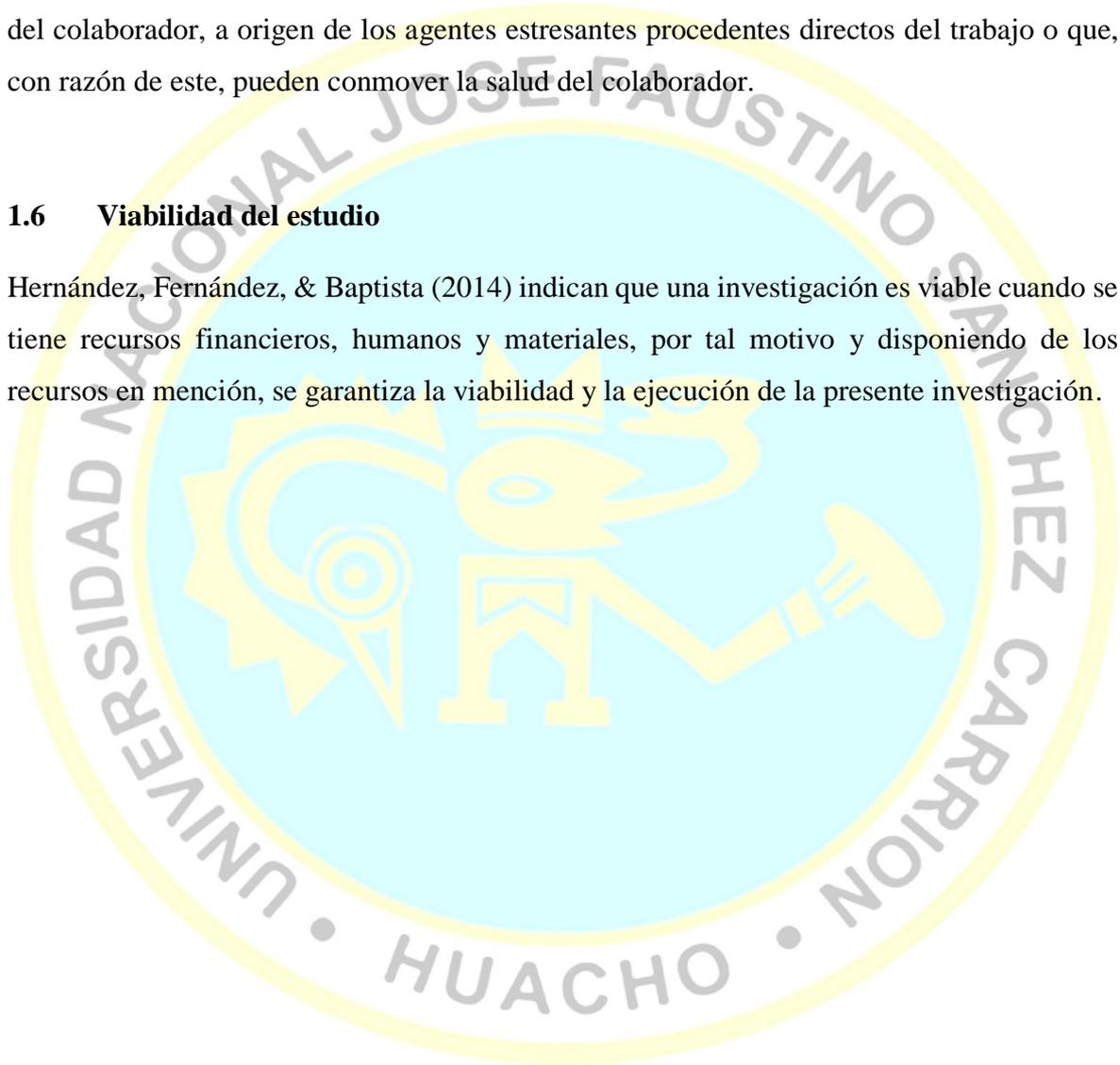
La delimitación semántica es: Manejo de conflictos y Estrés laboral.

El manejo de conflictos es la forma de accionar que tiene el trabajador para enfrentar una situación negativa dentro de la organización.

El estrés laboral se define como el cumulo de oposiciones que se originan en el organismo del colaborador, a origen de los agentes estresantes procedentes directos del trabajo o que, con razón de este, pueden conmovier la salud del colaborador.

### **1.6 Viabilidad del estudio**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

García (2016) realizó la tesis titulada “Estudio del estrés laboral en el personal administrativo y trabajadores de la universidad de Cuenca. Cuenca 2015”, la cual fue aprobada por Universidad de Cuenca. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general estudio del estrés laboral en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad de Cuenca. Cuenca 2015. La tesis es una investigación descriptivo, transversal, correlacional. La población estuvo conformada por 607 personas entre trabajadores y administrativos. Asimismo, la muestra estuvo constituida por 229 individuos. La técnica usada de la investigación fue la entrevista y como instrumento el cuestionario que consta de 14 preguntas cerradas y cuatro opciones de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Los resultados estudiados de estrés laboral revelan que sobre los efectos en el trabajo se pudo determinar que el riesgo de enfermedad está asociado con las condiciones del trabajo, esto es con las variables cargo o puesto y relación laboral; pues se determinó que existe, aproximadamente, 2 veces más probabilidades de desarrollar enfermedad física – mental en el personal con cargos administrativos que en aquellos que desarrollan cargos de trabajadores, al igual que con la relación laboral, no así con el resto de características analizadas. Es por ello que se recomienda concienciar a nivel de las máximas autoridades y el personal sobre la importancia de mantener una cultura de salud e higiene laboral, haciendo hincapié en los riesgos psicosociales que muchas veces pasan desapercibidos.

Guariato (2014) realizó la tesis titulada “La inteligencia emocional y la resolución de conflictos institucionales”, la cual fue aprobada por la Universidad del Zulia. Venezuela. La investigación tuvo como objetivo general relacionar la inteligencia emocional de los gerentes

educativos y la resolución de conflictos institucionales en las escuelas básicas de la parroquia Libertad del Municipio Machiques de Perijá en el Estado Zulia; y como objetivos específicos, identificar los componentes Interpersonales en la Inteligencia emocional de los directores de las escuelas básicas de la parroquia Libertad del Municipio Machiques de Perijá en el Estado Zulia; Describir los componentes intrapersonales en la inteligencia emocional de los directores de las escuelas básicas de la parroquia Libertad; Identificar las condiciones para la resolución de los conflictos institucionales de las escuelas básicas de la parroquia Libertad; Determinar las estrategias para la resolución de los conflictos institucionales de las escuelas básicas de la parroquia Libertad; y por último, Establecer la correlación existente entre la inteligencia emocional de los directores y la resolución de conflictos institucionales en las Escuelas Básicas de la parroquia Libertad. La tesis es una investigación transaccional descriptiva. La población estuvo conformada por 74 docentes de las Escuelas Básicas U.E. Ismael Urdaneta, Escuela Bolivariana Funda Perijá, U.E. Jesús Vílchez, U.E. José González Castellano. De la misma forma la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población. La técnica de la investigación fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos un cuestionario. Los resultados estudiados del manejo de conflictos revelan que el comportamiento de los directivos de las escuelas objeto de estudio está representada por conductas que demuestran un autoconocimiento emocional, autocontrol y automotivación como componentes intrapersonales, demostrando con ello que hacen un esfuerzo por desarrollar de forma consciente habilidades relacionadas con su inteligencia emocional, demostrando coherencia en el desarrollo de las actividades y la resolución de conflictos, de allí que, los directivos poseen estas competencias de manera que se entienden a sí mismo y a los demás, de modo que pueden hacer un uso correcto de la motivación, el liderazgo y de la comunicación en el desarrollo de las actividades y la resolución de conflictos en sus instituciones escolares. Es por ello que se recomienda fortalecer las habilidades de inteligencia interpersonal que evidencian el personal directivo para desarrollar en el personal docente la empatía y las destrezas sociales, mediante la generación de espacios de intercambios cognitivos personales e institucionales donde se establezcan criterios entre directores y docentes sobre las ventajas del conocimiento y dominio de las emociones para el manejo efectivo de conflictos, dando a conocer las diversas teorías investigadas, con el propósito de promover la necesidad de profundizar sobre el manejo consciente de sus emociones, permitiendo aprovechar las potencialidades que los conviertan en excelentes negociadores.

De León (2012) realizó la tesis titulada “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de Comercio Internacional”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general determinar si existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre el nivel de inteligencia emocional y las estrategias para el manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional y como objetivos específicos Identificar el nivel de inteligencia emocional de los sujetos de investigación, de acuerdo a las variables: género, estado civil y nivel educativo; Determinar la estrategia de manejo de conflictos más utilizada por el grupo de colaboradores estudiado; Establecer si existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la estrategia para el manejo de conflictos “negociación” y autoconocimiento, auto-regulación, auto-motivación, empatía, y habilidades sociales en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional; y por último, establecer si existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la estrategia para el manejo de conflictos “mediación” y autoconocimiento, auto-regulación, auto-motivación, empatía, y habilidades sociales en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional. La tesis es una investigación descriptiva correlacional. La población estuvo constituida por 40 personas que son personal administrativo de la oficina central de la Ciudad de Guatemala. Como instrumento de la investigación se utilizó Test de Inteligencia Emocional (TIE), Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC). Los resultados estudiados de Manejo de Conflictos revelan que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la Inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional; también que se estableció que el nivel de inteligencia emocional (IE) en los sujetos es de 94.03, siendo esto considerado como óptimo de acuerdo a los rangos establecidos para el presente estudio.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Goicochea (2016) realizó la tesis titulada “El estrés laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzados Kiara del distrito El Porvenir - año 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el estrés laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzados Kiara del distrito El Porvenir, 2016. La tesis es una investigación es correlacional. La técnica utilizada es el cuestionario. La población estuvo conformada por los 38 trabajadores que laboran en la empresa de calzados Kiara del Distrito El Porvenir. Así mismo la muestra es finita cualitativa, representada por los 38 trabajadores. Los estudios realizados de estrés laboral revelan que se determinó una relación inversa de grado medio y significativo con una correlación de Spearman de 0.39 entre el estrés laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzados Kiara, lo que quiere decir que si aumenta el estrés laboral disminuye el desempeño de los trabajadores.

Quispe (2016) realizó la tesis titulada “Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima”, la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma del Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre los niveles de estrés y el clima laboral en los colaboradores de una empresa privada; y como objetivos específicos, identificar los niveles de estrés laboral de los colaboradores de una empresa privada; Identificar el clima laboral en los colaboradores de una empresa privada; y por último, establecer las diferencias significativas de los niveles de estrés en los colaboradores, según su género. La tesis es una investigación descriptiva - transversal. La población estuvo conformada por 168 personas que trabajan en una empresa privada. Como instrumento de medición de la investigación se utilizó la escala de estrés laboral OIT-OMS de Ivancevich y Matteson. Los resultados estudiados de estrés laboral revelan que existe un bajo nivel de estrés laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima, obteniendo como resultado que del 100% de la muestra total el 87.5% evidencia un nivel bajo de estrés. Se recomienda por tal motivo que a partir de los hallazgos encontrados se recomienda a la empresa, trabajar en mejorar el clima laboral en la empresa con la finalidad de disminuir los niveles de estrés laboral.

Bancayan (2015) realizó la tesis titulada “Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una institución educativa de la F.A.P”, la cual fue aprobada por

la Universidad Marcelino Champagnat. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la autoeficacia docente y la habilidad para la gestión de manejo de conflictos en una Institución Educativa de la FAP. Las tesis es una investigación correlacional. Como población de estudio a 162 docentes de Educación Básica Regular de los tres niveles de estudio de una institución educativa FAP del distrito de Surco. La técnica de recolección de datos fue la encuesta. Los resultados estudiados de manejo de conflictos revelaron que se ha establecido que la habilidad para la gestión de manejo de conflictos predominante en los docentes de una Institución Educativa de la FAP está en un nivel de Aceptable Habilidad; y que no llega a un nivel de Alta Habilidad, probablemente por otros factores como el conocimiento sobre la gestión del conflicto.

García (2015) realizó la tesis titulada “La responsabilidad social en el sector minero y su incidencia en el manejo de conflictos socio ambientales en el Perú periodo 2005- 2013” la cual fue aprobada por la Universidad nacional de Trujillo. La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la responsabilidad social en el sector minero en el manejo de conflictos socio ambientales en el Perú periodo: 2005- 2013; y como objetivos específicos, identificar los conflictos sociales que restringen la actividad minera en el Perú en el periodo 2005- 2013; describir de qué manera la responsabilidad social en el sector minero como herramienta de gestión contribuye reducir los conflictos socio ambientales en el Perú periodo :2005-2013; determinar de qué manera a la responsabilidad social en el sector minero desde su dimensión comunidad contribuye en mejorar el nivel de bienestar social en la zonas de influencias en el periodo 2005-2013; y por último, describir de qué manera la responsabilidad social en el sector minero dese su dimensión en el medio ambiente contribuye en conflictos socio ambientales en la zona de influencia periodo: 2005-2013. La población a los conflictos socio ambientales ocurridos en el periodo 2005-2013. La muestra a la serie de las variables bajo el estudio de los periodos: 2005-2013. Como técnicas se ha utilizado datos como son, los resultados de, la defensoría del pueblo, datos de publicaciones de libros nombre la minería y la responsabilidad social, las cuales ayudaran sin duda alguna a describir la incidencia de la responsabilidad social las cuales ayudaran sin duda alguna a describir la incidencia de la responsabilidad social en las empresas mineras para mejorar la gestión de los conflictos socio ambientales en el Perú. Los resultados estudiados de manejo de conflictos revelan que la RSE es una iniciativa rescatable en las empresas privadas. Por los países de desarrollo como el Perú, es una herramienta de gestión

que permite capitalizar a las comunidades aledañas de un proyecto minero mediante la realización de obras de infraestructura, mejoras en la educación y salud, nutrición, y generación de cadenas productivas, en desarrollo y fortalecimiento de capacidades, etc., es una acción que merece ser resaltada. Esta realidad se muestra con las inversiones crecientes que año a año han realizado empresas mineras para financiar proyectos obedecieron a un desarrollo integral; lamentablemente en la zona, los gobiernos locales carecen de la capacidad como para poder realizar un verdadero plan de desarrollo integral.

## 2.2 Bases teóricas

### **Variable independiente: Manejo de conflictos**

#### **A. Definiciones**

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que es la manera de solucionar una discrepancia entre dos o más personas, grupos u organizaciones. El conflicto es un elemento necesario de las relaciones internacionales en las organizaciones.

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que el manejo de conflictos es la forma de accionar que tiene el trabajador para enfrentar una situación negativa dentro de la organización.

Schermerhorn (2010) Menciona que es la forma de manejar un desacuerdo entre personas sobre aspectos sustantivos y/o emocionales. Y los administradores y los líderes pasan mucho tiempo manejando el conflicto de diversa índole.

Chiavenato (2008) Menciona que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o diferencia, constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo de tentativa de la otra parte por alcanzar objetivos. El conflicto puede ocurrir en el contexto de las relaciones entre dos o más partes, puede ocurrir entre personas o entre grupos y organizaciones.

#### **B. Dimensiones**

Huerta & Rodríguez (2014) Señalan que el conflicto es un estado del ser en el cual las personas tienen diferentes intereses en alcanzar sus metas. Los estilos son conductas utilizadas para resolver disputas basadas en las suposiciones y

creencias de los participantes. Los estilos están determinados por nuestras experiencias educativas, laborales y religiosas. Entonces, señalan que las dimensiones son las siguientes:

*a. Estilo ganador – perdedor*

Este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés a las relaciones. Las creencias fundamentales de este estilo son:

- Un conflicto es una competencia de voluntades.
- Los participantes son adversarios.
- No se puede confiar en los oponentes.
- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.
- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.
- La meta es la victoria.

*b. Estilo perdedor – concesivo*

Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Detrás de esta actitud de “seamos amigos”, existen suposiciones y creencias.

- El conflicto debe evitarse.
- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.
- Las concesiones y los ofrecimientos mejorarán la relación.
- La presión exige sumisión.
- La meta es el acuerdo.

*c. Estilo perdedor – prescindente*

Este estilo es el menos eficaz de todos. Los que emplean este estilo toman distancia del conflicto: anulan y cortan todos los canales de comunicación, pasando a otro asunto o abandonando la escena. Sus suposiciones son:

- El conflicto es irracional.
- El conflicto puede ignorarse.
- La actitud de retirada es aceptable.

- Los observadores de un conflicto no deben ser partícipes de él.
- La meta es conciliación sin compromiso.

### ***C. Condiciones que generan conflictos***

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que en el interior de las organizaciones existen ciertas condiciones que tienden a generar conflictos. Se trata de condiciones inseparables a la naturaleza de las organizaciones y suelen crear percepciones en las personas y los grupos que las incitan al conflicto. Reciben el nombre de condiciones antecedentes porque constituyen las razones de los problemas.

Fundamentalmente existen cuatro condiciones antecedentes de los conflictos:

- a. Indeterminación de la función cuando las expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la posibilidad de provocar que las personas sientan que trabajan para objetivos incompatibles.
- b. Objetivos encontrados: los grupos, como consecuencia del crecimiento de la organización, se centran cada vez más en la persecución de sus objetivos. En razón de la especialización, cada grupo realiza tareas diferentes, se dirige en objetivos diferentes, se relaciona con las distintas partes del ambiente y comienza a desarrollar modos diversos de pensar y de actuar, con su propio lenguaje, modo de pensar, y de trabajar y sus objetivos e intereses distintos de los demás grupos de la organización. De ahí percepción de objetivos e intereses tal vez incompatibles.
- c. Recursos compartidos: los recursos de la organización son restringido y escasos. Esa cantidad fija de recursos se debe asignar y dividir a los distintos grupos de la organización, como el capital, las partidas del presupuesto, los salarios, los créditos, el espacio, las personas, las máquinas y los equipamientos. Si un grupo quiere incrementar su cantidad de recursos. El otro tendrá que perder o dar una parte de los suyos. Eso provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

- d. Interdependencia de actividades: las personas y los grupos de una organización necesitan unos de otros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia ocurre cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo a menos que otro grupo realice la suya o alcance el suyo. Todos los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o dañe el trabajo de los demás.

#### ***D. El proceso del conflicto***

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que el conflicto se extiende en un proceso activo en el que las partes se influyen mutuamente. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones para que se presenten los conflictos. Una de las partes nota que existe una posible situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. El hecho de una de las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser negativa o positiva), el conflicto se intensifica o se presenta una resolución.

El episodio del conflicto se refiere a las etapas de proceso en las cuales partes interactúan un enfrentamiento, como la percepción del conflicto, el comportamiento conflictivo de una de las partes. De entre las etapas del proceso, el comportamiento conflictivo es una explicación más grande.

#### ***E. Índole del conflicto***

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que un desacuerdo entre dos o más individuos, grupos u organizaciones provoca un conflicto. La diferencia puede ser parcialmente superficial o muy profunda. Puede durar muy poco, o bien, meses e incluso, años, y estar vinculado con el trabajo o ser personal. Se presenta de distintas maneras. Los sujetos podrían competir entre sí, mirarse feo, gritar o retraerse. Los grupos pueden cerrar filas para proteger a miembros populares o

expulsar a los que no lo son. Es probable que las organizaciones recurran a remedios que marca la ley.

La mayoría de las personas suponen que es conveniente eludir los conflictos porque estos connotan disconformidad, hospitalidad, situaciones desagradables y desacuerdo. Es común, los directores y los teóricos de la administración han visto el conflicto como una dificultad que debe evitar. Aunque, en años recientes hemos reconocido que, si bien, el conflicto puede significar un gran problema, también existen determinadas clases de conflicto que serían beneficiosas. Por ejemplo, cuando dos miembros de la comisión que escogerá un sitio para una nueva planta no están de acuerdo en cuanto a cuál sería el mejor lugar para construirla, ambos se verían obligados a estudiar más a fondo la alternativa que prefieren para apoyar. El resultado tanto de este análisis más metódico como del debate y argumentación, sería que la comisión tome una decisión más acertada y este mejor preparada para justificarla frente a otros que en el caso de que todos hubiesen estado de acuerdo desde el inicio y aceptado una alternativa que quizá no estaba tan bien analizada. Siempre y cuando el conflicto sea manejado de forma simpática y constructiva es probable que tenga un útil en la organización. De otro lado, cuando altera las relaciones laborales y llega a los niveles destructivos, es probable que resulte disfuncional, y será preciso atacarlo.

#### ***F. Causas de conflicto***

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que una gran variedad de condiciones previas puede provocar la posible aparición de conflictos. Las indeterminaciones en los roles preparan el escenario para el conflicto. Las perspectivas laborales no son claras, así como otros factores de incertidumbre en las tareas, aumentan la posibilidad de que algunas cosas, así como otros factores de incertidumbre de tareas, aumentan las posibilidades que de algunas personas trabajen con objetivos opuestos, al menos por un tiempo. La falta de recursos provoca los conflictos. Tener que repartir recursos con otros y /o compartir directamente con ellos por la asignar de los mismos, crea situaciones de conflicto potencial, especialmente cuando son escasos. La interdependencia en la tarea provoca conflictos.

Cuando los individuos o los grupos deben depender de lo que otros hacen para desempeñarse bien ellos mismos, a menudo ocurren conflictos. Los objetivos de competencia son oportunidades para el conflicto. Cuando se crean los objetivos de manera deficiente o los sistemas de recompensas no están muy bien diseñados, los individuos y grupos pueden entrar en conflicto cuando su trabajo crea desventajas para otros. La diferenciación estructural ocasiona los conflictos. Las diferencias en las estructuras organizacionales y las características de las personas que trabajan en ellas, pueden incentivar el conflicto debido a enfoques incompatibles hacia el trabajo. Los conflictos preexistentes no resueltos tienden a provocar conflictos posteriores. A no ser que un conflicto quede resuelto por completo, puede permanecer latente en la situación como un motivo permanente para conflictos futuros sobre el mismo asunto o sobre otros relacionados.

En las organizaciones es casi seguro que se presenten conflictos entre dos o más individuos en razón de la enorme gama de percepciones, metas, actitudes y demás que tienen todos los miembros.

En las organizaciones, una fuente común de conflictos interpersonales es lo que la gente suele llamar “choque de personalidades”, es decir, cuando un sujeto desconfía de motivos del otro, cuando se caen mal o el momento en que por alguna otra razón sencillamente no se pueden llevar bien. También puede surgir una situación conflictiva cuando los individuos tienen creencias o percepciones diferentes en función de algún aspecto de su trabajo o su organización. Un gerente podría no estar de acuerdo con una colega en el tema de aclarar si la organización discrimina o no a las mujeres al decidir las promociones. El conflicto también nace de una exageración de competitividad entre los sujetos. Por ejemplo, dos personas que desean obtener el mismo puesto podrían recurrir a hacer una política con la intención de sacar ventaja. Si un competidor considera que la conducta del otro es incorrecta, es posible que surjan acusaciones. Incluso después de que se ha decidido quien ha ganado el puesto, el conflicto podría seguir debilitando las relaciones interpersonales, en especial sin las razones hechas para seleccionar a un candidato pudieran tener otras explicaciones.

También es bastante común que se presente un conflicto entre dos o más grupos. Por ejemplo, el marketing de una compañía podría no estar de acuerdo con el de producción en cuanto a la calidad de los artículos y calendarios de la

entrega. Dos grupos de ventas podrían no estar de acuerdo en la vía para cumplir las metas de las ventas, y un par de grupos de directivos podrían tener ideas diferentes sobre la mejor manera de designar los recursos de la empresa. Bastantes problemas intergrupales surgen más por causas organizacionales que por motivos interpersonales.

Los distintos departamentos, al igual que las personas, muchas veces persiguen metas distintas. Es más, con frecuencia estos objetivos son incompatibles. La meta que es incrementar las ventas, que se alcanzaría en parte mediante la oferta de muchos artículos en una variedad de tallas, formas, colores y modelos, probablemente choque con la meta de producción minimizar los costos, con lo que lograría en parte con series productivas en cuanto a algunos artículos.

#### ***G. Fuente del conflicto***

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que los directivos, especialmente aquellos que se sienten fastidioso con el conflicto muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera el resultado de defectos de personalidad.

Marcan a las personas que con frecuencia están en conflictos como “buscapleitos” e intentan ponerlas a un lado como una forma de resolver desacuerdos.

Algunos individuos parecen ser inclinado a crear problemas y son fastidioso aun en las mejores circunstancias, en realidad solo un pequeño porcentaje de los conflictos organizaciones se debe una actitud de amargura.

Se ha demostrado que los directivos suelen asignar el bajo desempeño a las deficiencias personales de los empleados, como la flojera, la falta de habilidad o escasa motivación. Sin embargo, cuando se interroga a los empleados cerca de las causas de su bajo desempeño, por lo general lo explican en los términos de problemas de ser entorno, como recursos escasean o falta de cooperación de los compañeros. Si en este caso es evidente una maniobra para defenderse, la línea de investigación sugiere que los directivos necesitan la tendencia de evitar asumir que comportamientos negativos implican personas negativas. De hecho, los comportamientos agresivos, que en ocasiones que observan en los

enfrentamientos interpersonales, a menudo reflejan la frustración es de los individuos que tienen buenas intenciones, pero no tienen habilidades para manejar experiencias emocionales intensas.

Existen cuatro fuentes de conflictos interpersonales: diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de roles y estrés ambiental.

- a. Diferencias personales son una fuente de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones, sus valores y sus necesidades han sido moldeados sus tradiciones culturales familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia, etc. Como resultados sus interpretaciones de los acontecimientos y sus expectativas y valores personales incompatibles son los más difíciles de resolver. A menudo un alto contenido emocional y adoptar connotaciones morales. En estas ocasiones, un desacuerdo acerca de lo que es correcto de hecho se convierte con facilidad en una discusión más amarga acerca de quién tiene razón desde el punto de vista moral. Esta distinción entre el conflicto enfocado en la persona y diferencias personales como un conjunto de lentes que cada miembro de la organización usa para dar sentido a las experiencias cotidianas y hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, adecuado o inadecuado. Como es probable que estas conclusiones se conviertan en creencias fuertemente arraigadas, que entren en conflicto con las creencias igualmente arraigadas de los compañeros de trabajo, es fácil porque provocan conflictos interpersonales. Sin embargo, las partes en una disputa aún tienen que tomar decisiones respecto que seguirá su confrontación, en términos que si enfocaran en sus asuntos.

Como los conflictos que surgen las diferencias entre los individuos tienden precisamente a enfocarse en las personas, los directivos capaces de manejar los conflictos necesitan entender esta distinción analítica para poder ayudar a las partes que disputa estructural sin conflicto en términos de asuntos ofensivos y no de ofensivas. Esta información es especialmente relevante para los directivos que trabajan en un entorno organizacional caracterizado por una amplia diversidad demográfica. Se ha contemplado que:

- Una fuerza laboral variable puede convertirse en un activo empresarial estratégico.

- Las personas muy diferentes tienden a estar en conflictos muy intensos, lo que puede convertirse en un pasivo empresarial. Por un lado positivo, cuando más heterogéneo sea de perfil demográfico de la población de empleados, mas variabilidad sea de experiencia y opiniones habrá en la organización, algunos beneficios del manejo efectivo de una fuerza laboral variable y bien manejada que se citan constante son:
  - Medición de costos al disminuir las tasas de rotación entre los empleados de grupos minoritarios.
  - Mejoramiento de las capacidades de creatividad y de solución de problemas gracias a una gama más amplia de perspectivas y actitudes culturales.
  - Percepciones de justicia e igualdad en el lugar de trabajo.
  - Mayor flexibilidad que influye de manera positiva en la motivación y reduce el conflicto entre las personas laborales y no laborales.

Los beneficios de equipos variables que aportan nuevos empleados con características sociales diferentes. Aunque los grupos diverso expresaron tener menos confianza en su desempeño que los grupos homogéneos, manifiestan un mejor desempeño. Aunque, los cambios benéficos implican enormes desafíos.

Para iniciar, los individuos que provienen de diferentes grupos étnicos y culturales a menudo tienen puntos de vista muy distintos acerca del valor y la justificación de los conflictos interpersonales. Para demostrar esta expresión de manera más amplia, el conflicto son evento definido en su mayor parte de manera cultural, en el sentido de que nuestros antecedentes culturales muestran nuestras ideas acerca de por qué cosas vale la pena luchar y lo que constituye una pelea justa.

Además, cuando los negocios cotidianos de una organización requieren de personas con perfiles demográficos muy diferentes para interactuar a menudo, es seguro que sus interacciones se vean afectadas por los malos entendidos y la desconfianza que surge de la falta de comprensión y de la falta de reconocimiento de las necesidades y los valores de los demás. El potencial

de un conflicto dañino es aun, mayor cuando las confrontaciones implican a los miembros de grupos mayoritarios y minoritarios dentro de una empresa.

- b. Deficiencias en la información constituyen una segunda fuente entre los miembros de la organización. Es probable que no reciba un mensaje importante, que se malinterprete las instrucciones de tu jefe, o de quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan diferentes bases de datos. Los conflictos de basan en información errónea o malos entendidos tienden a ser facticos, por lo tanto, la aclaración de los mensajes previos con la obtención de mensajes entregados de forma inadecuada. Este tipo de conflictos es común en las empresas, pero también es fácil de resolver. Como los sistemas de valores no se ven amenazados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que falla en el sistema de información se repara, los individuos en conflicto por lo general pueden resolver su desacuerdo con un mínimo de resentimiento.
- c. Incompatibilidad de roles se traspalen con los que surgen las diferencias personales o de las diferencias de información. Las diferencias personales seden los miembros aportan en una organización por lo general permanecen inactivas hasta que un catalizador organizacional lo detona, como ocurre con las responsabilidades de las actividades interdependientes. Una razón por la que los miembros a menudo consideran que sus roles incompatibles e porque hacen las bases de información diferentes. Ellos se comunican con distintos grupos de personas, trabajan con diversos sistemas de información y reciben instrucciones de diferentes jefes.
- d. Estrés inducido por el ambiente. Los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles y roles incompatibles se exageran en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización se ve obligada a operar con un presupuesto austero, es más seguro que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y solicitud de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a aumentar el etnocentrismo y a disminuir la participación en las tomas de decisiones. Están son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal.

Otra condición del entorno incentiva conflicto es la incertidumbre. Cuando los individuos se sienten inseguros de la posición que ocupan en la

organización, se ven ansiosos y propensos al conflicto. Este tipo de conflictos suelen ser intensos, pero se desaparecen rápidamente una vez que el cambio comienza a convertirse en rutina y los niveles de estrés de los individuos disminuyen.

#### ***H. Solución de conflictos***

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que cuando una o más de las condiciones anteriores están presente, es posible que ocurran conflictos. Y cuando eso sucede, entonces se podrán resolver, en el sentido de corregir sus causas, o eliminar, cuando las causas subsisten, pero las conductas conflictivas son controladas. Los conflictos eliminados tienden a acentuarse y a resurgir en una fecha posterior. La auténtica solución del conflicto elimina sus causas implícitas y reduce el potencial de ocurrencia de conflictos similares en el futuro.

Los administradores puedan probar varios enfoques para reestructurar las situaciones con el fin de resolver los conflictos entre los individuos o grupos. Hay ocasiones en las que apelar al interés por objetivos superiores puede ser la tentación de las partes del conflicto se encuentre a un estado final mutuamente deseable. El interés hacia los objetivos de un nivel superior ofrece a todas las partes un marco de referencia común frente al cual se pueden analizar diferencias y reconciliar de acuerdos. Además, los conflictos cuyos antecedentes residen en la competencia por recursos se pueden resolver al extender los recursos disponibles para todos. Aunque es costoso, esta técnica suprime las causas para el conflicto continuo.

Al cambiar las personas, es decir, al cambiar o transferir a uno o más de los elementos conflictivos, se pueden eliminar los conflictos reflejados por las relaciones interpersonales. El mismo es aplicable si se observa el ambiente físico al reordenar las instalaciones, los espacios o flujos de trabajo para separar físicamente a las partes. Con esto, pueden disminuir las oportunidades para que ocurran conflictos.

Los instrumentos de integración para mejorar la coordinación en una organización, pueden también emplearse para resolver conflictos. El empleo del personal de enlace, de fuerzas especiales de tarea, de equipos internacionales e incluso la forma alta de organización, puede cambiar los patrones de interacción

y ayudar a disminuir la competencia entre individuos y grupos por obtenerlas. Crear sistemas de recompensa la cooperación puede fomentar conductas y actitudes que estimulen el trabajo en equipo y reduzcan el conflicto. Los cambios en políticas y procedimientos pueden orientar la conducta en formas que minimicen al mínimo la probabilidad de situaciones conflictivas desafortunadas. Finalmente, la capacitación en habilidades interpersonales puede ayudar a preparar a la gente para comunicarse y trabajar con mayor eficiencia en situaciones susceptibles de conflicto.

### ***I. Estilos de manejo de conflictos***

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que la gente responde al conflicto interpersonal a través de diferentes combinaciones de conductas cooperativas y asertivas. La cooperación es el deseo de satisfacer las necesidades y preocupaciones por lo otro lado; el asertividad es el deseo de satisfacción las propias necesidades y preocupaciones.

Existen cinco estilos interpersonales para el manejo de conflictos que son resultado de múltiples combinaciones de estas dos tendencias.

- Evitación o alejamiento, no se cooperativo ni asertivo; restarle importancia al desacuerdo, retirarse de la situación y/ o permanecer neutro a cualquier costo.
- Acomodación: ser cooperativo, pero no ser asertivo; dejar que dominen los deseos de los demás; normalizan las cosas o pasar por alto las diferencias para mantener la armonía.
- Competencia: no ser cooperativo, pero no ser asertivo; trabajar en contra de los deseos de la otra parte, estar en una competencia de tipo ganar o perder y/o obligar al otro a través del ejercicio de la autoridad.
- Acuerdo: ser moderadamente cooperativo y asertivo; negociar para ligera a soluciones aceptables en las cuales cada parte gana un poco y pierde otro poco.

- Colaboración: ser cooperativo y asertivo, tratar de satisfacer totalmente las preocupaciones de todos resolviendo diferencias, descubrir los problemas de modo que todos ganen.

Los cinco estilos para el manejo de conflictos deben de acumularse y empleados con reserva y considerando cuidadosamente los requerimientos de cada situación de conflicto. Cuando se emplean la evitación o la acomodación a menudo se crean conflictos de tipo perder- perder. Nadie consigue sus verdaderos deseos y las causas primarias del conflicto quedan intactas. Aunque este tipo de conflicto puede parecer resuelto o incluso puede desaparecer por un tiempo, tiende a hacer previsto en el futuro. La evitación es una forma de no prestar atención. Todos se alejan, pretenden que el conflicto realmente no existe, esperan que sencillamente desaparezca. La acomodación le resta importancia a las diferencias y resalta las similitudes y las áreas de consenso. El objetivo es la de un ambiente pacífico a través de un reconocimiento de intereses en común. Aunque la realidad, limar asperezas puede ignorar la esencia real de un conflicto.

La competencia y el acuerdo tienden a crear un conflicto de tipo ganar-perder. Aquí cada una busca ganar a costa de la otra. En casos extremos, una parte logra sus deseos excluyendo completamente los de la otra. En casos extremos, una parte logra sus deseos excluyendo completamente de la otra. Como los métodos de ganar- perder no logran abordar o de una similar. En la competencia, un aparte gana debido a una habilidad superior o un dominio completo permite imponer sus deseos sobre la otra, eso también ocurre cuando en la forma de las órdenes autoritarias, donde la imposición es hecha por un supervisor de nivel superior, quien sencillamente dicta una solución cada parte dar un poco de modo que gana y pierde algo de valor.

La colaboración en la solución de problemas, trata de conciliar diferencias implícitas y menudo es el estilo de manejo de conflicto más eficaz. Se trata de un conflicto de tipo ganar – ganar en donde los asuntos se resuelven para beneficio de todas las partes, este logra resolver los problemas y mediante la disposición favorable de todos los involucrados. Los métodos ganar – ganar son claramente requeridos para el manejo de conflictos.

## **Variable dependiente: Estrés laboral**

### **A. Definiciones**

Robbins (2014) Menciona que el estrés es la reacción adversa, que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades dice que el estrés no siempre es malo.

Robbins & Coulter (2014) Menciona que el estrés es la reacción adversa, que presentan los individuos ante la presión constante a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades, a su vez menciona que el estrés no siempre es malo.

Guizar (2013) El estrés es como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Martínez (2013) define al estrés como un estado de presión común en todos los seres humanos, respuesta fisiológica del cuerpo a diferentes estímulos, que pueden ir desde un cambio de temperatura, hasta la intimidación ejercida por situaciones nuevas y desconocidas.

### **B. Dimensiones**

(Robbins & Coulter (2014) Mencionan que el estrés puede ser el resultado de factores personales o de factores relacionados con el empleo, independientemente de lo cual se les denomina estresores. Es evidente que cualquier tipo de cambio (personal o laboral) puede ocasionar estrés porque es posible que involucre demandas, restricciones u oportunidades. La presión de evitar errores o completar ciertas tareas en un tiempo limitado, los cambios en la forma de presentar un reporte, un supervisor muy exigente o compañeros de trabajo desagradables son algunos ejemplos de estresores. A continuación, examinaremos cinco categorías de estresores organizacionales: demanda de la tarea, demandas del cargo, demandas interpersonales, estructura organizacional y liderazgo organizacional.

*a. Las demandas de la tarea*

Son factores relacionados con el trabajo que desempeña un empleado. Entre ellas está el diseño del puesto de trabajo (nivel de autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), las condiciones laborales y el espacio físico en que se llevan a cabo las actividades. Las cuotas de trabajo pueden generar presión sobre los empleados, si sus “resultados” son percibidos como excesivos. Entre más dependencia hay entre las tareas de un empleado y las que desempeñan los demás, mayor es el potencial de estrés. En contraste, la autonomía tiende a reducir la tensión. Los entornos laborales con altas temperaturas, ruido intenso u otras condiciones peligrosas o indeseables pueden aumentar la ansiedad de los empleados. Lo mismo ocurre entre quienes trabajan en un espacio sobresaturado de personas o en un lugar muy visible donde las interrupciones son constantes.

*b. Las demandas interpersonales*

Son presiones creadas por otros empleados. La falta de respaldo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales pueden ocasionar un estrés considerable, sobre todo entre los empleados con una elevada necesidad de reconocimiento social.

*c. La estructura organizacional*

Las reglas excesivas y la falta de oportunidades para que un empleado tenga participación en las decisiones que lo afectan de manera personal son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuentes de estrés.

*d. Factores personales*

Pueden provocar estrés están los problemas familiares, las dificultades económicas individuales y los rasgos de personalidad. Como los empleados llevan al trabajo sus problemas personales, para tener una comprensión completa del estrés laboral es preciso que los gerentes tomen en cuenta los factores mencionados.

### **C. Principios del estrés laboral**

Otero (2015) Menciona que el estrés laboral es un fenómeno frecuente en el mundo del trabajo. En efecto, existe una certeza empírica que relaciona significativamente la experiencia del estrés, es especial cuando son fuertes o tienen carácter de gravedad, con el malestar psicológico, las molestias psicomaticas, los problemas de salud mental, los trastornos musculo - esquelético y las enfermedades intestinales y cardiovasculares. Esos problemas, a su vez tienen consecuencias dañinas sobre la empresa y sus resultados. Cabe contar entre ellas el daño del clima social, el aumento de la rebajar de la productividad.

La importancia de la creciente del estrés laboral está vinculada con las trasformaciones que se están produciendo en los mercados de trabajo, las relaciones laborales, las empresas y la propia naturaleza del trabajo. La globalización de la economía y los mercados, la crisis financiera, los cambios tecnológicos y los demográficos y sociales tienen importantes consecuencias sobre las formas organizativas de las empresas, las relaciones entre la empresa y la propia actividad laboral. Las condiciones de trabajo han desarrollado varios aspectos, pero se han manifestado o se han intensificado nuevos riesgos, en su mayor parte en lo psicosocial.

De hecho, las demandas nacientes ofrecen también oportunidades de desarrollo y realización personal.

Conviene diferenciar el estrés positivo o del negativo. Las experiencias de estrés pueden menoscabar la salud y el bienestar de los trabajadores, pero, a su vez también, determinadas condiciones, tener consecuencias beneficiosas.

Produciéndose eco de esta distinción, la Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo publicada por la Comisión Europea introduce la temática del estrés con el surgente título: ¿“sal de la vida” o “beso de la muerte”? ¿Cómo puede un mismo fenómeno plantearse de forma tan diversa y tener consecuencias tan diferentes? Este es uno de los aspectos más abordados en este tema.

A lo largo y ancho de la extensa historia del estrés la necesidad, entendida y compartida por teóricos e investigadores, dan una acotación conceptual del término ha sido una de las persistentes en este tema.

Esta coyuntura ha estado mediatizada no solo por la dificultad de aprender un fenómeno de naturaleza eludida, sino también por otras coyunturas añadidas. En ese sentido, el estrés en muchas ocasiones, como un concepto en el que todo parecía tener capacidad (estímulos estresantes, manifestaciones fisiológicas, cognitivas, emocionales, conductuales...), su elasticidad y su plasticidad semántica, el contexto su utilización en una amplia variedad de contextos, cooperar también a añadir un extra de dificultad al reto de intentar una definición precisa.

De hecho, es así, que el estrés se haya presentado para muchos autores como fenómeno elusivo, abstracto, que siempre parecía esconder su verdadero rostro, o lo que es lo mismo, que expone tantos que la ambigüedad era particularmente evidente, ansiedad, tensión, cansancio, hastío vital, dificultades económicas, laborales, enfermedad de un ser querido serian algunas de las muchas mascarar bajo las cuales podría ocultarse el fenómeno. Los rótulos también se superponen “estoy muy estresado”, “creo que debe relajarse, lo veo bien estresado”. En fin, la persona, los que rodean los profesionales de la medicina parecen dar la cara por la ciudadanía a un fenómeno de síntomas borrosos como si de una extraña patología contemporánea se tratara.

La aproximación a su acontecer histórico, desde siempre segura la mirada retrospectiva, nos permitirá saber mejor los escenarios en los que se fue generando y conformando el término. Se trata, en otras palabras, de acercarnos a sus raíces para perfilar esas señas de identidad del estrés que, a su vez, caerá en una mayor comprensión del fenómeno. Cabe mencionar señalando que, como muchas en otras palabras, el termino estrés es anterior a su uso sistemático y científico, fue utilizado ya en el siglo, XIV para manifestar su dureza, tensión, adversidad o aflicción. Entre la comunidad científica existe una conformidad razonable acerca de que uno de los primeros empleos sistemáticos del termino estrés procede de la física.

Hocke, un descendiente físico del siglo XVIII, utilizo la palabra estrés para el estudio de la dinámica de fuerzas. En específico, el objetivo de este autor era investigar el modo en que deberían diseñarse determinadas estructuras materiales, reduciendo el peligro de derrumbamiento. Tres conceptos utilizados para este investigador resultan de mucha importancia en el tema que nos ocupa: carga o

fuerza externa, proceso dinámico puesto en marcha para hacer resistencia a la carga, y la deformación de la estructura hecha por la conjugación de la carga y del estrés. Estos conceptos fueron sin duda la piedra angular sobre lo que han establecido formulaciones posteriores.

Se muestra como ejemplo desde el área de la medicina, intenta demostrar la reacción del organismo ante cualquier amenaza o situación de emergencia. En específico, el autor nos dice que, ante la percepción del peligro, se produce una rápida activación del sistema nervioso simpático y endocrino cuya función esencial es preparar al organismo para una respuesta de lucha. A partir de estos primeros estudios, el investigador considero el estrés como una alteración del homeostasis ante distintos tipos de situaciones que comprometen una situación de riesgo que requieran una respuesta.

Considerado el precursor en la investigación de la fisiología del estrés, haciéndose de los planteamientos previos, concibe una línea de investigación que tendrá importante valor en este campo de estudio.

Específicamente el autor dirigió su interés al estudio de la reacción de las ratas de laboratorio ante agentes estresantes de distinta naturaleza, concluyendo que, independientemente de los estímulos utilizados, las respuestas de los animales eran muy similares.

Además, se resalta la respuesta, situada de estímulo en el punto de la mira. La idea central, con un amplio eco en campos de la física y la ingeniería, es que el estrés reside en el individuo como una fuerza externa o una propiedad adscrita los estímulos o situaciones a las que están expuestas los individuos. Se experimentaría estrés cuando las circunstancias externas sobrepasan ciertos límites de los sujetos.

El fortalecimiento del ejemplo estímulo- respuesta en el área psicológico coopero a reforzar la tesis que defendía la necesidad de atender los estímulos desencadenantes del estrés. Sin negar, el endeudaba valor de las definiciones apoyadas en la respuesta y en el estímulo, estas presentan otro importante inoportuno: la circularidad en su planteamiento. Esto es, el estímulo será o no estresante dependiente de la respuesta que incentive; la respuesta de estrés adquiere su sentido y significado si, solo si, atendamos al estímulo. Se trata,

entonces, tal como recoge Lazarus (2000) de un razonamiento que era necesario superar.

El organismo activó y propósito, con intención y reflexión que funcione como propagación de los estímulos, los valore y decida cómo enfrentarlos hizo su aparición en escena psicológica en términos generales, como no podría ser de otro modo, este campo no fue distinto a estos desarrollados con un marcado carácter más comprensivo.

El estrés en referencia, desde este punto de vista, a un tipo particular de interacción entre individuo y ambiente, en la cual se consideran tanto las características del sujeto como la naturaleza del medio.

Otros estudiosos entienden que el estrés es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por este como amenazarle o exuberante para sus recursos que pone en peligro su bienestar. Lo más peculiar de esta propuesta es la gran importancia entendida a los factores psicológicos, principalmente los de naturaleza cognitiva, cuya función fundamental sería la de mediar entre los estímulos estresantes y la propuesta del estrés.

En concreto, la evaluación cognitiva se convierte, en el motor del proceso universal mediante el cual las personas dotan de significado a las distintas coyunturas que les ocurren en sus complejas vidas. Este concepto del estrés ha dado un gran impacto en el estudio del estrés psicológico y es, en general, la más aprobada en la actualidad.

Pues bien, sirve no solo para aumentar la dificultad de acercamientos simplistas y parciales al estudio del estrés, sino también para sensibilizar las múltiples definiciones están ahora más cerca de convergir en un solo proyecto.

El estrés ya no es solo un estímulo, tampoco una respuesta, sino se trata de un proceso en el que están implicados elementos de muy diferente naturaleza, particularmente, las características objetivas del suceso serán la parte, mientras la valoración cognitiva y las estrategias de afrontamiento serían piezas importantes en lo que se refiere en conceptos del estrés.

#### **D. Causas de estrés laboral**

Newstrom (2007) Menciona que el primer paso importante de la prevención es observar y entender las causas del estrés. Las condiciones que a veces origina la tensión se nombra tensores. A pesar que un solo tensor puede producir demasiado estrés, generalmente los tensores se mezclan para presionar a un subordinado en diferentes maneras hasta que se desarrollan fuertes sentimientos de estrés.

Este ejemplo revela un fenómeno común: entre los subordinados, las causas principales de estrés se dividen equivalentemente en factores organizacionales y el ambiente no laboral. Estas causas duales que se observan las diferencias individuales entre los subordinados hacen que algunos traducen estos síntomas como estrés positivo (que los estimula), pero también otros experimentan estrés negativo (que quita méritos a sus esfuerzos). Consecuentemente, hay secuencias constructivas o destructivas para la organización tanto como para el subordinado. Estas consecuencias pueden ser en un corto plazo y disminuir rápidamente explorado las causas de este relacionadas con el puesto.

Asimismo, Newstrom (2007) menciona que casi cualquier condición laboral genera estrés, pero la reacción de cada subordinado a este es variable. Así como, uno acepta un nuevo procedimiento laboral y siente muy poco o ningún estrés, en tanto que otro experimenta una tensión abrumadora con la misma actividad. Parte de la diferencia reside en las experiencias, perspectivas generales y expectativas de cada subordinado, aquellas las cuales son factores internos. No obstante, ciertas condiciones laborales generan generalmente estrés en los subordinados.

La sobrecarga de trabajo y los límites de tiempo presionan a los subordinados y generan estrés. Frecuentemente, estas presiones proceden de la administración, la cual su mala calidad provoca estrés. Como ejemplos de factores productores de estrés vinculados con la administración se pueden mencionar un supervisor autocrático, un ambiente laboral inseguro, carencia de control sobre el propio puesto y una autoridad que no es adecuada en relación con las responsabilidades.

El conflicto y la ambigüedad de roles también relacionan con el estrés. En circunstancias de ese tipo, los individuos tienen diversas expectativas en cuestión

de las actividades de un subordinado en un puesto, de forma que este no sabe qué hacer y no tiene la capacidad de cumplimiento en expectativas. Asimismo, como el puesto no está determinado claramente, no tiene un modelo oficial del cual depender.

Un origen adicional de estrés reside en la diferenciación entre los valores y las prácticas éticas de la organización, manifestamos con frecuencia en la cultura de la empresa y la ética y los valores de los subordinados. Las grandes diferencias generan una tensión mental significativa cuando se debe realizar un esfuerzo para equilibrar las necesidades de ambos grupos de valores.

Ciertos puestos generan más estrés que otros, lo que compromete que un trabajo en turnos rotatorios, tareas hechas a la velocidad de máquinas, un trabajo rutinario y repetitivo o ambientes peligrosos se vinculan con mayor estrés. Los empleados que pasan muchas horas diarias frente a monitores de computadoras también reportan altos niveles de estrés. Asimismo, la demostración señala que las causas de estrés difieren según el nivel de la empresa. La tensión nace en los directivos debido a la presión que se muestra cuando deben obtener resultados financieros a corto plazo o al temor en un intento de toma de control hostil. Los administradores de nivel medio experimentan tensión en el momento que las noticias de reducciones de personal inminentes en sus empresas amenazan su seguridad laboral. Entre los estresores a nivel de supervisión resaltan las presiones para incrementar la calidad y el servicio al cliente, la asistencia obligatoria a numerosas juntas y la responsabilidad por el trabajo de los demás. Los empleados experimentan tensiones del bajo estatus, falta de percepción de control, la falta de recursos y la demanda de un enorme volumen de trabajo libre de errores.

#### **E. *Limitar el estrés***

Griffin & Van Fleet (2016) Dadas las posibles consecuencias que puede tener el estrés es lógico suponer que las personas y las organizaciones estén interesadas en encontrar la manera de limitar sus efectos más nocivos. Infinidad de planteamientos e ideas han sido propuestos a efecto de manejarlo.

El ejercicio es un camino para que las personas manejan el estrés. Quienes lo practican con regularidad se sienten menos estresadas, tienen más confianza en

sí mismas y son más optimistas. Su buena condición física hace también que sean menos susceptibles a muchas enfermedades comunes. Quienes no hacen con regularidad ejercicio se sienten por lo general estresadas y tienen mucha probabilidad de que sientan deprimidas. También es más probable que sufran infartos y, dada su condición física, se enfermen.

La relajación es otro método usado para manejar el estrés. Quienes se relajan se pueden adaptar a este y, por ende, lo pueden manejar mejor. Existe muchas formas para conseguir tranquilidad, por ejemplo, tomar como consecuencia vacaciones y desarrollar los fines de semana actividades que no tienen que ver con el trabajo. Un estudio reciente descubrió que la actitud de las personas hacia diversas características del centro laboral mejorada en medida sustancial después de un fin de semana en el que se habían desconectado totalmente de las actividades de su empleo.

También es posible relajarse en el trabajo. Por ejemplo, algunos expertos recomiendan que los individuos se tomen descansos regulares durante su jornada laboral normal.

Como dijimos antes, las personas también administran su tiempo para controlar el estrés. La idea de ello es como resulta disminuir o eliminar muchas de las presiones diarias si administran mejor ese factor. Por último, pueden manejarlo recorriendo a grupos de apoyo. Este puede ser simplemente un grupo de parientes o de amigos. Por ejemplo, asistir a un partido de baloncesto o ir al cine con un par de compañeros después del trabajo sirve para aliviar la tensión acumulada en el día. La familia y las amistades pueden ayudar a alguien a lidiar con el estrés de la forma permanente o en momentos de crisis. Por ejemplo, una empleada que se acaba de enterar que no recibirá el ascenso por el que había venido luchando durante muchos meses podría encontrar consuelo en una buena amiga, alguien con quien puede hablar y sacar su frustración. Las personas pueden también acudir a grupos de apoyo más formales. Por ejemplo, los centros comunitarios o las iglesias podrían tener grupos especializados para personas que acaban de pensar en un divorcio, la muerte de un ser querido o alguna otra situación difícil.

Las organizaciones también se están dando cuenta de que deben tratar de ayudar a los empleados a lidiar con el estrés. Un argumento a favor de lo anterior

dice que como la empresa es la responsable, cuando menos es parte, de generarlo, debe ayudar a aliviarlos. Otro argumento dice que las reclamaciones de seguros relacionadas con esa tensión las cuales presentan los trabajadores cuestan a la compañía una cantidad considerable de dinero. Otro más dice que los empleados que sufren niveles más bajos de estrés nocivo funcionan de forma más efectiva. AT&T ha creado una serie de seminarios y talleres para ayudar a su personal a lidiar con la presión que tienen en su trabajo. La empresa decidió hacerlo a la luz de las tres razones que hemos mencionado.

Un programa de bienestar sin estrés es una parte especial de la organización que ha sido creado específicamente como ayuda para lidiar con este inconveniente. Las compañías han adoptado programas para manejarlo, programas para fomentar la salud y otras clases de ellos para tal fin. El de seminarios de AT&T que mencionamos antes se parece a esa idea, pero los verdaderos programas de bienestar son actividades permanentes que incluyen diversos elementos. Por lo común incluyen acciones relacionadas con el ejercicio, así como enseñanza en aulas que abordan cuestiones como dejar de fumar, bajar de peso y manejar el estrés en general.

#### **F. *Consecuencias del estrés***

Griffin (2011) Anteriormente se dijo que los resultados del estrés pueden ser positivos o negativos. Los negativos podían ser conductuales, psicológicos o médicos.

El conductual podría desembocar en acciones perjudiciales, como fumar, comer en exceso en momentos de tensión, consumir alcohol y/o drogas. Otros comportamientos inducidos por el estrés son la propensión a sufrir accidentes, la violencia contra uno mismo o contra otros, y los desórdenes alimentarios.

El uso excesivo de algunas sustancias nocivas sería una posible consecuencia.

Las consecuencias psicológicas interfieren con la salud mental y en el bienestar de un individuo. Algunas de ellas podrían ser la alteración del sueño, la depresión, los problemas con la familia y la disfunción sexual.

Los directores tienen en especial a las variaciones del sueño cuando experimentan tensión laboral. Las consecuencias médicas afectan el bienestar fisiológico. Se dice que los infartos y los derrames cerebrales pueden estar ligados al estrés, al igual que las jaquecas, el dolor de espalda, las úlceras y los problemas de la piel, así como el acné.

El estrés individual tiene también las consecuencias directas de las empresas.

Para un empleado de operaciones, se puede traducir en un trabajo de mala calidad y en poca productividad.

Para un director, significaría una toma de decisiones equivocadas y alteraciones en las relaciones laborales. También puede provocar cohibición por parte de las personas que tienen problemas con la tensión en su trabajo tienen mala probabilidad de reportarse enfermas o que abandonen la organización. Algunas formas más útiles de retraining también pueden ocurrir. Un director podría empezar a dejar de cumplir con las fechas límite o tomarse más tiempo a la hora de comer. Los empleados también se pueden aislar desarrollando sentimientos de indiferencia. La irritación que exhiben las personas sometidas a mucha tensión puede dificultar la posibilidad de llevarse con ellas. La satisfacción laboral, el ánimo y el compromiso, al igual que la motivación para desempeñarse pueden verse afectados como resultados de niveles excesivos de estrés.

Otra consecuencia es el agotamiento (Burnout), un sentimiento de cansancio que se puede presentar cuando alguien experimenta demasiado estrés durante un periodo largo.

Resulta en fatiga constante, frustración e impotencia. Después viene mayor rigidez, al igual que la pérdida de confianza en sí mismo y el retraining psicológico.

### ***G. El estrés laboral dentro del clima laboral***

(Uribe, 2015) Define al clima laboral como un conjunto muy complejo, relacionado con la cultura muy poco claro y que se construye a partir de las realidades colectivas en la que viven. Las variables relacionadas con el clima laboral son las siguientes:

*a. Evitación del trabajo*

El concepto de evitación de trabajo se refiere a aquellos comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad de la entrada y salida, ausencias prolongadas, fingimiento del trabajo, enfermedad. Así como actividades no relacionadas con las obligaciones con las obligaciones del puesto como lo son pláticas prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, la computadora y el baño o, disminución de la intensidad del desempeño.

*b. Bienestar emocional*

Consideran al bienestar emocional como reacciones tipo cognitivas, efectivas, fisiológicas relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño, energía y salud que proponen que es la consecuencia de la trayectoria de la justicia organizacional y satisfacción en el trabajo.

*c. Sensibilidad a la justicia*

La reacción de los individuos a la percepción de la justicia organizacional es moderada por la sensibilidad que tienen respecto a la inequidad.

Los autores proponen ante la sensibilidad los individuos pueden clasificarse en: benevolentes, sensibles y autorizados. Los primeros reportan estar satisfechos cuando son sub compensados y experimentan culpa al ser sobre compensados; los sensibles experimentan estrés o insatisfacción cuando son sub compensados; los sensibles experimentan culpa al ser sobre compensados y también sienten culpa en el caso de ser sobre compensados; y los autorizados muestran satisfacción cuando son sobre compensados e insatisfacción al ser sub compensados.

*d. Justicia organizacional interpersonal*

Se deriva de la teoría de la equidad de Adams (1965) que propone que los individuos están motivados por ser tratados de manera equitativa en relación con el resto de sus compañeros de trabajo. De acuerdo a Hosmer y Kiewitz (2005), la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados acerca de que tan justo es el trato que reciben por parte de su organización.

*e. Satisfacción en el trabajo*

Ésta es una de las actitudes que mayor atención ha recibido, citando la clásica definición de Locke en 1976, en la que afirma se trata de una reacción cognitiva y efectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emocional placentero, por lo tanto, la satisfacción es la percepción del individuo sobre que tanto el puesto provee.

*f. Involucramiento con el puesto*

Es la importancia que tiene un determinado puesto en la autoestima del trabajador.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### ***Manejo de conflictos***

El manejo de conflictos es la forma de accionar que tiene el trabajador para enfrentar una situación negativa dentro de la organización.

### ***Estilo ganador – perdedor***

Este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés a las relaciones.

### ***Estilo perdedor – concesivo***

Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Detrás de esta actitud de “seamos amigos”, existen suposiciones y creencias.

### ***Estilo perdedor – prescindente***

Este estilo es el menos eficaz de todos. Los que emplean este estilo toman distancia del conflicto: anulan y cortan todos los canales de comunicación, pasando a otro asunto o abandonando la escena.

### ***Estrés laboral***

El estrés laboral se define como el cumulo de oposiciones que se originan en el organismo del colaborador, a origen de los agentes estresantes procedentes directos del trabajo o que, con razón de este, pueden conmovier la salud del colaborador.

### ***Las demandas de la tarea***

Son factores relacionados con el trabajo que desempeña un empleado. Entre ellas está el diseño del puesto de trabajo (nivel de autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), las condiciones laborales y el espacio físico en que se llevan a cabo las actividades.

### ***Las demandas interpersonales***

Son presiones creadas por otros empleados. La falta de respaldo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales pueden ocasionar un estrés considerable, sobre todo entre los empleados con una elevada necesidad de reconocimiento social.

### ***La estructura organizacional***

Las reglas excesivas y la falta de oportunidades para que un empleado tenga participación en las decisiones que lo afectan de manera personal son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuentes de estrés.

### ***Factores personales***

Pueden provocar estrés están los problemas familiares, las dificultades económicas individuales y los rasgos de personalidad.

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. El estilo ganador – perdedor influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- b. El estilo perdedor – concesivo influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- c. El estilo perdedor – prescindente influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

## 2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable independiente:</b>  <b>Manejo de conflictos</b>	<i>Estilo ganador – perdedor</i>  <i>Estilo perdedor – concesivo</i>  <i>Estilo perdedor – prescindente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un conflicto es una competencia de voluntades.</li> <li>- Los participantes son adversarios.</li> <li>- No se puede confiar en los oponentes.</li> <li>- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.</li> <li>- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.</li> <li>- La meta es la victoria.</li> <li>- El conflicto debe evitarse.</li> <li>- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.</li> <li>- Las concesiones y los ofrecimientos mejorarán la relación.</li> <li>- La presión exige sumisión.</li> <li>- La meta es el acuerdo.</li> <li>- El conflicto es irracional.</li> <li>- El conflicto puede ignorarse.</li> <li>- La actitud de retirada es aceptable.</li> <li>- Los observadores de un conflicto no deben ser partícipes de él.</li> <li>- La meta es condescendencia sin compromiso.</li> </ul>
<b>Variable dependiente:</b>  <b>Estrés laboral</b>	<i>Las demandas de la tarea</i>  <i>Las demandas interpersonales</i>  <i>La estructura organizacional</i>  <i>Factores personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del puesto de trabajo.</li> <li>- Condiciones laborales.</li> <li>- Espacio físico en que se llevan a cabo las actividades.</li> <li>- Respaldo social de los colegas.</li> <li>- Malas relaciones interpersonales.</li> <li>- Elevada necesidad de reconocimiento social.</li> <li>- Reglas excesivas.</li> <li>- Falta de oportunidades.</li> <li>- Problemas familiares.</li> <li>- Dificultades económicas individuales.</li> <li>- Problemas personales.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se dirigirá a la comprobación de las hipótesis y sus causales.

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

La población está representada por 47 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sayán.

##### **3.2.2 Muestra**

Siendo la población pequeña, pero significativa al propósito de la investigación, no se realizó el cálculo de la muestra, por lo tanto, se considerará al total de la población, siendo esto de 47 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sayán.

#### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

La técnica a utilizar es la encuesta y así mismo se utilizará como instrumento al cuestionario.

El instrumento a utilizar es un cuestionario. El cuestionario medirá las variables de estudio, en cada una de sus dimensiones. Se utilizará la escala de Likert para ambos instrumentos.

### ***Validación del cuestionario***

La validez del Cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la varianza de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,676
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	923,528
Bartlett	gl	351
	Sig.	,000

### ***Confiabilidad del cuestionario***

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.813, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	27

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 24. Los resultados son presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

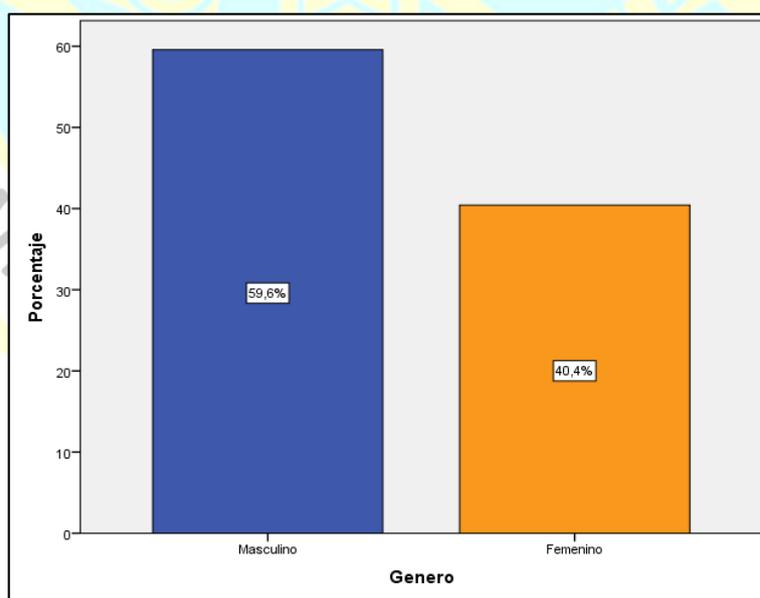
#### 4.1 Análisis de resultados

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Género de los trabajadores administrativos de la  
Municipalidad Distrital de Sayán*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	28	59,6
Válidos Femenino	19	40,4
Total	47	100,0



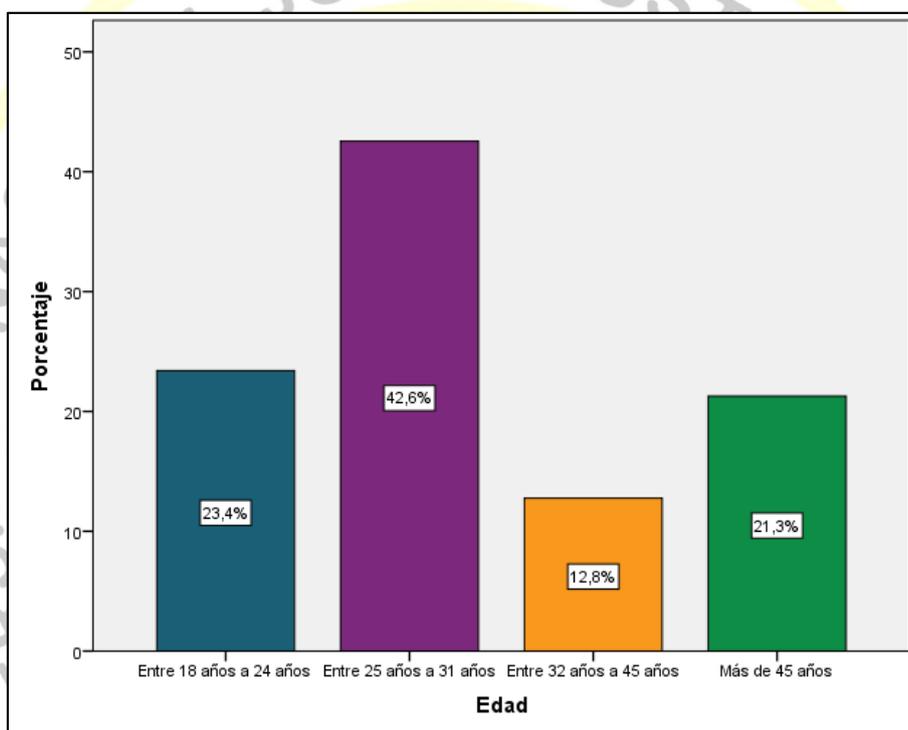
*Figura 1. Género de los trabajadores administrativos de la  
Municipalidad Distrital de Sayán.*

Se observa en la Tabla 1 que el 59,6% de los encuestados son del género masculino y el 40,4% es del género femenino.

Tabla 2

*Edad de los trabajadores administrativos de la  
Municipalidad Distrital de Sayán*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	11	23,4
Entre 25 años a 31 años	20	42,6
Válidos Entre 32 años a 45 años	6	12,8
Más de 45 años	10	21,3
Total	47	100,0



*Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sayán.*

Se observa en la Tabla 2 que el 23,4% se encuentra entre 18 años a 24 años, en el caso del 42,6% está entre 25 años a 31 años, el 12,8% se encuentra entre 32 años a 45 años y con más de 45 años está representado por el 21,3%.

Tabla 3

*Grado académico de los trabajadores administrativos de la  
Municipalidad Distrital de Sayán*

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	13	27,7
Título Profesional	8	17,0
Válidos Grado de Maestro o Magister	2	4,3
Otro	24	51,1
Total	47	100,0

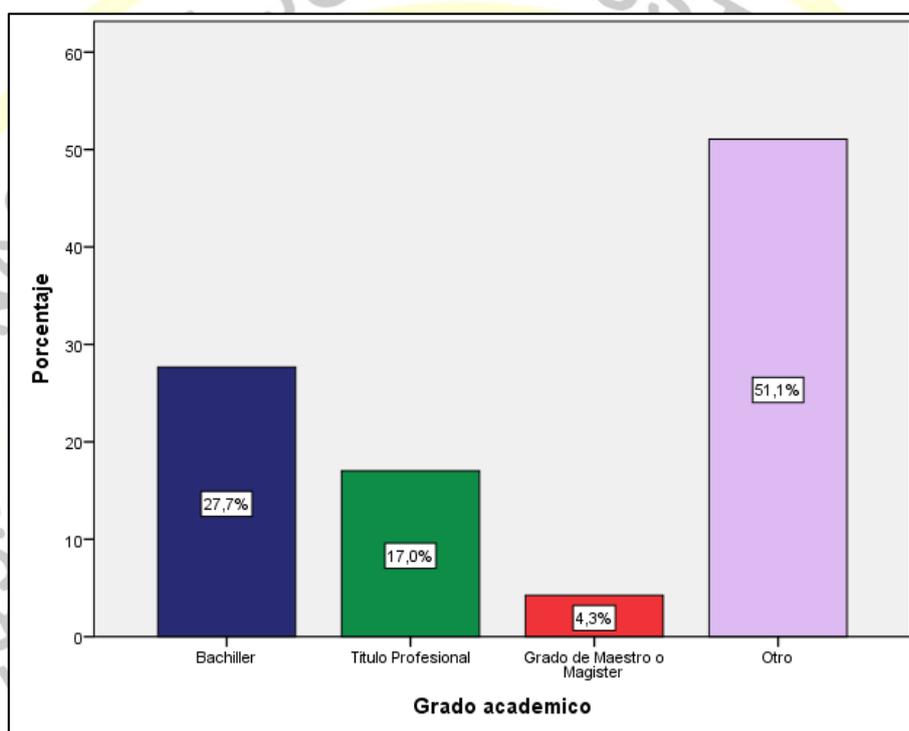


Figura 3. Grado académico de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sayán.

Se observa en la Tabla 3 que el 27,7% tiene grado de bachiller, el 17% tiene título profesional, el 4,3% tiene grado de maestro o magister y el 51,1% tiene otro tipo de estudios.

## B. Análisis estadístico de la variable “Manejo de conflictos”

Tabla 4

*Estilo ganador – perdedor*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Sientes que un conflicto es una competencia de voluntades?	43	91,5	4	8,5
2. ¿Sientes que algunas personas con las que trabajas son tus adversarios?	43	91,5	4	8,5
3. ¿Sientes que no puedes confiar en las personas con las que alguna vez has tenido algún conflicto?	37	78,7	10	21,3
4. ¿Sientes que tener una actitud de atrincheramiento es eficaz para manejar algún conflicto?	39	83,0	8	17,0
5. ¿Sientes que las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces para manejar algún conflicto?	39	83,0	8	17,0
6. ¿Sientes que la única meta ante un conflicto es la victoria?	40	85,1	7	14,9

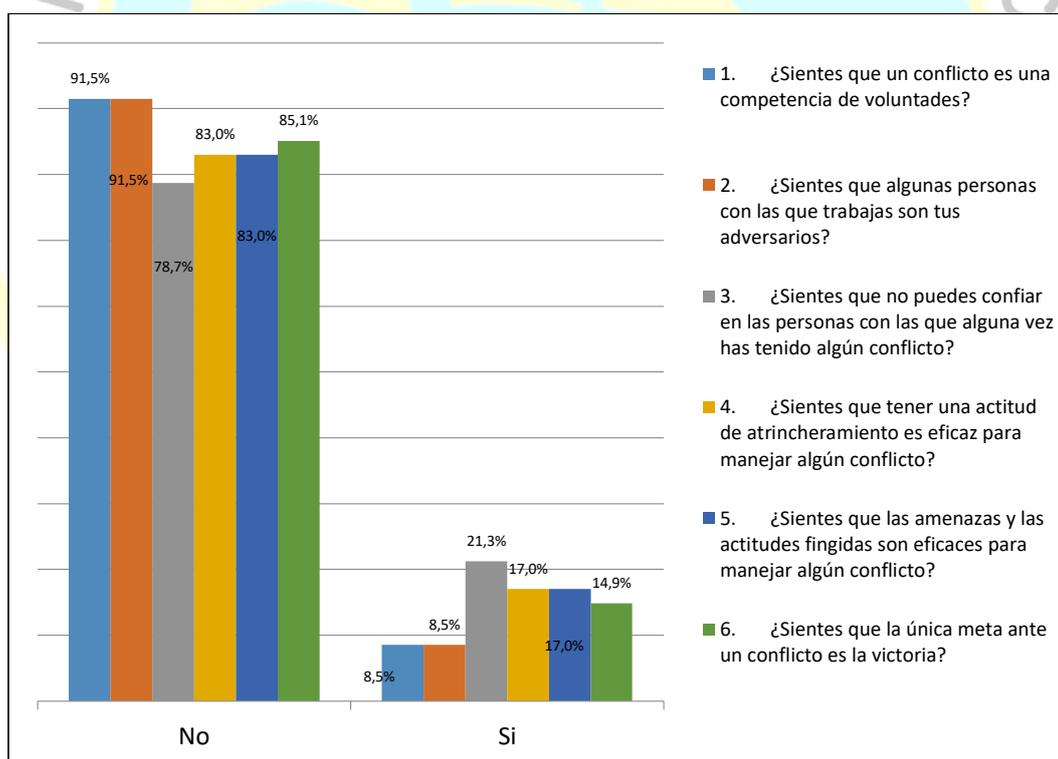


Figura 4. Estilo ganador – perdedor.

Se observa en la Tabla 4 que en el estilo ganador – perdedor el 91,5% de los encuestados manifestaron que no sienten que un conflicto es una competencia de voluntades, asimismo no sienten que algunas personas con las que trabaja sean sus adversarios.

Tabla 5

*Estilo perdedor – concesivo*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
7. ¿Sientes que los conflictos deben evitarse?	43	91,5	4	8,5
8. ¿Sientes que después de tener un conflicto los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente?	43	91,5	4	8,5
9. ¿Sientes que las concesiones mejorarán la relación luego de un conflicto?	37	78,7	10	21,3
10. ¿Crees que en un conflicto la presión exige sumisión?	39	83,0	8	17,0
11. ¿Sientes que en ante un conflicto lo más adecuado es llegar a un acuerdo entre ambas partes?	39	83,0	8	17,0

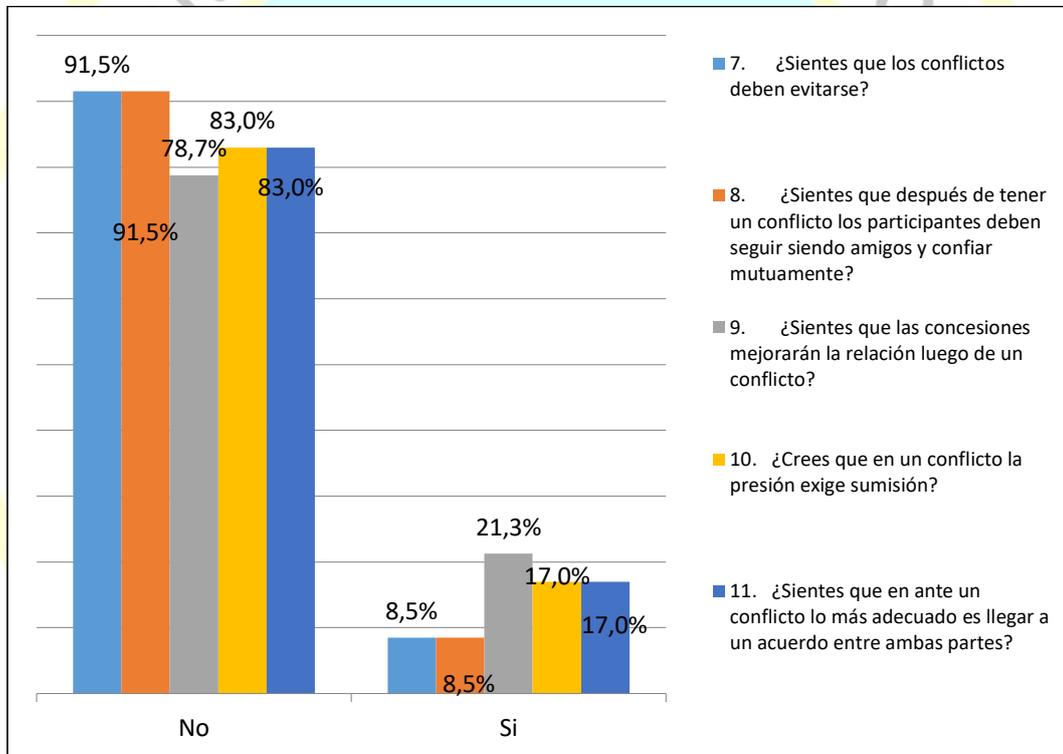


Figura 5. Estilo perdedor – concesivo.

Se observa en la Tabla 5 que en el estilo perdedor – concesivo el 91,5% menciono que no siente que los conflictos deben evitarse, asimismo el tener un conflicto los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente. Asimismo, en el caso del 83% menciono que el conflicto de la presión no exige sumisión, así como que ante un conflicto lo más adecuado no es llegar a un acuerdo entre ambas partes.

Tabla 6

*Estilo perdedor – prescindente*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
12. ¿Crees que participar en algún conflicto es irracional?	39	83,0	8	17,0
13. ¿Crees que los conflictos pueden ignorarse?	40	85,1	7	14,9
14. ¿Crees que ante un conflicto la actitud de retirada es aceptable?	37	78,7	10	21,3
15. ¿Crees que ante un conflicto terceras personas no deben se participes de él?	37	78,7	10	21,3
16. ¿Crees que en un conflicto la meta es condescendencia sin compromiso por tu parte?	37	78,7	10	21,3

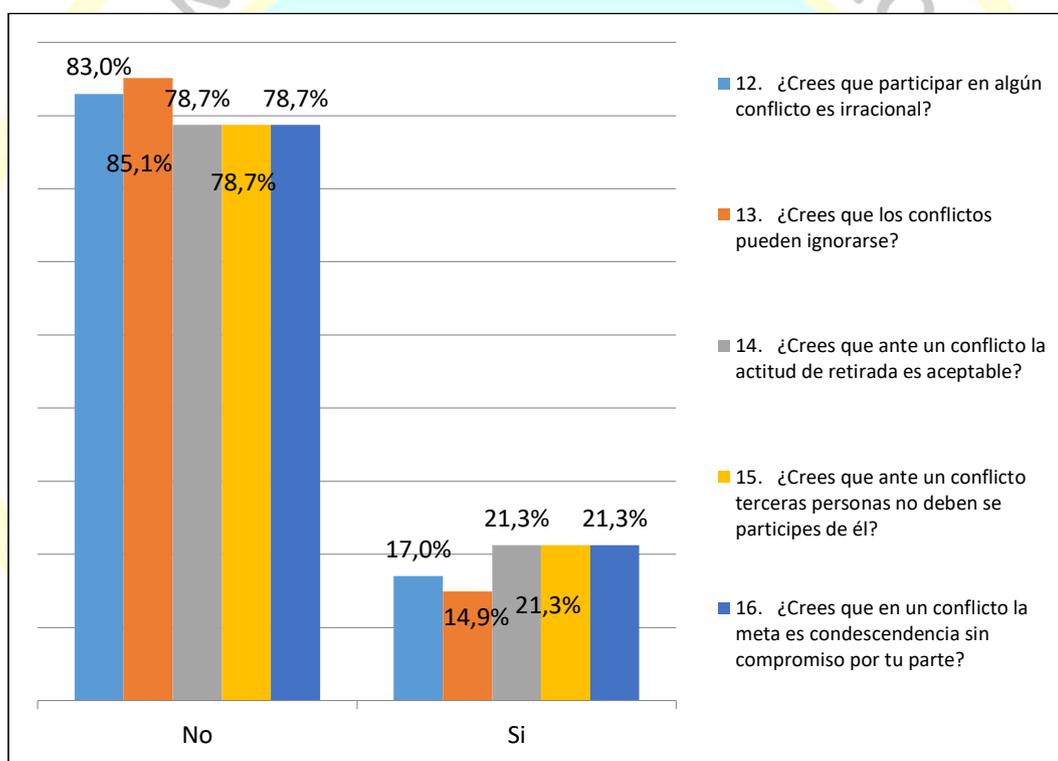


Figura 6. Estilo perdedor – prescindente.

Se observa en la Tabla 6 que en el estilo perdedor – prescindente el 85,1% menciono que que los conflictos no pueden ignorarse y en el caso del 83% manifestó que el participar en algún conflicto no es irracional.

### C. Análisis estadístico de la variable “Estrés laboral”

Tabla 7

*Las demandas de la tarea*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
17. ¿Te sientes cómodo con los roles que cumple en el trabajo por el diseño del puesto que ocupa?	39	83,0	8	17,0
18. ¿Trabajas en condiciones laborales adecuadas?	40	85,1	7	14,9
19. ¿Trabajas en un espacio físico adecuado que le permita desarrollar sus actividades con facilidad?	37	78,7	10	21,3

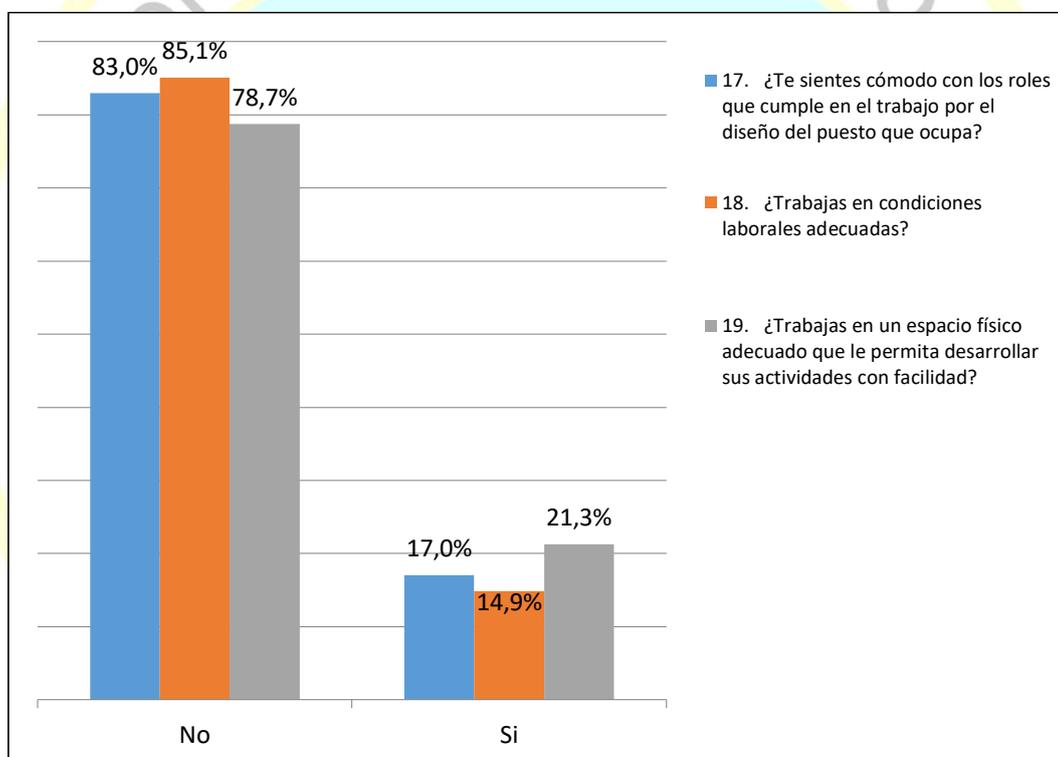


Figura 7. Las demandas de la tarea.

Se observa en la Tabla 7 que el 85,1% menciono que no trabaja en condiciones laborales adecuadas, en el caso del 83% no se siente cómodo con los roles que cumple en el trabajo por el diseño del puesto que ocupa y el 78,7% determino que trabaja en un espacio físico adecuado que le permita desarrollar sus actividades con facilidad.

Tabla 8

*Las demandas interpersonales*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
20. ¿Tus colegas lo apoyan?	42	89,4	5	10,6
21. ¿Llevas malas relaciones interpersonales?	31	66,0	16	34,0
22. ¿Sientes la necesidad que le reconozcan constantemente tus esfuerzos?	27	57,4	20	42,6

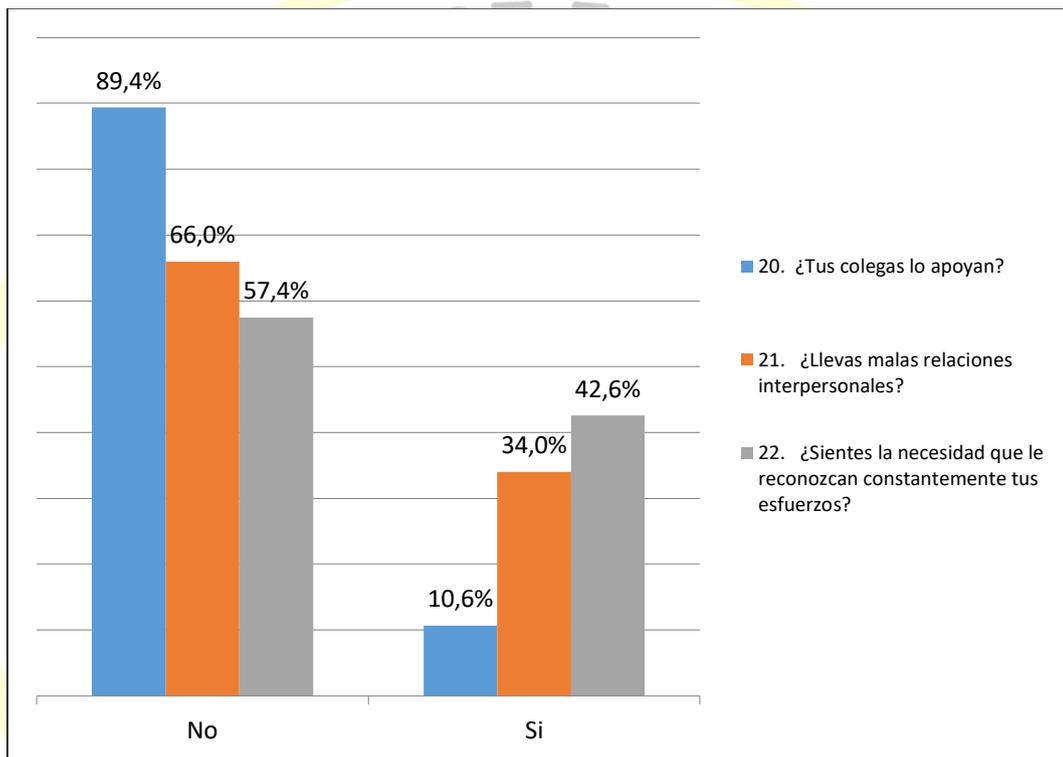


Figura 8. Las demandas interpersonales.

Se observa en la Tabla 8 que en las demandas personales el 89,4% menciono que sus colegas no lo apoyan y el 66% determino que no llevan malas relaciones interpersonales y el 57,4% determino que no siente la necesidad que le reconozcan constantemente sus esfuerzos.

Tabla 9

*La estructura organizacional*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
23. ¿Las reglas que se manejan en su centro laboral son las adecuadas y no existe excesos de ellas?	27	57,4	20	42,6
24. ¿En la Municipalidad te brindan las oportunidades de crecer profesionalmente?	34	72,3	13	27,7

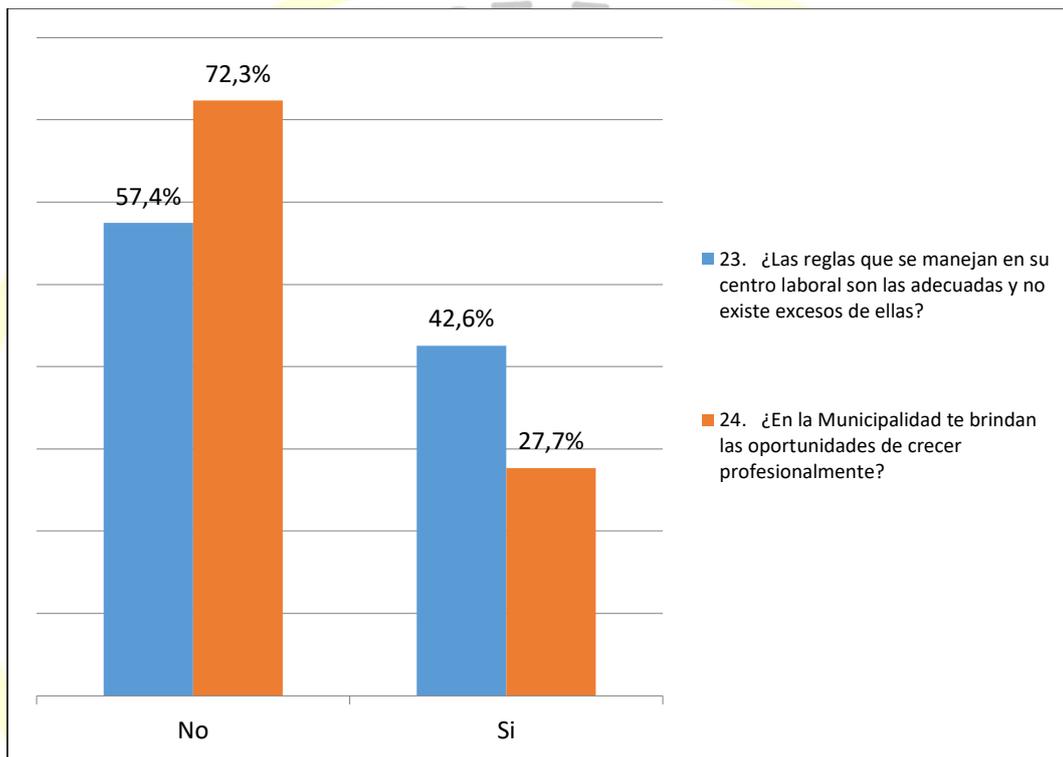


Figura 9. La estructura organizacional.

Se observa en la Tabla 9 que en la estructura organizacional el 72,3% manifestó que en la Municipalidad no te brindan las oportunidades de crecer profesionalmente y el 57,4% manifestó que las reglas que se manejan en su centro laboral no son las adecuadas y no existe excesos de ellas.

Tabla 10

*Factores personales*

Items	No		Si	
	Frec.	%	Frec.	%
25. ¿Tiene problemas familiares?	12	25,5	35	74,5
26. ¿Tiene dificultades económicas individuales?	7	14,9	40	85,1
27. ¿Tiene problemas personales?	11	23,4	36	76,6

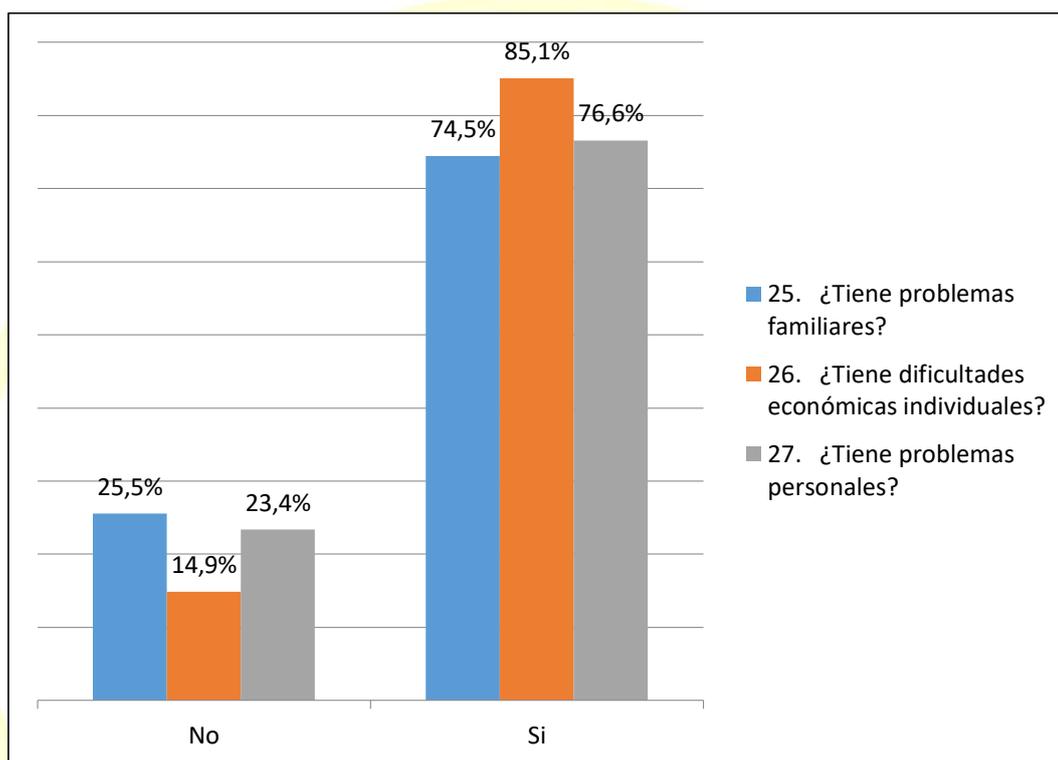


Figura 10. Factores personales.

Se observa en la Tabla 10 que el 74,5% menciona que si tiene problemas familiares, el 85,1% manifestó que tiene dificultades económicas individuales y el 76,6% determino que tiene problemas individuales

#### D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Shapiro-Wilk (para muestras menores de 50) para determinar la normalidad de los datos recolectados. En la Tabla 11 se observa que con un ( $p$ -valor  $< 0.05$ ) las dos variables de investigación tienen distribución no normal motivo por el cual se optó por utilizar el análisis correlacional de Rho Spearman.

Tabla 11  
*Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
MANEJO DE CONFLICTOS	,777	47	,000
ESTILO GANADOR – PERDEDOR	,722	47	,000
ESTILO PERDEDOR – CONCESIVO	,684	47	,000
ESTILO PERDEDOR – PRESCINDENTE	,796	47	,000
ESTRÉS LABORAL	,882	47	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis General

Ho: El manejo de conflictos no influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: El manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 12

*Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos y el estrés laboral*

		Manejo de conflictos	Estrés laboral
Rho de Spearman	Manejo de conflictos		
	Coeficiente de correlación	1,000	,511**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	47	47
	Estrés laboral		
	Coeficiente de correlación	,511**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	47	47	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,511$ ), por lo que se concluye el manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

### Hipótesis Especifico 1

Ho: El estilo ganador – perdedor no influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: El estilo ganador – perdedor influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 13

*Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos estilo ganador – perdedor y el estrés laboral*

		Estilo ganador – perdedor	Estrés laboral
Rho de Spearman	Estilo ganador – perdedor	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,402**
		N	.
			,005
Estrés laboral		Coefficiente de correlación	47
		Sig. (bilateral)	,402**
		N	.
			,005
		47	47

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,402$ ), por lo que se concluye el estilo ganador – perdedor influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

## Hipótesis Especifico 2

Ho: El estilo perdedor – concesivo no influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: El estilo perdedor – concesivo influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 14

*Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos estilo perdedor – concesivo y el estrés laboral*

		Estilo perdedor – concesivo	Estrés laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,404**
	Sig. (bilateral)	.	,005
	N	47	47
	Coeficiente de correlación	,404**	1,000
	Sig. (bilateral)	,005	.
	N	47	47

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,404$ ), por lo que se concluye el estilo perdedor – concesivo influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

### Hipótesis Especifico 3

Ho: El estilo perdedor – prescindente no influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: El estilo perdedor – prescindente influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 15

*Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos estilo perdedor – prescindente y el estrés laboral*

		Estilo perdedor – prescindente	Estrés laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,581**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	47	47
	Coeficiente de correlación	,581**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	47	47

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,581$ ), por lo que se concluye el estilo perdedor – prescindente influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Actualmente, las organizaciones tienen como prioridad el manejo de su principal elemento el recurso humano, el control de su estrés y una óptima comunicación lo cual se refleja en un alto nivel de productividad y un clima laboral apropiado disminuyendo el estrés laboral con lo cual la organización se hace más rentable y con un nivel de competitividad que la diferencia de las demás, una organización que tiene claro que su recurso humano es su activo que la llevara al éxito.

Todos los individuos pasan por experiencias conflictivas en su ámbito laboral, a veces son áreas o un conjunto de trabajadores los que se encuentran inmersos en conflicto con otras áreas con respecto a cómo ellos pueden percibir una acción, en algunas ocasiones éstos conflictos pueden terminar en agresiones físicas.

Bancayan (2015) realizó la tesis titulada “Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una institución educativa de la F.A.P” expuso que es importante y necesario promover en la institución educativa un clima de convivencia pacífica a través de la aplicación de estrategias o habilidades y del manejo adecuado de los conflictos que se presenten, convirtiéndose -de este modo- en una herramienta eficaz para que el proceso educativo se desarrolle de manera eficiente y armoniosa, y sea determinante en la calidad del servicio.

En la Municipalidad Distrital de Sayán se ha podido evidenciar conflictos laborales que han sido fácil de reconocer, pero que no siempre tienen una fácil resolución. Los directivos han determinado que los conflictos con una respuesta natural por parte de los trabajadores debido a que laboran juntas. Dentro de la Municipalidad Distrital de Sayán se pueden evidenciar conflictos constructivos o conflictos destructivos, es importante resolver el conflicto en todos sus aspectos para poder incentivar el conflicto constructivo y tratar de descartar el

conflicto destructivo. Cuando se refiere a conflictos constructivos tiene relación con la manera como los trabajadores administrativos los perciben y de cómo piensan los involucrados, en el caso de estos trabajadores se han presentado situaciones donde se ha podido evidenciar discusiones entre ellos, en ocasiones la falta de cooperación ha ocasionado conflictos entre los administrativos de distintas áreas, en otras situaciones una crítica ha sido mal recibida ocasionando una situación conflictiva. Debido al mal manejo de los conflictos por parte del personal administrativo de la Municipalidad de Sayán se ha podido evidenciar como por ejemplo en el 78,7% siente, asimismo sienten que las concesiones no mejorarán la relación luego de un conflicto que no puedes confiar en las personas con las que alguna vez has tenido algún conflicto. En el caso del 85,1% menciono que no creen que los conflictos pueden ignorarse

Con respecto al estrés laboral es un problema que va en aumento y que está generando un notable costo en el ámbito personal, social y económico. Quispe (2016) realizó la tesis titulada “Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima”, expuso que las empresas u organizaciones, se menciona al estrés laboral, como uno de los factores de mayor riesgo que perjudica a un gran número de colaboradores, de muchas empresas que tiene como consecuencias problemas individuales, sociales y financieros muy significantes

En las diversas situaciones de estrés que se presentan dentro de la Municipalidad se puede decir que la responsabilidad es de la plana de mayor nivel jerárquico y en ocasiones es responsabilidad de la misma institución esto tomando en cuanto que haya tenido responsabilidad con la causa del estrés, o que no haya sido detectado en el momento para darle una solución. Pero la mayor responsabilidad se encuentra en el mismo personal que no ha podido hacer frente a la situación. Con respecto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán se ha podido percibir que presentan cuadros de estrés que se deben según el 85,1% que trabajan bajo condiciones laborales inadecuadas, en el caso del 34% menciono que es por motivos que llevan malas relaciones interpersonales, en el caso del 72,3% menciono que en la Municipalidad no les brindan las oportunidades de crecer profesionalmente. Finalmente, otro motivo de estrés dado por el 76,6% determinó que es por motivos de los problemas personales.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,402$ ), por lo que se concluye el estilo ganador – perdedor influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Es decir que a medida que el personal presente situaciones donde se evidencie conflictos por la falta de cooperación y entre ellos se consideren adversarios, continúan el incremento del estrés en los administrativos.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,404$ ), por lo que se concluye el estilo perdedor – concesivo influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Es decir que a medida que el personal evidencie poca capacidad para superar los desafíos que demanda un cambio, sobre todo ante un conflicto no llegar a un acuerdo entre ambas partes continúan el incremento del estrés en los administrativos.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,005 < 0,05$ ;  $r = 0,581$ ), por lo que se concluye el estilo perdedor – prescindente influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Es decir que a medida que el personal evidencie en la toma de decisiones una actitud de retirada ante cualquier conflicto continuara el incremento del estrés en los administrativos.

Por lo tanto

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $\rho = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,511$ ), por lo que se concluye el manejo de conflictos influye significativamente en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

## 6.2 Recomendaciones

Realizar capacitaciones para fomentar y fortalecer el uso de estrategias de negociación para la solución de conflictos en sus áreas donde laboran con la finalidad de ayudarlos a no considerarse adversarios, y así disminuir los niveles de estrés con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Municipalidad.

Realizar capacitaciones para fomentar y fortalecer el uso de estrategias de negociación para que ante un conflicto lleguen a un acuerdo entre ambas partes y así disminuir los niveles de estrés con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Municipalidad.

Realizar capacitaciones para fomentar y fortalecer el uso de estrategias de negociación con la finalidad que ante cualquier conflicto consideren una actitud de retirada, y así disminuir los niveles de estrés con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Municipalidad.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Otero, J. (2015). *Estrés laboral y Bournot en profesores de enseñanza secundaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa .
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

## 7.2 Fuentes electrónicas

- Bancayan, A. (2015). ). *Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una institución educativa de la F.A.P.* Universidad Marcelino Champagnat. Obtenido de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/99/1/30.%20Tesis%20%28Bancay%C3%A1n%20Salinas%29.pdf>
- De León, N. (2012). *Relación entre Inteligencia Emocional y Estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de Comercio Internacional.* Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF>
- García, F. (2015). *La responsabilidad social en el sector minero y su incidencia en el manejo de conflictos socio ambientales en el Perú periodo 2005- 2013.* Universidad San Martín de Porres. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/995/garciaparedes\\_fabiola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/995/garciaparedes_fabiola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, J. (2016). *Estudio del estrés laboral en el personal administrativo y trabajadores de la universidad de Cuenca.* Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24644/1/Tesis.pdf>
- Goicochea, L. (2016). *El estrés laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzados Kiara del Distrito El Porvenir - Año 2016.* Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/502/goicochea\\_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/502/goicochea_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guariato, M. (2014). *La Inteligencia Emocional y la Resolución de conflictos Institucionales.* Universidad de Zulia. Obtenido de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2015-03-02T10:52:12Z-5561/Publico/guariato\\_mario\\_e.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-02T10:52:12Z-5561/Publico/guariato_mario_e.pdf)
- Quispe, S. (2016). *Niveles de Estrés y Clima Laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima.* Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/366/1/QUISPE%20GAMIO%2C%20SHERLLEY%20KATHERINE%20JULLY%20ROSSMERY.pdf>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS Y EL ESTRÉS LABORAL

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el manejo de conflictos y el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	SI	NO
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>		
<b>DIMENSIÓN: ESTILO GANADOR – PERDEDOR</b>		
1. ¿Sientes que un conflicto es una competencia de voluntades?		
2. ¿Sientes que algunas personas con las que trabajas son tus adversarios?		
3. ¿Sientes que no puedes confiar en las personas con las que alguna vez has tenido algún conflicto?		
4. ¿Sientes que tener una actitud de atrincheramiento es eficaz para manejar algún conflicto?		
5. ¿Sientes que las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces para manejar algún conflicto?		
6. ¿Sientes que la única meta ante un conflicto es la victoria?		
<b>DIMENSIÓN: ESTILO PERDEDOR – CONCESIVO</b>		
7. ¿Sientes que los conflictos deben evitarse?		
8. ¿Sientes que después de tener un conflicto los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente?		
9. ¿Sientes que las concesiones mejorarán la relación luego de un conflicto?		
10. ¿Crees que en un conflicto la presión exige sumisión?		
11. ¿Sientes que en ante un conflicto lo más adecuado es llegar a un acuerdo entre ambas partes?		
<b>DIMENSIÓN: ESTILO PERDEDOR – PRESCINDENTE</b>		
12. ¿Crees que participar en algún conflicto es irracional?		
13. ¿Crees que los conflictos pueden ignorarse?		
14. ¿Crees que ante un conflicto la actitud de retirada es aceptable?		
15. ¿Crees que ante un conflicto terceras personas no deben se participes de él?		
16. ¿Crees que en un conflicto la meta es condescendencia sin compromiso por tu parte?		
<b>ESTRÉS LABORAL</b>		
<b>DIMENSIÓN: LAS DEMANDAS DE LA TAREA</b>		
17. ¿Te sientes cómodo con los roles que cumple en el trabajo por el diseño del puesto que ocupa?		
18. ¿Trabajas en condiciones laborales adecuadas?		
19. ¿Trabajas en un espacio físico adecuado que le permita desarrollar sus actividades con facilidad?		

<b>DIMENSIÓN: LAS DEMANDAS INTERPERSONALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
20. ¿Tus colegas lo apoyan?		
21. ¿Llevas malas relaciones interpersonales?		
22. ¿Sientes la necesidad que le reconozcan constantemente tus esfuerzos?		
<b>DIMENSIÓN: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
23. ¿Las reglas que se manejan en su centro laboral son las adecuadas y no existe excesos de ellas?		
24. ¿En la Municipalidad te brindan las oportunidades de crecer profesionalmente?		
<b>DIMENSIÓN: FACTORES PERSONALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
25. ¿Tiene problemas familiares?		
26. ¿Tiene dificultades económicas individuales?		
27. ¿Tiene problemas personales?		



---

**DR. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA**  
**ASESOR**

---

**DR. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN**  
**PRESIDENTE**

---

**DRA. BERTHA LUZ MAMANI SALCEDO**  
**SECRETARIO**

---

**DR. POLICARPO DIÓMEDES MÁRQUEZ VALENCIA**  
**VOCAL**

