



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



Tesis

**“Manejo de Conflictos y Clima Laboral en los Colaboradores de la Franquicia
Delosi S.A Tiendas Kentucky FRIED CHICKEN-Provincia del Cusco -2021”**

Línea de investigación: Psicología y comportamiento organizacional.

Tesis presentada por:

Bach. Jackeline Emperatriz Carazas Araujo

ORCID: 0009-0001-3610-0295

Para optar el título profesional de Psicóloga

Asesor: Mg. Ps. Roberto Serapio Mejía

Rodríguez

ORCID: 0000-0002-1728-2521

CUSCO – PERÚ

2023



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	JACKELINE EMPERATRIZ CARAZAS ARAUJO
Número de documento de identidad	45601635
URL de Orcid	0009-0001-3610-0295
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	MG. PS. ROBERTO SERAPIO MEJÍA RODRÍGUEZ
Número de documento de identidad	23873514
URL de Orcid	0000-0002-1728-2521
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	MG. PS. JUAN SEGISMUNDO DURAND GUZMÁN
Número de documento de identidad	24486087
Jurado 2	
Nombres y apellidos	MG. PS. KAROLA ESPEJO ABARCA
Número de documento de identidad	45634597
Jurado 3	
Nombres y apellidos	DR. PS. GARETH DEL CASTILLO ESTRADA
Número de documento de identidad	41884386
Jurado 4	
Nombres y apellidos	DR. PS. FABIO ANSELMO SÁNCHEZ FLORES
Número de documento de identidad	40790939
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Psicología y comportamiento organizacional.



Manejo de Conflictos y Clima Laboral en los Colaboradores de la Franquicia Delosi S.A Tiendas Kentucky FRIED CHICKEN-Provincia del Cusco -2021"

por Jackeline Emperatriz Carazas Araujo

Fecha de entrega: 30-ago-2023 01:47p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2154370713

Nombre del archivo: TESIS_FINAL_JACKELINE_CARAZAS_300823.docx (647.89K)

Total de palabras: 31285

Total de caracteres: 168845



Jackeline Emperatriz Carazas Araujo
Autor



3
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**“Manejo de Conflictos y Clima Laboral en los Colaboradores de la Franquicia
Delosi S.A Tiendas Kentucky FRIED CHICKEN-Provincia del Cusco -2021”**

Línea de investigación: Psicología y comportamiento organizacional.

Tesis presentada por:

Bach. Jackeline Emperatriz Carazas Araujo

ORCID: 0009-0001-3610-0295

3
Para optar el título profesional de Psicóloga

**Asesor: Mg. Ps. Roberto Serapio Mejía
Rodríguez**

ORCID: 0000-0002-1728-2521

CUSCO – PERÚ

2023



Roberto Serapio Mejía Rodríguez,
Docente Asesor



Manejo de Conflictos y Clima Laboral en los Colaboradores de la Franquicia Delosi S.A Tiendas Kentucky FRIED CHICKEN- Provincia del Cusco -2021"

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
2	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	1%
5	1library.co Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%


Roberto Sarapa Mejía Rodríguez
Decano Asesor



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Jackeline Emperatriz Carazas Araujo
Título del ejercicio:	Nivel de similitud
Título de la entrega:	Manejo de Conflictos y Clima Laboral en los Colaboradores d...
Nombre del archivo:	TESIS_FINAL_JACKELINE_CARAZAS_300823.docx
Tamaño del archivo:	647.89K
Total páginas:	120
Total de palabras:	31,285
Total de caracteres:	168,845
Fecha de entrega:	30-ago.-2023 01:47p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2154370713





DEDICATORIA

Con toda la felicidad y agradecimiento que pueda sentir en mi corazón dedico mi tesis principalmente a Dios, quien siempre ha bendecido mi vida y me ha guiado a poder tomar las mejores decisiones para mí vida.

A mi mamá Cirita, por acompañarme siempre en todo momento de mi etapa educativa enseñándome día a día a esforzarme y dar lo mejor de mí en cada meta que me trace en mi vida.

A mi padre Filiberto, quien a pesar de no estar presente en vida siempre ha sido un motor y recordatorio constante de trabajar y conseguir nuestras metas.

A mis hermanos Evelyn, Albricktz, Cinthya y Emerson, por ser mi principal ejemplo de perseverancia, logros, alegría y motivación, para trabajar diariamente por mi futuro.

A mis sobrinos Luchito, Marian, Julieth, Rosalie, Rafael, Emmanuel e Isabela por ser un recordatorio diario del amor y la felicidad y así mismo una motivación constante de lograr la realización de mis sueños y metas.

A Cesar, Israel y Alejandro amigos a quienes estimo y agradezco por los años en los cuales trabajamos en equipo y en los cuales aprendí en diversas maneras de sus talentos y conocimientos.

Jackeline Emperatriz Carazas Araujo



AGRADECIMIENTO

Mi gratitud va dirigida a Dios por bendecirme y guiarme a tomar las mejores decisiones para mi vida, así mismo ser una fortaleza diaria para cada meta que me he trazado.

Así mismo de manera especial agradezco al Mg. Ps. Roberto Serapio Mejía Rodríguez por sus significativos aportes y asesoramiento en la realización de mi tesis.

Agradezco de manera significativa y especial a la “Universidad Andina del Cusco” y a todos los maestros que me otorgaron los recursos, así como también las competencias para mi formación profesional; del mismo modo a los dictaminantes Dg. Ps. Gareth Del Castillo Estrada y Mg. Ps Karola Espejo Abarca, por lograr concretizar y finalizar esta Tesis.

Y así mismo agradecer a todas aquellas personas que colaboraron y fueron parte de la realización de esta tesis.

Jackeline Emperatriz Carazas Araujo



RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021, para lo cual se tomó como población de estudio a 60 colaboradores de tienda, se tomó en cuenta la teoría del proceso del conflicto y clima laboral, fue desarrollado con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal, de alcance descriptivo-correlacional, se utilizó la técnica de encuesta, con la aplicación de un cuestionario, el cual fue validado a través del análisis de Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento, así como la opinión de 5 expertos, concluyendo que existe un grado de relación positiva moderada del 0.583 según la correlación de Spearman entre el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco-2021.

Palabras clave: *Proceso de conflicto, oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento, resultados y clima laboral*



ABSTRACT

The present investigation had as a general objective to determine the level of relationship between conflict management and the work environment in the collaborators of the DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021 franchise, for which the population of study of 60 store employees, the theory of the conflict process and work environment was taken into account, it was developed with a quantitative approach, of a non-experimental - cross-sectional design, of a descriptive-correlational scope, the survey technique was used, with the application of a questionnaire, which was validated through Cronbach's Alpha analysis to measure the reliability of the instrument, as well as the opinion of 5 experts, concluding that there is a degree of moderate positive relationship of 0.583 according to Spearman's correlation between the Conflict management and the work environment in the employees of the DELOSI S.A. franchise. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Cusco Province-2021

Keywords: Conflict process, opposition or potential incompatibility, cognition and personalization, intentions, behavior, results and work environment.



INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	14
INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Justificación.....	19
1.3.1. Conveniencia.....	19
1.3.2. Relevancia social.....	19
1.3.3. Implicancias prácticas	20
1.3.4. Utilidad metodológica.....	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	20
1.5. Delimitación del estudio.....	21
1.5.1. Delimitación espacial	21
1.5.2. Delimitación temporal.....	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes del estudio	22
2.1.1. Antecedentes internacionales	22
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.1.3. Antecedentes locales	26
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Manejo de conflictos	28
2.2.1.1. Definición de conflicto	28
2.2.1.2. Proceso de manejo del conflicto	29
2.2.1.3. Niveles de gravedad del conflicto.....	37
2.2.1.4. Niveles de magnitud del conflicto	37
2.2.1.5. Condiciones que anteceden a los conflictos	38
2.2.1.6. Efectos del conflicto	39



2.2.1.7	Estilos de administración de conflictos	40
2.2.1.8	Técnicas para la administración de conflictos	41
2.2.1.9	Perspectivas del manejo del conflicto.....	43
2.2.1.10	Causas de conflicto en las organizaciones	44
2.3	Clima laboral.....	47
2.3.1	Concepto de clima laboral	47
2.3.2	Características del clima laboral	47
2.3.3	Importancia del clima laboral	48
2.3.4	Tipos de clima laboral.....	48
2.3.5	Visiones del clima laboral.....	49
2.3.6	Dimensiones del clima laboral.....	50
2.3.	Hipótesis.....	53
2.3.1.	Hipótesis general.....	53
2.3.2.	Hipótesis específicas	53
2.4.	Variables.....	54
2.4.1.	Identificación de variable.....	54
2.4.2.	Operacionalización de variable	54
2.4.3	Conceptualización de variable	55
2.5.	Definición de términos	55
2.6.	Caracterización de la empresa	60
2.6.1	Generalidades de la franquicia.....	60
2.6.2	Ubicación geográfica	60
2.6.3	Visión de la franquicia	60
2.6.4	Misión de la franquicia	61
2.6.5	Logo.....	61
CAPÍTULO III.....		62
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN		62
3.1	Enfoque de investigación	62
3.2	Alcance de Investigación.....	62
3.3	Diseño de la investigación.....	62
3.4	Población	63
3.4.1	Muestra.....	63
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.5.1	Técnica	64
3.5.2	Instrumento.....	65



3.5.3 Fiabilidad del instrumento.....	66
3.6 Validez y confiabilidad del instrumento.....	68
3.7 Técnicas de procesamiento de datos.....	71
CAPÍTULO IV	72
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
4.1 Resultados respecto a los objetivos específicos	72
4.1.1 Resultados respecto al objetivo específico 1	72
4.1.2 Resultados respecto al objetivo específico 2	75
4.1.3 Resultados respecto al objetivo específico 3	77
4.1.4 Resultados respecto al objetivo específico 4	78
4.1.5 Resultados respecto al objetivo específico 5 Intenciones y Clima Laboral.....	79
4.1.6 Resultados respecto al objetivo específico 6 Comportamiento y Clima Laboral	80
4.2 Resultados respecto al objetivo general	82
CAPITULO V.....	84
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84
5.1 Descripción de hallazgos más significativos.....	84
5.2 Limitaciones del estudio.....	86
5.3 Implicancias de estudio	87
5.4 Comparación crítica de la literatura existente	87
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
Referencias Bibliográficas.....	96
ANEXOS.....	102
Matriz de consistencia del proyecto de investigación.....	107
Matriz del instrumento.....	110
CUESTIONARIO.....	116
FICHA TÉCNICA.....	118



Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	55
Tabla 2 Datos sociodemográficos	63
Tabla 3 Distribución de colaboradores.....	64
Tabla 4 Distribución de datos demográficos de los colaboradores	64
Tabla 5 Descripción de la baremación y escala de interpretación.....	65
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad.....	66
Tabla 7 Técnicas e instrumento de recolección de datos	65
Tabla 8 Revisión de última validación	67
Tabla 9 Revisión de última validación	67
Tabla 10 Baremación.....	68
Tabla 11 Valor de las líneas de confianza	69
Tabla 12 Validez y fiabilidad del instrumento	70
Tabla 13 Manejo de conflictos en los colaboradores	72
Tabla 14 Comparación promedio de las dimensiones de Manejo de conflictos	73
Tabla 15 Clima laboral de los colaboradores	75
Tabla 16 Comparación promedio de las dimensiones de Clima laboral	76
Tabla 17 Oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto y el clima laboral.....	78
Tabla 18 Cognición y personalización y el clima laboral	79
Tabla 19 Intenciones en el manejo de conflicto y el clima laboral	80
Tabla 20 Comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral	81
Tabla 21 Resultado en el manejo de conflicto y el clima laboral.....	81
Tabla 22 Manejo de conflictos y clima laboral en los colaboradores	82



Lista de figuras

Figura 1: Proceso de conflicto.....	30
Figura 2: Logo de la empresa.....	61
Figura 3: Manejo de conflictos en los colaboradores.....	72
Figura 4 : Comparación promedio de las dimensiones de Manejo de conflictos	74
Figura 5 : Clima laboral de los colaboradores.....	75
Figura 6 : Comparación promedio de las dimensiones de Clima laboral	76



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En un mundo cada día más globalizado, en la actualidad demanda un nivel mayor de dinamismo y desempeño laboral dentro de las organizaciones, en comparación con lo que era hace 20 o 30 años, por lo que cada organización, al participar en esta actividad, también está sujeta a una serie de nuevos requerimientos. Dentro de estas organizaciones podemos ubicar a las franquicias.

Según lo indicado en (Entrepreneur, 2008, p.166) donde se recalca que: Un modelo de negocios donde el franquiciante (dueño de la franquicia) es quien otorga la licencia de una marca y el permiso para operarla al franquiciario (persona física o moral que la compra). Esto significa que, por determinado tiempo, el franquiciario utilizara esa marca y manejara un negocio de manera uniforme al resto de las unidades de franquicias. La ventaja de este modelo es que, a cambio de una inversión, obtienes los beneficios de trabajar con un producto o servicio ya probado y con bajo riesgo.

Las franquicias tienen una gran demanda en el mundo, en nuestro país tenemos diferentes franquicias direccionadas a diferentes rubros dentro los cuales se encuentra el rubro de la comida rápida.

La comida rápida es satisfactoria y ofrece precios accesibles para los consumidores. Además, por su atrayente presentación y sabor, atrae a diferentes tipos de clientes entre los cuales se destacan los niños y a su vez se convierte en un producto de entretenimiento para familias y adolescentes. Si a todo esto le sumamos el hecho de que ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirirlo y consumirlo donde el cliente prefiera o recibirlo a domicilio, entonces su consumo y popularidad aumenta muy a menudo

En la década de 1980, las franquicias eran una tendencia nueva para el público y la comida rápida se había convertido en una sensación para todos; para entonces ya eran muy



frecuentadas y consumidas las hamburguesas, el pollo a la parrilla y la pizza, pero su adquisición se consideraba un tanto complicada debido a los escasos medios de transporte para poder trasladarse hasta sus locales de venta y como también por el precio de los productos; Los únicos negocios asequibles para los consumidores eran las panaderías o puestos locales. Dentro de este grupo que entonces se consideraba accesible para el público se encontraba el grupo de Kentucky Fried Chicken, por lo cual “en esos años era considerado un Héroe del Pollo Frito por diversos motivos, siendo el motivo más resaltable que estaba disponible al público. Kentucky Fried Chicken era la única empresa que tenía mayor número de tiendas accesibles al público en general y precios más accesibles” (KFC, 2022).

“El primer Kentucky Fried Chicken se abrió en Lima año 1981 teniendo gran acogida posteriormente se incrementaron más locales a nivel nacional llegando a Cusco el 19 de junio año 2011 ubicándose en la plaza mayor y posteriormente en el centro comercial Real Plaza Cusco” (Terry, 2014).

Los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. tienda Kentucky Fried Chicken está constituido por jóvenes mayores de 18 años de edad quienes por lo general son estudiantes universitarios o de institutos de educación técnica; para la mayoría de estos jóvenes trabajar en Kentucky Fried Chicken se convierte en su primera experiencia laboral y en consecuencia experimentar por primera vez el trabajo en grupo, tener horarios laborales, trabajar con metas y proyecciones así como cumplir con las exigencias requeridas por la franquicia .

Al llevarse a cabo diariamente diferentes actividades dentro de la producción en tienda y teniendo en cuenta que a diario se trabajan con proyecciones, metas y estándares de marca de la franquicia , surgen diversos conflictos laborales tales como impuntualidad en el cumplimiento de los horarios laborales previamente establecidos y mostrados al grupo de trabajadores y al ser incumplidos por tardanzas o faltas los horarios laborales se ven afectados generando de esta manera fricción y molestias dentro del grupo de colaboradores del siguiente turno; la tienda de Kentucky Fried Chicken ofrece a los colaboradores desarrollar una línea de carrera la cual permite a los colaboradores desarrollarse dentro de la empresa generando de esta manera un ambiente de competencia y rivalidad dentro del grupo de colaboradores y un gran interés por demostrar quien se desenvuelve de manera eficiente para de esta manera obtener un ascenso laboral. Al ser una empresa que trabaja estrictamente con proyecciones, metas de venta y estándares de marca exige a los colaboradores trabajar bajo un ambiente de presión y seguimiento



constante con el fin de asegurar el cumplimiento de los indicadores ya mencionados en consecuencia esta presión y seguimiento constante genera en los colaboradores stress laboral y resistencia a cumplir con las exigencias de la empresa.

En el proceso de construcción de este concepto, los hechos identificados en la tienda DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken permitieron analizar posibles inconsistencias o incompatibilidades, condiciones que se dan para la existencia de conflicto en. En este sentido, el conflicto se puede describir de la siguiente manera: “Cualquier situación en la que objetivos, actitudes, sentimientos o comportamientos diferentes provocan desacuerdo u oposición entre dos o más partes” (Nelson y Quick, 2013, pág. 211). Estas situaciones pueden crearse en diferentes contextos de trabajo.

Se identificó dentro del grupo de colaboradores la ausencia de compromiso respecto a propósitos y metas de la empresa, lo que se tradujo que los colaboradores trabajan aislados, cada uno por su cuenta, mostrando poca actitud positiva hacia la empresa en relación a su desempeño laboral y con sus compañeros, ocasionándose de esta manera diversos escenarios para que se cree el conflicto. Se observó también deficiencias en cuanto al liderazgo que guíe y unifique al grupo de colaboradores en su trayecto hacia el logro de objetivos.

La percepción y personalización dentro del grupo de colaboradores de tienda ocasionalmente se pueden observar actitudes negativas, lo que compromete el comportamiento de los colaboradores, y en muchas situaciones se observa dentro del grupo de colaboradores ansiedad por diversos motivos, lo que a su vez genera situaciones de frustración y estrés por no lograr cumplir con sus expectativas individuales a nivel educativo o personal en las diferentes actividades que hacen. También se puede evidenciar en la hostilidad que algunos colaboradores mencionan recibir y percibir por parte de los gerentes de tienda y compañeros de trabajo (Entrevista en empresa, Informe de entrevista, 2021).

De tal manera que las intenciones del grupo de colaboradores de tienda se comprometen cuando el único objetivo es competir entre ellos, con el único fin de demostrar quién es el mejor del grupo en las diferentes actividades de tienda, por lo que existe poca cooperación entre ellos, ya que no se realiza de manera frecuente el hábito del trabajo en equipo. También se observan situaciones en las cuales el grupo de colaboradores elige ignorar cualquier situación de conflicto o de otra manera tratan de evitarlo si no les concierne de manera personal y directamente; el único fin que se puede observar dentro del grupo de colaboradores de tienda es ceder o encontrar una solución donde sus intereses



personales en relación con su desempeño dentro de tienda no puedan verse afectados (Informe de entrevista, 2021).

Por otro lado, el comportamiento de los colaboradores de tienda frente al conflicto se observan cambios significativos en relación a los factores personales del grupo de colaboradores, ya que se pueden identificar y observar diversas deficiencias en el análisis a priori, ya que se puede observar la ausencia de un liderazgo que valore y considere de manera significativa las fortalezas y los intereses de los colaboradores y de tal manera se aborden sus deficiencias y debilidades; todos estos factores que se mencionan han sido recopilados y han sido analizados desde el punto de vista de las afirmaciones, reacciones y acciones mencionadas y descritas por los colaboradores de dicha empresa, también se debe de mencionar que dichas afirmaciones anteriormente mencionadas son diversos pero en su conjunto debidamente identificados y analizados, formarán un factor de disrupción y desarrollo en beneficio de la empresa, iniciando para la empresa diversos conflictos ya que no son correctamente gestionados a favor de la empresa, son factores que persisten en no promover el progreso y desarrollo de tienda, así como también la repercusión en el clima laboral de la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken.

La función principal del clima laboral en cualquier organización es proporcionar un buen ambiente en la empresa para que los empleados trabajen de manera más efectiva, sin embargo, en una organización donde la comunicación es deficiente, hay una falta de información de gestión, esta empresa tendrá un ambiente laboral inadecuado, por lo que la productividad será baja y no rentable. El desempeño y productividad de un colaborador se mide a través de indicadores que demuestran que es eficiente y eficaz al momento de realizar sus actividades programadas, sin embargo, un colaborador si está teniendo dificultades en casa o en sus actividades académicas o personales, que por ejemplo no se le pague su remuneración de manera puntual, que no se le de flexibilidad respecto a sus horarios y si fuera el caso que no se le otorgue retroalimentación positiva según el desempeño que ponga el colaborador en sus roles dentro de tienda.

Por lo tanto las diversas manifestaciones de conflicto tales como una comunicación inadecuada, la competencia por demostrar quién es más competente que otro colaborador, la responsabilidad a medias respecto a la puntualidad y cumplimiento de horarios dentro de tienda, la falta de compromiso de las tareas y responsabilidades asignadas dentro de tienda, la indiferencia por generar soluciones frente a situaciones que requieren del trabajo en equipo y de un líder que guíe y dirija, la tensión, frustración, hostilidad, rechazo,



angustia, miedo, ira, disgusto y fracaso que perciben los colaboradores mas no es manifestado. (Colaborador 4, 2021)

Un ambiente donde la colaboración, coordinación, cooperación se muestre de manera inconsecuente o solo ocasional, lo que ha provocado un mal clima laboral en la tienda de Kentucky Fried Chicken el cual se manifiesta con un compromiso e identidad a medias hacia la empresa por parte del grupo de colaboradores, baja productividad, se comprometen las metas y proyecciones de venta de tienda así como los resultados esperados por la empresa, actitudes negativas, falta de confianza y apoyo dentro del grupo de colaboradores, alta rotación del personal lo cual ha generado malos resultados tanto para los colaboradores de tienda como para el clima laboral de la organización. (Colaborador & 5, 2021)

En conclusión, los resultados, que posteriormente conducen a las consecuencias, demuestran que estas no siempre serán funcionales, ya que después de recorrer y tratar de encontrar la solución más adecuada a los diversos conflictos que han surgido dentro del grupo de colaboradores en tienda, se ha podido observar que estos conflictos no son constructivos, porque no se ha logrado el cambio y el aprendizaje. Se ha observado que muchos de los colaboradores repiten los mismos errores lo cual afecta el desempeño de los colaboradores de tienda, las metas y prioridades de la empresa.

Todo el análisis desarrollado anteriormente deja en claro que existe una serie de insuficiencias en la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken considerando los factores estructurales y personales, que posicionan a la empresa en calidad de precariedad, estancamiento y statusquo para lograr concretizar con sus principales proyecciones, objetivos y metas dentro del contexto del trabajo social, práctica que, de continuar de esta manera, será un factor que no solo amenaza a la empresa y sus intereses organizacionales o comerciales, sino que también afecta a un segmento más amplio y altamente vulnerable, como son los colaboradores que se han capacitado dentro de la empresa.

En ese análisis contextual, se realiza el siguiente planteamiento problemático.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el de manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021?

1.2.2. Problemas específicos



- ¿Cómo es el manejo de conflictos en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cómo es el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cuál es la relación entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cuál es la relación entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cuál es la relación entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cuál es la relación entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. tienda Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021?
- ¿Cuál es la relación entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

El trabajo de investigación muestra conveniencia, en razón de que se evidencia la problemática de investigación en la organización y los resultados de la investigación permiten el análisis de la relación entre las variables que repercuten en la mejora en el proceso de toma de decisiones, contribuyendo al éxito de la investigación.

1.3.2. Relevancia social

La implicación social del estudio es que se pueden identificar recomendaciones que pueden servir para disminuir los conflictos existentes dentro de la organización y con ello mejorar el clima laboral, lo que



beneficiará a los empleados y clientes de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

1.3.3. Implicancias prácticas

Implicaciones prácticas basadas en el análisis y formulación de recomendaciones que ayudarán a mejorar la toma de decisiones relacionadas con la gestión de conflictos y el clima laboral dentro de la empresa, que a su vez serán replicadas entre empresas de similares características y en otras franquicias tienen problemas similares.

1.3.4. Utilidad metodológica

El aporte metodológico queda demostrada a través del desarrollo de la herramienta de recolección de datos propuesta, la cual será validada por expertos para demostrar su validez y confiabilidad, y luego podrá ser utilizada en futuras investigaciones. Además, el estudio puede ser la base para futuras investigaciones sobre este tema.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir los niveles de conflicto laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.
- Describir el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.
- Determinar el nivel de relación entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.



- Determinar el nivel de relación entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la cadena de restaurantes Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.
- Determinar el nivel de relación existente entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.
- Determinar el nivel de relación entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021
- Determinar el nivel de relación existente entre el resultado en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.

1.5. Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación espacial

La delimitación espacial se ajusta a los establecimientos de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza ubicada en la AV. Colla suyo 2664 Distrito de Wánchaq y las instalaciones de la tienda de la Plaza de Armas Provincia del Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal

Se circunscribe a la gestión del periodo comprendido entre enero 2021 a agosto del 2023.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Así mismo Cagua (2020) *Manejo de conflictos laborales para la aplicación en organizaciones diversas*; de autor Juan Andrés Cagua Mejía cuyo objetivo de investigación fue el de describir los procedimientos que se deben considera de manera secuencial para abordar los conflictos producto de diversos factores que actúan en el ambiente laboral para que el mismo tenga su desenlace, ya sea de una manera controlable a corto tiempo o con dificultad de manejar la situación conflictual donde se concluye:

La presente investigación se enfoca en el manejo de conflictos labores, en el que pueda ser aplicable o adaptable a cualquier ambiente laboral, el presente documento pretende describir los procedimientos que se deben considera de manera secuencial para abordar los conflictos producto de diversos factores que actúan en el ambiente laboral para que el mismo tenga su desenlace, ya sea de una manera controlable a corto tiempo o con dificultad de manejar la situación conflictual. Según se produzca el conflicto podrá afectar a la continuidad de la organización y a la armonía del entorno laboral, tomando en cuenta que en cualquier organización se comparte más de ocho horas diarias y que cada trabajador o departamento dará ideas y puntos de vista según los procesos sistemáticos que tiene que cumplir cada colaborador o área. Es así que, el punto de partida es la identificación de conflictos entre las principales partes de las bases mismas del ambiente laboral, en donde se someten a un proceso de negociación y la utilización de documentos técnicos que respaldan todo el proceso de la resolución del conflicto.

De León (2018) *Comunicación interna y manejo de conflictos*, que tuvo como objetivo establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en una fábrica de ropa y comercializadora de



prendas de vestir en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango donde se concluye:

Se ha encontrado que la comunicación interna es relevante para la gestión de conflictos, ya que contribuye a prevenir un entorno problemático dentro de la organización.

Los factores que influyen en las relaciones con las comunicaciones internas son cómo se utilizan las técnicas de resolución de conflictos y cómo se aplican y utilizan, los canales y medios para transmitir mensajes en las diferentes áreas de la empresa, la estructura organizacional para la administración de información y la manera en la que se conforman los equipos de trabajo de acuerdo a los objetivos individuales y de la empresa.

Los medios de gestión de comunicación interna para el manejo de conflictos entre los colaboradores son a través de juntas, reuniones, entrevistas con el fin de solucionar o conocer el origen de un conflicto en su mayoría forma oral.

Los factores que intervienen en el manejo de conflictos son, la diversidad de personalidad, emociones, creencias, líneas de mando y los métodos estratégicos para la administración de soluciones,

Los colaboradores alcanzan los objetivos de la empresa, sin embargo, el proceso se ve afectado debido a la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, la mala recepción de mensajes y principalmente por la falta de cooperación por parte de los involucrados para encontrar respuestas a sus diferencias (pág. 49).

Así mismo Toro (2017) *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, de autor Clara Elena Toro Culcay 2017*, cuyo objetivo fue responder a la pregunta de qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, donde se concluye:

La sustentación de esta investigación a través de su marco teórico, ayudo a fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales.



Al identificar a la organización o en este caso al área de trabajo, queda demostrado que la misma atravesaba problemas en sus relaciones laborales, afectado a los equipos de trabajo y a su entorno laboral.

La Universidad Central del Ecuador en su manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, solamente toma en cuenta dos de las características esenciales para el desarrollo y desempeño de los puestos técnicos del área de Mantenimiento como los son: conocimientos y destrezas sin tomar en cuenta sus competencias conductuales, mismas que son importantes para predecir quien hace algo bien o lo hace pobremente dentro de una variedad de situaciones y desafíos laborales, como lo son los conflictos laborales.

La captura, análisis y procesamiento de la información que se la realizó a través de un estudio cualitativo, permitió registrar opiniones, deseos, puntos de vista y su sentir con respecto a situaciones que se suscitan con sus compañeros de trabajo, por lo que a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal) se pudo percibir malestar y descontento de los colaboradores hacia otros compañeros.

El desarrollo de un plan de acción es una propuesta para mitigar conflictos laborales que surgen en el área de Mantenimiento de la UCE, el mismo que servirá de base para otras propuestas de mejora en este entorno laboral, ya que en el área nunca sea realizado una intervención en gestión de conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.

Se concluye finalmente que las dimensiones conflictivas, tienen mucho que ver las competencias conductuales necesarias para ejercer cada uno de los puestos de trabajo del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador (pág. 96).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Como refiere Garro (2018); *Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa coronel José Gálvez Comas* 2018 de autora Silvia filomena Garro Aburto realizado en la Universidad Cesar Vallejo en el año 2018, el propósito del estudio fue encontrar la relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez donde se concluye:



Que el propósito del estudio fue encontrar la relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez.” de Comas en el año 2018. El estudio se desarrolló dentro del enfoque cuantitativo, fue de tipo básica, de diseño no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 93 docentes de la institución educativa Coronel José Gálvez, la muestra fue censal. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos de las variables manejo de conflictos y el clima laboral; se empleó como instrumento el cuestionario. Los instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido a través del juicio de tres expertos con un resultado de aplicable y el valor de la confiabilidad fue con la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,887 y 0.955 indicándonos una fuerte y alta confiabilidad respectivamente. Los resultados hacen concluir que existe relación significativa y positiva entre los estilos de manejo de conflicto competidor y colaborador mientras que con el estilo complaciente la correlación es inversa; así como significativa ($p < 0,05$), según los docentes la institución educativa Coronel José Gálvez.” de Comas en el año 2018.

Según Araujo (2018) en la tesis *Manejo de conflictos y clima laboral de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016*; de autora Graciela María Araujo Uceda, dicha investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el manejo de conflictos y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016 quien concluye:

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el manejo de conflictos y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016. La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, de nivel correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 80 docentes con una muestra igual a la población. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos de las variables manejo de conflictos y el clima laboral; se empleó como instrumento el cuestionario. Los instrumentos fueron sometidos a la validez de contenido a través del juicio de tres expertos con un resultado de aplicable y el valor de la confiabilidad fue con la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,795 y 0.978 indicándonos una fuerte y alta



confiabilidad respectivamente. Los resultados de la investigación indican que existe relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016 ($r=0,604$ y $\text{Sig.}=0,000$).

2.1.3. Antecedentes locales

Como refiere Candía (2019) en la tesis titulada *Clima laboral en la municipalidad distrital de Pilpinto provincia de Paruro-cusco 2018*; con el objetivo de describir el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Provincia de Paruro-Cusco 2018 de autor Reyser Moisés Candía Medina, que concluye:

El lugar de trabajo en el municipio del condado de Pilpinto fue excelente, calificado con un objetivo de 3.48 en la escala establecida. Las dimensiones con mayor puntuación son “Organización y estructura”, que se considera satisfactoria con una media de 4,18 puntos, seguida de “Autogestión” y “Colaboración y apoyo” con una media de 3,78 puntos que representan el nivel más alto. con un promedio de 4.18 puntos. 3. Representa un nivel alto. nivel, y la oferta fue aprobada con un valor promedio de 3.54. En términos de competencia, un promedio de 3,29 es insuficiente o insuficiente para el liderazgo, un promedio de 3,23 es insuficiente, suficiente o fuera de lo suficiente para el reconocimiento. Se puede decir que la medida que representa una gran herramienta es la organización y la estructura, porque al implementar el plan y el buen orden en el lugar de trabajo, por otro lado, los trabajadores entienden el proceso y la ley de la organización vagos, honestos e incluso desaprobadores, pueden considerar la debilidad de la ciudad.

El nivel de independencia mostrado en la capital Bilbento y promedia 3,78 alto. En términos de desempeño, el promedio de toma de decisiones es 3.87, el promedio de resolución de problemas es 3.92 y el promedio de iniciativa es 3.55. Por lo tanto, se puede decir que los empleados tienen una gran capacidad para tomar decisiones y resolver problemas sin consultar a la dirección, y también muestran capacidad de desempeño.

La colaboración y el apoyo que se produce en el área en la Municipalidad Distrital de Pilpinto se considera alto definido por una media de 3,68. En cuanto a las métricas, la empresa tiene un promedio de 3,54 con una calificación alta, amigable con un promedio de 4,03 tiene una calificación alta y el apoyo con un promedio de 3,50 también tiene una calificación alta. Entonces podemos decir que existe una buena comunicación social entre los trabajadores, mostrando amabilidad



y respeto a los compañeros y también apoyándose unos a otros para enfrentar situaciones difíciles. Problemas en el lugar de trabajo.

El Reconocimiento que se presenta en la Municipalidad Distrital de Pilpinto, definida por una media de 3,18. En cuanto a sus indicadores, el reconocimiento de un promedio de 3,33 se considera incompleto o incompleto y un aporte a la organización con un promedio de 3,03 también se considera insuficiente o incompleto. Por lo tanto, podemos decir que es raro reconocer el esfuerzo y desempeño de los trabajadores, así como de los trabajadores que aportan conocimientos, habilidades, valores y buenas actitudes al desarrollo, el desarrollo del liderazgo de la ciudad pocas veces se reconoce y se felicita a los trabajadores que quieren hacer mejor su trabajo.

El orden y estructura de representación en la Asamblea Provincial de Pilpinto corresponde a un promedio de 4,18. En cuanto a las métricas, el flujo de trabajo es excelente con un promedio de 3,74 y el nivel de competencia es excelente con un promedio de 4,63. Por lo tanto, se puede decir que los procesos de trabajo que tienen lugar en la sociedad suelen estar pre organizados e implementados en el nivel subordinado, porque los trabajadores siempre informan a los líderes sobre el progreso del trabajo.

Una innovación similar está ocurriendo en el municipio del condado de Pilpinto, que tiene un puntaje promedio de 3.29. Bueno, con un promedio de 3,29, el indicador "Creación de nuevas ideas, métodos y estándares" representa un nivel normal. Por lo tanto, se puede decir que los trabajadores pueden crear nuevas ideas, métodos o métodos para mejorar el trabajo de los órganos ejecutivos del gobierno local, pero estas nuevas ideas no siempre son aceptadas, aceptadas e implementadas por la sociedad.

La transparencia y la equidad demostradas en la comunidad del condado de Pilpinto no son ni inadecuadas ni insuficientes, según lo medido por un promedio de 2.94. En cuanto al desempeño, las Políticas de la organización con un GPA de 2.86 no se consideraron apropiadas ni adecuadas, el Scorecard con un GPA de 3.05 no fue ni incompleto ni incompleto, y La oportunidad de avance con un GPA de 2.89 tampoco se consideró inadecuada ni adecuada. Por lo tanto, podemos argumentar que la política organizacional establecida no es del todo conducente al crecimiento del negocio, ya que no todos los empleados cumplen a cabalidad con esta política y el incumplimiento de la política no es del todo propicio para el crecimiento del



negocio. también indica que la mayoría de los empleados cree que la implementación de la acreditación y evaluación del Proceso no se realiza de manera transparente y justa, también se menciona que la mayoría de los empleados cree que la ciudad no brinda a todos los empleados las mismas oportunidades de promoción.

La motivación expresada en el municipio del distrito de Pilpinto es excelente, con un promedio de 3.54. Según sus indicadores, la Motivación Intrínseca se considera baja o suficiente con una media de 2,87 puntos, y la Motivación Extrínseca se considera suficiente con una puntuación de 4,21. Por lo tanto, podemos afirmar que la motivación extrínseca es baja, solo las multas o multas motivan a los empleados por no hacer su trabajo, pero no por ningún incentivo económico. Por otro lado, la motivación intrínseca es alta, los empleados están motivados para convertirse en mejores profesionales frente a las responsabilidades, actividades y tareas aceptadas en su lugar de trabajo.

Los rodamientos presentados en el Consejo del Condado de Pilpinto se informaron como incompletos o incompletos con un promedio de 3.23. Según sus indicadores, la gestión fue calificada como adecuada con una calificación promedio de 3,61 y el estilo de liderazgo como inadecuado o inadecuado con una calificación promedio de 2,86. Entonces, se puede decir que los trabajadores de la ciudad siempre están motivados y orientados en el trabajo y promueven el trabajo en equipo para el logro de las metas, pero también se puede decir que pocas veces se permite y se cuenta con la participación y opinión de todos los empleados en la toma de decisiones. Progreso. Los resultados obtenidos indicaron que el 69,9 % de los docentes reportó la presencia de conflicto disfuncional moderado a nivel institucional, el 19,2 % - alto, el 11 % - bajo y el 57,7 % desempeño de liderazgo y funciones docentes. indica la presencia de indicadores medianamente adecuados, 31.5% completos y 11% no demasiado completos, concluyendo, la hipótesis tiene un alto grado de correlación negativa probada - 0.626 con confianza 95 % (págs. 121-125).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Manejo de conflictos

2.2.1.1. Definición de conflicto

Como refiere Chiavenato (2014) “Conflicto significa presencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar” (pág. 223).



Como refieren Nelson & Quick (2013) “Es toda situación en el que las metas, actitudes, emociones o conductas incompatibles provocan desacuerdo u oposición entre dos o más partes” (pág. 211).

A su vez Robbins & Judge (2013) en estudios posteriores también refieren que: Ocurre cuando alguien percibe que la otra está teniendo una mala influencia o está influyendo en algo que hace feliz a la primera persona. Esta definición es amplia; La acción se refiere a un conflicto en el que la relación entre las partes cambia. Aborda los diferentes tipos de conflictos a los que se enfrentan las personas en las organizaciones: conflictos de objetivos, diferencias en la interpretación de la realidad, conflictos basados en el comportamiento esperado, etc. (pág. 446).

Según refiere Arcila (2016) en el siguiente concepto: Una conferencia del Congreso implica la expresión de intereses en conflicto. Tiene muchas similitudes: guerra, conflicto, división, cada una de las cuales tiene una evaluación negativa (pág. 56).

Como refiere Tuvilla (2017) “conflicto es una situación en la que dos personas o grupos perciben que existe algún tipo de enfrentamiento por intereses, necesidades o ideas incompatibles entre dos partes” (pág. 29).

2.2.1.2. Proceso de manejo del conflicto

Como refieren Robbins & Judge (2013) “el proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la siguiente figura se presenta el diagrama de este proceso” (pág. 450).

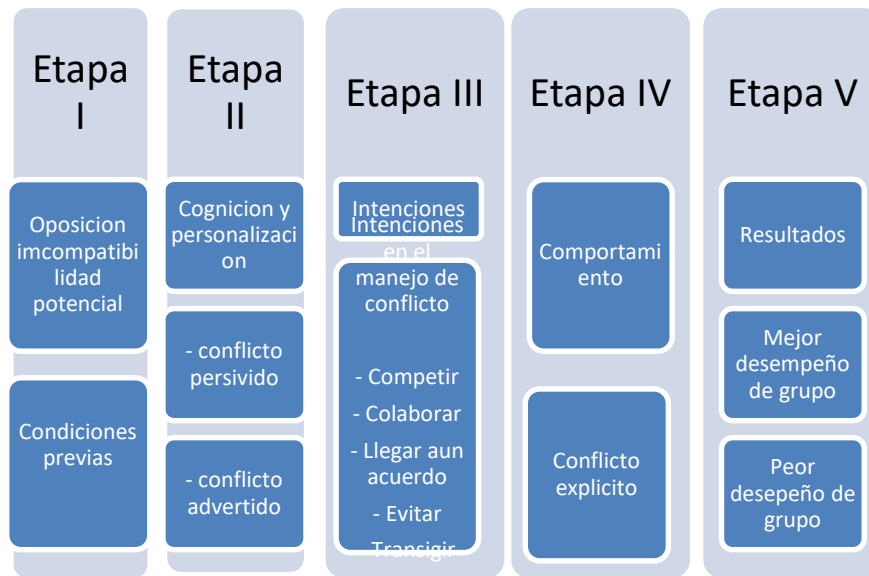


Figura 1: Proceso de conflicto

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 450)

A. Oposición o incompatibilidad potencial

Como refieren Robbins & Judge (2013) y plantea lo siguiente: El primer paso en el conflicto es la existencia de condiciones que crean la posibilidad de conflicto. Tal situación no sólo conduce al conflicto, para ello debe existir una situación. Para simplificar, estas situaciones (también llamadas causas o fuentes de conflicto) se dividen en tres categorías generales: comunicación, variables estructurales y personales (pág. 451).

• Comunicación

Como refieren Robbins & Judge (2013) en lo siguiente: Representan fuerzas opuestas que surgen de problemas de significado, percepción y "sonido" en los canales de comunicación. Una revisión del estudio encontró que los diferentes significados de las palabras, el uso de términos, el intercambio de información incompleto y la superposición en los canales de comunicación son barreras para la comunicación y circunstancias potenciales. El estudio también reveló un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay poca o mucha comunicación. El aumento de la comunicación parece ser algo funcional, y luego puede conducir a una exageración de la comunicación, lo que resulta en un mayor potencial de conflicto (pág. 450).

• Estructura

Según refieren los autores Robbins & Judge (2013) en lo siguiente: El término estructura incluye variables como el tamaño del equipo, el grado de especialización en las



tareas asignadas a los miembros del equipo, la claridad de la autoridad, la alineación con las metas de los miembros del equipo, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensas y el grado de interdependencia entre grupos.

La escala y la especialización pueden provocar conflictos. Cuanto más grande sea el grupo y más especializada la operación, mayor será la probabilidad de conflicto. Se ha visto que la antigüedad en un cargo y el conflicto tienen una relación inversa; el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada.

Cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de las responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo por controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen objetivos distintos, algunos de los cuales son inherentemente opuestos, hay más oportunidades para el conflicto.

Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas (pág. 451).

• Variables personales

Según Refieren los autores Robbins & Judge (2013) quienes plantean lo siguiente:

Las variables de personalidad incluyen personalidad, sentimientos y valores. La personalidad parece influir en la naturaleza del conflicto: algunas personas son propensas al conflicto. En particular, las personas con rasgos de personalidad como la ira, la neurosis o la pérdida de autocontrol tienen problemas con los demás y se comportan de manera inapropiada cuando surgen conflictos. Las emociones también causan conflicto (pág. 452).

B. Cognición y personalización

Como refieren los autores Robbins & Judge (2013) en sus estudios plantean lo siguiente:

Según una o varias partes, deberían estar al tanto de la situación habitual. Sin embargo, discutir un conflicto no significa que sea personal. En los niveles de conflicto percibido, cuando las personas actúan emocionalmente, las partes experimentan tensión, ansiedad, confusión u hostilidad. Las emociones juegan un papel importante en la



comprensión. Las actitudes negativas simplifican demasiado, socavan la confianza y conducen a malas interpretaciones del comportamiento de otras personas. Por el contrario, el pensamiento positivo se ha definido como la tendencia a ver las posibles conexiones entre los elementos de un problema, ver la situación con mayor claridad y generar ideas más creativas (pág. 452).

De acuerdo al concepto las emociones involucradas son:

- **Ansiedad**

Como refiere Trickett (2009) “La palabra ansiedad viene de un vocablo latino que significa preocupación por lo desconocido. La ansiedad es una reacción frente a la vida en el mundo y forma parte de nuestro mundo” (pág. 15).

Así mismo Rapado (2015) en sus estudios refiere lo siguiente:

La angustia, también conocida como ansiedad, es una de las emociones negativas que hace que las personas sean más rechazadas. Los principales eventos o situaciones que la desencadenan son la separación y el fracaso.

La separación, bien sea por la pérdida de un ser querido, de un empleo, una oportunidad laboral u otras causas, provoca angustia fácilmente. No solo la ruptura con personas la produce, también lo hacen las discusiones (que generan la alarma acerca de un posible distanciamiento) o la separación del individuo de alcanzar una meta o de un trabajo, de su estatus o de una posición social o familiar determinada, la ansiedad puede aparecer como advertencia del distanciamiento de nuestras metas, bienes o seres queridos. Entre otras circunstancias externas que generan ansiedad se puede encontrar el mantenimiento de un conflicto, una mala situación económica, enfermedades, accidentes, etc. (pág. 25).

- **Tensión**

Así mismo la Sociedad Psicoanalítica de México refiere (2010): la tensión emocional es una sensación continua de dureza emocional que se experimenta con inquietud, insatisfacción, miedo intenso y expectación inquietante. Incluso, puede provocar una expresión facial tensa, temblor de extremidades, rapidez violenta en los movimientos, dificultad para concentrarse y para conciliar el sueño, así como alteraciones en el apetito.

Puede ser originada por la lucha entre deseos y anhelos contradictorios, es decir, entre lo que se quiere y lo que se debe hacer, ya que, casi siempre, queremos cumplir con las expectativas que todos nos imponen, sumadas a las propias y, a veces, podemos sentir que le fallamos a alguien, y esto nos hace sentir mal, expresando tristeza, enojo o



irritabilidad. Esto hace que nos esforcemos o presionemos cada vez más, porque percibimos que lo que hacemos nunca es suficiente, y persiste la idea de que siempre *pudo haber sido mejor* (pág. 20).

• **Frustración**

Según refiere Rodríguez (2016) en sus estudios: Para el concepto de frustración se define como el sentimiento que se genera en un individuo cuando no puede satisfacer un deseo planteado. Ante este tipo de situaciones, la persona suele reaccionar a nivel emocional con expresiones de ira, de ansiedad o disforia, principalmente.

Considerando como un aspecto inherente a la vida humana el hecho de asumir la imposibilidad de lograr todo aquello que uno desea y en el momento en que se anhela, el punto clave reside en la capacidad de gestionar y aceptar esta discrepancia entre lo ideal y lo real. Así, el origen de la problemática no se encuentra en las situaciones externas en sí mismas, sino en la forma en la que el individuo las afronta. Se entiende, desde esta perspectiva, que la frustración se compone tanto de una situación real ocurrida como de la vivencia a nivel emocional elaborada a partir de dicha situación (pág. 35).

• **Hostilidad**

De lo visualizado en Psicocode (2018) los conceptos de distintos autores que a continuación se presentan: Smith (1994): La naturaleza cognitiva de este tema y la naturaleza conductual de tendencia a la acción, subraya la dificultad en derivar definiciones conceptuales distintas de ira, hostilidad y agresión. La hostilidad se contempla como una actitud emocional cognitiva.

Buss (1961): indica que la hostilidad es una actitud que implica la evaluación negativa y aversiva de otros. Es la definición estándar.

Plutchik (1980): Define hostilidad como una mezcla de ira y disgusto asociada con indignación, desprecio y resentimiento.

Saul (1976): Define la hostilidad como una fuerza motivante, ya sea impulso consciente o inconsciente, tendencia, intento o reacción, que va dirigida a injuriar o destruir algún objeto, estando acompañada usualmente la hostilidad por el sentimiento o emoción de ira.

Berkowitz (1993): La define como una actitud negativa hacia una o más personas que es reflejada en un juicio decididamente desfavorable del blanco.

Spielberger y otros (1983): dice que hostilidad es un complejo conjunto de creencias y actitudes que motivan conductas agresivas y a menudo vengativas.



Smith (1994): La define como un sesgo cognitivo que indica una devaluación del valor y de los motivos de los otros, una expectación de que los otros están equivocados, una perspectiva de estar en oposición hacia los otros, y un deseo de infligir daño o ver a los otros como.

C. Intenciones

Según refiere Robbins & Judge (2013) quienes plantean lo siguiente: Porque las metas influyen en las percepciones y emociones de las personas y determinan su comportamiento. Estas decisiones deben tomarse de manera diferente. La intención es el siguiente paso porque necesita anticipar las intenciones de otras personas para saber cómo reaccionar ante su comportamiento. Muchos conflictos surgen del hecho de que una de las partes tiene malicia. Además, suele haber una gran diferencia entre la intención y el comportamiento, por lo que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de la persona. Hay cinco objetivos en la resolución de conflictos: competencia, cooperación, evitación, reparación y compromiso (pág. 453).

- **Competir**

Como refieren Robbins & Judge (2013) en sus estudios: Alguien quiere satisfacer sus necesidades, sin importar las consecuencias para los demás participantes en el conflicto. Por ejemplo, un jugador apuesta a que solo una persona puede ganar (pág. 453).

- **Colaborar**

Según refieren Robbins & Judge (2013) quienes refieren lo siguiente: La cooperación y las soluciones mutuamente beneficiosas son necesarias si las partes en conflicto satisfacen plenamente sus intereses. Al trabajar juntas, las partes intentan resolver los problemas explicando sus diferencias, en lugar de sucumbir a otros puntos de vista. Cuando alguien trata de encontrar una solución beneficiosa para todos que cumpla plenamente con los objetivos de todas las partes, trabajan juntos (pág. 453).

- **Evitar**

También manifiestan Robbins & Judge (2013) refiere lo siguiente: La persona se da cuenta de que el conflicto existe y quiere deshacerse de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de evasión incluyen tratar de ignorar los conflictos y evitar a las personas con las que no está de acuerdo (pág. 453).



- **Ceder**

También manifiestan Robbins & Judge (2013) propone lo siguiente: Cuando una de las partes trata de complacer a la otra, puede anteponer sus propios intereses a los suyos, sacrificándose para mantener la relación. Esta intención se llama rendición. Apoyar la opinión de otra persona a pesar de la oposición sería un ejemplo de rendición (pág. 45).

- **Transigir**

También manifiestan Robbins & Judge (2013) en su investigación: No hay un claro ganador o perdedor en el compromiso, pero sí una voluntad de racionalizar el tema del conflicto y tomar decisiones que no satisfacen plenamente los intereses de ambas partes. Por lo tanto, una señal de compromiso es que cada parte tenga la intención de renunciar a algo (pág. 45).

D. Comportamiento

Según refieren Robbins & Judge (2013) quienes refieren lo siguiente: A nivel individual, a menudo incluye las declaraciones, acciones y comportamiento de las partes en conflicto para lograr sus objetivos (pág. 454).

- **Aseveraciones**

Según refiere el diccionario de leyes (2013) en lo siguiente: Reconocimiento; Buena platica; información sencilla La palabra rara vez se usa en el sentido de una promesa, sino más bien como una declaración seria o un llamado a la conciencia (pág. 454).

- **Acciones**

Así mismo Pérez & Gardey refieren (2012) quienes plantean lo siguiente: Derivado de la palabra latina "activo", el concepto de acción se refiere a dejar de desempeñar un papel pasivo para hacer algo o como consecuencia de hacer algo. También habla de la influencia de un agente sobre una cosa determinada, el desarrollo de una guerra, una pelea o una trifulca, un determinado conjunto de movimientos y gestos, una secuencia de hechos o circunstancias.

- **Reacciones**

Así mismo refieren Pérez & Gardey refieren (2012) y proponen siguiente: A esto se le llama respuesta a un efecto o resultado de una acción particular. Teóricamente, la



palabra es vista como resistencia, oposición o fuerza contra algo. Esto también se aplica al comportamiento de un objeto o de una persona ante un determinado estímulo.

E. Resultados

Como refieren Robbins & Judge (2013) quienes proponen lo siguiente: A esto se le llama respuesta a un efecto o resultado de una acción particular. Teóricamente, la palabra es vista como resistencia, oposición o fuerza contra algo. Esto también se aplica al comportamiento de un objeto o de una persona ante un determinado estímulo (págs. 256-257).

- **Resultados funcionales**

Segun refieren Robbins & Judge (2013) sus estudios siguientes: Es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto aumentan la eficacia de un grupo. El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos de vista se tomen en cuenta, en especial aquellos que son poco comunes o de una minoría.

El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones automáticas que podrían estar basadas en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes o en otras deficiencias.

El conflicto desafía al statu quo, por lo que fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Una discusión abierta, enfocada en metas de orden superior, aumenta la probabilidad de este tipo de resultados funcionales. Los grupos que están polarizados en extremo no manejan sus desacuerdos de manera eficaz y tienden a aceptar soluciones que distan de ser las óptimas, o bien, evitan por completo la toma de decisiones en lugar de resolver el conflicto (págs. 256-257).

- **Resultados disfuncionales**

Como refieren Robbins & Judge (2013) sus estudios siguientes: El efecto destructivo del conflicto en el desempeño del grupo o de la organización es bien conocido: la oposición desenfrenada crea descontento que tiende a destruir las relaciones compartidas y, en última instancia, conduce a la ruptura. Hay mucha literatura sobre cómo el conflicto disfuncional



reduce la efectividad del equipo. Entre las consecuencias más no deseadas se encuentra la mala comunicación, una disminución en la cohesión grupal y la sumisión de los objetivos del grupo en la ventaja de la lucha entre los miembros. Parece que todas las formas de conflicto (incluidas las variedades funcionales) reducen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo. Cuando las discusiones activas se convierten en un conflicto abierto entre los participantes, la información que comparten entre ellos es muy limitada. En situaciones extremas, el conflicto puede paralizar el funcionamiento del grupo y amenazar la supervivencia del grupo. La diversidad a menudo mejora el rendimiento del equipo y la toma de decisiones. Sin embargo, a medida que surgen disputas demográficas, surgen conflictos destructivos y se reduce la comunicación (págs. 256-257).

2.2.1.3. Niveles de gravedad del conflicto

Así mismo refiere Chiavenato (2009) “Menciona que cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles” (pág. 390).

A. Conflicto percibido

Según refiere Chiavenato (2009) “Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia” (pág. 390).

B. Conflicto experimentado

Según refiere Chiavenato (2009) “Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente” (pág. 390).

C. Conflicto manifiesto

Según refiere Chiavenato (2009) “Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas” (pág. 390).

2.2.1.4. Niveles de magnitud del conflicto

Tal como refiere Chiavenato (2009) “El conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área” (pág. 393).



A. **Conflicto intergrupual**

Como refiere Chiavenato (2009) y refiere lo siguiente en su investigación: Este proceso ocurre cuando los miembros de la organización se encuentran con diferentes grupos y se dan cuenta de que otros pueden interferir con el logro de sus objetivos. El conflicto ocurre cuando los grupos opuestos chocan. La guerra es como las carreras, pero peor; La competencia es la competencia entre grupos que luchan por el mismo objetivo, mientras que el conflicto implica la intervención directa para evitar que otros logren sus objetivos (pág. 393).

B. **Conflicto interpersonal**

Según refiere Chiavenato (2009) y refiere lo siguiente en su investigación: Es un conflicto que surge entre personas con intereses y objetivos opuestos. Por lo general, tiene que ver con las emociones. Cuando amenaza la autoestima de las personas, aumenta gradualmente la intensidad del conflicto. (pág. 393).

C. **Conflicto individual**

Como refiere Chiavenato (2009) y propone lo siguiente: La lucha en la que las personas tienen que enfrentarse a sus diferentes y conflictivos sentimientos, pensamientos, deseos y metas (pág. 393).

2.2.1.5. **Condiciones que anteceden a los conflictos**

Según refiere Chiavenato (2009) y propone lo siguiente: Las organizaciones con ciertas condiciones a menudo conducen a conflictos. Son presentaciones que toman forma de organización real y crean ideas, provocando conflictos entre grupos y personas. Este es el verdadero quid de la discusión. Las consecuencias pueden ser positivas o negativas, y las consecuencias pueden revertir o prevenir relaciones que conduzcan a nuevos conflictos. Dependiendo de la situación, la reacción puede acelerar o ralentizar el conflicto. El conflicto tiene tres condiciones. (pág. 391).

A. **La diferenciación**

Según plantea Chiavenato (2009) y propone lo siguiente: Junto con el desarrollo de la organización, cada equipo se especializa constantemente para lograr sus objetivos. El resultado técnico es que cada grupo hace cosas diferentes, se divide en áreas geográficas diferentes y comienza a desarrollar pensamientos y comportamientos diferentes: tendrán lenguajes diferentes, lenguajes diferentes, formas de trabajar dentro y



entre el grupo y a su manera. Como resultado, surge una distinción: las metas e intereses difieren (pág. 391).

B. Recursos limitados y compartidos

Tal como refiere Chiavenato (2009) y propone lo siguiente:

Los recursos organizacionales son a menudo limitados y escasos. Se debe compartir una cierta cantidad de recursos entre los equipos dentro de la organización, como capital, presupuesto, salarios, préstamos, instalaciones, herramientas y equipos. Si uno trata de obtener más recursos, el otro los perderá o se dará por vencido. Esto se suma a la idea de que algunos grupos tienen objetivos diferentes y posiblemente diferentes. (2009).

C. Interdependencia de actividades

Tal como refiere Chiavenato (2009) y propone lo siguiente: Las dependencias ocurren cuando un equipo no puede completar una tarea hasta que el otro equipo lo haga. Todos los grupos en una organización son interdependientes hasta cierto punto. Cuando los grupos están estrechamente relacionados, un grupo puede ayudar o entorpecer el trabajo de los demás (pág. 391)

2.2.1.6. Efectos del conflicto

Así mismo refiere Chiavenato (2009) “Todo conflicto puede producir en la organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas” (pág. 391).

A. Efectos beneficiosos

• Aumento de la cohesión del grupo

Tal como refiere Chiavenato (2009) “El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión” (pág. 395).

• Innovación

Como expresa Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: El conflicto aumenta la moral y la fuerza de los miembros del grupo. Esta energía se centra en encontrar formas sostenibles de hacer las cosas, así como en desarrollar y mejorar las soluciones a los problemas. Los conflictos casi siempre requieren cambios y soluciones creativas (pág. 395).

• Cambio

Como expresa Chiavenato (2009) “El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección” (pág. 395).



- **Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto**

Como refiere Chiavenato (2009) “El conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos” (pág. 395).

B. Consecuencias negativas y destructivas son las siguientes

- **Frustración**

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: Cuando los individuos y los grupos sienten que sus esfuerzos han fallado, comienzan el caos, el odio y el conflicto. Esto afecta el trabajo y el bienestar de las personas (pág. 395).

- **Pérdida de energía**

Como refiere Chiavenato (2009) “Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizar un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo” (pág. 395).

- **Disminución de la comunicación**

Tal cual refiere Chiavenato (2009) “La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo” (pág. 395).

- **Confrontación**

“La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos” (2009, pág. 395).

2.2.1.7 Estilos de administración de conflictos

Según refiere Chiavenato (2009) “Los cinco estilos de administración de conflictos son” (pág. 397):

A. Estilo competitivo

Tal como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente:

Indica el poder de la confianza y se usa cuando se requiere una acción fuerte para realizar rápidamente acciones importantes o inusuales. Propósito, Éxito y Control (pág. 397).

B. Estilo abstencionista

Según argumenta Chiavenato (2009) y propone lo siguiente:



Muestra una actitud de indiferencia y odio. Esto es apropiado si el problema es menor, no hay posibilidad de éxito, toma tiempo aprender más o el conflicto es demasiado costoso. Lo principal es no presumir (pág. 397).

C. Estilo transigente

Como refiere Chiavenato (2009) y argumenta lo siguiente:

Muestra menos comunicación y cooperación. Una buena situación es cuando ambas partes son igualmente fuertes y están dispuestas a llegar a un compromiso entre sus diferencias, o cuando los objetivos de ambas partes son igualmente importantes y acuerdan una solución a corto plazo sin compromiso. Lo más importante es tener habilidades y capacidades (pág. 397).

D. Estilo acomodaticio

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente:

La colaboración parece más alta y se vuelve más efectiva cuando las personas saben lo que está mal, o cuando el problema es más importante para ambos que para los demás, cuando se utiliza el apoyo social en algunos casos, o cuando la colaboración es más importante. Lo importante es estar de acuerdo (pág. 397).

E. Estilo colaborador

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente:

Muestra un alto nivel de seriedad y unidad. Esto asegura que ambas partes se beneficien de la comunicación y la buena comunicación. La cooperación es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus ideas se combinan para encontrar una mejor solución y cuando un acuerdo mutuo requiere un compromiso. Lo más importante es que ambas partes ganen y lleguen a una conclusión (pág. 397).

2.2.1.8 Técnicas para la administración de conflictos

Como refiere Chiavenato (2009) “Menciona que existen tres enfoques para la administración de conflictos en las organizaciones” (pág. 397).

A. Enfoque estructural

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: Incluye el hecho de que los conflictos surgen de representaciones creadas por condiciones, antecedentes, es decir: diferencias, recursos limitados y escasos. Estos factores pueden modificarse, el conflicto percibido y resultante puede controlarse. Entonces, el objetivo es cambiar el estado que te



hace propenso al conflicto. Un enfoque estructurado que minimiza las diferencias entre grupos mediante la identificación de objetivos que pueden dividir (pág. 397).

B. Enfoque en el proceso

Según refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: Trate de cambiar el proceso de reducción del conflicto interviniendo en la etapa del conflicto. Este proceso puede ser llevado a cabo por una parte contendiente, un tercero o un tercero como un auditor, director o director de la organización. El enfoque procesal utiliza la discusión y la negociación para resolver disputas entre las partes en conflicto. Se usa de tres maneras (pág. 397).

C. Desactivar o atenuar el conflicto

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: La desescalada o escalada ocurre cuando una de las partes reacciona colectiva y negativamente al comportamiento de la otra, alentando un comportamiento inesperado o la resolución de conflictos. De manera similar a cómo una respuesta al conflicto, por un lado, produce un comportamiento idéntico, por otro lado, una respuesta (pág. 397).

D. Reunión de confrontación entre las partes

También refiere Chiavenato (2009) y propone lo siguiente: Esto sucede cuando ha pasado el plazo de terminación y las partes se preparan para enfrentar a la comunidad. Puede participar en este proceso reuniéndose con las partes en conflicto y expresando sus sentimientos, identificando y discutiendo áreas de conflicto y encontrando apoyo mutuo en lugar de la resolución de conflictos (pág. 397).

E. Colaboración

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: Se utiliza después de la finalización de la prueba y el período de resistencia. En una sociedad, las partes trabajan juntas para resolver problemas, encontrar una solución mutuamente beneficiosa o una solución ideal que cumpla con los objetivos de cada parte (pág. 397).

F. Enfoque mixto

Como refiere Chiavenato (2009) y plantea lo siguiente: Intentos de resolución de estructuras y procesos de conflicto. La solución a la situación y al momento del conflicto es intervenir. Hay dos formas de utilizar el enfoque híbrido (pág. 397).



- a) A través de medidas estructurales, como las reglas de resolución de disputas. Una vez que haya definido sus procedimientos y límites de gestión de conflictos, puede administrarlos mientras permite lo resuelven.
- b) Terceros dentro de la organización que estén disponibles para dar soluciones mutuamente beneficiosas a los conflictos. Una de las partes podrá comunicarse con la otra a través de terceros encargados oficialmente de las comunicaciones entre las partes contrarias. Esta coordinación puede ser realizada por empleados de tiempo completo o grupos de trabajo. Elementos que coordinan los esfuerzos de los grupos en conflicto y los unen para lograr objetivos organizacionales comunes.

2.2.1.9 Perspectivas del manejo del conflicto

Como refieren Robbins & Judge (2013) quienes plantean las siguientes teorías:

A Perspectiva tradicional del conflicto

Según refieren Robbins & Judge (2013) y propone lo siguiente: El primer enfoque muestra que todos los conflictos son dañinos y evitan. El conflicto se considera algo malo y sinónimo de violencia, destrucción y caos para mejorar su significado negativo. Es una disfunción causada por la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas y la incapacidad del gerente para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados. Es cierto que la creencia de que todo conflicto está mal facilita el análisis del comportamiento de sus participantes. Desde esta perspectiva, solo es necesario examinar las causas y corregir los aspectos negativos para aumentar la eficacia del equipo y de la organización (págs. 447-449).

B. Perspectiva interaccionista del conflicto

Así mismo refieren Robbins & Judge (2013) y propone lo siguiente: La visión interactiva del conflicto en el contexto de un grupo coherente, sostenible, pacífico y cooperativo crea silencio, irrazonable y no actúa en la necesidad de cambiar y mejorar. La principal ventaja de esta teoría es que un pequeño nivel de conflicto puede mantener un grupo dinámico, auto-respetuoso y creativo. El punto de vista del integrador no es que todos los conflictos sean buenos, pero el conflicto efectivo respalda las metas del equipo y aumenta la efectividad del equipo, por lo que es un tipo de conflicto constructivo. El conflicto hace que el grupo sea menos eficaz o destructivo (págs. 447-449).

C. Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto



También mencionan Robbins & Judge (2013) y propone lo siguiente: Los investigadores, incluidos los firmes defensores de la visión interaccionista, vieron algo malo en promover el conflicto. Como hemos visto, hay casos especiales en los que el conflicto es útil. Sin embargo, el conflicto en el lugar de trabajo no produce resultados, se pierde tiempo en el trabajo o con los clientes y, a menudo, la ira persiste después de que termina el conflicto. Cuando hay un conflicto laboral en una relación, las personas tienen problemas para identificar sus sentimientos, y el conflicto laboral a menudo conduce a un conflicto en la relación (págs. 447-449).

2.2.1.10 Causas de conflicto en las organizaciones

Según refieren Nelson &Quick (2013) y proponen lo siguiente: El conflicto es común en las organizaciones y, para resolverlo, los líderes deben comprender dónde se origina la mayoría de los conflictos. Se puede dividir en dos grandes categorías: causas estructurales de las características organizacionales y formas de hacer negocios, y causas individuales de las diferencias entre las personas (pág. 213).

A. Factores estructurales

Como refieren Nelson &Quick (2013) y proponen lo siguiente: Las causas del conflicto organizacional incluyen la especialización, la interdependencia, los recursos compartidos, las diferencias en las metas, las relaciones de poder, las inconsistencias de estatus y la incertidumbre sobre la jurisdicción (pág. 213).

- **Especialización**

Así mismo refieren Nelson &Quick (2013) y proponen lo siguiente: Si los trabajos son altamente especializados, los trabajadores se especializarán en otros trabajos. Las tareas altamente especializadas pueden generar conflictos ya que las personas no entienden lo que hacen los demás (pág. 213).

- **Interdependencia**

Así mismo refieren Nelson &Quick (2013) y proponen lo siguiente: El trabajo en equipo requiere que grupos o individuos trabajen juntos para lograr una meta. Si el trabajo es bueno, es bueno confiar en otros en el trabajo. Pero cuando surge un problema, es demasiado fácil culpar a los demás y el conflicto se acumulará. (pág. 213).

- **Recursos comunes**



Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y proponen lo siguiente: Siempre que diversas partes deben compartir recursos, hay potencial de conflictos. Este potencial aumenta cuando los recursos compartidos se vuelven escasos (pág. 213).

- **Diferencias de metas**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) “Cuando grupos de trabajo tienen metas diferentes, estas metas pueden ser incompatibles” (pág. 213).

- **Relaciones de autoridad**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y proponen lo siguiente: La relación tradicional entre superiores y subordinados es la relación primaria. Muchos empleados encuentran indeseable este tipo de actitud; No quieren que otros les digan qué hacer. Algunas personas discuten más que otras y esto, naturalmente, conduce a conflictos. Además, algunos líderes tienen más autoridad que otros, lo que puede generar conflictos en las relaciones. (pág. 214).

- **Inconsistencia de estatus**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y proponen lo siguiente:

En algunas organizaciones, existe una diferencia significativa en el estatus entre los empleados gerenciales y no gerenciales. Al aprovechar los horarios de trabajo flexibles, el estacionamiento privado y las comidas adicionales, los gerentes pueden aprovechar situaciones en las que los que no son empleados pueden causar lesiones y conflictos (pág. 214).

- **Ambigüedades jurisdiccionales**

También refieren Nelson & Quick (2013) “La ambigüedad jurisdiccional viene a ser las líneas confusas de responsabilidad en una organización” (pág. 214).

B. Factores personales

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y proponen lo siguiente: Todas las discusiones son sobre estructuras organizativas. Algunos de ellos se deben a las diferencias humanas. Las causas del conflicto incluyen diferencias individuales en habilidades y capacidades, valores, creencias, valores y actitudes, emociones, barreras de comunicación y diferencias culturales (pág. 214).



- **Habilidades y capacidades**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y propone lo siguiente: La diversidad de habilidades y destrezas puede ser buena para una organización, pero también significa el potencial de conflicto, especialmente cuando las situaciones se superponen. Los trabajadores experimentados y experimentados pueden tener dificultades para trabajar con personas nuevas y no calificadas. Los empleados pueden sentirse incómodos si su nuevo jefe, que acaba de graduarse de la universidad, sabe mucho sobre la gestión de personas, pero no sobre la tecnología detrás de ellos. (pág. 214).

- **Personalidades**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y plantea lo siguiente: La gente no deja sus identificaciones en la puerta cuando vienen a trabajar. Por lo tanto, los conflictos de personalidad son una realidad en las organizaciones. Es ingenuo esperar que todos sus compañeros van a simpatizarle tanto como esperar que uno les simpatiza a todos (pág. 214).

- **Percepciones**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y propone lo siguiente: Diferencias de percepción también pueden producir conflictos, los gerentes y trabajadores pueden no tener una percepción compartida de los que le motiva a la gente, en este caso se pueden generar conflictos si los gerentes proporcionan lo que creen que los empleados desean más que lo que realmente quieren (pág. 214).

- **Valores y ética**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y propone lo siguiente: Diferencias de valores y ética pueden ser fuente de desacuerdos. La mayoría de personas tienen sus propios conjuntos de valores y ética, aunque el grado en que aplican esa ética en el trabajo varía. Cuando surgen problemas por valores o ética es común que haya desacuerdos acalorados, a causa de la naturaleza personal de las diferencias (pág. 215).

- **Emociones**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y propone lo siguiente: El conflicto es por naturaleza una interacción emocional, y las emociones de las partes involucradas en el conflicto desempeñan un rol central en la forma en que perciben todo tipo de negociación y, por lo tanto, la manera en que reaccionan entre sí (pág. 215).

- **Barreras a la comunicación**



Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) “Barreras a la comunicación, como separación física e idioma, pueden crear distorsiones en mensajes, las que pueden producir conflictos” (pág. 215).

- **Diferencias culturales**

Así mismo refieren Nelson & Quick (2013) y proponen lo siguiente: Aunque la diversidad cultural beneficia a las organizaciones, a veces genera conflictos. A menudo, este conflicto surge de la comprensión de otra cultura. (pág. 215).

2.3 Clima laboral

2.3.1 Concepto de clima laboral

Según Toro & Sanín (2013) quienes proponen lo siguiente: El lugar de trabajo se caracteriza por buenas condiciones y perspectivas para el crecimiento y desarrollo de las personas en el lugar de trabajo. Un conjunto de metas y productos desde el punto de vista de una persona que asegura y apoya su vida y crecimiento. En definitiva, es un conjunto de opiniones de los empleados sobre diversos aspectos del trabajo, como el liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, la remuneración, la estabilidad, la transparencia organizacional, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la organización, el trabajo en equipo y otros factores, la vida cotidiana y la vida social en el trabajo (pág. 14).

Así mismo refiere Anzola (2003) “El clima son las percepciones e interpretaciones de la gente sobre su organización que afectan el comportamiento de los empleados y diferencian una organización de otra”.

2.3.2 Características del clima laboral

Para Taguiri citado por (Brunet, 2011) que manifiesta lo siguiente:

El clima tiene un continuo, pero no la cultura, por lo que puede cambiar después de la intervención. El clima está determinado en gran medida por el comportamiento, las actitudes, las habilidades, las expectativas de los demás y los valores sociales y culturales de la organización. Por el contrario, la situación no es buena para alguien que se siente un trabajador útil. Así como los climas de las personas que realizan el mismo trabajo son diferentes, los climas también difieren entre los lugares de trabajo. El clima describe la verdadera naturaleza del mundo exterior tal como lo ve el espectador o el autor. Los resultados son fáciles de ver, pero difíciles de poner en palabras. Hay una manera de



trabajar. Es la fuerza impulsora directa del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas que influyen en el comportamiento (pág. 13).

2.3.3 Importancia del clima laboral

Según Méndez citado por (García, 2009) quien plantea lo siguiente: El lugar de trabajo juega un papel importante en la gestión de personas, y en los últimos años el lugar de trabajo, con todas sus dimensiones y tipos, ha sido el foco de investigación tratando de definirlo y utilizando métodos, análisis y medición. describir técnicas específicas utilizadas por consultores en gestión de recursos humanos o desarrollo organizacional (pág. 46).

Para (Valdez, 2010) quien refiere lo siguiente: El lugar de trabajo es muy importante para cualquier organización, porque el comportamiento de los empleados, determinado por sus pensamientos, tiene una gran influencia en su éxito en la organización; al tomar decisiones; expresar, gestionar y resolver disputas; sobre productividad laboral en general, trabajo y productividad laboral, indicadores y resultados de investigaciones.

De otro la Teloco (2013) y refiere lo siguiente: Es importante observar el entorno organizacional actual de la empresa, ya que esto puede conducir a un aumento o disminución en su desempeño. Cuando los empleados se sientan reconocidos e incluidos en la empresa, tendrán éxito en el trabajo.

2.3.4 Tipos de clima laboral

Según refiere Brunet (2004) y plantea lo siguiente respecto a los tipos de clima laboral:

1. Clima autoritario: autoritarismo de sistema I, autoritarismo de sistema patriarcal II.
2. Clima de tipo participativo: sistema III participación consultiva, sistema IV participación plena.

Sistema I: Autoritarismo explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización y desde allí se propagan como de costumbre a lo largo de una línea de negocios altamente burocrática. Los procesos de gestión también están centralizados y formalizados. El entorno de este tipo de sistema organizativo se caracteriza por la falta de confianza, el miedo y la incertidumbre.



Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En este tipo de organización, las decisiones también se toman en los niveles más altos de la organización. También en este sistema la gestión está centralizada, con más autoridad que en el Sistema I. La característica relacional de este sistema es patriarcal, en el que el superior tiene todo el poder, pero confiere algunos beneficios a los subordinados, encerrados en un marco de relativa flexibilidad. El entorno de este tipo de sistema organizativo se basa en la relación de confianza del patrón superior y dependencia de abajo hacia arriba. Para los subordinados, el ambiente parece estable y ordenado, y sus necesidades sociales parecen satisfechas siempre que se observen las reglas del juego establecidas en la cúspide.

Sistema III: Participación Consultiva. Es un sistema organizativo con un grado de descentralización y delegación de decisiones muy superior. Se mantiene un marco jerárquico, pero las decisiones específicas se toman por niveles internos. El ambiente en tales organizaciones se basa en una alta confianza y responsabilidad.

Sistema IV: Participación Plena. Este sistema se caracteriza por un proceso de toma de decisiones descentralizado que se distribuye en diferentes partes de la organización. Comunicarse tanto vertical como horizontalmente, creando un juego de equipo. El ambiente en este tipo de organización se basa en la confianza y un alto nivel de compromiso alcanzado por los empleados de la organización y las metas de la organización. La relación entre la dirección y los empleados es buena y común. La confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito del trabajo de las organizaciones será más prometedor si existe una mayor coordinación en el entorno de IV (Integración Total). Toda desconfianza, amenaza, orden, método, cohesión, control, falta de comunicación, normalidad y control cambiarán a medida que uno avance hacia el campo correcto de confianza, comunicación, propósito, delegación, resultado. La relación entre superiores y subordinados porque toda la fuerza de la organización se basa en el principio de participación que existe durante todo el período de participación. Desde la planificación hasta la evaluación de actividades y resultados.

2.3.5 Visiones del clima laboral

Según refiere Gonzales & Gonzales quienes plantean lo siguiente:

La visión climática está definida por dos escuelas de pensamiento: La escuela Gestalt se centra en la visión holística. Las personas entienden el mundo que les rodea según lo que



ven y ven, y actúan según cómo ven el mundo empresarial. Aquí la gente se adapta al medio, no hay otra manera. El pensamiento y el comportamiento en la experiencia laboral dependen del entorno laboral, y cada diferencia juega un papel importante en la adaptación al entorno. Aquí, todas las diferencias se tendrán en cuenta si el empleado se comporta correctamente en sus funciones y participa en la determinación del entorno de la organización. Las dos escuelas de pensamiento coinciden en que las personas buscan inconscientemente el equilibrio energético o la homeostasis. Necesitan información sobre el lugar de trabajo para saber cuáles son las expectativas de la organización y, por lo tanto, encontrar un ajuste aceptable con el entorno, aunque a menudo no saben qué se espera de ellos.

2.3.6 Dimensiones del clima laboral

Según refieren Toro & Sanín (2013) propone lo siguiente: Si bien puede haber otros aspectos, se tienen en cuenta ya que estos son los diez atributos clave que se aplican a todas las organizaciones. El hecho de que sean genéricos permite tener una idea general de la realidad de la obra. Sin embargo, cabe señalar que el hecho de que se conozcan no significa necesariamente que siempre se identifiquen por los mismos hechos. Variables de clima organizacional 10 (págs. 14-15):

1. Trato interpersonal
2. Sentido de pertenencia
3. Retribución
4. Estabilidad
5. Trabajo en equipo

A. Trato interpersonal

Como refiere Toro & Sanín (2013) “Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto” (pág. 117).

- **Cooperación**

Según refiere Significados (Cagua, 2020) “Conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común”.

Como refiere (Burga, 2012) y propone lo siguiente: La colaboración es cuando las personas o los grupos trabajan juntos con objetivos predeterminados y posiblemente en formas en las que el éxito de una persona depende del éxito de los demás. Colabore con trabajadores independientes o competidores.



- **Respeto**

Como refiere Toro & Sanín (2013) “Consideración y cortesía o amabilidad en las relaciones interpersonales” (pág. 117).

Según refieren García (2009) y menciona lo siguiente: Reconocer y apreciar la personalidad propia, así como la de los demás y el entorno en el que vivimos. Porque esta actitud determina en qué medida mi capacidad de hacer o no hacer, es la base de toda convivencia en sociedad (pág. 46).

B. Sentido de pertenencia

Así mismo, Toro & Sanín refieren (2013) “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa Así. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (pág. 37).

- **Compromiso**

Como refiere (Luthans, 2008) y plantea lo siguiente: El compromiso y la responsabilidad de los socios de la empresa para promover la acción positiva y las políticas de la empresa para fomentar la participación y crear un ambiente de trabajo positivo.

- **Responsabilidad**

Así mismo refieren Toro & Sanín (2013) "El trabajo permite un nivel común de comprensión de los atributos de desempeño de una tarea por parte de colegas, supervisores y gerentes" (pág. 38).

Como refieren (Candia, 2019) “Que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y de esa manera propiciar un compromiso voluntario” (pág. 1).

C. Retribución

Según refiere Toro & Sarín (2013) “Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (pág. 67).

- **Remuneración**

Como refiere Casas (2002) “Compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee”.



Según (Chiavenato I. , 2009) “El proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”.

• **Beneficios**

De lo considerado (MEF, 2022) Son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

(a) sueldos, salarios y cotizaciones a la Seguridad Social;

(b) ausencias retribuidas a corto plazo (tales como los derechos por ausencias remuneradas o las ausencias remuneradas por enfermedad), siempre que se espere que tengan lugar las mismas dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo contable en el que los empleados han prestado los servicios que les otorgan los derechos correspondientes;

(c) participación en ganancias e incentivos, pagaderos dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el que los empleados han prestado los servicios correspondientes;
y

(d) beneficios no monetarios a los empleados en activo (tales como atenciones médicas, utilización de casas y coches, y entrega de bienes y servicios gratis o parcialmente subvencionados)

D. Estabilidad

Como refiere Toro & Sanín (2013) y propone lo siguiente: Comprenda cómo los empleados ven una oportunidad clara de quedarse en una empresa y creen que la gente se quedará o se irá (pág. 81).

E. Permanencia

(Littlewood, 2003) manifiesta: Una percepción de las oportunidades de sustentabilidad de la empresa en la sociedad que es parte de la imagen o reputación que los empleados tienen en la organización a la que se unen y que puede afectar su disposición a permanecer en esa organización.

F. Justicia

Así mismo refiere Toro & Sanín (2013) “Percepciones de justicia en relación con los procedimientos para despedir o mantener a los empleados vinculados a la empresa” (pág. 82).

G. Trabajo en equipo



Como refiere Toro & Sanín (2013) y menciona lo siguiente: Es una medida de la percepción de que la empresa tiene una forma organizada de trabajar y que esta forma de trabajar es adecuada para el empleado y la empresa (pág. 105).

H. Colaboración

“La colaboración es una ayuda que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, no hubiera podido hacer o le hubiera costado más” (Perez, 2022).

I. Coordinación

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” (Valda, 2022).

2.3.Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

H1 Existente una relación significativa directa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H0 No Existente relación significativa directa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

2.3.2. Hipótesis específicas

H1 Existe una relación significativa directa entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H0 No existe relación significativa directa entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H1 Existe una relación significativa directa entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la cadena de restaurantes Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.



H0 No existe una relación significativa directa entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la cadena de restaurantes Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H1 Existe una relación significativa directa entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H0 No existe una relación significativa directa entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021

H1 Existe una relación significativa directa entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H0 No existe una relación significativa directa entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021

H1 Existe una relación significativa directa entre los resultados en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

H0 No existente una relación significativa directa entre los resultados en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de variable

Variable 1: Manejo de conflictos

Variable 2: Clima laboral

2.4.2. Operacionalización de variable



Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Manejo de conflicto	Oposición o incompatibilidad potencial	- Comunicación - Estructura - Variables personales
	Cognición y personalización	- Ansiedad - Tensión - Frustración - Hostilidad
	Intenciones	- Competir - Colaborar - Evitar - Ceder - Transigir
	Comportamiento	- Aseveraciones - Acciones - Reacciones
	Resultados	- Resultados funcionales - Resultados disfuncionales
	Trato interpersonal	- Cooperación - Respeto
Clima laboral	Sentido de pertinencia	- Compromiso - Responsabilidad
	Retribución	- Remuneración - Beneficios
	Estabilidad	- Permanencia - Justicia
	Trabajo en equipo	- Colaboración - Coordinación

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Conceptualización de variable

Manejo de conflictos:

“Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto” (Robbins & Judge, 2013, pág. 455).

Clima laboral:

Según (Toro & Sanín, 2013, pág. 14), quien indica:

El lugar de trabajo es entendido y aceptado como un buen ambiente para el crecimiento y desarrollo de las personas en el lugar de trabajo. La relación entre propósito y material que es deseable y útil para la vida humana y el desarrollo desde una perspectiva humana.

2.5. Definición de términos

2.5.1 A priori

“La palabra a priori significa antes en latín y se utiliza para distinguir entre el conocimiento descuidado y el conocimiento recibido, es decir, que necesita tiempo, antes” (Porporatto, 2015).

2.5.2 Actitudes



“Las actitudes son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida” (Alva, 2010).

2.5.3 Aptitud

“La competencia se refiere a la capacidad relativa a la aptitud física y se define como la capacidad o habilidad para realizar bien una acción” (Universidad de Piura, 2012)

2.5.4 Asertivo

“Es una ciencia social que trabaja entre las personas. Se define como la capacidad de decir lo que se quiere de manera abierta, honesta y directa, sin herir los sentimientos de otras personas ni disminuir la importancia de otras personas, sino simplemente para proteger los derechos de otras personas como individuos” (De Vicente, 2014).

2.5.5 Ausentismo

“Deja tu trabajo. Es difícil encontrar una solución cuando los empleados renuncian” (Robbins & Decenzo, 2013, pág. 223)

2.5.6 Autocrítico

“Se refiere a la autocrítica interior. Se basa en el análisis de sus acciones, el curso de acción, los errores cometidos y la capacidad de autocorrección” (Wiki Culturalia, 2015).

2.5.7 Autocrático

“La autocracia es un sistema de gobierno en el que el poder supremo del Estado se concentra en manos de una sola persona cuyas decisiones no pueden ser cuestionadas, opuestas o sujetas a control alguno. A quien preside este tipo de gobierno se le llama autócrata” (Enciclopedia de características, 2017).

2.5.8 Autoridad

“Al tomar decisiones que afectan a otras personas, tienen derecho a utilizarlas” (Benavides, 2014, pág. 131).

2.5.9 Beligerantes

“De igual manera, se utiliza como calificativo para referirse a las personas que asumen actitudes de enfrentamiento y de agresión, un sujeto beligerante es aquel que le gusta estar siempre en polémica” (Concepto definición de, 2018).

2.5.10 Clima organizacional

Según (Chiavenato I., 2009b, pág. 314) quien refiere:



El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la empresa y está íntimamente relacionado con su nivel de motivación. El clima organizacional es una característica o atributo del clima organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la empresa e influye en su comportamiento. Se trata de los atributos de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, los aspectos internos de la empresa que conducen al despertar de tipos motivacionales en los integrantes

2.5.11 Comunicación

“Se refiere al conocimiento, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para realizar su trabajo con eficacia” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143).

Hacer uso de un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y

2.5.12 Conducta

“Se entiende como la manera en que un individuo o una organización actúan en sus interacciones con su entorno y cómo responden ante los estímulos que reciben de él” (Chiavenato I. 2014, pág. 235).

2.4.13 Conflicto

“Una situación en la que dos o más individuos o grupos no están de acuerdo o están en conflicto, conflicto o enemistad” (Chiavenato I. 2014, pág. 233).

2.4.14 Colaborador

“Es toda persona que cumple un cargo y labor dentro de una organización laboral. Es eficaz en cualquier proceso en el que el trabajo de varias personas en un grupo o grupo se utilice como parte integral de la sociedad humana en diversos campos, como las humanidades, las ciencias, las artes, la educación y los negocios. Está íntimamente relacionado con la unidad y el orden” (Alles, 2011, pág. 96).

2.4.15 Eficacia

“Medir la efectividad de los resultados, es decir, la capacidad de alcanzar metas y lograr resultados. En un sentido global, se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer sus necesidades ambientales o de mercado. Indica el final deseado” (Chiavenato I. 2014, pág. 135).



2.4.16 Eficiencia

“La relación entre costos y beneficios, recursos y resultados; es decir, entre ver y ver. Significa hacer cosas buenas y encontrar maneras de hacer que sucedan. Estamos hablando de métodos, es decir, de los métodos utilizados” (Chiavenato I. 2014, pág. 135)

2.4.17 Estatus

“Un estatus o estatus social asignado por otros a grupos o a sus miembros” (Robbins & Judge, 2013, pág. 285)

2.4.18 Estrés

“La preparación inconsciente de lucha o huida que hace una persona cuando se enfrenta a un antojo” (Nelson & Quick, 2013, pág. 107).

2.4.19 Franquicia

“La franquicia es un tipo de contrato en el que una empresa (el franquiciador) concede a otra empresa (el franquiciado) el derecho a vender determinados productos o servicios en una zona geográfica concreta y en unas condiciones determinadas. Esto a cambio de una compensación económica” (Ucha, 2016).

2.4.20 Fiabilidad

“Una afirmación creíble se usa para asegurarle a alguien o algo que proporciona, garantiza o es confiable” (Definición de, 2018).

2.4.21 Frustración

“No resuelve el ciclo de la motivación porque algunas barreras le impiden satisfacer las necesidades humanas” (Chiavenato I., 2014, pág. 106).

2.4.22 Interrelación

“Por interrelación se entiende el lazo o vínculo que existe entre las personas y que son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no funcionará. Para la Sociología, las relaciones sociales, los modos de interacción no se limitan al ámbito familiar o de parentesco; abarca las relaciones laborales, políticas, en los clubes deportivos, en los centros educativos, etc.” (WordPress, 2012).

2.4.23 Metas

“Son los blancos o propósitos que se deben alcanzar a corto plazo. Se pueden confundir con los objetivos inmediatos o con los objetivos de las operaciones” (Chiavenato I., 2014, pág. 126).



2.4.24 Negociación

“Es una estrategia que, mediante propuestas y contrapropuestas, trata de llegar a un acuerdo final sobre el intercambio de bienes o servicios” (Chiavenato I., 2014, pág. 222).

2.4.25 Neuroticismo

“Es un tipo de inestabilidad emocional, y estipula que las personas que padecen niveles altos de ansiedad, inestabilidad, sentimientos de culpa, episodios constantes de tensión e incluso enfermedades o sintomatologías de carácter psicósomáticos (que sólo son productos de la mente pero que impactan al cuerpo), son proclives a padecer neuroticismo” (Hans Eysenk cit. por Consulta 21, s.f., pág. 2017).

2.4.26 Norma

“Contiene una regla o regla de procedimiento. Instrucciones directas y objetivas de una acción o procedimiento que debe seguirse fielmente. Sirve a la unidad de acción” (Chiavenato I., 2014, pág. 135).

2.4.27 Performance

“El arte de archivo es un conjunto diverso de técnicas o estilos centrados en la actividad creativa del artista” (EcuRed, 2011).

2.4.28 Políticas

“Una declaración general basada en las metas globales y el plan estratégico que define la dirección y dirección de los miembros de la organización” (Chiavenato I., 2014, pág. 136)

2.4.29 Pugna:

“Esto se aplica a las luchas, luchas, rivalidades y enfrentamientos que puedan surgir entre diferentes partidos, grupos o personas, así como a los enfrentamientos que se sostienen y tienen un contenido ideológico particular” (Significados.com, 2015).

2.4.30 Responsabilidad

“Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional” (Chiavenato I., 2014, pág. 402).

2.4.31 Statu quo

“Status quo es el estado o estado de algo en un momento particular” (Ricaldoni, 2018).



2.4.32 Tecnología

“El conjunto de conocimientos, métodos, herramientas y actividades utilizadas para transformar la entrada de una organización en una salida o producto” (Chiavenato I., 2014, pág. 415).

2.6. Caracterización de la empresa

2.6.1 Generalidades de la franquicia

Kentucky Friends Chicken Corporación, está situada en Louisville, Kentucky, es una marca en los Estados Unidos que puede presumir de muchos años éxito e innovación. Todo comenzó con un chef que se ingenió para crear una receta que casi de manera inmediata sería mundialmente famosa hace más de 70 años, con una diversidad de especias y hierbas “secretas” pegada en la parte trasera de la puerta de una pequeña cocina. Ese inusual cocinero era, por supuesto, el coronel Harland Sanders. Actualmente Kentucky Friends Chicken es la cadena de restaurantes de pollo más popular, demandante y famosa en diferentes países, y se especializa en crear a diario la misma receta original y así mismo fomentar el consumo del pollo extra Crispí.

Actualmente existen más de 21,000 restaurantes Kentucky Friends Chicken en más de 130 países alrededor del mundo. El primer Kentucky Friends Chicken en Perú abrió en 1981 en la calle 3 de la av. Arequipa. En sus nueve meses de funcionamiento vendió más de medio millón de dólares de pollo, rompiendo todos los récords que tenía la organización en América Latina

2.6.2 Ubicación geográfica

Lugar	: Av. Collasuyo 2964 Real Plaza Cusco.
Distrito	Wánchaq
Provincia	: Cusco.
Departamento	: Cusco

2.6.3 Visión de la franquicia

Crecer cada día más unidos aprendiendo junto a las marcas de restaurantes líderes en el mundo, para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa.



2.6.4 *Misión de la franquicia*

Ser los operadores de franquicias más rentables del Perú, respetando fielmente los valores que nos comprometen trasladándolos a nuestros clientes, proveedores y a las sociedades.

2.6.5 Logo



Figura 2: Logo de la empresa

Fuente: Información brindada por la institución



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

Investigación cuantitativa. Los métodos estadísticos utilizan la recopilación y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas, y se basan en mediciones, cálculos cuantitativos y el uso de números, datos estadísticos para identificar patrones en una población. (Gómez, 2006, pág. 60)

En consecuencia, este estudio cumple con los requisitos de un enfoque cuantitativo ya que los resultados se verificarán sobre una base estadística.

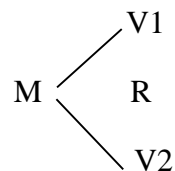
3.2 Alcance de Investigación

El alcance del presente estudio es correlacional, en razón a que se relaciona las variables de manejo de conflictos y clima laboral.

Según lo indicado por (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (pág. 81).

Alcance de Investigación Correlacional

Siendo su diagrama:



Donde:

M= Colaboradores de la franquicia colaboradores de la franquicia Delosi S.A tienda Kentucky Fried chicken provincia del cusco -2021

V1= Manejo de conflictos

3.3 Diseño de la investigación

Este estudio corresponde a un diseño no experimental y de corte transversal, y se utilizó un cuestionario a través del cual se obtuvieron resultados de investigación.



La investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos y los datos se recopilan en un momento único” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 152, 154)De acuerdo con este entendimiento, el investigador no pretende manipular ninguna de las variables, ya que no será sensible ni dirigirá las respuestas al tema en estudio, dejando libertad a los encuestados para que expresen sus opiniones y observaciones sobre el conflicto y el clima. procesos, empleo existente en una determinada empresa.

3.4 Población

La población está comprendida por 60 colaboradores que laboran en la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken Provincia del Cusco -2021 están comprendidas entre el equipo gerencial, colaboradores de atención al cliente, producción y drivers.

Tabla 2

Datos sociodemográficos

Datos sociodemográficos	Cantidades
Genero	Varones = 34 Mujeres =26
Edad	De 18 -25 = 48 De 25-30 = 06 en De 30 a 35 = 06
Grado de instrucción	Técnica = 24 Universitaria incompleta = 30 Universitaria completa = 6
Tiempo de servicio	Menor a 1 año = 18 De 1 a 3 años = 43 De 3 años a más = 17

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Muestra

La muestra que se tomó en la investigación es censal en razón a que se tomó en cuenta el total de la población, es decir los 60 colaboradores que laboran en la franquicia DELOSI S.A tienda Kentucky Fried Chicken Provincia del Cusco -2021.



Tabla 3

Distribución de colaboradores

TABLA DE COLABORADORES POR AREAS	
- Equipo gerencial	: 06
- Atención al cliente	: 23
- Producción	:22
- Driver	: 09

Tabla 4

Distribución de datos demográficos de los colaboradores

Distribución de colaboradores

Edad	18- 23	23-27	27- 35	
Género	Masculino	Femenino		
Nivel de instrucción	Secundaria completa	Técnico	Superior incompleto	Superior completo
Procedencia	Rural	Urbana		
Condición laboral	Permanente	Renovación de contrato		
Tiempo de servicio	0 a 1año	1a 2años	2 a 5 años	5 a más

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnica

La técnica que se utilizó para la investigación fue la encuesta. Hernández, Fernández y Baptista (Metodología de la investigación, 2014) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.



Tabla 5

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionarios

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Instrumento

Instrumento 1: Manejo de conflictos y clima laboral en los colaboradores de la franquicia, para determinar el nivel de relación existente entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021, se aplicó un cuestionario a 60 colaboradores, considerando 2 cuestionarios, uno para medir el manejo de conflictos con 30 ítems y Clima Laboral con 10 ítems.

Ficha técnica

Nombre: Manejo de conflictos y clima laboral en los colaboradores de la franquicia Delosi S.A. Kentucky Fried Chicken

Autores: Jackeline Emperatriz Carazas Araujo

Duración: 30minutos

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 6

Descripción de la baremación y escala de interpretación

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

	Promedio	Interpretación de a variable	
		Manejo de conflictos	Clima Laboral
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo	Muy malo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo	Malo
A veces	2,61 – 3,40	Regular	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto	Bueno
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia



3.5.3 Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el nivel de relación existente entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco - 2021, se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna Alpha de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el alfa de Cronbach es mayor o igual a 0,8. Esto hace que el instrumento sea confiable, lo que hace que las mediciones sean estables y consistentes.
- Si el alfa de Cronbach es inferior a 0,8. Entonces el dispositivo no es fiable, por lo que las medidas no son uniformes.

Se utilizó el programa IBM SPSS v25 para obtener el coeficiente alfa de Cronbach, el resultado de este coeficiente es el siguiente:

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Manejo de conflictos	0.818	30
Clima laboral	0.838	10

Fuente: Cuestionario aplicado

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.818 para los ítems considerados en la variable Manejo de conflictos y 0.838 para los ítems de la variable Clima Laboral, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



Tabla 8

Revisión de ultima validación

TESIS	TECNICA	INSTRUMENTO	VALIDEZ	CONFIABILIDA
Tesis “Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa “Coronel José Gálvez” Comas. 2018”	Encuesta	Cuestionario	Juicio de 3 expertos	Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,887 y 0.955

Tabla 9

REVISIÓN DE ULTIMA VALIDACIÓN

TESIS	TECNICA	INSTRUMENTO	VALIDEZ	CONFIABILIDA
Manejo de conflictos y clima laboral de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016	Encuesta	Cuestionario	Juicio de 3 expertos	Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,795 y 0.978

Aplicación: Individual

Ámbito de aplicación: Instalaciones de Kentucky Fried Chicken

Finalidad: Evaluar la relación de conflicto y clima laboral de los colaboradores de la franquicia Delosi s.a. Kentucky Fried Chicken.



Tabla 10

Baremación

Media	Promedio
Nunca	1-1.80
Casi Nunca	1.81 – 2.60
A veces	2.61- 3.40
Casi siempre	3.41 – 4.20
Siempre	4.21 - 5

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Se realizó la validación para la aplicación lingüística de la prueba en la población de colaboradores de la franquicia Delosi s.a. Kentucky Fried Chicken de la ciudad del Cusco a través de juicio de expertos:

Mg. Ps. Manuel Jesús Ortega Zea

Mg. Ps. Fanny Margot Miranda Ordoñez

Mg. Ps. Gareth del Castillo Estrada

Mg. Ps. Luis Enrique Zevallos Velásquez

Validación interna: La prueba modificada de acuerdo con las correcciones de la validación por juicio de expertos fue llevada a una validación interna con un grupo piloto de 30 trabajadores de Restaurante de Comida rápida Kentucky Fried Chicken

Material: Cuestionario y hoja de respuestas.

La fiabilidad de cada escala del cuestionario y su suma se calculan por dos métodos: método paralelo y coeficiente alfa de Cronbach. Para establecer la confiabilidad del cuestionario se tuvo en cuenta el método estadístico del índice de cumplimiento interno de Cronbach:

Para establecer la confiabilidad del cuestionario se tuvo en cuenta el método estadístico del índice de cumplimiento interno de Cronbach:

Si el valor del alfa de Cronbach es mayor o igual a 0,7, el instrumento utilizado es confiable y por lo tanto las mediciones son estables y consistentes. Si el alfa de



Cronbach es inferior a 0,7, el instrumento utilizado no es fiable, por lo que las medidas difieren ligeramente.

El programa se utilizó para encontrar el coeficiente Alfa de Cronbach. La tabla muestra el valor de las líneas de confianza obtenidas por estos métodos para cada medida y medida estándar.

Tabla 11

Valor de las líneas de confianza

Validez y fiabilidad del instrumento

Dimensión	Nro. de Ítems	Total	Coeficiente de fiabilidad alfa
Oposición o incompatibilidad potencial	1,2,3,4,5	5	0.84
Cognición y personalización	6,7,8,9,10,11,12	7	0.84
Intenciones	,14,15,16,17,18,19,20,21	8	0.84
Comportamiento	22,23,24,25,26,27	6	0.84
Resultados	28,29,30,31	4	0.84
Trato interpersonal	32,33	2	0.84
Sentido de pertenencia	34,35	2	0.84
Retribución	36,37	2	0.84
Estabilidad	38,39	2	0.84
Trabajo en equipo	40,	1	0.84

Se usó la validación a través de juicio de expertos



Tabla 12

Validez y fiabilidad del instrumento

Ítems	E1	E2	E3	E4	SUMATORIA
1	8	7	9	9	33
2	9	7	9	8	33
3	7	7	9	9	32
4	7	7	8	7	29
5	9	9	8	7	33
6	9	8	8	8	33
7	9	7	7	8	31
8	7	9	8	8	32
9	8	9	8	8	33
10	9	8	9	7	33
11	9	8	7	8	32
12	9	9	8	8	34
13	7	8	9	7	31
14	9	8	7	7	31
15	8	9	7	8	32
16	9	8	7	7	31
17	8	8	7	9	32
18	8	7	8	9	32
19	9	7	7	9	32
20	8	9	9	7	33
21	8	8	8	8	32
22	8	8	7	9	32
23	8	9	7	9	33
24	8	9	8	7	32
25	8	8	9	8	33
26	7	7	9	9	32
27	8	8	7	9	32
28	9	9	7	8	33
29	9	8	9	9	35
30	7	8	8	8	31
31	8	7	9	9	33
32	9	7	7	8	31
33	8	9	7	7	31
34	9	7	7	9	32
35	8	7	7	8	30
36	7	7	7	9	30
37	8	7	8	9	32
38	8	9	7	8	32
39	9	8	8	7	32
40	7	8	8	8	31
Varianza	0.55833333	0.63525641	0.66089744	0.60512821	

k	40
ΣV_1	2.46
V_{t1}	1.26



seccion1	1.03
seccion2	-0.96
absoluto s2	0.96

α_1	0.98
------------	-------------

K: Numero de Ítems

ΣV_1 : Sumatoria de Varianzas Individuales

VT1: varianza total

SECCION1: Numero de ítems dividido entre el número de ítems menos la unidad.

SECCION 2: la unidad menos Sumatoria de Varianzas Individuales dividido entre la varianza total

ABSOLUTO S2: Valor absoluto

FORMULA DE APLICACIÓN ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Conclusión:

Para evaluar la correlación de factores se utiliza el método alfa de Cronbach, considerándose aceptable cuando su valor es superior a 0,70. Para este estudio, el alfa de Cronbach es de 0,98, lo que confirma la confiabilidad del cuestionario y da resultados favorables para la evaluación y la investigación.

3.7 Técnicas de procesamiento de datos

Se utilizó una hoja de datos de Excel para procesar los datos que serán analizados además de utilizar el sistema SPSS V 20 que permitió determinar la relación existente entre las variables de estudio a través de la estadística descriptiva y inferencial.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados respecto a los objetivos específicos

4.1.1 Resultados respecto al objetivo específico 1

Para describir el manejo de conflictos de los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021. Se consideró las dimensiones de: Oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento, resultado. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13

Manejo de conflictos en los colaboradores

	f	%
Muy bajo	0	0
Bajo	13	21.7
Regular	45	75.0
Alto	0	0.0
Muy alto	2	3.3
Total	60	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado

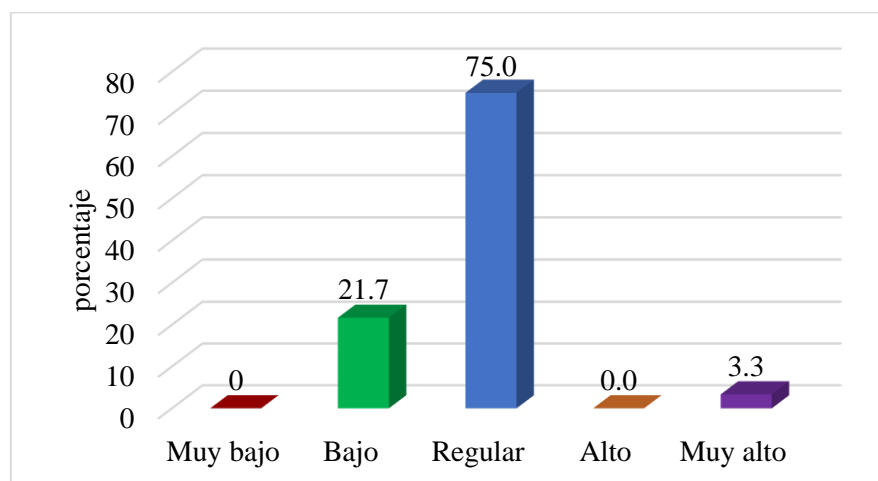


Figura 3: Manejo de conflictos en los colaboradores.

Fuente: Cuestionario aplicado



Interpretación y análisis

De la tabla 10 figura 3 se observa que un 75.0% de los colaboradores manifiesta como regular el conflicto; mientras que un 21.7% lo considera bajo, un 3.3% muy alto y 0.0% muy bajo.

Según los resultados obtenidos para los colaboradores de Kentucky Fried Chicken quienes manifiestan un nivel regular respecto a la percepción del manejo de conflicto; lo cual demuestra que existe un grupo de colaboradores quienes manifiestan reacción frente al conflicto de tal manera que se ocasionan situaciones de competencia, frustración, evitación, hostilidad, tensión e insatisfacción dentro del grupo de colaboradores; también se identificó a un grupo de colaboradores quienes reaccionan en base a las emociones del momento más que tomando en cuenta la razón y el conocimiento, quienes evidencian reacción negativa frente al cambio y frente a las soluciones que presenta la empresa quienes a su vez no comunican sus insatisfacciones.

Así mismo existe un grupo de colaboradores quienes no comunican ni demuestran acción ni reacción frente a la existencia de un conflicto dentro de tienda; es decir se muestran indiferentes.

Tabla 14

Comparación promedio de las dimensiones de Manejo de conflictos

	Promedio	Interpretación
Oposición o incompatibilidad potencial	3.27	Regular
Cognición y personalización	2.62	Regular
Intenciones	3.03	Regular
Comportamiento	3.14	Regular
Resultados	3.04	Regular

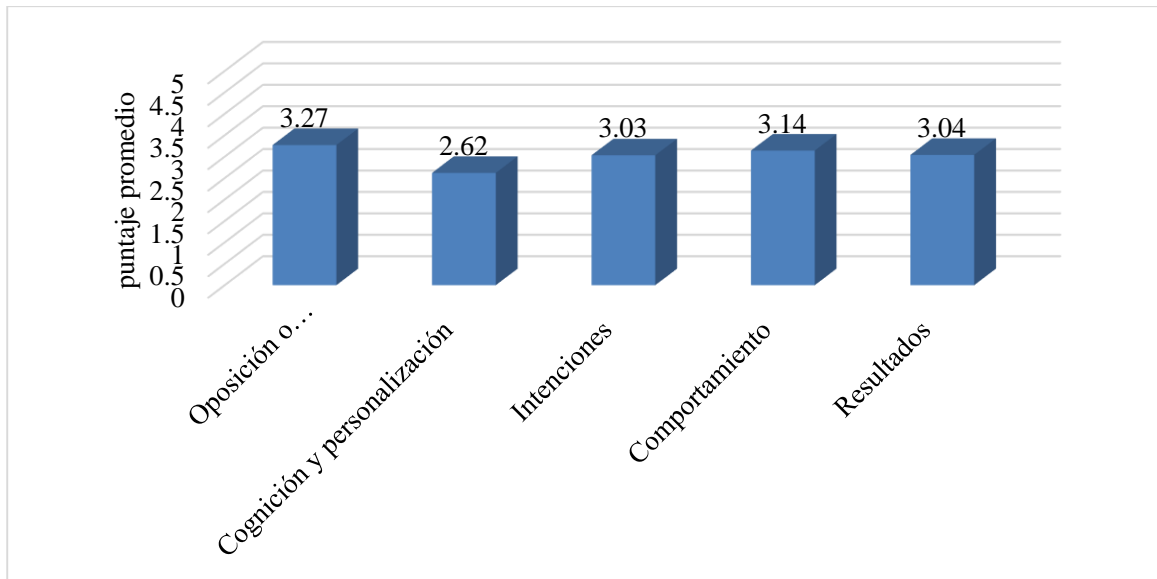


Figura 4 : Comparación promedio de las dimensiones de Manejo de conflictos.

Interpretación y análisis

De la tabla 11 figura 4 se observa en la dimensión Oposición o incompatibilidad potencial el promedio obtenido es de 3.27 que evidencia un nivel regular; en la dimensión cognición y personalización el promedio obtenido es de 2.62 el cual indica un nivel regular; en la dimensión intenciones el promedio obtenido es de 3.03 que también evidencia un nivel regular; en la dimensión comportamiento el promedio obtenido es de 3.14 el cual también indica un nivel regular y en la dimensión resultados el promedio obtenido es de 3.04 que también evidencia un nivel regular.

Según los resultados obtenidos para los colaboradores de Kentucky Fried Chicken se evidencia un nivel regular en las dimensiones mencionadas, ahora bien, siendo la dimensión Oposición o incompatibilidad que evidencia el puntaje más alto lo cual indica que existen las condiciones para que se ocasione el conflicto; lo que significa que existen fallas en la comunicación, estructura y variables personales en el grupo de colaboradores lo cual genera desgastes en la relación entre líderes y colaboradores de tienda, desmotivación, insatisfacción y, finalmente, baja productividad; sin embargo también es importante mencionar que en la dimensión cognición y personalización es la dimensión que muestra el promedio más bajo lo cual indica que los colaboradores perciben el conflicto; sin embargo no lo manifiestan o son indiferentes frente a la situaciones de conflicto que se generan dentro de tienda.



4.1.2 Resultados respecto al objetivo específico 2

Para describir el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021. Se consideró las dimensiones de: Trato impersonal, sentido de pertenencia, retribución, trabajo en equipo. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 15

Clima laboral de los colaboradores

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	8	13.3
Regular	28	46.7
Bueno	21	35.0
Muy bueno	3	5.0
Total	60	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado

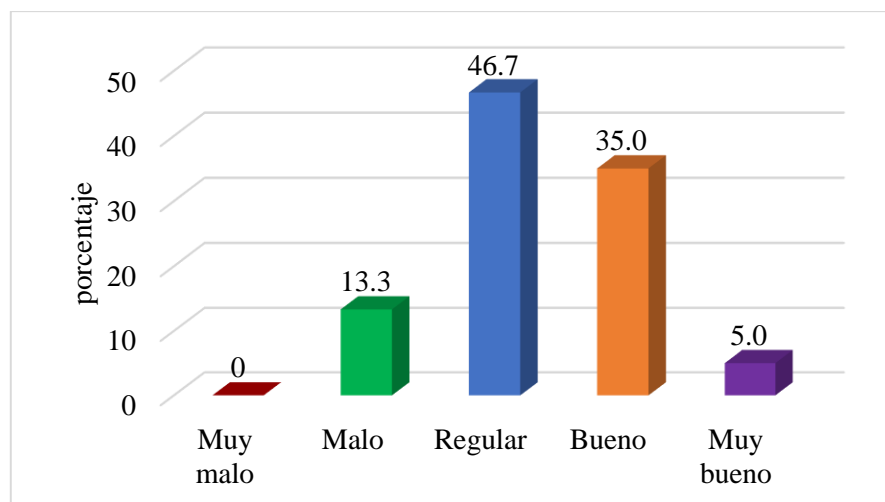


Figura 5 : Clima laboral de los colaboradores

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

De la tabla 12 figura 5 se observa que un 46.7% de los colaboradores manifiesta como regular el clima laboral; mientras que un 35.0% lo considera bueno, un 13.3% malo un 5.0% muy bueno y un 0.0% muy malo.

Según los resultados obtenidos para los colaboradores de Kentucky Fried Chicken quienes manifiestan que el clima laboral se presenta a un nivel regular y bueno lo



cual evidencia que el grupo de colaboradores percibe cooperación , respeto permanencia , justicia, beneficios y remuneración lo cual cumple con las expectativas de cada colaborador por parte de la empresa en la cual laboran, así mismo se muestra un ambiente de compromiso, responsabilidad, colaboración y coordinación por parte del grupo de trabajadores sin embargo estos indicadores mencionados no se cumplen de manera consecuyente y permanente lo cual genera un clima laboral no idóneo para alcanzar el compromiso y satisfacción al 100% por parte de los colaboradores de tienda También para un grupo de colaboradores se evidencia un clima laboral a un nivel malo lo que significa que este grupo de colaboradores no perciben la cooperación, coordinación, justicia, compromiso, responsabilidad y respeto dentro de la tienda; por lo tanto esto impactara directamente al clima laboral de la empresa.

Tabla 16

Comparación promedio de las dimensiones de Clima laboral

	Promedio	Interpretación
Trato interpersonal	3.55	Bueno
Sentido de pertenencia	3.43	Bueno
Retribución	3.45	Bueno
Estabilidad	3.68	Bueno
Trabajo en equipo	3.44	Bueno

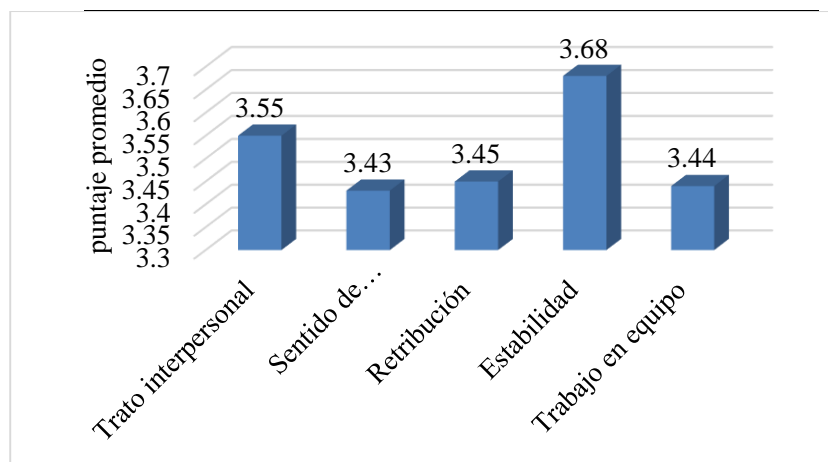


Figura 6 : Comparación promedio de las dimensiones de Clima laboral.

Fuente: Cuestionario aplicado



De la tabla 13 figura 6 se observa en la dimensión estabilidad el promedio obtenido es de 3.68 que evidencia un nivel bueno; en la trato interpersonal el promedio obtenido es de 3.55 el cual indica un nivel bueno; en la dimensión retribución el promedio obtenido es de 3.45 que también evidencia un nivel bueno; en la dimensión trabajo en equipo el promedio obtenido es de 3.44 el cual también indica un nivel bueno y en la dimensión sentido de pertenencia el promedio obtenido es de 3.43 que también evidencia un nivel bueno.

Según los resultados obtenidos para los colaboradores de Kentucky Fried Chicken se evidencia un nivel bueno en las dimensiones mencionadas, ahora bien, siendo la dimensión estabilidad que evidencia el puntaje más alto lo cual indica que los colaboradores perciben que la empresa en la cual laboran les genera las condiciones y sostenibilidad para laborar , lo cual beneficia tanto a la empresa como a los colaboradores; sin embargo también es importante mencionar que en la dimensión sentido de permanencia es la dimensión que muestra el promedio más bajo lo cual indica que los colaboradores no se sienten comprometidos al 100% con la empresa , así mismo no demuestran responsabilidad sostenible en los roles que se les asignan en los turnos de tienda, lo cual origina baja productividad ,no se cumplen los objetivos de tienda y lo por tanto se produce una pérdida de ingresos y también una fuga de talento.

4.1.3 Resultados respecto al objetivo específico 3

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa directa entre la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021

Hipótesis nula: No existe una relación significativa directa entre la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.



Tabla 17

Oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto y el clima laboral

Oposición o incompatibilidad potencial	Clima laboral								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%
Bajo	1	1.7%	1.0	1.7%	1	1.7%	0	0.0%	3	5.0%
Regular	5	8.3%	18	30.0%	11	18.3%	0	0.0%	34	56.7%
Alto	0	0.0%	9	15.0%	9	15.0%	1	1.7%	19	31.7%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	2	3.3%
Total	8	13.3%	28	46.7%	21	35.0%	3	5.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 57.634$</i>							<i>p = 0.000</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.428</i>							<i>p = 0.001</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.001 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021, donde el grado de relación según la tabla de correlación de Spearman que con un resultado de 0.428 indica que hay una correlación positiva moderada, por lo que se comprueba la hipótesis alterna; lo que implica que no necesariamente sí hay buena comunicación, una estructura orgánica correctamente establecida y las variables personales positivas estas afectarán directamente al clima laboral.

4.1.4 Resultados respecto al objetivo específico 4

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa directa entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021

Hipótesis nula: No existe una relación significativa directa entre la cognición y personalización en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores



de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Tabla 18

Cognición y personalización y el clima laboral

Cognición y personalización	Clima laboral								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8.3%	10	16.7%	3	5.0%	0	0.0%	18	30.0%
Bajo	3	5.0%	7.0	11.7%	6	10.0%	1	1.7%	17	28.3%
Regular	0	0.0%	10	16.7%	9	15.0%	0	0.0%	19	31.7%
Alto	0	0.0%	1	1.7%	3	5.0%	0	0.0%	4	6.7%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	2	3.3%
Total	8	13.3%	28	46.7%	21	35.0%	3	5.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 51.547$</i>							<i>$p = 0.000$</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.447</i>							<i>$p = 0.000$</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.000 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre la cognición y personalización en el manejo conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021, con un resultado según correlación de Spearman de 0.447 donde el grado de relación es positiva moderada; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables, lo cual indica que no necesariamente este afecta directamente el clima laboral.

4.1.5 Resultados respecto al objetivo específico 5

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa directa entre las intenciones en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Hipótesis nula: No existe una relación significativa directa entre las intenciones en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.



Tabla 19

Intenciones en el manejo de conflicto y el clima laboral

Intenciones en el proceso de conflicto	Clima laboral								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	1	1.7%	1	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%
Bajo	3	5.0%	2	3.3%	6	10.0%	0	0.0%	11	18.3%
Regular	3	5.0%	20	33.3%	10	16.7%	1	1.7%	34	56.7%
Alto	1	1.7%	5	8.3%	5	8.3%	0	0.0%	11	18.3%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	2	3.3%
Total	8	13.3%	28	46.7%	21	35.0%	3	5.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 49.320$</i>							<i>p = 0.000</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.302</i>							<i>p = 0.019</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.000 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre las intenciones en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021, con un resultado según correlación de Spearman de 0.302 donde el grado de relación es positiva baja; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral ; por lo tanto la colaboración de grupo, el evitar situaciones de conflicto el ceder y ser transigente por parte del grupo no afectara significativamente en el clima laboral.

4.1.6 Resultados respecto al objetivo específico 6

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa directa entre el comportamiento en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Hipótesis nula: No existe una relación significativa directa entre el comportamiento en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.



Tabla 20

Comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral

Comportamiento en el proceso de conflicto	Clima laboral								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%	0	0.0%	1	1.7%
Bajo	4	6.7%	5	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	9	15.0%
Regular	3	5.0%	16	26.7%	13	21.7%	1	1.7%	33	55.0%
Alto	1	1.7%	7	11.7%	7	11.7%	0	0.0%	15	25.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	2	3.3%
Total	8	13.3%	28	46.7%	21	35.0%	3	5.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 52.883$</i>							<i>p = 0.000</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.350</i>							<i>p = 0.006</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.000 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre el comportamiento en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021, con un resultado según correlación de Spearman de 0.350 donde el grado de relación es positiva baja; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral ; por lo tanto las aseveraciones, acciones y reacciones del grupo de colaboradores no afectan significativamente al clima laboral.

4.3.7 Resultado en el manejo de Resultados y Clima Laboral

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa directa entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Hipótesis nula: No existe una relación significativa directa entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Tabla 21

Resultado en el manejo de conflicto y el clima laboral



Resultado en el proceso de conflicto	Clima laboral								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	0	0.0%	1	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%
Bajo	2	3.3%	8	13.3%	3	5.0%	0	0.0%	13	21.7%
Regular	5	8.3%	15	25.0%	13	21.7%	1	1.7%	34	56.7%
Alto	0	0.0%	3	5.0%	3	5.0%	0	0.0%	6	10.0%
Muy alto	1	1.7%	1	1.7%	2	3.3%	2	3.3%	6	10.0%
Total	8	13.3%	28	46.7%	21	35.0%	3	5.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 15.809$</i>							<i>p = 0.002</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.273</i>							<i>p = 0.035</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de en confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.002 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021, con un resultado según correlación de Spearman de 0.273 donde el grado de relación es positiva baja; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral ; por lo tanto los resultados dentro del grupo de colaboradores sean esto funcionales y disfuncionales no afectara significativamente en el clima laboral.

4.2 Resultados respecto al objetivo general

Hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Tabla 22

Manejo de conflictos y clima laboral en los colaboradores

Manejo de conflictos	Clima laboral				Total
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	



	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	7	11.7%	5	8.3%	1	1.7%	0	0.0%	13	21.7%
Regular	1	1.7%	23	38.3%	20	33.3%	1	1.7%	45	75.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	2	3.3%
Total	8	13%	28	47%	21	35%	3	5%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 63.808$</i>							<i>$p = 0.000$</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.583</i>							<i>$p = 0.000$</i>			

Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación y análisis

Al 95% de confiabilidad, según la prueba Chi cuadrado donde $p = 0.000 < 0.05$ se decide rechazar H_0 y aceptar H_1 , por lo que existe relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021, con un resultado según correlación de Spearman de 0.583 donde el grado de relación es positiva moderada; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral ; por lo tanto las situaciones de manejo de conflictos dentro del grupo de colaboradores no afectara significativamente en el clima laboral.



CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Descripción de hallazgos más significativos

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021, con una muestra total de 60 colaboradores, cuyas edades oscilan entre los 18 y 35 años. En la investigación se pudo encontrar muchos hallazgos relevantes teniendo en cuenta a los objetivos de la misma que se detallan a continuación:

El primer hallazgo significativo es con relación a la variable manejo de conflicto en la dimensión de cognición y personalización con un porcentaje de 3.27% lo cual indica un nivel regular, este resultado es importante mencionar en razón a que generalmente dentro del grupo de colaboradores se muestran diferentes situaciones de conflicto, los cuales son percibidos y en ocasiones manifestados por el grupo de colaboradores de tienda, quienes actúan, muchas veces en base a las emociones del momento; experimentado del tal modo situaciones de tensión, ansiedad, hostilidad frustración, ansiedad, de tal manera como refiere (Robbins & Judge, 2013) quien refiere respecto al conflicto situaciones en las cuales las personas actúan por lo general en base a sus emociones generando actitudes negativas las cuales conducen a inadecuados comportamientos; en consecuencia el percibir el conflicto y manifestarlo de manera impulsiva y emocional solo conducirá a generar un clima laboral inadecuado y perjudicará no solo la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores sino que también comprometerá las metas de la organización, ya que ocasionará no solo conflictos a nivel individual si no también conflictos a nivel grupal, intensificando de esta manera todo tipo de conflicto que surja en tienda.

Como segundo Hallazgo significativo con relación a la variable manejo de conflicto en la dimensión intenciones con un porcentaje de 3.03% lo cual indica un nivel regular, este resultado es importante mencionar debido a que se identificó situaciones de competencia entre los colaboradores de tienda, tanto de manera grupal como individual; con el objetivo de demostrar quien realiza de manera exitosa y sobresaliente las funciones y acciones dentro de tienda, sin tomar en cuenta el impacto que tiene este comportamiento



competitivo dentro de tienda, ya que por lo general estas conducta de competir solo generan un ambiente de conflicto como menciona (Robbins & Judge, 2013) quien refiere respecto al indicador intensiones a aquellas acciones que tienen solo el objetivo de satisfacer necesidades individuales o grupales sin medir las consecuencias que estas ocasionan en el clima laboral de una organización; de tal manera que si no está dirigida y supervisada de manera clara y objetiva las diferentes funciones y roles de cada colaborador dentro de tienda esto solo generara comportamientos de competencia, dando lugar a situaciones donde no exista la cooperación, colaboración, coordinación, respeto, trabajo en equipo; creando situaciones de conflicto tanto de manera individual y grupal; generando en los colaboradores, escenarios de frustración, ira, hostilidad, ansiedad, y tensión y tales comportamientos no benefician al clima laboral de la organización.

Como tercer hallazgo significativo con relación a la variable de clima laboral en la dimensión sentido de pertenencia con un porcentaje de 3.43% lo cual indica un nivel bueno más no idóneo debido a que este resultado indica que existe dentro de tienda un grupo de colaboradores el cual no percibe un vínculo o se siente identificado respecto a la empresa en la que trabajan, tal cual menciona (Toro & Sanín, 2013) quien refiere como sentido de pertenencia como el sentido de compromiso, responsabilidad y vinculación que tiene una persona frente a la empresa en la que labora, de tal manera la ausencia del sentido de pertenencia en una organización ocasiona inasistencia, tardanzas, disminución del rendimiento en sus funciones y responsabilidades, indiferencia frente a las diferentes situaciones que se generan en tienda; esta realidad mencionada se viene desarrollando en la tienda de Kentucky Fried Chicken, lo cual representa una señal de alarma y se debe de prevenir y elaborar un plan de acción.

Como cuarto hallazgo significativo con relación a la variable de clima laboral en la dimensión sentido de trato interpersonal con un porcentaje de 3.55% lo cual indica un nivel bueno sin embargo no es idóneo ya que este resultado evidencia que los colaboradores no siempre demuestran cooperación y respeto de manera frecuente entre ellos, de tal manera que estos comportamientos alterarían de manera significativa el clima laboral dentro de tienda, lo cual es mencionado por (Burga, 2012) quien refiere que la colaboración es necesaria para logra el éxito individual así como el éxito grupal dentro de una organización en el desarrollo de sus funciones; del mismo modo (Toro & Sanín, 2013) mencionan que es necesario reconocer y apreciar la personalidad propia, así como la de los demás y el entorno en el que se labora; de tal manera que si el respeto



y la colaboración dentro del grupo de colaboradores de tienda no es permanente y consecuente este repercute significativa al clima laboral de tienda.

Como último hallazgo significativo respecto a la variable Clima laboral en la dimensión estabilidad con un porcentaje de 3.68% que evidencia un nivel bueno y dentro de las 5 dimensiones de clima laboral es el porcentaje con puntuación más alto, lo cual indica que los colaboradores perciben que la empresa en la cual laboran les genera las condiciones y sostenibilidad adecuadas, lo cual genera en los colaboradores la intención de quedarse y desarrollar una línea de carrera o crecimiento dentro de la empresa tal cual refiere (Toro & Sanín, 2013) quien propone respecto a la estabilidad la situación en la cual los empleados ven una oportunidad clara de quedarse en una empresa y creen que la gente se quedará o se irá. Mencionando el concepto anterior se puede observar que dentro de la empresa de Kentucky Fried Chicken se identificó un grupo de 17 colaboradores que tienen un tiempo de servicio mayor a 3 años dentro de la empresa, lo cual demuestra que existe por parte de este grupo de colaboradores estabilidad frente a la empresa en la que laboran, lo cual sería idóneo generar en los demás colaboradores la misma identidad con la empresa en la cual trabajan ya que de esta manera no solo favorecería a la empresa en el factor rotación de personal y permanencia de mano de obra sino que también contribuiría a la realización laboral y personal de cada colaborador.

5.2 Limitaciones del estudio

La investigación presento diferentes limitaciones, de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Se tuvo dificultad con las condiciones establecidas por la tienda de Kentucky Fried Chicken debido a que los turnos y horarios de tienda dificultaron la toma de datos y completar los cuestionarios debido a la alta demanda de producto que expende la tienda.

Tomando en cuenta el contexto de la pandemia en razón del Covid 19 en la región del Cusco se presentaron dificultades al momento de aplicar los cuestionarios al grupo de colaboradores ya que se redujo los aforos de personal de trabajo, así mismo se dieron restricciones respecto a los horarios de los colaboradores de esta manera dificultando el proceso de recolección de datos.



5.3 Implicancias de estudio

Después de la investigación realizada se desprende el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas al manejo de conflicto laboral y desempeño laboral; Manejo de conflictos laborales y su incidencia en la productividad, manejo de conflicto laboral y sus repercusiones en el estrés dentro del grupo de colaboradores.

Así mismo se pueden implementar talleres de trabajo que permitan identificar dentro del grupo de colaboradores de una empresa las diferentes formas en que se manifiestan los conflictos para que de esta manera se pueda hacer un diagnóstico y realizar estrategias de acuerdo a la necesidad de cada empresa para disminuir el nivel de conflicto que se manifieste.

5.4 Comparación crítica de la literatura existente

Al realizar una comparación con investigaciones realizadas entre manejo de conflicto y clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021.

Frente al estudio realizado por Toro (2017) en la tesis titulada “Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador” de la autora Clara Elena Toro Culcay realizada en la Universidad Andina Simón quien concluye que se identificaron dentro de la organización en el área de mantenimiento de la universidad central del ecuador conflictos laborales, los cuales afectaban a los diferentes equipos de trabajo y en consecuencia a todo el entorno laboral; también la autora concluye respecto a las dimensiones conflictivas indicando que estas afectan las competencias conductuales dentro del grupo de trabajadores para desempeñar un puesto dentro de la organización; de la misma manera se identificó dentro del grupo de colaboradores de Kentucky Fried Chicken diversas situaciones de conflicto laboral, generando situaciones de frustración, hostilidad, tensión, ansiedad, competitividad, reacciones y acciones no siempre positivas ; los cuales de manera significativa comprometen el desempeño adecuado del grupo de colaboradores y de la misma manera perjudican el clima laboral dentro de la organización; tal cual indica (Robbins & Judge, 2013) en su teoría del proceso del conflicto donde refiere que el primer paso en el conflicto es la existencia de condiciones



que crean la posibilidad de conflicto, dichas condiciones al no ser identificadas y trabajadas repercutirán significativamente en el clima laboral de una organización tal cual refiere (Valdez, 2010) quien menciona que el lugar de trabajo es muy importante para cualquier organización, ya que el comportamiento de los empleados, determinado por sus competencias conductuales tendrá una gran influencia en su éxito en la organización.

De otro lado en la tesis titulada Manejo de conflictos laborales para la aplicación en organizaciones diversas; de autor Juan Andrés Cagua Mejía quien concluye que cuando aparece el conflicto, este puede afectar la continuidad de la organización y la armonía del entorno de trabajo por lo tanto, el punto de partida es identificar el conflicto; del mismo modo en la investigación realizada en la tienda de Kentucky Fried Chicken se evidencio la existencia de conflictos laborales que afectan el clima laboral; siendo la dimensión de Oposición o incompatibilidad potencial la cual nos indica que un primer punto de partida para entender el conflicto es identificar los aspectos y causas que dan origen del conflicto; aspectos como la comunicación, la estructura y variables personales; de tal manera que se puedan plantear y desarrollar estrategias que sirvan para dar solución a todo tipo de conflicto que surja dentro de la tienda de Kentucky Fried Chicken; tal cual menciona en la teoría del proceso del conflicto (Robbins & Judge, 2013) haciendo mención respecto a las dimensiones del conflicto, la dimensión de oposición o incompatibilidad potencial, indicado que es importante identificar el origen, causas o fuentes del conflicto en una organización, de tal modo se pueda abordar las diferentes maneras en que se manifiesta el conflicto en una organización.

Así mismo De León (2018) en la tesis Comunicación interna y manejo de conflictos concluye que la comunicación interna es significativa para la gestión de conflictos, ya que contribuye a prevenir un entorno problemático dentro de la organización y hace mención también a que los colaboradores alcanzan por lo general los objetivos de la empresa, sin embargo, se observó que este proceso se ve afectado debido a la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, la mala recepción de mensajes y principalmente por la falta de cooperación por parte de los involucrados para encontrar respuestas a sus diferencias; similar a este resultado se evidencia en la investigación realizada dentro del grupo de colaboradores de Kentucky Fried Chicken, ya que el logro de metas y proyecciones de tienda sería idóneo y resultaría más significativo para la empresa si no



se presentaran situaciones donde la comunicación se ve afectada de tal manera que surgen situaciones donde la recepción de mensajes es mala y escasa, las metas no son claras y se crea un ambiente laboral de conflicto, el cual conlleva a los colaboradores a tener situaciones de hostilidad, ansiedad, tensión y frustración, lo cual no favorece a lograr un clima laboral adecuado, tal cual refiere (Robbins & Judge, 2013) mencionando respecto al indicador comunicación en la dimensión oposición o incompatibilidad potencial en el cual concluye que el potencial de conflicto aumenta cuando hay poca o mucha comunicación.

Garro (2018) en la tesis Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa “Coronel José Gálvez Comas 2018 concluye que existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez.” de Comas; de la misma manera los resultados obtenidos para la tienda de Kentucky fried chicken para el manejo de conflicto y clima laboral indicando que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral ; por lo tanto las diversas formas en las que se manifieste el conflicto dentro de tienda sean estas situaciones donde la comunicación es escasa, existen situaciones de tensión, ansiedad, frustración, hostilidad, competencia, acciones y reacciones, los resultados sean funcionales o disfuncionales dentro del grupo de colaboradores esto no repercutirá de manera significativa en el compromiso y responsabilidad por parte del grupo de colaboradores hacia la empresa, tampoco se verán comprometidos significativamente la colaboración, trabajo en equipo, permanencia y respeto ; en conclusión el clima laboral no se verá perjudicado significativamente; tal cual refiere Taguiri citado por (Brunet, 2011) quien menciona respecto al clima laboral el cual está determinado en gran medida por el comportamiento, las actitudes, las habilidades, las expectativas de los demás y los valores sociales y culturales de los trabajadores respecto su organización

Candía (2019) en la tesis titulada “Clima laboral en la municipalidad distrital de Pilpinto provincia de Paruro-cusco 2018” menciona que la colaboración y el apoyo que se produce en el área en la Municipalidad Distrital de Pilpinto se considera alto definido por una media de 3,68. En cuanto a las métricas, la empresa tiene un promedio de 3,54 con una calificación alta, amigable con un promedio de 4,03 tiene una calificación alta y el apoyo con un promedio de 3,50 también tiene una calificación alta. Entonces



podemos decir que existe una buena comunicación social entre los trabajadores, mostrando amabilidad y respeto a los compañeros y también apoyándose unos a otros para enfrentar situaciones difíciles en el lugar de trabajo; similar a este resultado se muestra en los colaboradores de la tienda de Kentucky fried chicken, ya que se observa respecto a la comunicación un resultado según la tabla de correlación de Spearman de 0.428 lo que indica que existe una correlación positiva moderada; lo que significa que existe en relación a la comunicación y al clima laboral una comunicación adecuada la cual no necesariamente tendrá repercusión directa respecto al clima laboral. Así mismo se evidencia en razón a la dimensión de trato interpersonal en la cual se obtuvo un promedio de 3.55 que es considerado como bueno, lo cual indica que en su mayoría los colaboradores manifiestan que existe cooperación, respeto y apoyo dentro del grupo de colaboradores, frente a las diferentes funciones y responsabilidades que se les otorga a cada colaborador, logrando de esta manera una fusión adecuada mas no idónea respecto a los objetivos que se espera obtener en cada turno dentro de tienda.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Se estableció que si existe un grado de relación entre el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco-2021, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es de 0.583 lo que implica una de relación positiva moderada; lo cual refiere que si bien existe relación entre las variables esta no afecta directamente el clima laboral.

SEGUNDA: Así también los estudios indican niveles de manejo de conflicto regulares, en razón a que en la dimensión oposición o incompatibilidad potencial se obtuvo un promedio de 3.27, que muestra un nivel regular; con respecto a la dimensión cognición y personalización, el promedio es de 2.62, que muestra un nivel regular; de otro lado al medir las intenciones en el manejo de conflictos, el valor promedio es 3.03, esto muestra un nivel regular; en la medición del comportamiento, el nivel promedio es 3.14, que muestra un nivel también regular, finalmente con respecto a los resultados se obtuvo un promedio de 3.04 que también muestra nivel regular.

TERCERO: La investigación evidencio la existencia de un clima laboral regular, en razón a que la dimensión de trato interpersonal obtuvo un promedio de 3.55 considerado como bueno; en la dimensión sentido de pertenencia se obtuvo un promedio de 3.43 considerado como bueno; en la dimensión retribución el promedio obtenido es de 3.45 que es calificado también como bueno; en la dimensión estabilidad el promedio obtenido es de 3.68, calificado como bueno y por último en la dimensión de trabajo en equipo el promedio obtenido es de 3.44 calificado también como bueno.

CUARTO: Se concluye que existe relación entre la oposición e incompatibilidad potencial y el clima laboral del grupo de colaboradores de la franquicia S.A. Kentucky Fried Chicken Real Provincia de Cusco-2021; según la tabla de correlación de Spearman evidencia un resultado de 0.428, lo que indica que existe una correlación positiva moderada.

QUINTO: Se determinó que existe relación entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del cusco-2021; donde el grado de relación según la tabla de correlación de Spearman es de 0.447, lo que indica que el grado de relación es positiva moderada.



SEXTA: Se determinó que existe relación entre las intenciones en el manejo de conflicto y clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del cusco-2021; donde el grado de relación según la tabla de correlación de Spearman que con un resultado de 0.302 que indica que el grado de relación es positiva baja.

SEPTIMO: Así mismo se determinó que existe que la relación entre el comportamiento en el manejo de conflicto y clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del cusco-2021; donde el grado de relación según la tabla de correlación de Spearman es de 0.350 indicando la relación positiva baja.

OCTAVO: Finalmente se determinó que existe relación entre los resultados en el manejo de conflicto y clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del cusco-2021; donde el grado de relación según la tabla de correlación de Spearman es de 0.273 que indica que el grado de relación es positiva baja.



RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se sugiere a los gerentes de la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco para mejorar el manejo de conflictos dentro de tienda partir por realizar un diagnóstico que permita identificar los conflictos laborales existentes y potenciales a través de entrevistas y evaluaciones estructuradas dirigido a los colaboradores tanto de manera grupal e individual para que de esta manera se puedan abordar dichos conflictos laborales y establecer soluciones que permitan trabajar en ellos de tal manera este actuar repercutan en el desarrollo de un buen clima laboral. Así mismo realizar planes de trabajo con el personal encargado del área de recursos humanos para que de esta manera se realicen dinámicas que permitan fomentar cambios de actitud en el grupo de colaboradores que favorezca las relaciones laborales e incrementen un clima laboral favorable.

SEGUNDO: Así mismo se sugiere en razón a que los en nivel de conflicto es regular, hacer un mapeo para identificar los principales conflictos existentes en la empresa dentro de los colaboradores para así a partir de ello plantear soluciones que puedan reducir el nivel de conflictos en la empresa. Así mismo se recomienda plantear políticas empresariales que permitan que los colaboradores puedan manifestar los conflictos potenciales a fin de poder prevenirlos antes de que estos puedan afectar el clima laboral dentro de la organización.

TERCERO Se sugiere a la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la variable clima laboral impulsar el compromiso de los colaboradores a través de experiencias significativas como reuniones de confraternidad de manera mensual y en fechas conmemorativas, además de mejorar las prácticas de reconocimiento laboral en los colaboradores, retribuyendo de manera efectiva , socializando y exponiendo tanto de manera interna como externa los logros de los colaboradores y garantizar un ambiente laboral armónico tanto en cuestiones de estructura y ambientación así como en la organización y asignación de tareas.

CUARTO: Se sugiere a los gerentes de la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la dimensión oposición o incompatibilidad potencial implementar capacitaciones en técnicas de comunicación asertiva dirigido a todo el



personal de tienda, mediante la realización de talleres grupales generando de esta manera una mayor confianza para comunicarse, enfrentar problemas, resolver conflictos de manera positiva, llegar a acuerdos, dar feedback constructivos y plantear soluciones que lleven tanto a la empresa como a los colaboradores a mejorar y crecer. Así mismo realizar planes de acción junto al grupo de gerentes encargados de tienda para que de esta manera se pueda mejorar y trabajar su política de incentivos, retribuciones, sistema de reconocimientos, liderazgo dirigido al grupo de colaboradores, también dar seguimiento y apoyo constante al colaborador; mostrar accesibilidad al grupo de colaboradores para que puedan hablar de sus problemas y valoraciones de su entorno laboral; de tal manera se disminuyan los conflictos y a su vez estos no perjudiquen el clima laboral.

QUINTO: Se recomienda a la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la dimensión cognición y personalización implementar actividades enfocadas en la aplicación de técnicas de relajación física y mental, así mismo técnicas de inoculación del stress dirigidas al grupo de colaboradores y gerentes de tienda. También crear programas de prevención frente al conflicto el cual tendrá como objetivo conocer las necesidades, opiniones, reacciones de los colaboradores y su funcionabilidad dentro de la empresa para que de esta manera se puedan tomar medidas de prevención frente a situaciones de conflicto y de tal manera este no repercuta en el clima laboral

SEXTA: Se sugiere a la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la dimensión intenciones desarrollar estrategias de negociación y acuerdos con el grupo de colaboradores, así mismo implementar talleres mensuales donde se eduque a todo el personal que labora en tienda en temas sobre los diferentes tipos de negociación acomodativa, competitiva, colaborativa. distributiva, por compromiso, y negociación evitativa y así mismo se haga supervisión constante de la ejecución y aplicación de lo aprendido en los talleres antes ya mencionados. Implementar herramientas de identificación de conflictos entre el personal a través del uso de mapas de calor que permitirán de manera práctica y efectiva controlar el clima laboral y comparar las diferentes áreas, así como también rendimiento de colaboradores y de esta manera tomar decisiones enfocadas de mejorar el clima laboral dentro de tienda

SEPTIMO: Se sugiere a la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la dimensión comportamiento implementar un liderazgo activo mediante



el apoyo que brindan los gerentes, asistentes y entrenadores en pro de la satisfacción, resolución de problemas, retribuciones, incentivos, capacitaciones y otras estrategias como el endomarketing que tiene como función mejorar la comunicación, motivación y satisfacción de los colaboradores, gestionando exitosamente la satisfacción de los colaboradores y de esta manera fomentar el cumplimiento de las políticas y reglamentos internos en las reuniones de trabajo a fin de mejorar el clima laboral.

OCTAVO: Se sugiere a la empresa Kentucky Fried Chicken-Real Plaza Provincia del Cusco respecto a la dimensión resultados implementar políticas de cumplimiento de resultados a fin de alcanzar los objetivos planteados, Así mismo implementar herramientas visuales, boletines informativos que sean accesibles que sirvan para informar constantemente los resultados obtenidos en tienda, tanto en el desempeño individual como grupal. Implementar el uso de tecnología a través de un sistema que informe de manera individual el resultado del desempeño, cumplimiento de metas, tardanzas, faltas, evaluaciones, auditorías a fin de que el colaborador tenga conocimiento inmediato



Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alva, S. (2010). *Las actitudes*. Recuperado el 28 de Setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos82/actitudes/actitudes.shtml>
- Anzola. (26 de 06 de 2003). *Eumed.net*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Araujo, & Maria, U. G. (2018). *Manejo de conflictos y clima laboral de la institución educativa Esther Cáceres Salgado Rímac, 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4400/Huam%C3%A1n_TU.pdf?sequence=1
- Arcila, G. (25 de Abril de 2016). *Concepto de conflicto*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/310393846/Concepto-de-Conflicto>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Brunet. (2011). El clima de trabajo en la organizaciones. En Brunet, *El clima de trabajo en la organizaciones* (pág. 13).
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*.
- Burga, c. (2012). *Trabajo en equipo*.
- Cagua, M. J. (2020). *MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES PARA LA APLICACIÓN PARA LA APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES DIVERSAS*. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, Quito. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Candia, M. R. (2019). *CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLPINTO PROVINCIA DE PARURO-CUSCO 2018*. Universidad Nacional de San Antoio Abada del Cusco, Cusco.
- Casas, R. A. (2002). *Remuneracion,Retribucion y motivacion de vendedores*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2009).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009b). *Proceso Administrativo* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chile, E. (08 de agosto de 2022). *Educación Chile*. Obtenido de Educación Chile:
<https://www.educarchile.cl/node/50038>
- Colaborador 1. (02 de Enero de 2021). Informe de entrevista. (A. J. Carazas, Entrevistador)
- Colaborador 4. (10 de Enero de 2021). informe Entrevista. (C. A. Emperatriz, Entrevistador)
- Colaborador, & 5. (10 de enero de 2021). Informe de entrevista. (C. A. Emperatriz, Entrevistador)
- Conceptodefinicion.de. (2018). *Definición de beligerante*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/beligerante/>
- Consulta 21. (s.f.). *¿Qué es el neuroticismo? La temida inestabilidad emocional*. Obtenido de <https://www.consulta21psicologosmalaga.es/que-es-neuroticismo/>
- De Leon, R. B. (2018). *Comunicación Interna y manejo de conflictos*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - México. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- De Vicente, B. (23 de Marzo de 2014). *Asertividad y empatía*. Obtenido de <http://www.psicologoonlinedevicente.com/asertividad-y-empatia/>
- Deficion ABC. (08 de agosto de 2022). *Deficion ABC*,. Obtenido de Deficion ABC,: <https://www.definicionabc.com/general/principio.php#:~:text=El%20concepto%20de%20principio%20se,varios%20los%20usos%20que%20recibe.>
- Definición.de. (2018). *Fiable*. Obtenido de <https://definicion.de/fiable/>
- Definicion.de*. (18 de Julio de 2022). Obtenido de <https://definicion.de/?s=remuneracion>
- Diccionario de leyes. (2016). *¿Qué es aseveración?* Obtenido de <https://espanol.thelawdictionary.org/aseveracion/>
- EcuRed. (2011). *Performance*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Performance>
- Enciclopedia de características. (2017). *Autocracia*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/autocracia/>
- Entrevista en empresa. (07 de Enero de 2021). Informe de entrevista. (C. J. Araujo, Entrevistador)
- Entrevista en empresa. (07 de Enero de 2021). Informe de entrevista. (C. A. Emperatriz, Entrevistador)



- FERNÁNDEZ, E., & LÓPEZ, Y. (2020). PROPUESTA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA DEPENDENCIA DE BIENESTAR SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. *ESPECIALIZACIÓN EN RESOLUCIÓN DE COFLICTOS*. UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA, RIOHACHA LA GUAJIRA. Obtenido de <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/550/Propuesta%20de%20Grado%20Especializacion%20Erika-Yaneth%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferragud, C. (2019). PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS. *LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia%20Elizabeth%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garcia, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptua. *Cuadernos de Administracion*, 46.
- Garro, A. S. (2018). *Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa "Coronel José Gálvez" Comas 2018*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM%20CE-Ge%203125%20S1%20-%20Sebastian%20Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Cordoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodologia de la investigacion*. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- I.E. Señor de los Milagros. (2017). *Reglamento interno*. Reglamento interno, Maranura - Cusco.
- KFC. (28 de diciembre de 2022). *Kentucky Fried Chicken*. Obtenido de Kentucky Fried Chicken: <https://kfc.com.pe/historia>
- Labmadrid. (08 de agosto de 2022). *Laboratori de Madrid* . Obtenido de Laboratori de Madrid : <https://labmadrid.com/wp-content/uploads/2016/03/Lab-01-DOCUMENTACIO%CC%81N-APRENDIZAJE-COOPERATIVO.pdf>
- Littlewood, H. F. (2003). *Metanálisis del apoyo organizacional*. Mexico: Mexico.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



- Mary, R. (2016). *Conflictos disfuncionales y su relación con el desempeño de funciones en directivos, docentes de la institución educativa particular mixto Santa Clara - Distrito José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional de San Antonio Abada del Cusco, Cusco.
- MEF. (08 de agosto de 2022). *Ministerio de economía y finanzas*. Obtenido de Ministerio de economía y finanzas:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC19_04.pdf
- Mendoza, R. F. (11 de Octubre de 2011). La historia de los primeros 'fast food' en el Perú. *El Comercio*.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., & Wan Ahmad, W. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1046 – 1058. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/278325733_Organizational_Communication_Climate_and_Conflict_Management_Communications_Management_in_a_n_Oil_and_Gas_Company
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definicion.de*. Recuperado el 13 de Octubre de 2017, de Definicion.de: <https://definicion.de/experiencia/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Acción*. Obtenido de <https://definicion.de/accion/>
- Perez, M. (08 de agosto de 2022). *Colaboracion*. Obtenido de Colaboracion :
<https://definicion.de/colaboracion/#:~:text=La%20colaboraci%C3%B3n%20por%20lo%20tanto,tiene%20que%20cruzar%20la%20calle.>
- Porporatto, M. (2015). *A priori*. Obtenido de <https://quesignificado.com/a-priori/>
- Psicocode. (2018). *¿Qué es la Hostilidad? Características de esta emoción*. Obtenido de <https://psicocode.com/psicologia/hostilidad/>
- Psicopedagogía. (s.f.). *Definición de autocrítica*. Obtenido de <https://www.psicopedagogia.com/definicion/autocritica>
- RAE. (08 de agosto de 2022). *Real Academia española*. Obtenido de Real Academia española: <https://dle.rae.es/norma>
- Rapado, M. (2015). *La ansiedad: estrategias prácticas para manejarla paso a paso* (Primera ed.). Madrid, España.
- Ricaldoni, J. (2018). *¿A qué se refiere el término statu quo?* Obtenido de <https://es.quora.com/A-qu%C3%A9-se-refiere-el-t%C3%A9rmino-statu-quo>



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimiquinta ed.). (L. Pineda, Trad.) Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. y. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, E. (2016). *¿Qué es la frustración y cómo afecta a nuestra vida?* Obtenido de <https://psicologiyamente.net/psicologia/frustracion>
- Significados.com. (2015). *Significado de Pugna*. Obtenido de <https://www.significados.com/pugna/>
- Significados.com. (08 de agosto de 2022). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/consideracion/>
- Sociedad Psicoanalítica de México. (2010). *Cómo lidiar con la tensión emocional y el estrés*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/como-lidiar-con-la-tension-emocional-y-el-estres/>
- Teloco.com. (24 de junio de 2013). Obtenido de Teloco .com: <https://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191%3Bque-tan-importante-es-.aspx>
- Terry, D. C. (12 de Marzo de 2014). *El arte de emprender*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://www.rauldiezcanscoterry.com/estas-loco-imposible-pagar-tanto-por-una-receta-de-pollo/>
- Toro, C. C. (2017). propuesta para el manejo de conflictos laborales en el area de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. *Maestria desarrollo del talento humano*. Universidad Andina Simon Bolivar, Quito. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervencion basada en evidencias*. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda.
- Trickett, S. (2009). *Supera la ansiedad y la depresión* (Primera ed.). Barcelona, España: Hispano Europea, S.A.
- Tuvilla, J. (10 de Enero de 2017). *Concepto de conflicto*. Obtenido de <http://josetuvillarayo.es/WEB3/aspectos-teoricos-rc/concepto-de-conflicto/index.html>
- Ucha, A. P. (09 de septiembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html>
- Universidad de Piura. (31 de Julio de 2012). *Actitud y aptitud*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/castellanoactual/actitud-y-aptitud/>



- Valda, T. (08 de agosto de 2022). *La insignia*. Obtenido de La asignia:
<https://elinsignia.com/2017/06/28/la-coordinacion/#:~:text=La%20Coordinaci%C3%B3n,lograr%20las%20metas%20con%20eficiencia.>
- Valdez, I. (2010). *Clima laboral*.
- Vera, L., Arias, D., & Acosta, Y. (2016). *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las Organizaciones Educativas de Media General*. Tesis de maestría, Universidad de Maracaibo - Venezuela. Obtenido de
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/4467/5801#>
- Werther, W., Davis, k., & Guzmán, P. (2014). *Administración de los recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México DF, MÉXICO: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Wiki Culturalia. (2015). *Concepto y qué es : La autocrítica*. Obtenido de
<https://edukavital.blogspot.com/2015/03/concepto-y-que-es-la-autocritica.html>
- Wikimedia .org. (2015). *Distrito de Maranura*. Obtenido de
<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Maranura.png>
- WordPress. (13 de Junio de 2012). *Interacción*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de
<https://derechotercero.wordpress.com/2012/06/13/interaccion-social-definicion-7/>
- Zuluaga, K. (11 de Marzo de 2014). *Competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores del emprendedor*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de
<http://es.slideshare.net/katerine1116/competencias-emprendedoras-32183209>



ANEXOS



Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación de a variable	
	Manejo de conflictos	Clima Laboral



Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo	Muy malo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo	Malo
A veces	2,61 – 3,40	Regular	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto	Bueno
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto	Muy bueno

Resultado de los ítems de la variable Manejo de conflictos

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Considero que la comunicación dentro de mi entorno laboral es escasa entre mis compañeros de trabajo por lo que se han generado malos entendidos.	13	21.7%	19	31.7%	18	30.0%	8	13.3%	2	3.3%
2. Considero que mis compañeros de trabajo aportan en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.	1	1.7%	4	6.7%	6	10.0%	26	43.3%	23	38.3%
3. Considero respecto al equipo administrativo gerencial de tienda que influyen en el comportamiento de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores.	2	3.3%	2	3.3%	6	10.0%	16	26.7%	34	56.7%
4. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo se presentan al centro laboral con una actitud negativa.	17	28.3%	28	46.7%	11	18.3%	2	3.3%	2	3.3%
5. Considero que existe antipatía entre mis compañeros de trabajo	16	26.7%	18	30.0%	12	20.0%	6	10.0%	8	13.3%
6. Muestro interés por situaciones o actividades que suceden en mi centro de trabajo	2	3.3%	1	1.7%	6	10.0%	24	40.0%	27	45.0%
7. Considero que las personas dentro de la empresa actúan con base en sus emociones más que en la razón y el conocimiento	9	15.0%	11	18.3%	15	25.0%	19	31.7%	6	10.0%
8. Muestro desconcentración con facilidad a menudo durante el desarrollo de mis actividades laborales.	20	33.3%	24	40.0%	8	13.3%	5	8.3%	3	5.0%
9. Considero. que mis compañeros de trabajo se muestran inquietos durante el cumplimiento de sus horarios laborales.	13	21.7%	18	30.0%	18	30.0%	7	11.7%	4	6.7%
10. Considero que mis compañeros de trabajo demuestran insatisfacción laboral.	19	31.7%	16	26.7%	14	23.3%	10	16.7%	1	1.7%



11. Observo en mis compañeros de trabajo expresiones de ira durante su permanencia en el centro de trabajo.	12	20.0%	17	28.3%	26	43.3%	4	6.7%	1	1.7%
12. Observo que mi equipo administrativo gerencial trata con hostilidad a algún compañero de trabajo.	23	38.3%	27	45.0%	4	6.7%	4	6.7%	2	3.3%
13. Considero que las personas dentro de mi centro laboral tratan de demostrar quién es mejor.	11	18.3%	9	15.0%	14	23.3%	12	20.0%	14	23.3%
14. Considero que mis compañeros de trabajo aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la empresa	4	6.7%	8	13.3%	16	26.7%	14	23.3%	18	30.0%
15. Considero que mis compañeros de trabajo ignoran a menudo los problemas que se presentan dentro de su entorno laboral	10	16.7%	24	40.0%	9	15.0%	13	21.7%	4	6.7%
16. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo intentan alejarse de aquellas situaciones con las que no están de acuerdo dentro de su horario y entorno laboral	13	21.7%	11	18.3%	13	21.7%	22	36.7%	1	1.7%
17. Apoyo la opinión de mis compañeros de trabajo a pesar de no estar de acuerdo.	15	25.0%	10	16.7%	12	20.0%	18	30.0%	5	8.3%
18. Considero que el equipo administrativo gerencial da la razón al personal con la finalidad de evitar situaciones conflictivas.	9	15.0%	19	31.7%	15	25.0%	8	13.3%	9	15.0%
19. He renunciado parcialmente a una posición en favor de una solución en la empresa.	21	35.0%	10	16.7%	16	26.7%	7	11.7%	6	10.0%
20. Considero que mis compañeros de trabajo aceptan soluciones que proveen satisfacción completa para todos.	0	0.0%	5	8.3%	15	25.0%	20	33.3%	20	33.3%
21. Considero que mis compañeros afirman cosas sin tener pleno conocimiento de ellas.	21	35.0%	16	26.7%	3	5.0%	14	23.3%	6	10.0%
22. En situaciones de conflicto he realizado declaraciones con seguridad.	8	13.3%	16	26.7%	13	21.7%	14	23.3%	9	15.0%
23. Considero que mis compañeros de trabajo realizan diferentes acciones para dar solución a situaciones conflictivas.	1	1.7%	11	18.3%	9	15.0%	27	45.0%	12	20.0%
24. Mantengo un rol pasivo frente a situaciones problemáticas en la empresa.	3	5.0%	2	3.3%	14	23.3%	27	45.0%	14	23.3%
25. Considero que mis compañeros de trabajo muestran cambios frente a acciones que se realizan en su centro laboral.	5	8.3%	9	15.0%	21	35.0%	17	28.3%	8	13.3%
26. Considero que existe resistencia del personal cuando se producen cambios a nivel laboral.	14	23.3%	12	20.0%	15	25.0%	16	26.7%	3	5.0%
27. Considero que la presencia de conflictos en mi centro laboral ha mejorado la calidad de decisiones que se toman.	4	6.7%	13	21.7%	23	38.3%	17	28.3%	3	5.0%
28. Considero que los procesos de ascenso laboral del personal se dan de manera justa.	5	8.3%	9	15.0%	19	31.7%	17	28.3%	10	16.7%
29. Considero que los resultados de los conflictos reducen el desempeño de las personas que laboran en la empresa.	11	18.3%	8	13.3%	17	28.3%	18	30.0%	6	10.0%
30. Considero que las decisiones tomadas para dar solución a los conflictos laborales incrementan el descontento del personal.	9	15.0%	13	21.7%	24	40.0%	13	21.7%	1	1.7%



Resultado de los ítems de la variable Clima laboral

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31.Considero que dentro de la empresa existe cooperación entre mis compañeros de trabajo.	2	3.3%	4	6.7%	30	50.0%	19	31.7%	5	8.3%
32.Me siento tratado con respeto, consideración, y amabilidad cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo	1	1.7%	4	6.7%	29	48.3%	20	33.3%	6	10.0%
33.Considero estar comprometido con el logro de objetivos de mi centro laboral.	1	1.7%	1	1.7%	37	61.7%	16	26.7%	5	8.3%
34.Considero que normalmente mis compañeros y jefes cumplen con sus tareas y responsabilidades dentro de mi centro laboral	1	1.7%	13	21.7%	27	45.0%	18	30.0%	1	1.7%
35.Considero que la empresa en la que laboro, cumple normalmente con la remuneración económica y cubre con mis necesidades.	4	6.7%	10	16.7%	23	38.3%	14	23.3%	9	15.0%
36.Considera en relación a la empresa en la que labora encontrarse satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).	1	1.7%	11	18.3%	25	41.7%	17	28.3%	6	10.0%
37.Considero que la empresa en la que laboro tiene una buena imagen como empresa.	0	0.0%	9	15.0%	22	36.7%	18	30.0%	11	18.3%
38.Considero que los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa	2	3.3%	4	6.7%	28	46.7%	17	28.3%	9	15.0%
39.Considero que dentro de la empresa se ponen en práctica la colaboración entre los colaboradores	2	3.3%	10	16.7%	24	40.0%	21	35.0%	3	5.0%
40.Considero que dentro de la empresa existe una coordinación adecuada y oportuna, entre mis compañeros de trabajo.	0	0.0%	9	15.0%	28	46.7%	21	35.0%	2	3.3%



Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Título: “Manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. KENTUCKY FRIED CHICKEN Provincia del Cusco -2021”.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis	Variables	Método	Población y Muestra	Técnicas e Instrum.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación existente entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de relación existente entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existente una relación significativa entre el manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco -2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de conflictos. Clima laboral 	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental – transversal</p>	<p>Población: Comprende 60 colaboradores que laboran dentro de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken están comprendidas entre el equipo gerencial, colaboradores en las áreas de atención al cliente, producción y drivers.</p>	<p>Técnicas: - Encuesta</p> <p>Instrumentos: - Cuestionario</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Dimensiones				
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación existente entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en los 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de relación existente entre la oposición o incompatibilidad potencial en el manejo de conflicto y el clima laboral en 	<ul style="list-style-type: none"> Existente una relación significativa directa entre la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto 	<p>Manejo de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oposición o incompatibilidad potencial ✓ Cognición y personalización 			



<p>colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco - 2021?</p>	<p>los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.</p>	<p>y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intenciones ✓ Comportamiento ✓ Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación existente entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken -Real Plaza Provincia del Cusco - 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de relación existente entre la cognición y personalización en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la cadena de restaurantes Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existente una relación significativa directa entre la cognición y personalización en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la cadena de restaurantes Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021. 	<p style="text-align: center;">Clima laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trato impersonal ✓ Sentido de pertenencia ✓ Retribución ✓ Estabilidad ✓ Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación existente entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de relación existente entre las intenciones en el manejo de conflicto y el clima en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existente una relación significativa directa entre las intenciones en el proceso de conflicto y el clima en los 	



-
- | | | |
|--|--|---|
| <p>Provincia del Cusco - 2021?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es la relación existente entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. tienda Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco -2021?• ¿Cuál es la relación existente entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021? | <p>Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinar el nivel de relación existente entre el comportamiento en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021• Determinar el nivel de relación existente entre el resultado en el manejo de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A Kentucky Fried Chicken Real Plaza | <p>colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existente una relación significativa directa entre el comportamiento en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. Kentucky Fried Chicken Real Plaza Provincia del Cusco - 2021• Existente una relación significativa directa entre el resultado en el proceso de conflicto y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A. |
|--|--|---|
-



Provincia del Cusco - Kentucky Fried
2021. Chicken Real Plaza
Provincia del Cusco -
2021

Matriz del instrumento

Título: “Manejo de conflictos y el clima laboral en los colaboradores de la franquicia DELOSI S.A KENTUCKY FRIED CHICKEN Provincia del Cusco -2021”.

Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Oposición o incompatibilidad potencial	Comunicación	1. Considero que la comunicación dentro de mi entorno laboral es escasa entre mis compañeros de trabajo por lo que se han generado malos entendidos	12.19%	6	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
	Estructura	2. Considero que mis compañeros de trabajo aportan en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa			
		3. Considero respecto al equipo administrativo gerencial de tienda que influyen en el comportamiento de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores. 4. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo se presentan al centro laboral con una actitud negativa			
Variables personales	5. Considero que existe antipatía entre mis compañeros de trabajo. 6. Muestro interés por situaciones o actividades que suceden en mi centro de trabajo.				
Cognición y personalización	Ansiedad	7. Considero que las personas dentro de la empresa actúan con base en sus emociones más que en la razón y el conocimiento. 8. Muestro desconcentración con facilidad a menudo durante el desarrollo de mis actividades laborales.	17.07%	6	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		Tensión			
		10. Considero que mis compañeros de trabajo demuestran insatisfacción laboral			



Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Intenciones	Frustración	11. Observo en mis compañeros de trabajo expresiones de ira durante su permanencia en el centro de trabajo	21.95%	7	
	Hostilidad	12. Observo que mi equipo administrativo gerencial trata con hostilidad a algún compañero de trabajo			
	Competir	13. Considero que las personas dentro de mi centro laboral tratan de demostrar quién es mejor.			
	Colaborar	14. Considero que mis compañeros de trabajo aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la empresa			
	Evitar	15. Considero que mis compañeros de trabajo ignoran a menudo los problemas que se presentan dentro de su entorno laboral. 16. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo intentan alejarse de aquellas situaciones con las que no están de acuerdo dentro de su horario y entorno laboral.			
	Ceder	17. Apoyo la opinión de mis compañeros de trabajo a pesar de no estar de acuerdo. 18. Considero que el equipo administrativo gerencial da la razón al personal con la finalidad de evitar situaciones conflictivas.			
	Transigir	19. He renunciado parcialmente a una posición en favor de una solución en la empresa. 20. Considero que mis compañeros de trabajo aceptan soluciones que proveen satisfacción completa para todos.			
Comportamiento	Aseveraciones	21. Considero que mis compañeros afirman cosas sin tener pleno conocimiento de ellas. 22. En situaciones de conflicto he realizado declaraciones con seguridad.	14.63%	4	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
	Acciones	23. Considero que mis compañeros de trabajo realizan diferentes acciones para dar solución a situaciones conflictivas. 24. Mantengo un rol pasivo frente a situaciones problemáticas en la empresa.			
	Reacciones	25. Considero que mis compañeros de trabajo muestran cambios frente a acciones que se realizan en su centro laboral.			
		26. Considero que existe resistencia del personal cuando se producen cambios a nivel laboral.			
Resultados	Resultados funcionales	27. Considero que la presencia de conflictos en mi centro laboral ha mejorado la calidad de decisiones que se toman. 28. Considero que los procesos de ascenso laboral del personal se dan de manera justa.	9.75%	6	



Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
	Resultados disfuncionales	29.Considero que los resultados de los conflictos reducen el desempeño de las personas que laboran en la empresa. 30.Considero que las decisiones tomadas para dar solución a los conflictos laborales incrementan el descontento del personal.			
Trato interpersonal	Cooperación	31.Considero que dentro de la empresa existe cooperación entre mis compañeros de trabajo.	- 4.87	2	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
	Respeto	32.Me siento tratado con respeto, consideración, y amabilidad cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo	- 4.87		
Sentido de pertenencia	Compromiso	33.Considero estar comprometido con el logro de objetivos de mi centro laboral.	-	2	
	Responsabilidad	34.Considero que normalmente mis compañeros y jefes cumplen con sus tareas y responsabilidades dentro de mi centro laboral.	-		
Retribución	Remuneración	35.Considero que la empresa en la que laboro, cumple normalmente con la remuneración económica y cubre con mis necesidades.	- 4.87	2	
	Beneficios	36.Considera en relación a la empresa en la que labora encontrarse satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).	-		
Estabilidad	Permanencia	37.Considero que la empresa en la que laboro tiene una buena imagen como empresa	- 4.87	2	
	Justicia	38.Considero que los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa	-		
Trabajo en equipo	Colaboración	39.Considero que dentro de la empresa se ponen en práctica la colaboración entre los colaboradores.	- 4.87	2	
	Coordinación	40.Considero que dentro de la empresa existe una coordinación adecuada y oportuna, entre mis compañeros de trabajo.			
TOTAL			100%	39	



CUESTIONARIO
VARIABLE: MANEJO DE CONFLICTO

Estimado estudiante: MANEJO DE CONFLICTO

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmaciones, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo con las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

Escala	Denominación
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

I. DATOS PERSONALES

1. Edad.....
2. Zona de residencia.....

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Considero que la comunicación dentro de mi entorno laboral es escasa entre mis compañeros de trabajo por lo que se han generado malos entendidos.					
2. Considero que mis compañeros de trabajo aportan en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.					
3. Considero respecto al equipo administrativo gerencial de tienda que influyen en el comportamiento de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores.					
4. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo se presentan al centro laboral con una actitud negativa.					
5. Considero que existe antipatía entre mis compañeros de trabajo					
6. Muestro interés por situaciones o actividades que suceden en mi centro de trabajo					
7. Considero que las personas dentro de la empresa actúan con base en sus emociones más que en la razón y el conocimiento					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8. Muestro desconcentración con facilidad a menudo durante el desarrollo de mis actividades laborales.					
9. Considero. que mis compañeros de trabajo se muestran inquietos durante el cumplimiento de sus horarios laborales.					
10. Considero que mis compañeros de trabajo demuestran insatisfacción laboral.					
11. Observo en mis compañeros de trabajo expresiones de ira durante su permanencia en el centro de trabajo.					
12. Observo que mi equipo administrativo gerencial trata con hostilidad a algún compañero de trabajo.					
13. Considero que las personas dentro de mi centro laboral tratan de demostrar quién es mejor.					
14. Considero que mis compañeros de trabajo aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la empresa					
15. Considero que mis compañeros de trabajo ignoran a menudo los problemas que se presentan dentro de su entorno laboral					
16. Considero que mis compañeros de trabajo a menudo intentan alejarse de aquellas situaciones con las que no están de acuerdo dentro de su horario y entorno laboral					
17. Apoyo la opinión de mis compañeros de trabajo a pesar de no estar de acuerdo.					
18. Considero que el equipo administrativo gerencial da la razón al personal con la finalidad de evitar situaciones conflictivas.					
19. He renunciado parcialmente a una posición en favor de una solución en la empresa.					
20. Considero que mis compañeros de trabajo aceptan soluciones que proveen satisfacción completa para todos.					
21. Considero que mis compañeros afirman cosas sin tener pleno conocimiento de ellas.					
22. En situaciones de conflicto he realizado declaraciones con seguridad.					
23. Considero que mis compañeros de trabajo realizan diferentes acciones para dar solución a situaciones conflictivas.					
24. Mantengo un rol pasivo frente a situaciones problemáticas en la empresa.					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25. Considero que mis compañeros de trabajo muestran cambios frente a acciones que se realizan en su centro laboral.					
26. Considero que existe resistencia del personal cuando se producen cambios a nivel laboral.					



CUESTIONARIO
VARIABLE: CLIMA LABORAL

Estimado estudiante:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmación, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo con las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marca la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

Escala	Denominación
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

I. DATOS PERSONALES

1. Edad:
2. Zona de residencia:

27.Considero que la presencia de conflictos en mi centro laboral ha mejorado la calidad de decisiones que se toman.					
28.Considero que los procesos de ascenso laboral del personal se dan de manera justa.					
29.Considero que los resultados de los conflictos reducen el desempeño de las personas que laboran en la empresa.					
30.Considero que las decisiones tomadas para dar solución a los conflictos laborales incrementan el descontento del personal.					
31.Considero que dentro de la empresa existe cooperación entre mis compañeros de trabajo.					
32.Me siento tratado con respeto, consideración, y amabilidad cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo					
33.Considero estar comprometido con el logro de objetivos de mi centro laboral.					



34.Considero que normalmente mis compañeros y jefes cumplen con sus tareas y responsabilidades dentro de mi centro laboral					
35.Considero que la empresa en la que laboro, cumple normalmente con la remuneración económica y cubre con mis necesidades.					
36.Considera en relación a la empresa en la que labora encontrarse satisfecho con los beneficios que recibe (seguro de salud, capacitaciones, gratificaciones, etc.).					
37.Considero que la empresa en la que laboro tiene una buena imagen como empresa.					
38.Considero que los procesos de contrata y/o despido del personal se dan de manera justa					
39.Considero que dentro de la empresa se ponen en práctica la colaboración entre los colaboradores					
40.Considero que dentro de la empresa existe una coordinación adecuada y oportuna, entre mis compañeros de trabajo.					



FICHA TÉCNICA

Nombre: Proceso de conflictos y clima laboral en los colaboradores de la franquicia Delosi S.A. Kentucky Fried Chicken

Autores: Jackeline Emperatriz Carazas Araujo

Duración: 30 minutos

Aplicación: Individual

Ámbito de aplicación: Instalaciones de Kentucky Fried Chicken

Finalidad: Evaluar la relación de conflicto y clima laboral de los colaboradores de la franquicia Delosi s.a. Kentucky Fried Chicken.

Baremación:

Media	Promedio
Nunca	1-1.80
Casi Nunca	1.81 – 2.60
A veces	2.61- 3.40
Casi siempre	3.41 – 4.20
Siempre	4.21 - 5

Validación externa: Se realizó la validación para la aplicación lingüística de la prueba en la población de colaboradores de la franquicia Delosi s.a. Kentucky Fried Chicken de la ciudad del Cusco a través de juicio de

expertos:

Mg.Ps. Manuel Jesús Ortega Zea

Mg.Ps. Fanny Margot Miranda Ordoñez

Mg.Ps. Gareth del Castillo Estrada

Mg.Ps. Luis Enrique Zevallos Velasquez

Validación interna: La prueba modificada de acuerdo a las correcciones de la validación por juicio de expertos fue llevada a una validación interna con un grupo piloto de 30 trabajadores de Restaurante de Comida rápida Kentucky Fried Chicken



Material: Cuestionario y hoja de respuestas.

La fiabilidad de cada una de las cuatro escalas que comprenden el cuestionario, así como del total del mismo, se calculó por medio de dos procedimientos: el método de formas paralelas y el coeficiente de alfa de Cronbach.

Para establecer la fiabilidad del cuestionario, se manejó la técnica estadística índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el valor del coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.7, entonces, el instrumento usado es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el valor del coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.7, entonces, el instrumento usado no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software

Los valores de los coeficientes de fiabilidad, obtenidos por estos procedimientos para cada una de las escalas y para la escala total, son los que aparecen en la tabla...

Dimensión	Nro. de Ítems	Total	Coefficiente de fiabilidad alfa
Oposición o incompatibilidad potencial	1,2,3,4,5	5	0.98
Cognición y personalización	6,7,8,9,10,11,12	7	0.98
Intenciones	,14,15,16,17,18,19,20,21	8	0.98
Comportamiento	22,23,24,25,26,27	6	0.98
Resultados	28,29,30,31	4	0.98
Trato interpersonal	32,33	2	0.98
Sentido de pertenencia	34,35	2	0.98
Retribución	36,37	2	0.98
Estabilidad	38,39	2	0.98
Trabajo en equipo	40,00	1	0.98



Validez y fiabilidad del instrumento

Para la validación externa se usó la validación a través de juicio de expertos.

ítems	E1	E2	E3	E4	SUMATORIA
1	8	7	9	9	33
2	9	7	9	8	33
3	7	7	9	9	32
4	7	7	8	7	29
5	9	9	8	7	33
6	9	8	8	8	33
7	9	7	7	8	31
8	7	9	8	8	32
9	8	9	8	8	33
10	9	8	9	7	33
11	9	8	7	8	32
12	9	9	8	8	34
13	7	8	9	7	31
14	9	8	7	7	31
15	8	9	7	8	32
16	9	8	7	7	31
17	8	8	7	9	32
18	8	7	8	9	32
19	9	7	7	9	32
20	8	9	9	7	33
21	8	8	8	8	32
22	8	8	7	9	32



23	8	9	7	9	33
24	8	9	8	7	32
25	8	8	9	8	33
26	7	7	9	9	32
27	8	8	7	9	32
28	9	9	7	8	33
29	9	8	9	9	35
30	7	8	8	8	31
31	8	7	9	9	33
32	9	7	7	8	31
33	8	9	7	7	31
34	9	7	7	9	32
35	8	7	7	8	30
36	7	7	7	9	30
37	8	7	8	9	32
38	8	9	7	8	32
39	9	8	8	7	32
40	7	8	8	8	31
Varianza	0.55833333	0.63525641	0.66089744	0.60512821	



k	40
ΣV_1	2.46
V_{t1}	1.26

seccion1	1.03
seccion2	-0.96
absoluto s2	0.96

α_1	0.98
------------------------------	-------------

K: Numero de Ítems

ΣV_1 : Sumatoria de Varianzas Individuales

VT1: varianza total

SECCION1: Numero de ítems dividido entre el número de ítems menos la unidad.

SECCION 2: la unidad menos Sumatoria de Varianzas Individuales dividido entre la varianza total

ABSOLUTO S2: Valor absoluto

FORMULA DE APLICACIÓN ALFA DE CRONBACH

Se aplicó el método del alpha de cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.70, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.98 lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla de escala de medición de Sperman

Tabla 2. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.

Valor de r_{sno}	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta