

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Resolución de conflictos y su relación con el clima laboral de los asesores de
ventas y servicios del Banco de Crédito del Perú - Lambayeque 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Pedro Francisco Fernandez Noriega

ASESOR

Jessica Karin Solano Cavero

<https://orcid.org/0000-0003-3132-5310>

Chiclayo, 2023

**Resolución de conflictos y su relación con el clima laboral de los
asesores de ventas y servicios del Banco de Crédito del Perú -
Lambayeque 2020**

PRESENTADA POR

Pedro Francisco Fernandez Noriega

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
PRESIDENTE

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
SECRETARIO

Jessica Karin Solano Cavero
VOCAL

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS ASESORES DE VENTAS Y SERVICIOS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - LAMBAYEQUE 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	3%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	12
Resultados y discusión	13
Conclusiones	20
Recomendaciones	21
Referencias.....	22
Anexos	25

Resumen

En la actualidad los trabajadores del banco se enfrentan a diferentes desafíos y obstáculos en su trabajo diario, estos desafíos afectan a los colaboradores, siendo necesario que los gerentes tengan la capacidad de ver las formas de resolver los problemas y ofrecer un entorno saludable; por ello este estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020. Respecto a la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental, además, la muestra fue censal dado que estuvo conformada por 85 colaboradores. Por otro lado, se utilizó la prueba de Kilmann (1974) y CL-SPC - clima laboral de Sonia Palma Carrillo (2004) para medir las variables resolución de conflictos y clima laboral. En cuanto a los resultados se evidenció que los estilos competencia y complaciente se relacionan de manera negativa con el clima laboral porque el personal busca dominar los conflictos; mientras que el estilo de evasión, en el que se trata los problemas de manera diplomática mostró estar relacionado con mayores percepciones de un clima laboral adecuado. Por lo tanto, la empresa debe aprender a manejar los conflictos y brindar un entorno saludable.

Palabras clave: clima laboral, conflictos, estilos

Código JEL: M1, M10, M12

Abstract

At present, bank workers face different challenges and obstacles in their daily work. These challenges affect employees, making it necessary for managers to have the ability to see ways to solve problems and offer a healthy environment; For this reason, this study had the general objective of determining the relationship between conflict resolution and the work environment of the sales and services advisers of the Banco de Crédito del Perú -Lambayeque 2020.Regarding the methodology, it had a quantitative approach, correlational level and nonexperimental design, in addition, the sample was census since it was made up of 85 collaborators. On the other hand, the test of Kilmann (1974) and CL-SPC - work environment of Sonia Palma Carrillo (2004) were used to measure the variables conflict resolution and work environment. Regarding the results, it was evidenced that the competing and complacent styles are negatively related to the work environment because the staff seeks to dominate conflicts; while the avoidance style, in which problems are dealt with diplomatically, was shown to be related to greater perceptions of an adequate work environment. Therefore, the company must learn to manage conflict and provide a healthy environment.

Keywords: work environment, conflicts,

stylesJEL code: M1, M10, M12

Introducción

En la actualidad los colaboradores del sector bancario se enfrentan a diferentes desafíos en su trabajo diario que suele afectar al personal, siendo necesario que los gerentes tengan la capacidad de comprender por qué y cuándo surge un conflicto para así diseñar estrategias que ayuden a resolver las dificultades mejorando el clima laboral de la empresa (Islam & Rimi, 2017). Los autores Parrado, Rodríguez y Calderón (2018) encontraron diferencias en los estilos de negociación entre Perú, México y Argentina; en el caso de Perú y Argentina predomina el estilo de negociación integrativa porque su cultura se caracteriza por ceder en una negociación para que ambas partes sientan que sus necesidades fueron satisfechas; mientras que las características de México precisan una necesidad de sentir que se ganó mucho más que la contraparte en una negociación.

En el Banco Sabadell de México han optado por mejorar la gestión y liderazgo, aunque antiguamente no era así, porque la relación entre los colaboradores era negativa y siempre había rumores o incertidumbres, pero, al elegir un estilo de liderazgo se consiguió aumentar la satisfacción en el trabajo y ofrecer un clima de trabajo adecuado (Agencia Efe, 2018); asimismo, la consultora Deloitte reveló que el sector bancario debe afrontar diferentes retos como brindar un adecuado clima laboral, pero para ello deben asignar un líder que fomente sanas relaciones laborales y elija un estilo de resolución de conflictos adecuado (Álvarez, 2016). Por otro lado, el 86% de los colaboradores peruanos renunciarían a su trabajo por un mal clima laboral pues, ellos consideran muy importante el clima para mejorar su desempeño y realizar con éxito sus funciones (Gestión, 2018).

En el Banco de Crédito del Perú han sucedido diversas situaciones, las cuales en su mayoría suelen convertirse en conflictos; en una entrevista con el supervisor de plataforma manifestó que los conflictos suceden cuando la jefatura hace diferencias en la entrega de beneficios laborales o trato hacia los colaboradores originando un clima de tensión; asimismo, existen discrepancias cuando los asesores velan por sus propios intereses comerciales o desean atender al mismo usuario. Por otro lado, los colaboradores discuten cada vez que el asesor del turno mañana se olvida de anular las tarjetas de crédito que no fueron recogidas entonces, cuando el trabajador del turno tarde desea cuadrar las tarjetas del día no puede porque el sistema no permite cerrar la agencia si es que hay alguna diferencia en el cuadro.

De ello se desprende la siguiente pregunta, ¿Cuál es la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú

- Lambayeque 2020?

Siendo su objetivo general Determinar la relación entre la resolución de conflictos y el climalaboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020, y sus objetivos específicos identificar el estilo de resolución de conflictos que más predomina en los asesores de ventas y servicios, determinar el nivel de clima laboral y determinar la relación entre los estilos competencia, colaboración, compromiso, complaciente y evitación en las dimensiones del clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020.

Este estudio es importante porque se llevó a cabo la aplicación del modelo de manejo de conflictos de Thomas-Kilmann y la escala del clima laboral cuyos resultados servirán para realizar propuestas de mejora para el Banco de Crédito del Perú; como este sector es altamente competitivo, el trabajo en equipo es muy necesario para sobrevivir con éxito en esta competencia feroz (Islam & Rimi, 2017). Asimismo, el banco se beneficiará de este estudio, porque si la resolución de conflictos no se mejora podría conducir a un servicio al cliente deficiente y no habría resultados favorables. El estudio aportaría una serie de recomendaciones acerca del estilo más adecuado para resolver conflictos y cómo lograr un óptimo clima en las entidades bancarias; además, este estudio sirve como aporte a la literatura académica y guía para otros investigadores.

Revisión de literatura

En cuanto a la revisión de literatura sobre manejo de resolución de conflictos Akoth (2017) tuvo como propósito determinar la influencia de la resolución de conflictos sobre el desempeño de Stima Sacco mostrando que el 64.4% de las personas estuvieron de acuerdo en que los diferentes estilos de resolución de conflictos influyen en el desempeño organizacional, concluyendo que debe mejorar las estrategias de manejo de conflictos como la negociación o intervención de terceros para incrementar el desempeño organizacional. Asimismo, Islam y Rimi (2017) tuvieron como propósito determinar la gestión de conflictos adoptadas por los bancos privados en Bangladesh mediante el modelo de Thomas-Kilmann's. Los resultados sugirieron que los bancos utilizan las cinco estrategias de gestión de conflictos (evitar, competir, adaptarse, comprometerse y colaborar), sin embargo, estrategia que se utilizó con más frecuencia es la estrategia colaborativa porque los colaboradores encuentran la mejor solución para las partes involucradas y eso contribuye a un óptimo clima laboral. Como el sector bancario de Bangladesh es altamente competitivo, los empleados pueden centrarse en una relación a largo plazo mientras resuelven los conflictos. También Moreira (2018) tuvo como objetivo determinar cuáles son los estilos de resolución de conflictos utilizados por colaboradores de un banco financiero nacional, evidenciando que la adaptación es el estilo más utilizado, es decir, las personas con ese estilo sacrifican sus propios intereses ante los intereses del resto, para mantener una sana relación, además, no hieren la susceptibilidad de los otros colaboradores.

En cuanto a la revisión de la literatura sobre clima laboral, Castro y Ramón (2017) evaluaron las dimensiones del clima laboral de un banco de Lima, encontrando que en cuanto a la autorrealización, la empresa ofrecía oportunidades de crecimiento personal y profesional, además, los supervisores se caracterizaban por apoyar y afrontar obstáculos con su personal. Respecto a la comunicación, se percibió una comunicación interna entre compañeros, pero entre mayor jerarquía no era posible lograr una eficiente comunicación. Por último, acerca de las condiciones laborales, el sueldo no se valoró como atractivo y no cuentan con tecnología suficiente para trabajar. Así mismo Chávez (2019) tuvo como objetivo medir el nivel de clima laboral de un banco de Talara encontrando un clima laboral desfavorable pues, no ofrecían una eficiente comunicación, capacitaciones ni valoraban el esfuerzo de cada trabajador. Además, los supervisores no motivaban al personal a mejorar en sus labores. Por otro lado, no existía la solución de problemas en las áreas de trabajo, concluyendo que la empresa no ofrecía un clima motivador o grato.

También Lázaro (2019) determinó la relación entre la resolución de conflictos y clima laboral comprobando la presencia de relación entre ambas variables. Por otro lado, el nivel de resolución de conflictos y clima laboral fue regular (48.9% y 61.1 %, respectivamente), porque debe mejorarse la comunicación, concientizar a los superiores acerca del clima laboral y realizar reuniones o capacitaciones para resolver conflictos.

A continuación, se presenta una síntesis de las variables objeto de estudio:

El conflicto es un concepto omnipresente en las organizaciones (Trudel, 2009; Shih & Susanto, 2010) y puede conducir a consecuencias positivas o negativas. Entre las consecuencias negativas se encuentran las rutinas distribuidas, la disminución de la productividad y la satisfacción, mientras que las consecuencias positivas incluyen la mejora en la calidad de las decisiones, la creatividad y el rendimiento.

La resolución de conflictos es un tema relevante en las empresas para disminuir las tensiones y discrepancias entre los colaboradores (Pereira, 2012). Para resolverlos de manera efectiva, es necesario implementar estrategias que promuevan la cooperación, reencuadren el conflicto de manera cooperativa, fomenten el pensamiento orientado al futuro, promuevan la empatía y brinden cierta independencia a los líderes en la toma de decisiones (Cohen, 2010). Una gestión inadecuada de los conflictos puede traer consecuencias negativas, como el aumento de la rotación y la disminución de la moral (Losa & De Bengoa, 2012).

Los estilos de resolución de conflictos propuestos por Thomas-Kilmann (1974) son: competencia o dominante (gran preocupación por uno mismo y poca por los demás, asociado a situaciones de ganar-perder); colaboración o integración (alta preocupación por uno mismo y los demás, implica apertura e intercambio de información); compromiso o transigir (preocupación intermedia por uno mismo y los demás, muestra cooperación y asertividad); complaciente (poca preocupación por uno mismo y mucha por los demás, se refiere a reducir diferencias y satisfacer a la otra parte); y evitación (poca preocupación por uno mismo y los demás, intenta retirarse o desvincularse de situaciones de conflicto) (Rahim, 2002; Trudel, 2009; Aqqad et al., 2019; Ozdemir et al., 2009; Schlaerth et al., 2013). Cada estilo es apropiado en diferentes situaciones y tiene sus ventajas y desventajas.

En cuanto al clima laboral, Palma (2004) lo define como la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa en la que trabajan, lo cual depende de sus actividades, interacciones y experiencias. Kafui et al. (2017) resaltan la importancia de un entorno de trabajo

atractivo y de apoyo, con salarios competitivos, relaciones de confianza, equidad, justicia y una carga de trabajo sensible para mantener la satisfacción laboral y el desempeño eficaz.

En cuanto a las dimensiones: Son autorrealización donde los colaboradores esperan que el clima laboral contribuya a su desarrollo individual y profesional, de manera que puedan progresar y realizarse (Palma, 2004). En este sentido, Escudero (2011) destaca que las personas autorrealizadas tienen la habilidad de salir adelante y lograr el éxito, enfatizando que la autorrealización es esencial para las empresas, ya que el colaborador mejora su rendimiento (Chiavenato, 2000).

Involucramiento laboral: Los colaboradores se identifican con los valores de la empresa y se comprometen para obtener su desarrollo, apoyan las metas establecidas y ofrecen un óptimo servicio (Palma, 2004). Frías (2001) complementa que el colaborador se involucra en la empresa cuando conoce y adhiere a la misión y propósitos de esta, mostrando compromiso con su equipo, su trabajo y la misión de la organización para obtener excelentes resultados. En la supervisión colaboradores reciben apoyo y orientación de sus supervisores en las tareas asignadas, de tal manera que puedan mejorar su productividad, desempeño y calidad de servicio.

Comunicación: Este factor se refiere a la percepción del nivel de claridad, fluidez y exactitud de la información sobre el funcionamiento interno de la organización, así como la atención y relación con los clientes y colaboradores (Palma, 2004). Cuadrado (2007) resalta que una óptima comunicación entre colaboradores mejora la productividad, pero hay un bajo desempeño cuando se trata de una comunicación con diversas direcciones de mando, debido a la falta de una relación cercana entre áreas, departamentos o superiores. Por último, en las condiciones laborales, la empresa debe ofrecer a sus colaboradores los recursos materiales, financieros y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las funciones establecidas. Además, De la Fuente (citado en Cuadrado, 2007) sostuvo que el sueldo es un elemento necesario, ya que un salario bajo no contribuirá a un buen clima laboral ni a lograr resultados, pero un salario que sobrepase los niveles medios no necesariamente mejorará el desempeño en el trabajo.

Materiales y métodos

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo porque los datos recopilados se analizaron a través de un análisis estadístico para luego probar las hipótesis (Hernández et al., 2006), de tipo aplicada porque se intentó dar solución a los problemas planteados al inicio del estudio y de nivel correlacional, pues, se demostró que las variables tienen un grado de dependencia entre ellas. Por otro lado, tuvo diseño no experimental y de tipo transversal considerando que se hará la recolección de información en un solo instante de tiempo.

La población fue un total de 85 colaboradores (80 ejecutivos de ventas y 5 supervisores) considerándose una muestra censal, en cuanto a los criterios de inclusión se consideró a los colaboradores que están en planilla con un año de antigüedad mínimamente y en los criterios de exclusión a aquellos colaboradores que están en suspensión perfecta.

La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Para medir la resolución de conflictos se utilizó la prueba de Kilmann (1974), consiste en 30 enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante diferencias o conflictos. Para cada par de enunciados, se debe marcar la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento. Respecto al clima laboral se empleó CL- SPC - clima laboral de Sonia Palma Carrillo (2004), consiste en 50 preguntas y evalúa 5 factores a través de la escala Likert del 1 (ninguno o nunca) al 5 (todo o siempre).

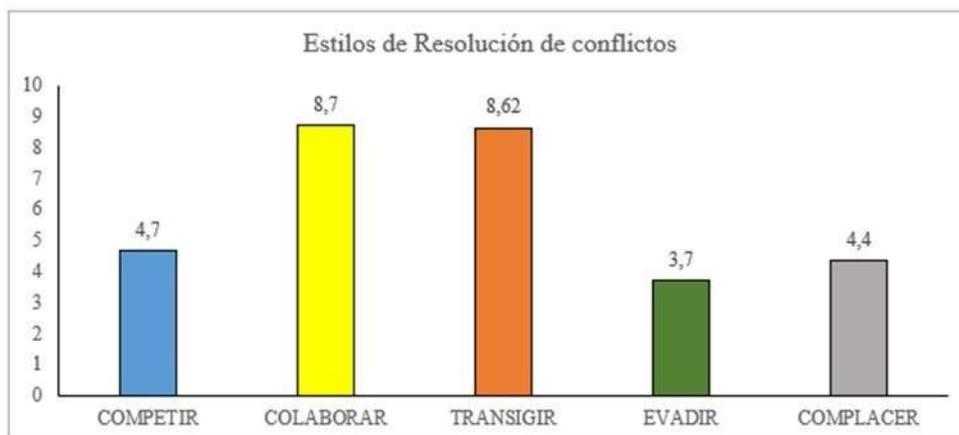
La encuesta se realizó en los meses de Setiembre y Octubre a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú- Lambayeque a través de la virtualidad (Formulario de Google) y en formapresencial a quienes estén yendo a oficina.

En cuanto al procesamiento de la información se realizó en los programas computacionales como SPSS 26 y Excel 2019, antes de procesar la data para obtención de resultados como los principales descriptivos y pruebas de correlación, se hicieron las pruebas de calidad de la información con análisis de consistencia interna (Cronbach); en cuanto a este análisis se encontró que el instrumento tenía un valor de 0.925 siendo calificado como confiable. Posteriormente se realizó el análisis de la normalidad de los datos para conocer si el tratamiento estadístico a través de la prueba de Kolmogorov Smirnov; las medidas descriptivas de las dimensiones que forman los constructos fueron las medidas de tendencia central, de posición y las de dispersión y la prueba que se utilizó para saber si existe relación entre las variables fue el estadístico Rho de Spearman.

Resultados y discusión

Figura 01

Estilos de resolución de conflictos más predominantes

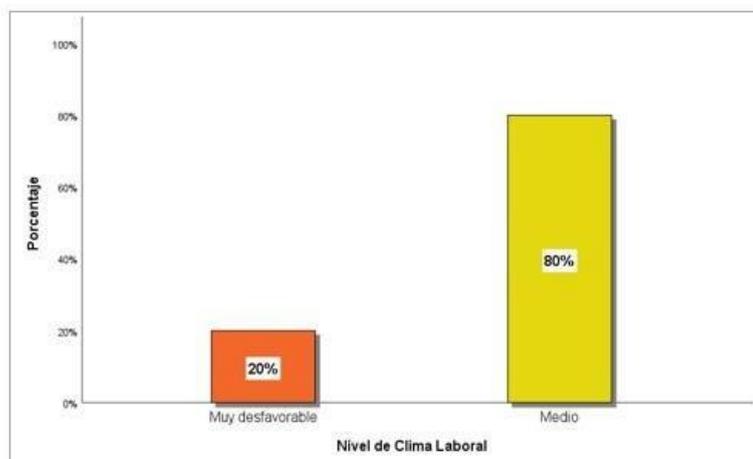
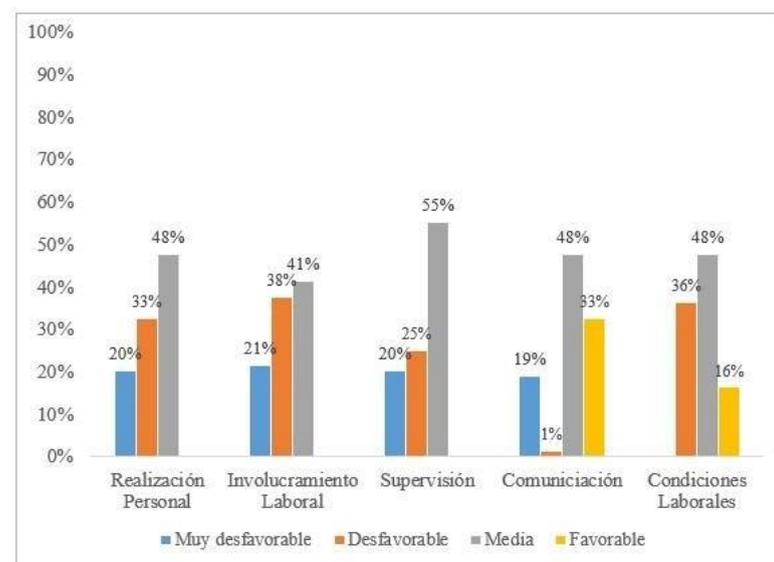


Como se observó en la figura 1, el estilo de resolución de conflictos que se halló predominando en los asesores de ventas y servicios del banco de crédito fue el de Colaboración, este resultado implica que buscan resolver problemas de manera que todos puedan ayudar. Por otro lado, el estilo que tuvo también un alto grado de uso en los asesores fue el de Transigir o compromiso, con lo cual se busca negociar y hacer concesiones para resolver los conflictos en la institución.

Tabla 1

Escala de calificación del Clima laboral

Categoría/Nivel de Clima laboral	Factores	Puntaje total
Muy Favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Figura 02*Nivel de clima laboral***Figura 03***Niveles de las dimensiones del clima laboral*

Se halló un nivel medio en la percepción del clima laboral de manera general, figura 2, y en relación con la realización personal los asesores consideran que el banco no les brinda oportunidades de desarrollo personal y profesional, pues un 53% tiene una percepción desfavorable y muy desfavorable de ello. Algo similar ocurre en el involucramiento de los trabajadores en el compromiso de sus tareas y el grado con que se asumen como propios los valores de la organización. En supervisión se tuvo un porcentaje más alto que refería un moderado apoyo del personal a los supervisores y de ellos hacia los colaboradores, percibiendo

un clima de colaboración.

Solamente el aspecto relacionado con la comunicación evidenció valores favorables, con ello se determinó que la percepción de los asesores es de tener información clara y oportuna para el desarrollo de sus tareas. Finalmente, respecto a las condiciones laborales se halló mejor percepción en el personal en cuanto a los equipos e infraestructura tecnológica con que cuenta la institución, los cuales recibieron una mayor calificación, mientras que los aspectos que recibieron un calificativo desfavorable estuvieron asociados a las remuneraciones, como se observó en la figura 3.

Tabla 2

Correlación entre estilos de resolución de conflictos en las dimensiones del clima laboral

Rho de Spearman			Realización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones
			Personal	Personal			Laborales
COMPETIR	Coefficiente de correlación		-,045	-,049	-,366**	-,464**	-,165
	Sig. (bilateral)		,692	,668	,001	,000	,143
	N		80	80	80	80	80
COLABORAR	Coefficiente de correlación		-,212	-,216	-,114	-,074	-,155
	Sig. (bilateral)		,059	,054	,314	,516	,169
	N		80	80	80	80	80
TRANSIGIR O COMPROMIS O	Coefficiente de correlación		,123	,048	,079	,203	,285*
	Sig. (bilateral)		,278	,671	,487	,071	,010
	N		80	80	80	80	80
EVADIR	Coefficiente de correlación		,324**	,417**	,631**	,563**	,199
	Sig. (bilateral)		,003	,000	,000	,000	,077
	N		80	80	80	80	80
COMPLACER	Coefficiente de correlación		-,531**	-,530**	-,401**	-,401**	-,408**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N		80	80	80	80	80

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

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

La tabla 2, mostró la relación entre el estilo Competir con la Supervisión y Comunicación, siendo esta relación moderada y negativa, es decir resolver los conflictos usando la persuasión para hacer prevalecer su postura tratando de que su decisión sea la que domine el escenario, está asociado con menores posibilidades de apoyo en la supervisión y comunicación. Un estilo de compromiso o transigente se halló relacionado positivamente de manera baja con las condiciones laborales, mostrando con ello que la posibilidad de resolver los problemas apelando a la negociación en la que ambas partes procuren recibir atención genera una mejor valoración de las condiciones laborales. El estilo de Evadir también mostró una relación positiva con el desarrollo personal, el involucramiento del personal, mayores índices de

colaboración entre supervisores y supervisados y una mejor comunicación, en tanto se utiliza la diplomacia para evitar afrontar de manera directa un problema.

Finalmente, el estilo Complaciente exhibió una relación negativa con el clima laboral, siendo que mientras se complace para resolver problemas a pesar de no estar de acuerdo generaría un impacto negativo en el clima laboral, en el ámbito de desarrollo personal se tiene ocasiones en las que se asignan capacitaciones a personal sin asumir un criterio y ello genera malestar en el personal, menores posibilidades de trabajadores que se involucren con su trabajo y menores índices de comunicación y colaboración en la supervisión.

Tabla 3

Correlación entre estilos de resolución de conflictos y el clima laboral

		CLIMA LABORAL	
Rho de Spearman	COMPETIR	Coefficiente de correlación	-,280*
		Sig. (bilateral)	,012
		N	80
	COLABORAR	Coefficiente de correlación	-,160
		Sig. (bilateral)	,156
		N	80
	TRANSIGIR	Coefficiente de correlación	,212
		Sig. (bilateral)	,059
		N	80
	EVADIR	Coefficiente de correlación	,446**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	80
	COMPLACER	Coefficiente de correlación	-,457**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

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

La tabla 3, mostró que dada la relación baja y negativa del estilo Competir con el clima laboral, se consideró que, en la resolución de conflictos, este estilo de buscar dominar una situación conflictiva genera una percepción menor de un clima laboral apropiado. Algo similar se halló al utilizar un estilo de Complacencia, en la que se cede a pesar de no estar de acuerdo, lo que termina generando percepciones de un clima laboral inadecuado. En tanto, un estilo de Evasión, en el que se trata los problemas de manera diplomática mostró estar relacionado con mayores percepciones de un clima laboral adecuado.

En cuanto a los resultados previamente descritos se pudo comprobar que el estilo de resolución de conflictos que más predomina en los asesores de ventas y servicios fue el de colaboración porque los trabajadores buscan resolver problemas de forma que todos puedan ayudar. Este estilo genera intercambio de información, contribuye a resolver problemas de manera creativa y disminuye el conflicto de tareas y estrés (Aqqad et al., 2019; Hopkins & Yonker, 2015); al respecto Rahim (2002) considera este estilo como el más apropiado para resolver problemas estratégicos asociados con los objetivos organizacionales. Dentro de los estudios con hallazgos similares se tuvo a Islam y Rimi (2017) y Akoth (2017) quienes encontraron que la estrategia colaborativa es la más usada porque los colaboradores encuentran la mejor solución para las partes involucradas, además las personas estuvieron de acuerdo en que los diferentes estilos de resolución de conflictos influyen en el desempeño organizacional, concluyendo de esta manera que la gestión de conflictos se considera crucial para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa (Ozdemir et al., 2009) y permiten resolver las diferencias entre los miembros de la organización (Pereira, 2012). Por lo tanto, resulta fundamental que las empresas implementen estrategias que promuevan la cooperación como fomentar el pensamiento orientado al futuro, la empatía y autonomía (Cohen, 2010), de lo contrario el conflicto puede afectar significativamente la moral de los empleados, aumentar la rotación y disminuir el bienestar laboral (Losa & De Bengoa, 2012).

Por otro lado, se halló un nivel medio en la percepción del clima laboral de manera general porque consideran que la empresa no les ofrece oportunidades de crecimiento personal y laboral, y no se sienten cómodos con las remuneraciones; esto se ve reflejado en el poco involucramiento del personal en el compromiso con sus tareas e identificación con los valores de la institución. De igual modo, Lázaro (2019) y Chávez (2019) encontraron una percepción del clima laboral regular, porque no ofrecían una eficiente comunicación, capacitaciones ni valoraban el esfuerzo de cada trabajador. Además, los supervisores no motivaban al personal a mejorar en sus tareas; por lo tanto debe mejorarse la comunicación, concientizar a los superiores acerca del clima laboral, realizar reuniones o capacitaciones para resolver conflictos. De lo anteriormente expuesto, Kafui et al. (2017) resaltar que un ambiente laboral atractivo y de apoyo es fundamental para obtener colaboradores satisfechos, con alto grado de bienestar físico como mental y los miembros de las empresas se desenvolverán con mayor eficiencia y desempeño (Chiavenato, 2000).

En cuanto al objetivo Determinar la relación entre los estilos competencia, colaboración, compromiso, complaciente y evitación en las dimensiones del clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú – Lambayeque; se encontró que el estilo competencia se relaciona de manera moderada y negativa con la supervisión y comunicación, esto implica que la persona hace prevalecer sus ideas o postura, llegando a persuadir a los demás de que solo sus ideas son válidas, por ende, existe menos posibilidades de apoyo y comunicación en los supervisores o compañeros de trabajo. Particularmente, Rahim (200), considera este estilo inapropiado porque una persona intenta lograr sus metas sin considerar las necesidades del resto e implica comentarios de confrontación, acusaciones y rechazo de los puntos de los demás (Trudel, 2009).

De otro lado, el estilo de compromiso se relaciona positivamente con las condiciones laborales, esto significa, que, la posibilidad de solucionar los conflictos a través de la negociación en que todos reciban atención genera una mejor valoración de las condiciones laborales; este estilo es apropiado porque las personas muestran cooperación y asertividad en la solución de problemas beneficiando a toda la empresa (Schlaerth et al., 2013). Continuando con el estilo de evadir también mostró una relación positiva con el desarrollo personal, el involucramiento del personal, supervisión y comunicación en tanto se utiliza la diplomacia para evitar afrontar directamente un problema; este estilo es apropiado cuando los efectos negativos de confrontar a la otra parte supera los beneficios de resolver el conflicto, de esta manera se evita hacer comentarios irrelevantes o inapropiados (Trudel, 2009). Sin embargo, es inapropiado cuando se requiere una acción rápida (Rahim, 2002).

Finalmente, el estilo Complaciente exhibió una relación negativa con todas las dimensiones del clima laboral, siendo que mientras se complace para resolver problemas a pesar de no estar de acuerdo generaría un impacto negativo en el clima laboral; en el BCP de Lambayeque hay situaciones en que los trabajadores son capacitados en temas que no van relacionados a su especialidad o área de trabajo, esto traería menos posibilidades de involucramiento, comunicación y colaboración. Esto traería como consecuencia trabajadores poco comprometidos con su equipos y metas (Frías, 2001). Además, la falta de apoyo y comunicación disminuye la productividad dado que la mayoría de ellos no tienen una relación cercana con otras áreas, departamentos o superiores (Cuadrado, 2007).

Por último, en el objetivo Determinar la relación entre la resolución de conflictos y el climalaboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú – Lambayeque,

se demostró que los estilos competencia y complaciente se relacionan de manera negativa con el clima laboral porque los colaboradores buscan dominar situaciones conflictivas, mientras que, un estilo de evasión, en el que se trata los problemas de manera diplomática mostró estar relacionado con mayores percepciones de un clima laboral adecuado. Cabe señalar, que, aquellas empresas que se caractericen por ser dominantes o autoritarias tendrán trabajadores que realicen sus tareas con miedo, desconfianza y se originará un clima laboral tenso o incómodo (Chiavenato, 2000).

Por lo tanto, la empresa debe brindar un ambiente adecuado donde se evidencie el liderazgo y las buenas relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización de lo contrario al no saber manejar los conflictos, habría consecuencias negativas como disminución de la productividad y la satisfacción (Shih & Susanto, 2010).

Conclusiones

El estilo de resolución de conflictos que más predomina en los asesores de ventas y servicios fue el de colaboración porque los colaboradores indagaban resolver los problemas o conflictos de manera que todos puedan cooperar; este estilo ofrece intercambio de información y contribuye a la resolución de problemas de forma creativa.

El nivel de clima laboral fue medio porque la empresa no suele brindar oportunidades de desarrollo personal y laboral, además, no se sienten contentos con sus remuneraciones; por lo tanto, no suelen comprometerse o identificarse con los valores o tareas de la institución. Asimismo, se hace necesario ofrecer un entorno donde el personal se sienta valorado y satisfecho.

Se encontró que el estilo competencia se relaciona de manera moderada y negativa con las dimensiones supervisión y comunicación, esto significa que los colaboradores hacen respetar sus ideas y persuaden a los demás, por lo tanto, existe menor probabilidad de apoyo y comunicación; asimismo, el estilo de compromiso se relaciona positivamente con las condiciones laborales; además, el estilo de evadir se relacionó positivamente con las dimensiones del clima laboral entanto se utiliza la diplomacia para evitar afrontar directamente los conflictos; por último, el estilo complaciente exhibió una relación negativa con todas las dimensiones del clima laboral, siendo que mientras se complace para resolver problemas a pesar de no estar de acuerdo generaría un impacto negativo en el clima laboral.

Por último, se demostró que los estilos competencia y complaciente se relacionan de manera negativa con el clima laboral porque el personal busca dominar los conflictos; mientras que el estilo de evasión, en el que se trata los problemas de manera diplomática mostró estar relacionado con mayores percepciones de un clima laboral adecuado. Por lo tanto, la empresa debe aprender a manejar los conflictos y brindar un entorno saludable.

Recomendaciones

Organizar capacitaciones en negociación para resolver conflictos; el banco tener un comité especializado en manejo de conflictos que se encargará de todos los temas conflictivos y brindará sugerencias y pautas para manejar adecuadamente los conflictos.

Hacer que sus programas de beneficios se adapten a los colaboradores, la gerencia debe encontrar formas y medios de comunicar sus metas y estrategias a sus empleados con el fin de lograr el objetivo de la organización y realizar reuniones periódicas con los empleados para ventilar sus quejas a la gerencia para que sirva como factor de motivación para el personal.

Brindar capacitación a los colaboradores sobre diferentes tipos de estrategias de manejo de conflictos y capacitarlos sobre qué tipo de estrategia es apropiada para qué situaciones, de modo que puedan elegir las técnicas adecuadas y manejar el conflicto adecuadamente.

Realizar actividades de confraternidad con el personal fomentando las relaciones interpersonales y brindar talleres para identificar los estilos que más contribuyen a manejar y resolver conflictos entre los colaboradores del banco, para luego fortalecerlos mediante los talleres vivenciales. Esto permitirá ver en los conflictos como una oportunidad para enfrentar los retos que se presentan en el BCP- Lambayeque.

Referencias

- Akoth, B. (2017). *The influence of conflict management on organizational performance: a case of stima sacco society limited* [Master's Thesis, United states international university spring]. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3191>
- Aqqad, N., et al. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225. 10.1504/ijhrdm.2019.100636
- Castro, F. & Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en lima – 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2900>
- Chávez, J. (2019). *Estrategias para mejorar el clima laboral en Mi Banco - Agencia Talara, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40725>
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill.
- Cohen, T. (2010). Conflict resolution. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 4th edition, Volume 1 (390-391). <http://dx.doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0219>
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. FC.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Paraninfo.
- Frías P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva culturay concertación empresarial*. Lom Ediciones
- Gestión (20 de agosto del 2018). 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estariadispuerto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/?ref=gesr>
- Great Place to Work. (2016). En la relación laboral, lo menos importante es el dinero.

<http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y>

noti

[cias/1053-en-la-relacion-laboral-lo-menos-importante-es-el-dinero](http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1053-en-la-relacion-laboral-lo-menos-importante-es-el-dinero)

Hopkins, M. & Yonker, R. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34 (2), 226–244. 10.1108/JMD-04-2013-0051

Islam, N. & Rimi, N. (2017). Conflict Management Technique in Private Commercial Banks of Bangladesh: An Application of Thomas-Kilmann Conflict Handling Model. *European Journal of Business and Management*, 9 (29),91-99. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/39119#google_vignette

Kafui, G. et al. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*. 5 (1),12-18. 10.11648/j.jhrm.20170501.12

Lázaro, R. (2019). *Gestión de Conflictos y su Relación con Clima Laboral del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Luis Pinillos Ganoza, Trujillo – 2018* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37696>

Losa, M. & De Bengoa, R. (2012) Conflict resolution styles in the nursing profession, *Contemporary Nurse*, 43:1, 73-80. 10.5172/conu.2012.43.1.73

Moreira, J. (2018) *Estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos de un banco del sistema financiero nacional*[Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar].<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Moreira-Jose.pdf>

Ozdemir, A. et al. (2009). The relationship between emotional intelligence dimensions and conflict management strategies of academics in selected Turkish universities. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 23, 367–390. <https://gricis.pau.edu.tr/handle/11499/26546>

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. (1ª ed.). Perú. https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

- Parrado, F.; Rodríguez, L. & Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, 281–298. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf
- Pereira, C. (2012). *Resolución y manejo de conflictos*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rahim, A. (2002). Toward theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206–235. 10.2139 / ssrn.437684
- Shih, H. & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2), 147-168. 10.1108 / 10444061011037387.
- Thomas, K. & Kilmann, R. (1974). *Conflict Mode Instrument*. Sterling Forest.
- Trudel, J. (2009). *Workplace Incivility: Relationship with Conflict Management Styles and Impact on Perceived Job Performance, Organizational Commitment and Turnover* [unpublished Doctoral dissertation, University of Louisville]. <http://ir.library.louisville.edu/etd/1460/>

Anexos

Anexo 01: INSTRUMENTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

INSTRUCCIONES: Considere situaciones en que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. Como responde generalmente a dichas situaciones. En las siguientes páginas encontrará varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento. En muchos casos ni el enunciado A ni el B será muy representativo de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquel que describe la reacción que más probablemente tendría usted.

1. a. En ocasiones dejo a otro que asuma la responsabilidad de resolver el problema.
b. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en lo que si estamos de acuerdo.
2. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona.
3 a. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. a. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
b. Trato de triunfar en mi postura.
7. a. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
b. Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.
8. a. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
b. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

9. a. Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.
b. Me esfuerzo por ganar mis metas.
10. a. Soy firme para lograr mis metas.
b. Intento encontrar una solución en que ambos transigimos.
11. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
b. Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía.
13. a. Propongo transigir.
b. Presiono para dejar bien clara mi posición.
14. a. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.
b. Intento demostrar la lógica y beneficios de mi postura.
15. a. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.
b. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.
16. a. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.
b. Defiendo con ahínco mi postura.
17. a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. a. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.
b. Dejo que la otra gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.
19. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
b. Intento posponer los problemas hasta que ha tenido tiempo de pensar.
20. a. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
b. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.

21. a. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
- b. Siempre me inclino a tener abierta solución de problema.
22. a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
- b. Afirmando mis deseos.
23. a. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.
- b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. a. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir mis deseos.
- b. Intento hacerlo transigir.
25. a. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
- b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. a. Propongo que ambos transijamos.
- b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.
- b. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto lo hace feliz.
28. a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
- b. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. a. Propongo que ambos transijamos.
- b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. a. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
- b. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

Organización: Banco de Crédito del Perú.

Fecha: _____

Agencia: _____

Cargo: Asesor de Ventas y Servicios **Sexo:** Masculino () Femenino () **Edad:** _

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					

20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la agencia, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la agencia, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita,					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34. La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la organización.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Anexo 02: Cuadro de Operacionalización de variables

Variable.	Dimensión.	Indicadores	Técnica e instrumento
Resolución de conflictos	Estilo de competencia o dominante	Persuade para que su posición prevalezca	ENCUESTA/CUESTIONARIO
		Defiende una posición que considera es correcta	
		Trata de ganar	
	Estilo de colaboración o integración	Resuelve problemas de manera colaborativa	
		Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal	
	Estilo de compromiso	Intercambio de concesiones	
		Establece negociaciones	
		Realiza concesiones mutuas	
	Estilo complaciente	Generosidad desinteresada	
		Acepta instrucciones, aunque no esté de acuerdo	
Estilo de evitación	Cede el punto de vista del otro		
	Evita un asunto diplomáticamente		
Clima laboral	Autorrealización	Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad	
		Desarrollo personal	
	Involucramiento	Desarrollo profesional	
		Compromiso con el cumplimiento de funciones	
	Supervisión	Valores organizacionales	
		Apoyo a los supervisores en las tareas	
	Comunicación	Orientación de los supervisores en las tareas	
		Claridad y precisión en la información interna	
		Información oportuna de los procesos internos	
	Condiciones laborales	Provisión de materiales para cumplir con las funciones	
Remuneración			
		Tecnología que ayuda con el trabajo	

Anexo 03: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo principal	Hipótesis	Variables - Dimensiones
¿Cuál es la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020?	<p>Determinar la relación entre la resolución de conflictos y el clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar el estilo de resolución de conflictos que más predomina en los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020</p> <p>Determinar el nivel de clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020</p> <p>Determinar la relación entre los estilos competencia, colaboración, compromiso, complaciente y evitación en las dimensiones del clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú - Lambayeque 2020</p>	<p>La resolución de conflictos se relaciona positivamente con el clima laboral de los asesores de ventas y servicios del banco de crédito del Perú Lambayeque 2020</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Estilos de resolución de conflictos Estilo de competencia o dominante Estilo de colaboración o integración</p> <p>Estilo de compromiso</p> <p>Estilo complaciente</p> <p>Estilo de evitación</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Clima laboral Autorrealización</p> <p>Involucramiento</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Condiciones laborales</p>
Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento	Procesamiento de datos
No experimental Tipo básica Diseño no experimental transversal	<p>Población 80 ejecutivos de ventas y 5 supervisores</p> <p>Muestra censal</p> <p>No muestreo</p>	Encuesta formulario Google	<p>SPSSV26 y Excel 2019</p> <p>Análisis de frecuencias</p> <p>Correlaciones</p>