

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“ESTRATEGIAS SINDICALES Y MANEJO DE
CONFLICTOS EN LA EMPRESA MINERA
AURÍFERA RETAMAS S.A. (MARSA), EN LA
REGIÓN DE LA LIBERTAD, AÑO 2018”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**PRESENTADO POR:
BACH. MAXIMILIANO YAULILLAHUA HUACHO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**HUANCAMELICA - PERÚ
2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CAJAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 4 DÍAS DEL MES DE junio DEL AÑO 2019, A HORAS 10.00 AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: M.G. Johnny Huarac Quispe

SECRETARIO: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

VOCAL: M.G. Alberto Vergara Ames

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 311-2019-FCE-R-UHH; PARA LA TESIS TITULADO:

"Estrategias Sindicales y manejo de conflictos en la Empresa Minera Auriferá Patacama S.A. (Mareta) En la Región la Libertad año 2018"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Paulilahua Huacho Maximiliano

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Paulilahua Huacho Maximiliano

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimitad

BACHILLER: _____

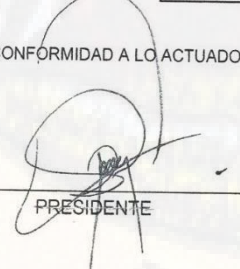
PRESIDENTE: _____

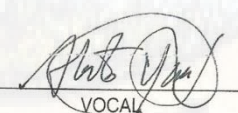
SECRETARIO: _____

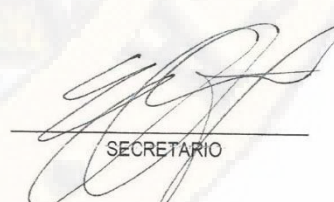
VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: _____

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL


SECRETARIO



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los 04 días del mes de junio del 2019. Siendo las 10.00 a.m. en los ambientes del aula magna de la facultad de Ciencias Empresariales. Se reunieron los miembros del jurado en cumplimiento a la Resolución N° 311-2019-FCE-R-UNH. En la que se designa al Jurado Evaluador Conformado de la siguiente manera: MG. Johnny Huarac Quispe (Presidente) Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalón (Secretario) MG. Alberto Vergara Ames. (Vocal) y MG. Lino Andres Quinonez Valtadeli. (Suplente). para llevar acabo la sustentación de la tesis titulada.

"ESTRATEGIAS SINDICALES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA MINERA AURIFERA RETANAS S.A. (HARSA) EN LA REGION DE LA LIBERTAD AÑO 2018". Presentado por Yaulibhua Huarcho Maximiliano. En mérito a la Resolución N° 310-2019-FCE-R-UNH, En la que se programa la fecha y hora para la Sustentación. Se da inicio al acto de sustentación con la lectura de las Resoluciones que amentan la presente sustentación y sustentación, se otorga un tiempo de 30 minutos para la presente sustentación y la exposición de la tesis por el sustentante, luego del tiempo otorgado, se procede con la fase de Preguntas por parte de los miembros del jurado evaluador. Culminando este proceso, se invita al sustentante y público general abandonar el recinto con la finalidad de deliberar el resultado final. Luego de una amplia deliberación por parte de los Jurados se concluye en siguiente resultado. APROBADO POR UNANIMIDAD por la que se concluye con la sustentación de la tesis. Sin más puntos que tratar siendo las 11:30 a.m. del mismo día firmamos el presente documento en señal de conformidad.

Daniel Quispe Vidalón
Secretario

Alberto Vergara Ames
Vocal.

Johnny Huarac Quispe
Presidente

Yaulibhua Huarcho
DN (N° 40771199)
CM 2007411058.



A mis Padres y Hermanos, por sus palabras y ejemplo de lucha por seguir adelante.

A los catedráticos de la Universidad Nacional de Huancavelica, agradecer por sus orientaciones en la vida académica en la formación profesional de mi persona.

ASESOR

DR. Edgar Augusto Salinas Loarte
Asesor

MIEMBROS DEL JURADO

MG. Yohnny Huarac Quispe
Presidente

LIC. ADM. Daniel Quispe Vidalon
Secretario

MG. Alberto Vergara Ames
Vocal

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se obtuvo interesantes resultados que nos permiten articular mejor nuestras variables materia de estudio, donde existe una relación moderada y débil, con respecto a las variables estrategias sindicales y manejo de conflictos, que nos hace diagnosticar, que es necesario e importante realizar algunos cambios en el manejo o gestión de la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), que debe utilizarse estrategias que permitan mejorar la relación entre el personal de la empresa y los funcionarios y responsables de la minera, además de realizar coordinaciones para una buena y mejor comunicación y coordinación en el trabajo, no solamente en el sentido productivo y económico, sino, en la parte de relaciones humanas.

Además es necesario que el personal en general de la empresa minera, realice autoevaluaciones respecto a sus actividades que realiza y poder tomar decisiones en cambios que puedan favorecer tanto a la empresa como al mismo personal, lo que conlleva a mejorar las relaciones humanas y por ende la productividad, que sería un punto importante de desarrollo y manejo de la empresa tanto en forma profesional, como productiva y sindical.

Es bueno reconocer que en el manejo de conflictos es importante aplicar ciertas técnicas o herramientas gerenciales, que permitan mejorar la gestión en la empresa minera, y con ello buscar el crecimiento de la misma, para ello el personal que labora en la empresa minera debe cumplir con sus actividades con mucha responsabilidad y compromiso y de igual manera los representantes de la empresa también deben de establecer actividades y acciones que permitan coordinar el trabajo en equipo y sobre todo tener una adecuada comunicación con el sindicato y cumplir con los pactos sindicales adquiridos.

La presente investigación tuvo como objetivo general buscar la correlación entre la variables estrategias sindicales y el manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la región de la Libertad, considerando como los objetivos específicos el dialogo social, la libertad sindical, la negociación colectiva y la autoreforma como dimensiones de las estrategias sindicales con el manejo de conflictos. Para los resultados

obtenidos, se hizo uso de un instrumento de medición, como es la Escala de Likert, que nos permitió obtener resultados importantes, que nos servirá, para realizar la mejora y buscar implementar estrategias viables y articuladas.

Se utilizó una metodologías científica, como fue el tipo de investigación aplicada, que según Zorrilla (1993:43), La investigación aplicada, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. Además se consideró el nivel de investigación que en este caso se utilizó el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, materia de investigación, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella que se realiza sin manipular las variables de la investigación, porque buscamos establecer el grado de relación o asociación no causal existentes entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

Se ha determinado que las estrategias sindicales se relaciona de forma directa y significativa con el manejo de conflictos en los trabajadores en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSÁ) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s = 0,451$ que se tipifica como positiva débil y significativa. El 1,4% de trabajadores consideran que las estrategias sindicales es muy desfavorable, el 8,6% consideran que es desfavorable, el 70,0% consideran que es favorable y el 20,0% consideran que es muy favorable, asimismo el 4,3% de trabajadores que el manejo de conflictos, es muy desfavorable, el 24,3% consideran que es desfavorable, el 61,4% consideran que es favorable y el 10,0% consideran que es muy favorable.

Palabras Clave: Estrategias Sindicales, manejo de conflictos, y ciencia de datos

ABSTRAC

In the present research work, interesting results were obtained that allow us to better articulate our subject matter variables, where there is a moderate and weak relationship, with respect to the variables union strategies and conflict management, which makes us diagnose, which is necessary and important to make some changes in the management or management of Empresa Minera Aurífera Retamas SA (MARSA), that strategies should be used to improve the relationship between the company's staff and officials and managers of the mining company, in addition to coordinating for a better and better communication and coordination at work, not only in the productive sense and economic, but, in the part of human relations.

It is also necessary that the personnel in general of the mining company, perform self-evaluations regarding their activities and make decisions in changes that may favor both the company and the same personnel, which leads to improve human relations and therefore productivity, which would be an important point of development and management of the company in a professional, productive and union.

It is good to recognize that in the management of conflicts it is important to apply certain management techniques or tools, which allow improving the management of the mining company, and thus seek the growth of it, for this the personnel that work in the mining company must comply with its activities with a lot of responsibility and commitment and in the same way the representatives of the company must also establish activities and actions that allow to coordinate the work in team and above all to have an adequate communication with the union and to comply with the union pacts acquired.

The main objective of the present investigation was to find the correlation between the union strategies variables and the conflict management in the Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), in the region of La Libertad, considering as specific objectives the social dialogue, freedom of association, collective bargaining and self-reform as dimensions of union strategies with conflict management. For the results obtained, a measurement instrument

was used, such as the Likert Scale, which allowed us to obtain important results, which will help us, to carry out the improvement and seek to implement viable and articulated strategies.

A scientific methodologies was used, as was the type of applied research, which according to Zorrilla (1993: 43), applied research, since it depends on the discoveries and advances of basic research and is enriched with them, but is characterized by its interest in the application, use and practical consequences of knowledge. Applied research seeks to know to do, to act, to build, to modify. In addition, the level of research was considered, which in this case used the level of correlational research, which seeks to find a relationship between the two variables, research material, the research design used was the Non-Experimental, which is the one that is carried out without manipulate the research variables, because we seek to establish the degree of relationship or non-causal association between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then through tests or questionnaires are estimated their relationship.

It has been determined that trade union strategies are directly and significantly related to the management of conflicts among workers at the Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSÁ) Year 2018. The intensity of the relationship obtained with the Spearman rank coefficient is $r_s = 0.451$, which is typified as positive, weak and significant. 1.4% of workers consider that union strategies are very unfavorable, 8.6% consider that it is unfavorable, 70.0% consider it favorable and 20.0% consider it very favorable, likewise 4, 3% of workers that the handling of conflicts, is very unfavorable, 24.3% consider it unfavorable, 61.4% consider it favorable and 10.0% consider it very favorable.

Keywords: Union Strategies, conflict management, and data science

ÍNDICE

	Pág.
CARATULA.....	I
DEDICATORIA.....	II
PÁGINA DE ASESOR.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRAC.....	VI
ÍNDICE	VIII

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. Problema General.....	13
1.2.2. Problemas Específicos.....	13
1.3. OBJETIVOS	
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	17
2.2. BASES TEÓRICAS.....	32
2.2.1. Estrategias Sindicales.....	32
2.2.2. Manejo de Conflictos.....	58
2.3. HIPÓTESIS	
2.3.1. Hipótesis General.....	65
2.3.2. Hipótesis Específicos.....	65

2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	65
2.5.	DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES.....	67

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

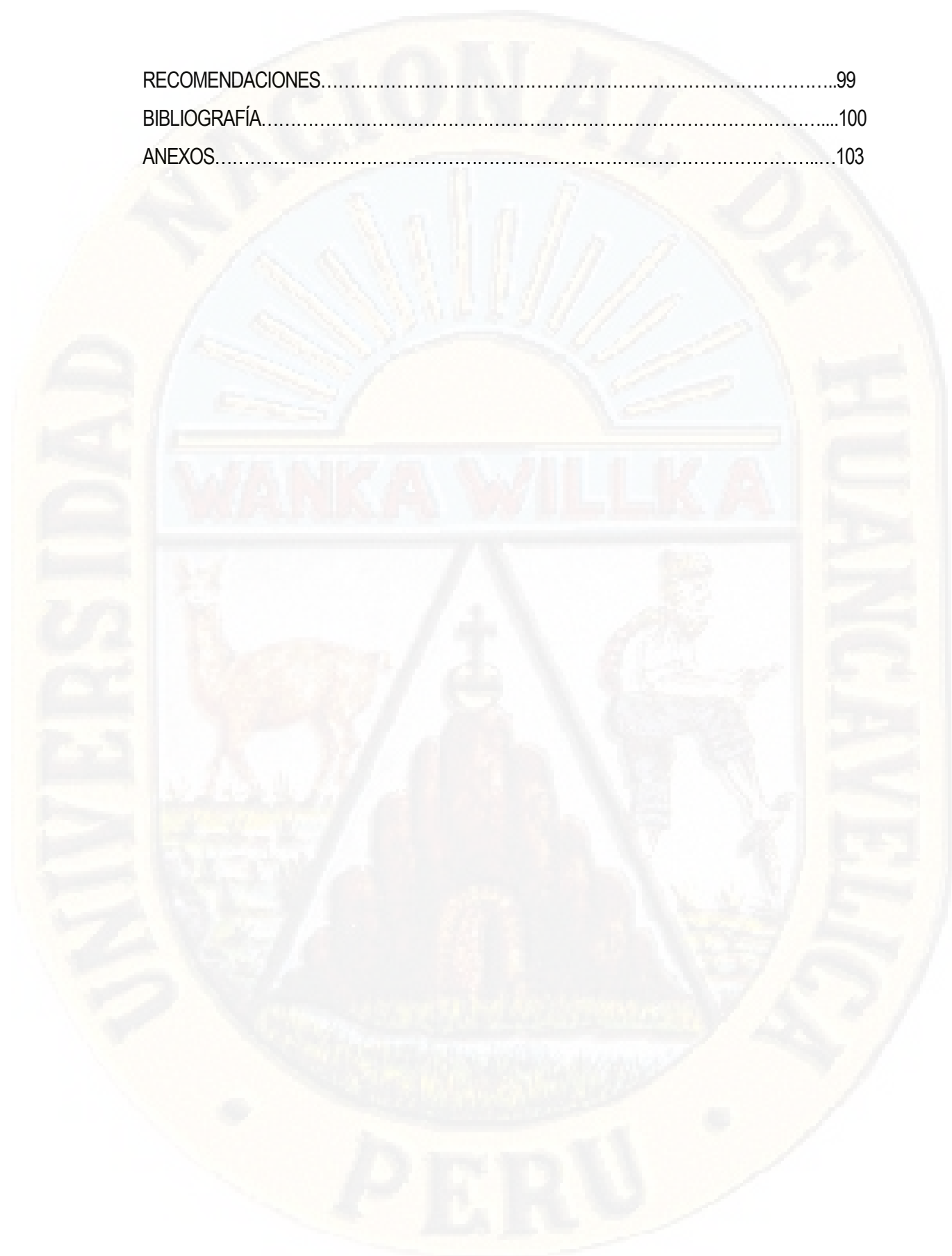
3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RESELECCIÓN DE DATOS.....	72
3.6.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	73

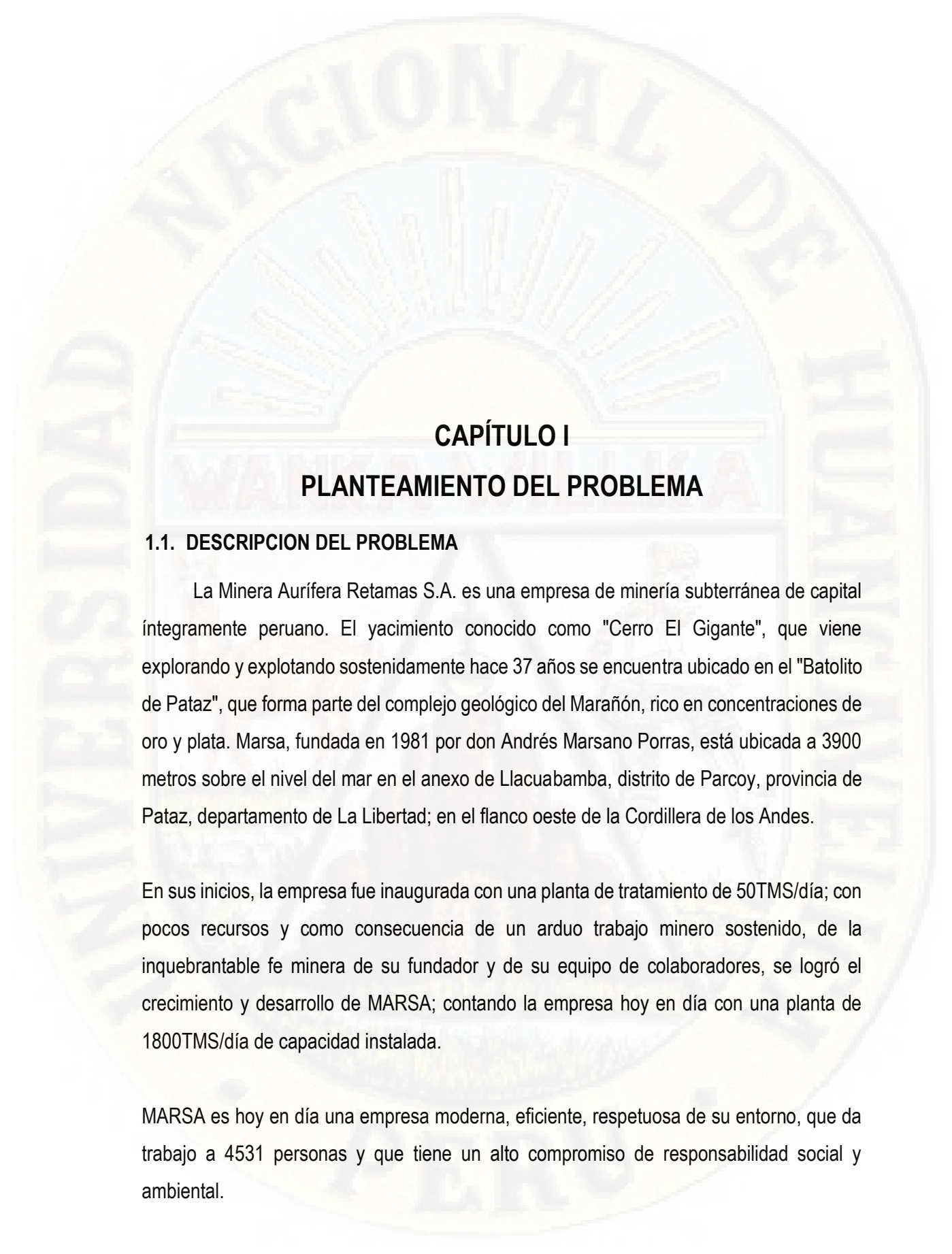
CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	Resultados a Nivel Descriptivo.....	74
4.1.1	Resultados de las Estrategias Sindicales.....	75
4.1.2.	Resultados del Manejo de Conflictos.....	78
4.2.	Resultados a Nivel Inferencial.....	82
4.2.1.	Distribución Muestral de la Puntuación de las Estrategias Sindicales.....	82
4.2.2.	Distribución Muestral de la Puntuación del Manejo de Conflictos.....	83
4.2.3.	Estimación de la Relación entre variables.....	83
4.2.4.	Estimación del Intervalo de confianza de la relación.....	85
4.2.5.	Relación Categórica de las variables.....	85
4.3.	Prueba de la Significancia de la Hipótesis Principal.....	86
4.4.	Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas.....	89
4.5	Discusión de Resultados.....	93
	CONCLUSIONES.....	97

RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	103





CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La Minera Aurífera Retamas S.A. es una empresa de minería subterránea de capital íntegramente peruano. El yacimiento conocido como "Cerro El Gigante", que viene explorando y explotando sostenidamente hace 37 años se encuentra ubicado en el "Batolito de Pataz", que forma parte del complejo geológico del Marañón, rico en concentraciones de oro y plata. Marsa, fundada en 1981 por don Andrés Marsano Porras, está ubicada a 3900 metros sobre el nivel del mar en el anexo de Llacuabamba, distrito de Parcoy, provincia de Pataz, departamento de La Libertad; en el flanco oeste de la Cordillera de los Andes.

En sus inicios, la empresa fue inaugurada con una planta de tratamiento de 50TMS/día; con pocos recursos y como consecuencia de un arduo trabajo minero sostenido, de la inquebrantable fe minera de su fundador y de su equipo de colaboradores, se logró el crecimiento y desarrollo de MARSA; contando la empresa hoy en día con una planta de 1800TMS/día de capacidad instalada.

MARSA es hoy en día una empresa moderna, eficiente, respetuosa de su entorno, que da trabajo a 4531 personas y que tiene un alto compromiso de responsabilidad social y ambiental.

Una cuestión fundamental que permite a la empresa MARSA lograr el desarrollo sostenido que tiene es en especial el carácter de su fundador que tuvo mucho que ver con su éxito en la dirección y desarrollo de la empresa fue su capacidad de asumir un liderazgo inteligente, orientado a dar el ejemplo con su trabajo en la obtención de los objetivos y resultados concretos.

A pesar del fracaso de muchos otros mineros en el intento de buscar oro en esa zona, fundó Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) luego de inspeccionar personalmente la zona, arriesgando sus propios recursos en un proyecto que muchos antes que él emprendió sin éxito alguno, debido principalmente al escarpado y complicado territorio.

Solía decir que "de lo que nosotros hagamos dependerá el futuro de las nuevas generaciones", considerando que contribuir con el desarrollo del país a través de la generación de puestos de trabajo es clave en el proceso de la sociedad, al punto de haber puesto un letrero en la entrada de la mina que decía, citando al ilustre historiador Basadre: "Antes que nada y que nadie, está el Perú".

Podemos observar que el éxito empresarial de cualquier negocio radica en una de las funciones de la empresa que a decir de muchos viene a ser la más importante ya que depende de esta el éxito o fracaso de una empresa y es que nos estamos refiriendo al capital humano aquel que en los primeros indicios de la administración científica con Taylor y Fayol se consideraba como la función de recursos humanos y que ahora se considera como el más importante de los capitales de una empresa.

Sin embargo este capital humano a diferencia de un capital como pueden ser el activo fijo o el activo corriente de una empresa es mucho más complejo toda vez que tiene necesidades, aspiraciones, motivaciones, sueños que si no son manejados de forma adecuada pueden ir en contra de los objetivos de toda empresa. De ahí la gran importancia de lograr una relación armoniosa y productiva en ambas partes para con el capital humano de toda empresa.

Esta situación no es ajena a la Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) ya que a diferencia de cuando el fundador inicio sus labores con un reducido número de trabajadores en la actualidad la empresa cuenta con un total de 4531 trabajadores que se encuentran en diferentes situaciones laborales ya que del total son trabajadores estables 426, empleados 195 y contratados 3910, todos ellos con diferentes, necesidades, diferentes sueños, diferentes aspiraciones. Y si a esto sumamos el hecho de que de los contratados se tiene contratos por outsourcing de diferente empresa hasta en un total de 17 empresas sub contratistas que dificulta la posibilidad de organización de los trabajadores para armonizar los objetivos del personal y de la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las Estrategias Sindicales se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

1.2.2.1. ¿De qué manera las Condiciones de Trabajo Concreto se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?

1.2.2.2. ¿De qué manera las Condiciones de Empleo y de Vida se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?

1.2.2.3. ¿De qué manera la Transformación del Modelo Económica y Productivo se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de las Estrategias Sindicales con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Determinar la relación de las Condiciones de Trabajo Concreto y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.

1.3.2.2. Determinar la relación de las Condiciones de Empleo y de Vida y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.

1.3.2.3. Determinar la relación de la Transformación del Modelo Económica y Productivo y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

Desde la perspectiva social el trabajo de investigación se justifica socialmente toda vez que su uso permitirá mejorar las relaciones entre trabajadores y empresa en la Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) lo que beneficiará no solo a los trabajadores sino también a logro de los objetivos de la empresa

La presente investigación es importante porque permitirá determinar la relación existente entre las variables estrategias sindicales y manejo de conflictos en la Empresa Minera

Aurífera Retamas S.A. (MARSÁ) de la Región de la Libertad y de qué forma se articulan en el desarrollo de las acciones y actividades que realizan dentro de la empresa minera, para ello es necesario obtener los conocimientos básicos de las variables materia de investigación, conocimientos teóricos que nos permiten tener ilustración de los diferentes aspectos académicos respecto a las variables de investigación.

1.4.2 Justificación Metodológica

Desde la perspectiva metodológica se dará un aporte al diseñar, construir y validar instrumentos de recolección de datos referente a las variables de estudio como son las estrategias sindicales y el manejo de conflictos, así mismo se planteará alternativas de solución adecuadas para poder resolver el problema de conflictos en cuanto objetivos del personal y la empresa en este tipo de negocio.

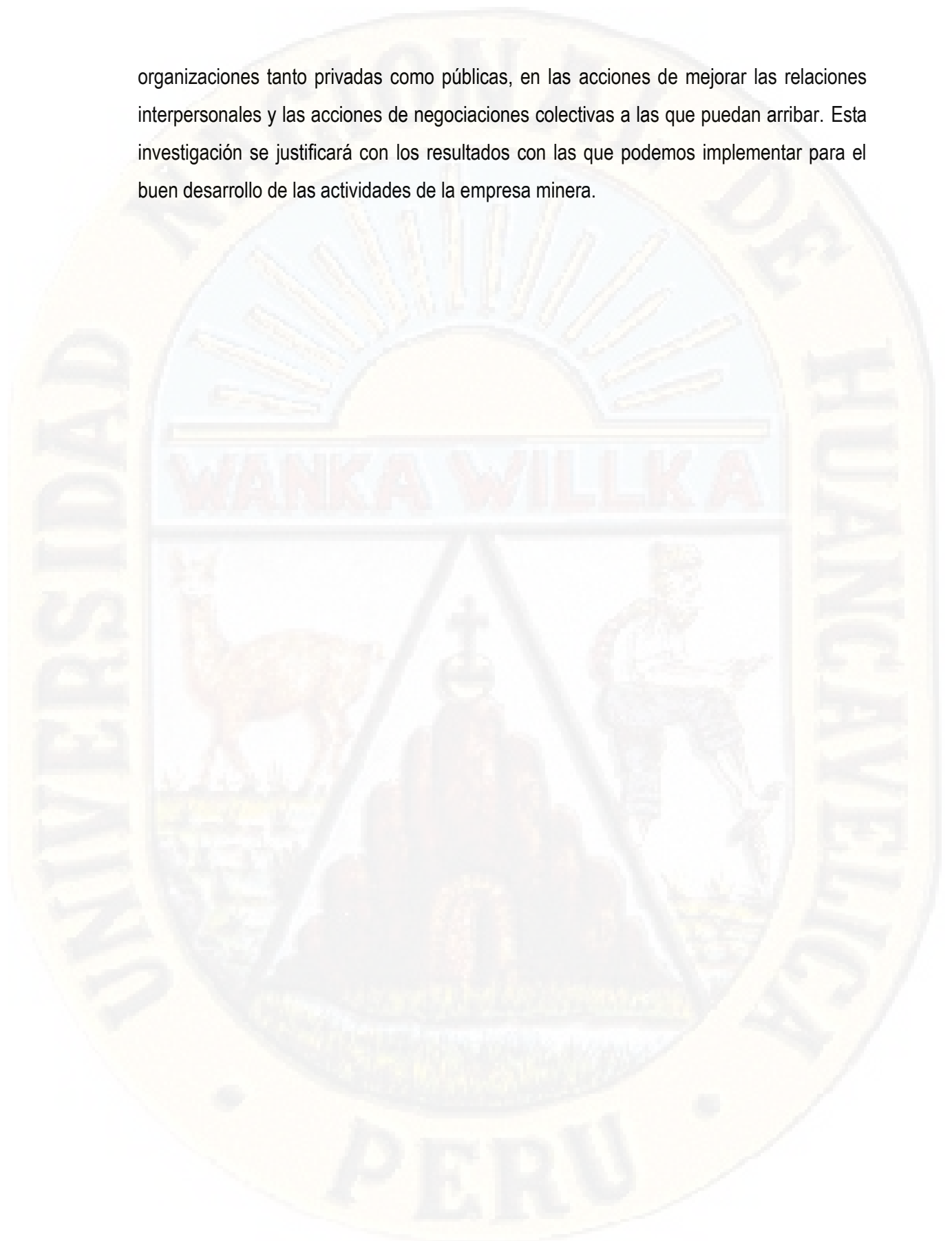
En esta investigación se utilizará la recolección de datos para probar hipótesis, mediante la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir a estas organizaciones mineras, utilizando encuestas, cuestionarios y su procesamiento a través de programas informáticos, buscando conocer el grado de relación que hay entre la estrategia sindical y manejo de conflictos, por otro lado en la metodología se estará estableciendo el diseño de investigación no experimental transversal, que nos permitirá medir el grado de relación existente entre la variables materia de estudio.

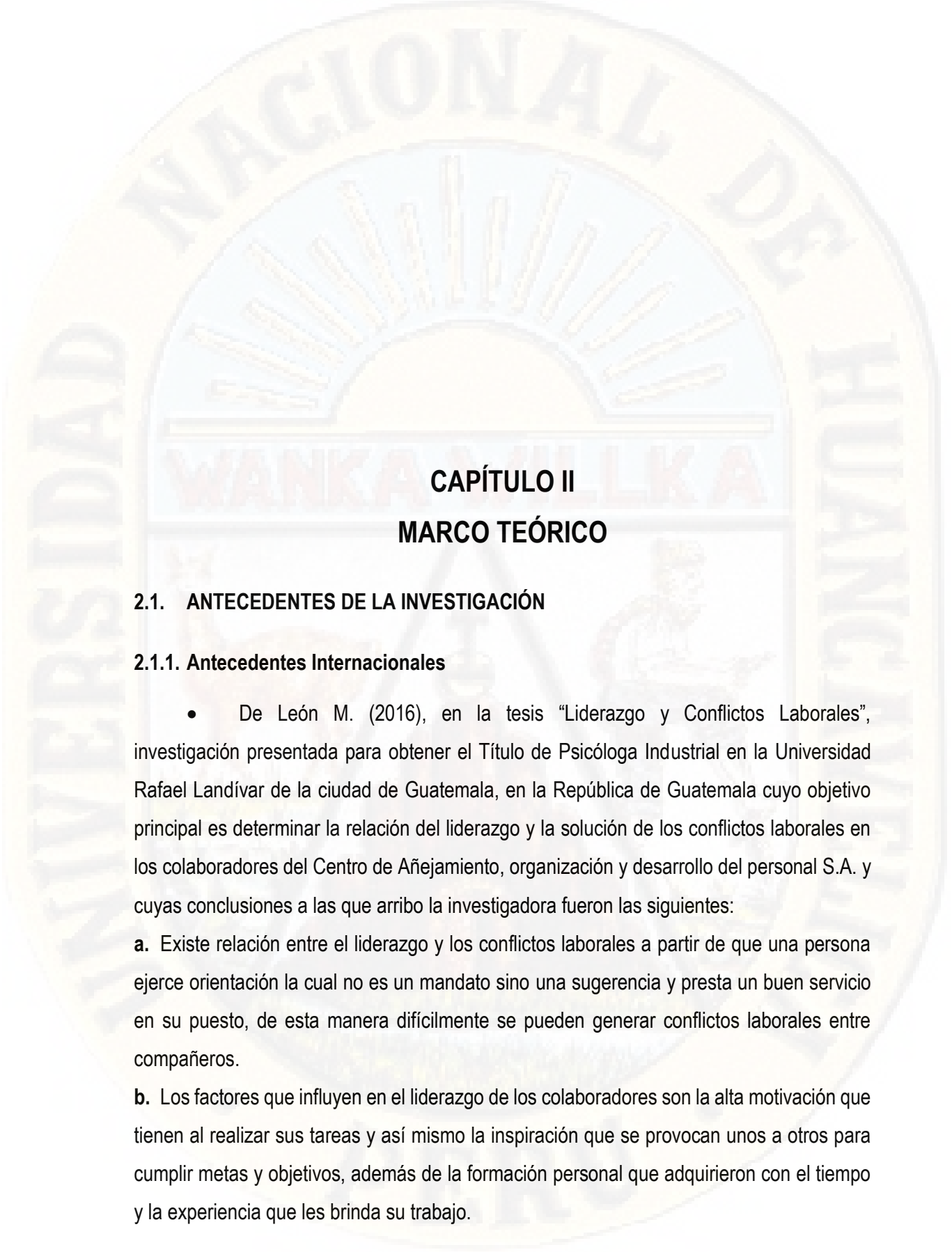
1.4.3 Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica el trabajo de investigación se justifica prácticamente ya que proporcionará información necesaria para solucionar el problema del manejo de conflictos con los trabajadores en las empresas mineras.

Los resultados que se obtuvieran con el presente trabajo de investigación servirá como base inicial para poder establecer las formas de mejorar el tema de los sindicatos en las diferentes

organizaciones tanto privadas como públicas, en las acciones de mejorar las relaciones interpersonales y las acciones de negociaciones colectivas a las que puedan arribar. Esta investigación se justificará con los resultados con las que podemos implementar para el buen desarrollo de las actividades de la empresa minera.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- De León M. (2016), en la tesis “Liderazgo y Conflictos Laborales”, investigación presentada para obtener el Título de Psicóloga Industrial en la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Guatemala, en la República de Guatemala cuyo objetivo principal es determinar la relación del liderazgo y la solución de los conflictos laborales en los colaboradores del Centro de Añejamiento, organización y desarrollo del personal S.A. y cuyas conclusiones a las que arribo la investigadora fueron las siguientes:

- a. Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en su puesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.

- b. Los factores que influyen en el liderazgo de los colaboradores son la alta motivación que tienen al realizar sus tareas y así mismo la inspiración que se provocan unos a otros para cumplir metas y objetivos, además de la formación personal que adquirieron con el tiempo y la experiencia que les brinda su trabajo.

c. Entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos.

d. Los conflictos laborales se solucionan por medio del dialogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y más que todo basándose en el código de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.

e. Los colaboradores del Centro de Añejamiento no presentan problema en base al liderazgo ya que se desarrollan con buenas conductas, sin embargo se comprobó que existe un gran índice de conflictos laborales que se originan principalmente por mala comunicación.

- De León N. (2012), en la tesis “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios del comercio internacional”, investigación realizada para poder obtener el Título de Psicóloga Industrial Organizacional, en la Universidad Rafael Landívar de la República de Guatemala, cuyo objetivo general determinar si existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre el nivel de inteligencia emocional y las estrategias para el manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional y cuyas conclusiones a las que concluyó su investigación son las siguientes:

a. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la Inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional.

b. Se estableció que el nivel de inteligencia emocional (IE) en los sujetos es de 94.03, siendo esto considerado como óptimo de acuerdo a los rangos establecidos para el presente estudio.

- c. Se determinó que el nivel de inteligencia emocional (IE) en los sujetos según el género es de 95.17 para las mujeres, y de 93.17 para los hombres.
- d. Se determinó que el nivel de inteligencia emocional (IE) en los sujetos según el estado civil es de 94.12 para los solteros, y de 93.87 para los casados.
- e. Se determinó que el nivel de inteligencia emocional (IE) en los sujetos según el nivel educativo es de 88 para las personas de nivel diversificado, y de 101 para los universitarios.
- f. De la totalidad de los sujetos evaluados (31), es decir, el 77% prefieren y utilizan la estrategia de manejo de conflictos “negociación”.
- g. No se encontró relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre las estrategias de manejo de conflictos: “negociación”, “mediación”, “conciliación” y “arbitraje”; con los factores de la IE: auto-conocimiento, autoregulación, auto-motivación, empatía, y habilidades sociales.

- Carvajal L. (2016), en la tesis “Estrategias para el Manejo de Conflictos desde el ámbito corporativo”, investigación elaborada para la obtención del Título de Comunicadora Social, realizada en la Universidad Santo Tomas, en la ciudad de Bogotá de la República de Colombia, y cuyo objetivo de investigación fue determinar el acercamiento de la problemática de los conflictos empresariales y la falta de estrategias por parte del personal para la solución y tratamiento de la misma entre los empleados de la empresa caso CENCOSUD, básicamente en las áreas de organizacionales y comercial, y cuyas conclusiones

- a. Existe abandono laboral por la insatisfacción de parte de los trabajadores, mediante la conducta orientada a irse o retirarse de la empresa.
- b. Expresiones inapropiadas, manifestaciones de los trabajadores de su insatisfacción dentro de su centro de trabajo y no poder analizar los problemas con los supervisores o integrantes que no tratan de solucionar los conflictos.
- c. Existe mucha negligencia por parte de los trabajadores, provocando ausentismo, retrasos en horas laborales.

d. Se requiere de una implementación de estrategias para solucionar el problema de los trabajadores, buscando mejorar la relación trabajador – organización, y que los funcionarios y responsables de la empresa asuman esas responsabilidades, articulando básicamente la comunicación.

e. Determinar adecuadamente las funciones y actividades que debe realizar cada trabajador, ya que no existe una buena distribución de sus actividades dentro de la empresa y eso permite el mal funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, y no existe la motivación ni la capacitación donde se pueda reforzar la relación trabajador – empresa.

- Abrego R., Gonzales K. & Lulio R. (2012), en el trabajo de investigación titulado “Elaboración de un Diseño Instruccional para el desarrollo de Habilidades en el manejo de Conflictos y Negociaciones dirigida al Área de Mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica ROKA C.A. utilizando la Inteligencia Emocional”, investigación realizada para obtener el Título de Especialistas en Gerencia Estratégica de Negocios, en la Universidad Central de Venezuela, en la ciudad de Caracas en la República de Caracas, y cuyo objetivo central de la investigación es elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro su ámbito laboral y cuyas conclusiones a las que llegaron los investigadores fueron las siguientes:

a. Existe una diversidad de estudios de naturaleza empírica que han evaluado la inteligencia emocional, así como sus efectos en las organizaciones. La gran mayoría de ellos han demostrado las consecuencias positivas que genera para la organización tener directivos y trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional.

b. Luego de analizar los resultados se puede concluir que el grupo de gerentes entrevistados posee el estilo emocionalmente inteligente, ya que son capaces de integrar su pensamiento y sus sentimientos; es decir son capaces de integrar los elementos racionales y lógicos de una situación con los componentes emocionales que están implicados en la misma. Este estilo le brinda ventaja a la organización ya que sus individuos son capaces de manejar de forma positiva sus emociones.

- c. Así mismo se observó que la mayoría de los gerentes siempre son conscientes de sus emociones, por lo que no es necesario reforzar este punto. En todo caso es importante trabajar con este grupo de gerentes el reconocimiento de cada emoción, tanto propia como de los demás, para luego aprender a manejarlo. En las situaciones de negociación y conflicto esta habilidad es fundamental.
- d. También se encontró que los gerentes entrevistados actúan de acuerdo a sus emociones e informan a los demás de sus sentimientos mediante el uso de palabras relativas a emociones y sentimientos cuando se trata de sentimientos positivos.
- e. Además se observó que cuando se trata de emociones negativas los entrevistados prefieren expresarlo de forma indirecta, lo cual refleja la capacidad de autocontrol y manejo de las emociones que tienen este grupo de gerentes.
- f. Los resultados también manifiesta que los gerentes entrevistados prefieren imaginarse algo que les permitan mejorar su estado de ánimo. En cuanto a experimentar las emociones negativas, esto puede ser una tarea productiva y saludable; pero al mismo tiempo puede distorsionar la experiencia y la forma de ver la realidad si se trata de fijar el estado de ánimo todo el tiempo (mantener una emoción) y esto puede ser positivo o no, dependiendo de cada situación a la que se aplique.
- g. Se encontró además que frente a las emociones positivas los entrevistados tienden a intensificar el sentimiento. Las emociones positivas pueden proporcionar información sobre el rendimiento de las personas, por lo cual mantener el sentimiento o aceptarlo puede ser la mejor opción en ciertas situaciones, por lo que puede ser usado a favor en una negociación o conflicto.
- h. Igualmente se evidenció que el grupo de gerentes entrevistados comprenden claramente las razones que los hacen experimentar cierto tipo de emociones tanto positivas como negativas, esta habilidad puede ser aplicada también con las personas que los rodean.
- i. Así mismo la mayoría de los entrevistados señalaron que sus sentimientos causan muy poco impacto en las decisiones que toman o en sus pensamientos, el estado de ánimo no influye en ellos. A pesar de que se considera que el estado de ánimo siempre influye en el pensamiento, tanto si la persona es consciente de su impacto como si no lo es, por lo que en el caso del grupo de entrevistados se puede decir que no están conscientes de cómo

impactan sus sentimientos a pesar de que, como se habló anteriormente, si son capaces de reconocerlos e identificar que los causan. Este es un punto importante a desarrollar.

j. A pesar que la mayoría de ellos son capaces de identificar las emociones, no hacen el mejor uso adecuado de las mismas. En su mayoría no comprenden las emociones en profundidad.

k. Finalmente se evaluó el manejo de las emociones, en este sentido a pesar de lo que se evidencio en las primeras partes, el grupo de gerentes permiten que las emociones los afecten de forma positiva, a título personal saben cómo manejar las emociones que sienten.

- **García A. (2010)**, en la tesis titulada “Modelo de Comunicación para mejorar la Negociación y Manejo de Conflictos Caso: Una empresa de Autopartes”, trabajo realizado para obtener el Grado de Maestro en Ciencias en Administración de Negocios, en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México DF en la Republica de México, y cuyo objetivo principal fue diseñar un modelo de comunicación gerencial para la empresa Federal Mogul México, mediante un análisis de factores y procesos al respecto que permita mejorar la negociación y manejo de conflictos, y cuyas conclusiones a las que arribo el investigador fueron las siguientes:

a. Se concluyó que en la actualidad no existe un modelo que relaciones la negociación, manejo de conflictos con la comunicación gerencial, los temas son analizados de manera aislada, por los diferentes autores, el modelo no es un proceso simple ni sencillo de integrar.

b. Se concluyó que Robbins, solo analiza las conductas de los individuos y sus circunstancias, Daft menciona la importancia de las estrategias de negociaciones como buenas prácticas para disminuir los conflictos y diagnosticar las causas.

c. La comunicación gerencial está contenida en cada proceso, en cada actividad de valor de una empresa y el cambio en el flujo de comunicación puede generar situaciones de conflicto.

d. El modelo integra directamente la comunicación y manejo de conflictos entre todos los involucrados, una vez que se entra a él, el proceso de acceso se vuelve dinámico y se facilita o limita el comportamiento organizacional.

- e. Las empresas no practican pertinentemente el proceso de comunicación descendente, ni ascendente, lo que impide la retroalimentación del desempeño, debido a la poca participación de los gerentes hacia los empleados.
- f. La presente investigación muestra que la mayoría del personal de las empresas analizadas del grupo trata de evitar en gran parte los conflictos con el personal de mayor nivel de organización
- g. El personal de la organización de las empresas del grupo utiliza la estrategia de manejo de conflictos, orientada a la solución manteniendo el respeto y tolerancia en cada momento

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Rojas K. (2016), en la tesis titulado “Relación entre Conflicto y Desempeño Laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo”, trabajo de investigación realizada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Chiclayo, República de Perú, el objetivo principal del trabajo de investigación es determinar si existe relación entre el conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz IRH SA, Chiclayo y determinando las siguientes conclusiones:
 - a. De acuerdo a este resultado se puede definir, si existe relación entre conflicto laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojo 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, por lo tanto se ha rechazado la hipótesis nula y se ha confirmado la hipótesis de trabajo.
 - b. En cuanto a los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa Ata-IRH SAC, conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados.

c. En cuanto a identificar el de desempeño laboral en la empresa Ata-Irh SAC, se logra percibir un bajo desempeño uno de los factores que lo produce es la falta de capacitación y motivación, en los colaboradores.

- Chacalla W. (2015), en la tesis titulado “El fuero Sindical y la Protección de la Estabilidad Laboral del Trabajador dentro del Periodo de Prueba”, trabajo de investigación realizado para obtener el Título Profesional de Abogado, en la Universidad Privado Antenor Orrego (UPAO) de la ciudad de Trujillo en la República de Perú, y cuyo objetivo principal fue determinar cuáles son las razones por las que no es efectiva la protección de la estabilidad laboral del trabajador que se afilia a una organización sindical, dentro del periodo de prueba contemplado en el Art. 12º. de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo en el Perú y cuya conclusiones son las siguientes:

a. Las razones por las que no es efectiva la protección de la estabilidad laboral del trabajador que se afilia a una organización sindical, dentro del periodo de prueba regulado en el artículo 12 de la LRCT, se debe a que en la práctica no constituye una garantía para el trabajador afiliado, porque si bien por un lado reconoce el derecho de formar parte de un sindicato ya sea que esté contratado a plazo fijo o indeterminado; de otro lado la misma ley contradictoriamente le faculta al empleador el poder extinguir el vínculo laboral dentro del periodo de prueba.

b. Se considera que nuestra regulación marco está acorde a la tendencia del derecho comparado y que la OIT regula para el derecho a nivel internacional; sin embargo en el derecho comparado existen países que respetan con mayores facultades los derechos del trabajador y de la sindicalización, y en lo que respecta al periodo de prueba es en menor tiempo (2 meses) y desde el primer día garantizan plenamente su derecho a la estabilidad laboral

c. No se brinda una verdadera protección a la estabilidad laboral del trabajador, siendo las razones el que sencillamente en el periodo de prueba no existe la estabilidad laboral, no se respeta el fuero sindical, tampoco se aplica el principio de la primacía de la realidad; dando lugar a que los trabajadores tenga temor a afiliarse a un sindicato cuando están en el periodo de prueba.

d. Se propone una modificación normativa en el sentido de establecer una protección al trabajador afiliado dentro de esos primeros meses, que garantice su estabilidad y que no sea causa para la no contratación luego de superado el periodo de prueba, asimismo debe contemplar sobre las obligaciones que tienen que cumplir los sindicatos para garantizar un trato igualitario sin discriminación de ninguna índole a todos los trabajadores independientemente si están dentro o fuera de un periodo de prueba o si están contratados a plazo fijo o determinado con un mejor control y fiscalización por parte de la entidad administrativa.

e. En tal sentido, se recomienda conservar la lista de los afiliados –nuevos integrantes de la organización sindical- hasta tener la seguridad de que ninguno de ellos peligre su puesto de trabajo, esto es, que hayan superado los tres primeros meses considerados como periodo de prueba y así darle la protección al derecho de asociación y la estabilidad laboral de cada uno de los trabajadores que deciden sindicalizarse.

- Murga K. (2015), en la tesis “Influencia de la Acción Sindical en las Relaciones Laborales Colectivas de los trabajadores afiliados de la Empresa AJEPER S.A., Distrito de Monsefú, Provincia de Chiclayo, año 2015”, el objetivo de la investigación es describir la influencia de la acción sindical en las relaciones laborales colectivas de los trabajadores afiliados de la empresa AJEPER S.A., Distrito de Monsefú – Provincia de Chiclayo, Año 2015 y a las conclusiones a las que arribo el trabajo de investigación son las siguientes:

a. La organización sindical afiliada a la Empresa AJEPER, alberga a trabajadores con un ejercicio laboral entre 6 a más de 15 años, y con un promedio de edad entre 31 a 35 años mayoritariamente (37%), su principal interés de afiliación es el miedo a la desvinculación laboral (42%) y la búsqueda de estabilidad laboral (\$\$%) basado en el conocimiento de sus deberes y derechos como sindicalización (\$\$%).

b. La acción sindical expresada en la persuasión de los delegados hacia los afiliados, es la estrategia más aplicada en su organización antes que las formas coercitivas, lo que influye negativamente en las relaciones laborales colectivas de los trabajadores afiliados, se debilita el sentido de pertenencia al establecerse convocatorias y reuniones sólo para contar con el aval de quienes acuden, porque el delegado (\$\$%) es el único que puede tomar la

decisión correcta, más aun cuando afirman tener una participación pasiva centrada en una asistencia mínima a reuniones (46%), sin embargo se sienten motivados en el trabajo por la capacidad de la organización sindical en establecer negociaciones favorables con el aumento de los beneficios particularmente los remunerativos en un 78%.

c. La acción sindical expresada en el debilitamiento de la gestión dirigencial es considerada casi siempre por desconfianza en un 22%, la presencia de la posible corrupción en sus integrantes (formulada en un 24% de los encuestados), influye negativamente en las relaciones laborales colectivas de los trabajadores afiliados porque estos consideran (41%) que los dirigentes casi siempre establecen prioridad de sus intereses individuales sobre los colectivos, incluso al afirmar que casi siempre (49%) existe presencia de actitudes antisindicales, esto conduce a la insatisfacción de la representación y respaldo de los dirigentes y delegados sindicales.

d. La acción sindical influye negativamente en las relaciones laborales colectivas de los trabajadores afiliados al debilitar el sentido de pertenencia, cuando a veces los afiliados conocen de los acuerdos tomados dentro de su organización (39%), cuando casi siempre no prestan atención a las propuestas de los delegados sindicales (61%) o también por el desinterés de informarse ante una propuesta emitida por el delegado sindical o problema suscitado dentro de la organización, asimismo existe una identificación y compromiso de los afiliados con sus representantes al sostener que casi siempre estos últimos segmentan los intereses y beneficios de manera individual (41%) así como la insatisfacción de la representación y respaldo de sus delegados sindicales (49%).

e. La empresa AJEPER actualmente cumple con la organización sindical a través de lo estipulado en el Convenio Colectivo, asignación familiar, uniforme, dotación de producto, bonificaciones y otros, mostrando de esta manera interés en mantener estabilidad laboral, tranquilidad entre los trabajadores (44%). Por lo que estos califican como una de las mejores empresas para laboral (53%), sin embargo la participación de los afiliados va a depender de los acuerdos y/o decisiones tomadas entre los representantes sindicales, la relación con el área o personas que desarrollen las actividades y como se encuentra la relación laboral – colectiva con la empresa. Cuando se trata de la actualización de los convenios colectivos, la existencia de su sindicato (54%) se convierte en significativa por la aún latente

desconfianza en la gestión de los Jefes y Gerentes al no resolver contingencias laborales, sobre todo en las sedes de la provincia como Chiclayo.

- Díaz F. (2015), en la tesis “La vulneración de la Ley del Servicio Civil a los Derechos Colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú”, trabajo de investigación realizado para optar el Grado de Maestro en Derecho, mención en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la República de Perú, cuyo objetivo central es determinar si la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil SERVIR Autoridad Nacional del Servicio Civil, vulnera los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú, y cuyas conclusiones son las siguientes:

a. La naturaleza jurídica de la negociación colectiva, es ordinariamente, una disposición general elaborada a través de un procedimiento especial de carácter convencional. Así mismo, se dice que la misma, es el acto concertado en una mesa de negociación para la elaboración de un acuerdo sería el de una propuesta o medida preparatoria de una disposición de carácter general cuyo único fin resultaría ser el órgano de gobierno del correspondiente ámbito. Entendida en otras palabras, podemos decir que, la naturaleza jurídica de la negociación colectiva, se basa en un arreglo o negociación que surge como un contrato, pero que tiene el efecto jurídico de superar la legislación preexistente, reconociendo garantías y derechos superiores debidamente consagrados dentro de la ley.

b. El tribunal constitucional ha establecido en su abundante jurisprudencia que, respecto de los derechos colectivos de trabajo debe entenderse que; la libertad sindical es aquel atributo directo que relaciona un derecho civil y un derecho político, y se vincula con la consolidación del estado social y democrático de derecho, ya que constitucionaliza la creación y fundamentación de las organizaciones sindicales. Así mismo, esta, tiene como contenido esencial un aspecto orgánico, que consiste en la facultad de toda persona de constituir organizaciones con el propósito de defender sus intereses gremiales y un aspecto funcional, Y como aspecto funcional la facultad de poder de afiliarse o no afiliarse a este tipo de organizaciones. En cuanto, a la negociación colectiva, se dice que es el acuerdo que permite crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones referidos a remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad y demás aspectos concernientes a las relaciones

laborales, en donde este derecho se expresa principalmente en el deber del estado de fomentar y estimular la negociación colectiva entre los empleadores y trabajadores, conforme a las condiciones nacionales, de modo y que la convención colectiva que se deriva de la negociación colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado, y, finalmente, respecto de la huelga, consiste en la suspensión colectiva de la actividad laboral, la misma que debe ser previamente acordada por la mayoría de los trabajadores, la misma que debe ser conforme a la constitución y al ordenamiento jurídico vigente, ya que dicho ejercicio comporta el respeto de los derechos de terceros, en particular de los del empleador. En tal sentido, nuestro sistema jurídico prescribe, prohíbe y sanciona los actos violentos y aquellos que puedan configurar delitos.

c. Dentro de las disposiciones de la ley del servicio civil, podemos encontrar que los artículos 34° inciso b, 40°, 42°, 44°, 49°, primera disposición complementaria final tercera disposición complementaria final, cuarta disposición complementaria final, undécima disposición complementaria final, vulneran los derechos colectivos de trabajo consagrados en la constitución en los artículos 23°, 24°, 26°, 28°, 43°, 51°, 139°.

d. En la actualidad, existen 15 regímenes laborales en las entidades del estado, entre generales y especiales, lo cual conlleva a un desorden en la administración pública en la medida que cada régimen implica distintos derechos y deberes para los empleados públicos. En tanto se implemente de modo integral, la nueva Ley del servicio civil, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprenderá a los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios de personal utilizados en la administración pública, con excepción de algunos regímenes especiales.

e. Dentro de los convenios de la organización internacional del trabajo en materia de derechos colectivos de trabajo que han sido ratificados por el Perú, tenemos, el convenio de la OIT N° 87, el convenio de la OIT N° 98 y el convenio de la OIT N° 151.

f. Dentro de los regímenes laborales del sector público que se encuentran enmarcados dentro de la ley servir, tenemos: Decreto legislativo N° 052 – Ley orgánica del ministerio público, Decreto legislativo N° 1149 – Ley de la carrera y situación del personal de la policía nacional del Perú, Decreto legislativo N° 1057 - Ley que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, El decreto legislativo N° 276 – Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones en el sector público, Ley N° 23536 – Ley que

establece normas generales que regulan el trabajo y la carrera de los profesionales de la salud, Ley N° 23733 – Ley universitaria, Ley N° 28091- Ley del servicio diplomático de la república, Ley N° 28175 - Ley marco del empleo público, Ley N° 28359 – Ley de situación militar de los oficiales de las fuerzas armadas, Ley N° 29079 – Ley de la carrera especial pública penitenciaria, Ley N° 29277 – Ley de la carrera judicial, Ley N° 29944 – Ley de la reforma magisterial.

2.1.3. Antecedentes Locales

- Otañe E. (2015). En la tesis titulado “Conflictos laborales y claridad de atención en los usuarios externos del Hospital de Lircay, periodo 2013”, investigación realizada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica, República del Perú, quien determino como objetivo principal de investigación la determinación del grado de influencia de los conflictos laborales en la calidad de atención en los usuarios externos del Hospital de Lircay – 2013, y cuyas conclusiones son las siguientes:

a. Nuestro instrumento tiene un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza al 95% y que para este estudio se ha realizado la prueba estadística rho - Spearman - Spss22, para determinar la relación entre variables y cuantificarlas.

b. El presente trabajo de investigación rechaza la hipótesis alterna o de investigación general que indica lo siguiente: "Los conflictos laborales no influyen negativamente en la calidad de servicio de los usuarios externos en el Hospital de Lircay".

Considerando que las teorías nos indican que un factor determinante en la calidad de atención es el control o manejo de los conflictos laborales, discurriríamos en que estos resultados son un error, sin embargo, apoyándonos en las tablas de distribución de frecuencias por dimensiones observamos que (Tabla W 07) los niveles de conflicto laboral son moderados en un 56.36% y que tan sólo el 18.18% considera que los conflictos laborales son altos. Lo que nos invita a inferir que: primero, el Hospital de Lircay goza de un clima laboral moderado (no existen altos niveles de conflictos laborales), segundo: si sumamos a ello los valores de la figura W 09, en el que se califica como regular a la calidad de atención con el 48.04%; entonces el resultado estadístico de spearman cobra sentido, ya que nuestra hipótesis de investigación aseveraba la "existencia de conflictos laborales"

cuestión que fue desmentida a través del análisis estadístico (nuevamente, se concluye que no existen altos niveles de conflicto laboral). Por tal no existe evidencia estadística suficiente para afirmar la existencia de altos niveles de conflictos laborales y que estos influyan en la calidad de atención a los usuarios externos en el Hospital de Lircay.

c. Sobre la hipótesis específica *W01*, se concluye que las malas relaciones interpersonales no influyen negativamente en la calidad de atención de los usuarios externos en el Hospital de Lircay. Además, consideremos que tenemos un valor negativo para el rho de spearman (-0.150) lo que significa que las variables son inversas (cuando una variable crece la otra decrece). Por otro lado, visualizando los resultados de la tabla de frecuencia *W05*, se tiene que los niveles para las "malas relaciones interpersonales" son moderadas (54.55%) esto último nos permite afirmar que las malas relaciones interpersonales son mínimas y por tal no afecta a la calidad de atención; sin embargo, cuando éstas (las malas relaciones interpersonales) se incrementan la calidad de atención disminuye.

d. Con respecto a la estructura organizacional y su influencia negativa en la calidad de atención, sabemos que no existe correlación entre las variables de estudio conforme a la *P* valor y que aun teniendo un valor positivo de rho de spearman = 0.077, este es muy bajo o inexistente. O sea, que la dimensión estructura organizacional de la variable independiente no sería un factor que determine la calidad de atención y que existirían entonces otras dimensiones o factores que si determinen la calidad de atención.

e. Respecto a los recursos escasos y la influencia negativa en la calidad de atención, se obtuvieron los siguientes resultados estadísticos: un *P* valor de =0.852 y un rho = -0.26. y que apoyados en la tabla de frecuencias *W07* en la que se valora como moderado, con un 53.57%, a los recursos escasos; podemos afirmar: primero: que en el Hospital de Lircay los recursos no son tan escasos, segundo: esta dimensión no es un factor determinante para una buena calidad de atención, tercero: que teniendo un valor negativo indica que a mayores recursos escasos (cuanta más carencia exista) menores serán los niveles de calidad de atención.

f. Sobre la insatisfacción laboral y la calidad de atención. De estas variables se obtuvieron los siguientes resultados: de acuerdo a la tabla *W08* se tiene que los niveles de insatisfacción laboral son moderados (55.4%), quiere decir que la mayoría de los trabajadores se encuentra medianamente satisfecho con su trabajo y un importante 21.4%

considera que los niveles de insatisfacción laboral son bajos. Así también conforme a la tabla W 17, tenemos un P valor de 0.71 el mismo que hace que rechacemos la hipótesis de investigación, por otro lado el valor del rho de spearman es igual a 0.248, que de acuerdo a la escala se considera como baja correlación lo que significa que en el Hospital de Lircay los niveles de satisfacción laboral (que son moderados) no son determinantes para la calidad de atención a los usuarios externos y que existirían otros factores determinantes.

- Castro J. & Esplana E. (2013), en la tesis “El pensamiento de José Carlos Mariátegui y el Sindicalismo Clasista en el Magisterio de Huancavelica”, investigación presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación Secundaria, Especialidad de Historia y Ciencias Sociales, en la Universidad Nacional de Huancavelica, en la República del Perú, cuyo objetivo general fue conocer la influencia del pensamiento de José Carlos Mariátegui en el desarrollo del sindicalismo clasista en el Magisterio de Huancavelica, y cuyas conclusiones fueron las siguientes:

- a. La encuesta revela que la totalidad de los encuestados reconocen que el pensamiento de J. C. Mariátegui tuvo una influencia significativa en el desarrollo del sindicalismo clasista en el Perú y por ende en el magisterio de Huancavelica.
- b. Cerca del 100% de los encuestados responden de que las primeras organizaciones clasistas en el magisterio fueron el FCM y el COMUL, fundados por los alumnos y seguidores de Mariátegui que se encargaron de difundir los principios del sindicalismo clasista en el Perú.
- c. El 97% de los encuestados que son ex dirigentes y dirigentes actuales del SUTE Huancavelica, consideran que este gremio magisterial a recibido una poderosa influencia de las ideas de J. C. Mariátegui.
- d. El 97% de los encuestados reconocen que las ideas de J. C. Mariátegui aun siguen vigentes en el Perú y especialmente en Huancavelica.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. ESTRATEGIAS SINDICALES

Las estrategias sindicales son el conjunto de acciones a realizar por las organizaciones de trabajadores para ser representados ante los empleadores y autoridades con la finalidad de hacer valer sus derechos y o lograr ciertos beneficios.

Estas estrategias pueden ser diversas sin embargo la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA), la Confederación Sindical Internacional (CSI) en colaboración con el centro europeo latinoamericano para el dialogo social (CELDS) han propuesto un material bibliográfico invaluable llamado **“ESTRATEGIAS SINDICALES POR UNA MAYOR Y MEJOR NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN AMÉRICA Y CARIBE”** en el que se tratan diferentes tópicos que trataremos a continuación:

a. La relación entre negociación colectiva y diálogo social

Desde hace tiempo, la OIT ha acuñado un concepto propio de diálogo social, fundamentado en los antecedentes europeos, pero alcanzando una extensión diferente. En la 102 Conferencia (2013), se vuelve al tema recordando que el concepto de diálogo social designa la intervención de los trabajadores, empleadores y gobiernos en la toma de decisiones relativas a su empleo y lugar de trabajo, lo que incluye todo tipo de negociaciones, consultas e intercambios de información entre los representantes de estos colectivos acerca de los intereses que albergan respecto de las políticas económica, laboral y social. Puede ser tripartito o bipartito, en este segundo caso a través de la negociación colectiva o de otros tipos de negociaciones, de la cooperación, y de la prevención y solución de conflictos.

El maestro uruguayo Oscar Ermida Uriarte, en un texto utilizado por actividades formativas de la OIT en 1999, aclara lo siguiente: 1. el sistema de relaciones laborales está compuesto por tres actores principales que se relacionan entre sí de dos maneras, por el conflicto y por la negociación en sentido amplio o diálogo. Desde esta perspectiva, la noción de diálogo social incluye a todas las formas de relación entre aquellos que son distintas al conflicto abierto: información, consulta, medios participativos y voluntarios de solución de conflictos

de trabajo, negociación colectiva, participación en la empresa o instancias sectoriales y nacionales, concertación social, incluidos los pactos sociales o acuerdos marco, bi o tripartitos. 2. el conflicto está siempre latente en las relaciones laborales y subyace, de manera más o menos obvia, en todas las formas de diálogo social. Más aún; por una parte, el diálogo social puede incluir aquellos medios de solución de conflictos laborales participativos, como la conciliación, la mediación y el arbitraje voluntarios, en los cuales las partes interactúan. Y por otro, el conflicto también puede ser una forma de alcanzar el diálogo social. 3. el diálogo social tiene también una dimensión más amplia, de contenido político, relacionada con la ciudadanía, el gobierno, la democracia y la sociedad en su conjunto. Esto es así, porque la democracia supone pluralismo, es decir, el reconocimiento de la (co) existencia de grupos autónomos con intereses diferentes y a veces contrapuestos, y que la articulación de los mismos debe necesariamente pasar por su reconocimiento y participación. Así, la participación y el dialogo son instrumentos esenciales de la democracia pluralista y de un nuevo contrato social.

Dado que la negociación colectiva (al igual que la libertad sindical) es un derecho fundamental habilitante de otros derechos, contemplado en las normas internacionales de trabajo, y destacado como tal por la Declaración de OIT de 1998, y luego la Declaración de la OIT sobre la Justicia Social para una globalización equitativa del 2008, es entonces la forma suprema del diálogo social.

b. La negociación colectiva como derecho fundamental y factor de desarrollo

En el Simposio OIT-ACITRAV de celebración de los sesenta años del Convenio 98 (ver anexo), el sindicalismo ha agregado otra consideración trascendente respecto de la negociación colectiva., al establecer un marco que vincula a la negociación con el desarrollo económico, el papel del Estado, y la democracia:

- La capacidad de los sindicatos para negociar colectivamente es una herramienta fundamental para lograr el desarrollo económico y la estabilidad de las sociedades, al reducir las desigualdades y proteger a los trabajadores del abuso del poder económico.

- El pleno respeto del derecho de sindicación y de negociación colectiva, incluido el derecho de huelga y la protección contra la discriminación antisindical constituyen la condición previa para la realización de la democracia en el lugar de trabajo y en la sociedad.
- La promoción de la negociación colectiva no es sólo una cuestión de sensibilización, sino que requiere de instituciones y reglas eficaces. En consecuencia, los gobiernos también tienen un papel fundamental que desempeñar en la creación de un entorno que posibilite a los interlocutores sociales negociar colectivamente.

Este enfoque sindical también está presente en la Resolución sobre empresas sostenibles ya mencionada, al presentar un marco adecuado para una valorización de la negociación colectiva y la libertad sindical desde el punto de vista productivo, al afirmar que:

- “Los empleadores y los trabajadores y sus organizaciones tienen una función vital que desempeñar apoyando a los gobiernos en la elaboración y aplicación de políticas para promover las empresas sostenibles, mediante el tripartismo, bipartismo y diálogo social...”
- El diálogo social basado en la libertad sindical y de asociación y el derecho de negociación colectiva, en particular a través de marcos institucionales y normativos, es esencial para lograr resultados eficaces, equitativos y mutuamente beneficiosos para los gobiernos, los empleadores, los trabajadores, y la sociedad en su conjunto.
- Las empresas sostenibles participan en el diálogo social y buenas relaciones laborales como la negociación colectiva y la información, consulta y participación de los trabajadores. Estos son instrumentos eficaces para crear situaciones en las que todas las partes salgan ganando, ya que promueven valores comunes, la confianza y cooperación, y un comportamiento socialmente responsable. El diálogo social puede contribuir a un mayor nivel de productividad e innovación, la seguridad y salud en el lugar de trabajo, así como la equidad, la justicia y el desarrollo de calificaciones que respondan a las necesidades de las empresas y satisfagan la necesidad de los trabajadores de contar con competencias reconocidas y transferibles.
- Los trabajadores tienen que poder participar en el éxito de las empresas y obtener una parte justa de los beneficios derivados de las actividades económicas y del aumento de la productividad. Esto ayuda a contribuir a una distribución más equitativa de los ingresos y la

riqueza. La negociación colectiva y el diálogo social son medios importantes para lograrlo...”

c. El derecho de huelga

Los estudios nacionales y la propuesta estratégica recogen adecuadamente la importancia del derecho de huelga como elemento fundamental de la “trinidad” del derecho colectivo. En el anexo se incluye también un documento de la Red de Derechos Humanos de la CSA-CSI que circuló en la web de CSA en referencia a lo acontecido en la 101 Conferencia de OIT.

2.2.1.1. Propuesta estratégica (presentada en el lanzamiento de la campaña libertad sindical negociación colectiva y auto reforma sindical)

La descripción, análisis y crítica de los sistemas nacionales de negociación colectiva se completa con las propuestas de superación que se realizan en los informes nacionales solicitados por la CSA, en consideración a los cuales se realiza seguidamente una sistematización y comentarios finales tendientes a contribuir a la reflexión que proporcione algunos instrumentos para su transformación. La sistematización de propuestas obedece antes que nada a la idea de contribuir a la construcción de una especie de modelo alternativo de negociación al actualmente existente, con un énfasis muy marcado en la necesidad de abrir mayores espacios a la autonomía colectiva.

En el texto aparecen referencias a los casos nacionales, a vía de ejemplos aplicados sobre aspectos que pueden estar o no presentes en otros países, pero que pudieran estarlo como resultado de reformas regresivas.

Las propuestas incluyen también contenidos de las normas internacionales del trabajo de OIT y comentarios de sus organismos de control, así como enseñanzas derivadas del análisis sobre el caso europeo.

a. El principio general: reorientar la intervención estatal.

El común denominador en la región es la falta de autonomía y libertad sindical plena, derechos que con frecuencia son fuertemente restringidas por la excesiva intervención

estatal, la procedimentalización de la negociación, las limitaciones a la constitución de organizaciones y a la actividad sindical y la huelga.

Como señala el informe peruano, el modelo intervencionista-restrictivo de relaciones colectivas del trabajo determina que el protagonismo “no se centra en los actores sociales sino en la actividad estatal, ya sea normativa o administrativa. Esto ha significado, desde sus inicios, una fuerte restricción al surgimiento y actuación de los sujetos sindicales. El Estado regula prácticamente todo lo concerniente al surgimiento, configuración y actuación del sujeto colectivo, dejando a la autonomía sindical y a la autonomía colectiva un espacio verdaderamente estrecho y limitado. En otras palabras, es una regulación totalizadora y carente de toda autonomía externa de parte de los actores sociales frente a las normas estatales”.

Se necesita aguzar la capacidad de análisis y el distanciamiento crítico de los sindicatos para debatir con mayor perspectiva acerca del papel y el alcance de la intervención del Estado y de la legislación en la actividad sindical.

En muchos casos los sindicatos están de tal modo imbuidos de esa forma de incidencia del poder político en las relaciones de trabajo que no logran percibir con claridad la índole perniciosa de esa intervención, quedándose en el análisis superficial de lo “*actitudinal*” de la autoridad de turno en el manejo de los registros, etc.

El problema radica en la internalización cultural de la reglamentación sindical como si se tratara de un dato de la naturaleza. Muchos sindicatos son fuertemente críticos del uso que de la reglamentación hace la autoridad laboral, pero no son suficientemente conscientes de que el problema es la existencia misma de la reglamentación como instrumento de interferencia en la actividad sindical.

En este marco, el Estado debe tener un papel activo en campos que lo exigen, como: a. las situaciones laborales legalmente ambiguas, que dan lugar a fraude empresarial mediante la simulación de relaciones de dependencia como si fueran autónomas (con base en la Recomendación 198 de OIT). Ello incluye también la distinción de relaciones semi-autónomas, en que el trabajador aparentemente independiente sostiene su actividad en vínculos permanentes exclusivos o casi con un demandante (en Argentina y Brasil, esta situación se aproxima al 20% del trabajo por cuenta propia); b. las situaciones de

tercerización (vía subcontratación de obras y servicios, y de utilización de agencias de trabajo temporal), que necesitan la recomposición de las nociones de representación (y ámbitos de negociación) a partir de las nuevas realidades de la configuración empresarial, en tanto los procesos productivos (como lo menciona el informe sobre Argentina) *“han dislocado el sistema de representación tradicional, fragmentando el colectivo y generando una heterogeneidad normativa desigual”*.

Asimismo, en la región se encuentra un caso extremo, el de los sindicatos de simulación y los *“contratos de protección patronal”* de México, que tienden a ser *“exportados”* a otros países, producto de normativas que los estimulan indirectamente.

En relación a los mecanismos autónomos (fundamentalmente la huelga), es necesario superar una concepción que la entiende como una patología del sistema, y que como tal debe ser disciplinada, limitada, y hasta prohibida.

La huelga constituye un medio coactivo y de presión para hacer valer los contenidos adoptados en el convenio y para la obtención de los acuerdos pretendidos por los trabajadores organizados.

Toda consideración o valoración del fenómeno huelguístico debe quedar en manos de sus legítimos titulares, que son los trabajadores, y en último caso, de ningún modo debe concebirse que sea un órgano estatal el que dirima todo asunto sobre la legalidad de la medida o su eventual limitación.

Una concepción democrática de las relaciones laborales en general debe tener en cuenta lo señalado en el informe de Perú cuando se dice que *“se debe comprender y difundir una concepción dialéctica de las relaciones de trabajo y asignación al conflicto”*.

Campaña Libertad Sindical, Negociación Colectiva y Autor reforma Sindical *de un papel funcional dentro del esquema constitucional. Se parte del principio fundamental de que trabajadores y empleadores son portadores de intereses diferenciados que se encuentran en contraposición y conflicto, y que precisamente el ordenamiento jurídico-laboral se propone integrar”*.

En relación a la negociación colectiva, el problema es más complejo: su promoción a través de la ley puede resultar paradójal, en la medida que se reclama mayor autonomía a través

de una mayor intervención estatal, y atar estos dos principios no es tarea sencilla.

Así, el informe panameño señala que *“la legislación no debe constreñir, limitar o dar pie a la posibilidad de que sea interpretada de manera restringida, en vez de promover la negociación colectiva; por eso, la legislación debe ser flexible, en el sentido de permitir a los interlocutores de la negociación acordar las reglas previas de la negociación (normas sobre duración de la negociación; cantidad de delegados, lugar y horario de reuniones, etc.), dándole validez a los acuerdos a que se arriben en ese sentido”*. Se trata de un difícil equilibrio que debe guardarse entre la obligación de fomentar la negociación colectiva, prescripción que tiene fundamento en el C98, y la necesidad de hacerlo sin afectar la autonomía colectiva de los interlocutores sociales.

b. Ratificar las normas internacionales de trabajo de OIT referidas a la libertad sindical y la negociación colectiva.

Además de los C87 y 98, que están ratificados por todos los países analizados, excepto Brasil (87) y México (98), debiera ser una estrategia sindical en todos los países promover la ratificación (y adecuación de las normas internas) de los convenios C135 (representación en el lugar de trabajo), C141 (negociación de trabajadores rurales), C144 (consulta tripartita), C151 (relaciones laborales en el sector público), C154 (negociación colectiva), C158 (terminación de la relación de trabajo). A este conjunto, puede agregarse el C 131 sobre salarios mínimos, que se vincula a la negociación.

Las recomendaciones son: R91 (contratos colectivos), R92 (conciliación y arbitraje voluntarios), R94 (colaboración en el ámbito de la empresa), R113 (consulta por ramas de actividad económica y ámbito nacional), R129 (comunicaciones dentro de la empresa), R130 (examen de reclamaciones), R143 (representantes de trabajadores), R149 (organización del trabajo rural), y R163 (negociación colectiva).

Es indispensable también una lectura aplicada al caso nacional sobre los pronunciamientos del CLS y el CEACR.

c. Reforzar el control de cumplimiento

Es necesario mejorar el desempeño y la dotación de recursos de los servicios de

Inspección del Trabajo, de manera que garantice la efectividad de los derechos y obligaciones pactadas en los convenios colectivos y en la normativa laboral en general. El informe guatemalteco menciona la necesidad de imponer sanciones ante métodos retardatarios del proceso de negociación colectiva y de alteración de los estados financieros al momento de negociar beneficios.

d. Reconocer una genuina autonomía colectiva y fomentar la actividad sindical

- **Utilización apropiada del registro sindical.** Debe evitarse que la existencia de registro sindical – el cual en principio no es contrario a la libertad sindical – se constituya en un mecanismo de control social y de cooptación política de las organizaciones de trabajadores. El acceso al registro debe facilitarse y desburocratizarse. Un capítulo especialmente importante es el referido al establecimiento de un número mínimo de afiliados, cuestión que es especialmente grave en países donde la estructura empresarial del sector privado se basa sustancialmente en micro y pequeñas empresas. La CEACR no considera que en sí mismo este requisito sea contrario a los principios de libertad sindical, pero sí señala que el umbral fijado suele ser demasiado alto como para constituir razonablemente un sindicato. Por su parte, el informe peruano argumenta que si no existieran límites, es decir, si con dos trabajadores pudiera constituirse un sindicato, el resultado tampoco sería positivo, llevando a una extrema fragmentación.
- **Promover la creación de federaciones.** Este punto complementa el anterior, permitiendo que los sindicatos de empresa se integren en estructuras más amplias. En el caso chileno, al tiempo que se permite la organización de sindicatos de empresa con un bajo piso, no se autoriza la creación de Federaciones. También en este caso se debe cuidar que el piso de organizaciones miembro de las federaciones no sea excesivo.
- **Promover estructuras horizontales (territoriales).** Junto a las estructuras verticales (sector), permiten una cobertura diferenciada de colectivos laborales diferentes al caso típico, y de empresas de menor tamaño, que se proyecta a la negociación colectiva y a la propia participación sindical en las políticas estatales que se desarrollan en ese plano.
- **Remover criterios de exclusividad en la representación.** Se necesita salvaguardar el valor del pluralismo sindical. Este punto ha sido destacado por el estudio argentino del

proyecto, en cuanto a la exigencia de “*personería gremial*”.

- **Dar libertad a los sindicatos para que decidan el tipo de encuadramiento.** La lista sobre tipos de organizaciones autorizadas debe ser abierta, para que los sindicatos se adecuen a situaciones derivadas de la descentralización y dispersión del colectivo laboral, mediante, por ejemplo, sindicatos de grupos de empresa y subcontratistas (propuesta del informe peruano). Se necesita enfrentar las estrategias empresarias descentralizadoras, con un ejemplo extremo en Chile, con las “*multitud*”, ante el uso empresario de la tercerización, con el mismo objetivo. Los sindicatos deberían autónomamente tener la capacidad y la posibilidad de optar por el tipo de organización que más convenga a sus estrategias, ya sea la representación directa de los trabajadores de la empresa contratista o subcontratista por el sindicato de la empresa principal, o en su defecto, que pudieran configurarse en sindicatos de nivel de “*cadena productiva*” para generar ese efecto de representación ampliada más allá de las unidades empresariales singularmente entendidas.
- **Eliminar la excesiva reglamentación para el funcionamiento de las juntas directivas y asambleas.** En el caso de Nicaragua, por ejemplo, la reglamentación del Código establece criterios respecto del quórum para asambleas, las facultades y autoridad de las juntas directivas, la obligatoriedad que solo participen en asambleas los miembros que no sean morosos, etc. Este tipo de cláusulas impuestas constituyen afectaciones a la autonomía sindical y al C87.
- **Ampliar el fuero sindical.** Siguiendo los C98 y C158, es necesario ampliar el llamado “*fuero*” sindical, extendiéndolo a todos los miembros de las juntas directivas y a todos los trabajadores con responsabilidades sindicales. El fuero no debe estar limitado a impedir la terminación del contrato de trabajo, sino también a la modificación de las condiciones en que se ejecuta. Es un aspecto presentado en los informes sobre Rep. Dominicana y Nicaragua, respectivamente.
- **Promover la existencia de órganos de representación de los trabajadores en el lugar de trabajo.** Siguiendo la experiencia europea, muy poco presente en la región latinoamericana-caribeña, es recomendable la existencia de comités de trabajadores en empresas de cierto tamaño (por lo menos a partir de 10 trabajadores), con miembros elegidos por los sindicatos, para no crear una doble vía. Pueden acompañar a los

negociadores sindicales de convenios colectivos.

- **Incorporar el criterio de la responsabilidad solidaria en situaciones de doble empleador.** Debe generalizarse en la región el enfoque ya puesto en práctica en varios países sobre una corresponsabilidad entre la empresa principal y la secundaria en procesos de tercerización, en los campos laborales y sociales.

e. Regular la huelga mediante el principio de los servicios esenciales

- **Establecer limitaciones razonables a la huelga.** Las recomendaciones de los órganos de control de la OIT han cuestionado la interpretación excesivamente restrictiva del derecho de huelga en la mayoría de los países latinoamericanos. Siguiendo al informe colombiano, se necesita una regulación legal que establezca de manera expresa y precisa el concepto de servicios esenciales en sentido estricto y de prestación de servicios mínimos.
- **Promover la participación de un órgano independiente o tripartito.** En relación a los servicios afectados por la huelga, para el caso de que sean declarados esenciales, un órgano de este tipo puede poner a disposición de los sindicatos las medidas de conciliación y de alternativa para salvaguardar la autonomía colectiva.
- **Eliminar diversas restricciones a la huelga.** Las legislaciones de varios países contienen restricciones al ejercicio del derecho de huelga en cuanto a: a. su reconocimiento en caso de falta de acuerdo entre los interlocutores (observado en el informe panameño); b. la necesidad de eliminar una pesada tramitación burocrática, que retarda la huelga; c. la imposición de arbitrajes obligatorios; d. La obligación de reanudar el trabajo. Véase para mayor detalle los ejemplos presentados en el caso dominicano.

f. Garantizar la negociación de determinados colectivos

- **Promover la negociación colectiva y las consultas apropiadas de los trabajadores de la administración pública.** La situación regional en esta materia es muy variada, generalmente con prácticas limitativas del derecho a la negociación colectiva. La necesidad de reformas en esta dirección ha sido planteada por los informes de Colombia, Chile y Panamá. Las particularidades de este sector han llevado a que OIT (mediante los C151 y

154, y comentarios de los organismos de control) acepte tanto modalidades particulares de negociación, como también laudos arbitrales y otros mecanismos diferentes, centrados en la consulta de carácter legislativo o directamente observados en la práctica nacional. Las modalidades específicas tienen particularidades en lo referido a las partes en la negociación, a las materias abarcadas y los niveles de negociación de ciertos contenidos, así como respecto de la naturaleza, el rango y los efectos jurídicos que tienen o no tienen los acuerdos colectivos celebrados. Con mucha frecuencia, los sistemas nacionales presentan peculiaridades también en relación a las cláusulas de los acuerdos colectivos que tienen repercusiones presupuestarias. En cuanto a algunas categorías específicas de trabajadores públicos, la OIT considera que se debe incluir al personal de establecimientos penitenciarios, y bomberos, sector educativo (personal docente, directivo, con funciones técnicas y administrativas), y no se debe excluir automáticamente al personal civil de las fuerzas armadas. Asimismo, OIT deja abierta la posibilidad de que se integren las fuerzas armadas y la policía, siendo este último camino el seguido por Uruguay. En el Anexo se sistematizan las recomendaciones de OIT en esta materia.

- **Promover la negociación colectiva de otros trabajadores en sectores y situaciones específicas en el sector privado.** En varios países se dificulta o excluye de la negociación colectiva a ciertos colectivos de trabajadores del sector privado, principalmente: a. en el sector agrario; b. en formas tercerizadas, vía contratación/subcontratación de obras y servicios y cesión de trabajadores por agencias de trabajo temporal. En este caso, se requiere una articulación organizativa a nivel de empresa y, preferiblemente, sector, entre estos trabajadores y los de carácter permanente. A partir de ello, es posible también promover que los cubra la negociación colectiva. Las federaciones sindicales internacionales han efectuado importantes propuestas estratégicas en esta dirección, y promovido su adopción por las organizaciones afiliadas, incluyendo la región latinoamericano-caribeña. Global Unions en su conjunto ha elaborado.

Tampoco existen antecedentes (salvo el reciente de Uruguay) en relación a los trabajadores del hogar, respecto de lo cual el C189 no se pronuncia explícitamente, pero lo promueve de manera indirecta, al definir con precisión su carácter de asalariado, si bien con un empleador

peculiar (colectivo destacado por el informe nicaragüense). Esta línea se apoya también en el C154, el cual suele ser leído principalmente en lo que se refiere al sector público, pero se aplica a todos los sectores.

- **Promover la negociación de trabajadores autónomos.** Este punto se refiere principalmente a los trabajadores “económicamente dependientes” (“semiautónomos”, “independientes-dependientes”, “para subordinados”, “trade”) que en Europa tienden cada vez más a ser incluidos en la negociación colectiva, especialmente a nivel sectorial, por iniciativa sindical. El enfoque puede generalizarse hacia los autónomos “simples” a nivel local entre las autoridades (municipales, alcaldes, comarcales) y quienes utilizan el espacio público para trabajar, sobre lo cual existen muchos antecedentes, tanto en Europa como en América Latina. En este marco, desde OIT se ha recomendado visualizar el derecho administrativo como un cuasi-derecho laboral.

g. Promover negociaciones en ámbitos múltiples, con coordinación y descentralización organizada.

Este es un aspecto central para modificar el cuadro general de la región, que presenta actualmente una amplia mayoría de casos nacionales con negociaciones limitadas al nivel de la empresa. En Chile se llega a prohibir la negociación a nivel federal o nacional. En Brasil, la alta cobertura nacional se obtiene a partir de negociaciones a nivel municipal. Este no solo es un modelo óptimo desde la óptica de los intereses de los trabajadores, sino que es el único compatible con el alcance que a la libertad sindical presta los C87 y 98 y que responde a la exigencia que el tejido empresarial impone a la negociación.

Debería promoverse, atendiendo a especificidades nacionales, una diversidad de ámbitos para la negociación, además de la empresa: nivel sectorial/rama de actividad, intersectorial (bi o tripartita), territorial (provincial, regional, y sus combinaciones, interprovincial, interregional) e interconfederal, llegando a acuerdos marco con participación estatal). Obviamente, este es un esquema de máxima, en que el ámbito indispensable es el primero (sectorial). El convenio sectorial y el territorial deben ser el referente en la ordenación de la estructura de la negociación colectiva.

Este modelo facilita la descentralización de una manera organizada, mediante la articulación y distribución de materias y competencias entre niveles de negociación. La coordinación supone una combinación centralización-descentralización en una estructura negocial caracterizada por su simplificación, articulación y apertura de un espacio propio para los mecanismos de negociación descentralizada.

Complementariamente:

- parece más adecuada una coordinación voluntaria que una intervención legal reordenadora de la negociación. En todo caso, esta última debe ir en la dirección marcada y demandada por los actores sociales, de apoyo a la racionalización de la estructura desde la propia autonomía contractual, facilitando con ello además un objetivo de seguridad jurídica para la clase trabajadora y sus representantes.
- La negociación sectorial debería: a. determinar con precisión las actividades que quedan comprendidas o reguladas; b. ampliar su ámbito funcional de aplicación, para evitar que determinados colectivos de trabajadores queden fuera de la cobertura que ofrece la negociación colectiva; c. centrar su regulación en materias que requieren una información de materias básicas, evitando vacíos de regulación, para el conjunto del sector (modalidades de contratación, clasificación profesional, formación, salud laboral) o un tratamiento mínimo, dejando al nivel de empresa competencias de desarrollo o adaptación al contexto empresarial (tiempo de trabajo, salario, clasificación profesional, movilidad geográfica y funcional); d. fijar reglas mínimas sobre estructura, articulación y solución de conflictos, e introducir reglas precisas que prevengan o soluciones los eventuales conflictos de concurrencia motivados por una insuficiente identificación de unidades de negociación o una regulación genérica de distribución de materias entre ámbitos de contratación.
- La negociación territorial, apoyándose en las estructuras sindicales horizontales, puede jugar un papel decisivo tanto en el sentido centralizador como descentralizador, ante tejidos productivos de empresas de pequeña dimensión en ámbitos territoriales reducidos. Por esta vía se adapta la regulación sectorial, cerrando las puertas a toda pretensión de regulación totalizante del convenio. También permite ocuparse de figuras “mixtas” o “móviles” de trabajadores.

h. Enriquecer los contenidos de la negociación colectiva

Aún en los países de la región que muestran mayor dinamismo en la negociación colectiva, la misma se concentra en ajustes nominales de salarios y en la categorización laboral, no profundizando otras materias propias del mundo del trabajo. Un aspecto extremo es el mencionado por los informes paraguayo y mexicano, en cuanto a que los convenios suelen limitarse a reiterar los contenidos ya previstos en la legislación ordinaria, lo que entonces es un contrasentido con el objetivo negocial.

Existe en Europa una tradición que lleva décadas, desde la disciplina jurídico-laboral y la reflexión y práctica sindical, dirigido a ampliar los contenidos de la negociación colectiva (se destaca el aporte del dirigente italiano Bruno Trentin). Por esta vía se combina el ejercicio de los derechos laborales básicos, de derechos que rebasan el marco estricto de las condiciones de trabajo, de derechos referidos a la relación de los trabajadores con la propia empresa, y una nueva generación de derechos civiles. La noción de condiciones de trabajo utilizada por los órganos de control de OIT va en la misma dirección. Un esquema integral incluye los siguientes capítulos:

- jornada laboral, horas extraordinarias, periodos de descanso, salarios, seguridad y salud en el trabajo (incluyendo la prevención de riesgos del trabajo), despidos, ascensos, reintegración, derecho al ejercicio del conflicto, recurso al teletrabajo.
- Conocimiento y formación permanente, para la igualdad de oportunidades.
- Control de la organización del trabajo, incluyendo el trabajo en grupo y el derecho a formular propuestas de soluciones alternativas a las adoptadas por las empresas.
- información preventiva, consulta, comunicación y concertación entre las partes sobre los temas vinculados a las transformaciones de la empresa, mediante reestructuración: reducción de personal, supresiones de puestos, movilidad geográfica o funcional, cambios de horario, traslado de establecimientos, jubilación anticipada.
- Solución de conflictos: órganos paritarios, acceso a la dirección, facilidades concedidas a los representantes sindicales, reglas de trabajo. • tutela medioambiental.
- Programación negociada del tiempo de trabajo y de su uso (para el trabajo, el estudio,

vida privada).

- Reclutamiento sindical, disponibilidad de espacios en la empresa, permisos sindicales, métodos electorales autónomos, cartelera de avisos, distribución y venta de libros y periódicos en la empresa, realización de encuestas sobre seguridad, salubridad y organización del trabajo

El informe panameño agrega el derecho a la privacidad y la libertad de pensamiento y de expresión.

De esta nómina, varios informes nacionales del proyecto destacan el capítulo de la capacitación, en cuanto a que se ha pactado el aporte del empleador a las instituciones gubernamentales especializadas (Panamá), la creación de órganos bipartitos de formación profesional (la construcción en Uruguay), y el apoyo a las acciones formativas de los propios sindicatos (Argentina y Brasil). En el caso uruguayo se ha experimentado la creación por negociación tripartita de comisiones sectoriales de análisis de la situación de los mercados internacionales, de las necesidades de capacitación y de agregación de tecnología y otros mecanismos de promoción (compras estatales, aspectos tributarios, etc).

Otra cuestión mencionada por el informe de Brasil es que el diálogo social y el tripartismo pueden actualizar el cuadro de actividades y profesiones, reduciendo significativamente la judicialización de los conflictos de representación sindical.

i. Ampliar y precisar el ámbito de representación y negociación

- **Promover la aplicación del criterio “erga omnes” (“general”)** en la negociación por empresa. Se deben extender automáticamente (y no por voluntad del empleador) los beneficios del convenio al trabajador que no forma parte del proceso de negociación colectiva.
- **Establecer criterios firmes en cuanto a la titularidad de la negociación colectiva.** Se necesita: a. Declarar la nulidad de la negociación efectuada con grupos inorgánicos de trabajadores que terminan posibilitando maniobras discriminatorias antisindicales, como ocurre en Chile, Colombia y Costa Rica; b. limitar la negociación con representantes de los

trabajadores al caso de ausencia de sindicato en la empresa, siguiendo el procedimiento establecido en el C135 y R91.

- **Modificar criterios de exclusividad de representación.** Algunos ordenamientos establecen altos porcentajes para autorizar la negociación exclusiva (50%, o la mayoría absoluta, como en Rep. Dominicana), lo cual es contrario a los principios de libertad sindical. La OIT recomienda, por un lado, reducir ese porcentaje y, por otro, cuando ningún sindicato de una unidad de negociación específica lo reúna, recomienda otorgar los derechos de negociación (conjunta o separada) a todos los sindicatos de la unidad, al menos en nombre de sus propios afiliados, para una negociación conjunta o separada.
- **Regular adecuadamente modalidades inferiores de negociación colectiva.** Ante la situación que se presenta en varios países (Colombia, Chile, Costa Rica, Guatemala) en que se autorizan modalidades inferiores de negociación, sin participación de organizaciones sindicales (pactos colectivos, arreglos directos), debe: a. garantizarse que esas formas de negociación sea autorizada sólo ante ausencia de una organización sindical en el nivel de empresa; b. asegurarse un mecanismo de elección democrática de la representación de trabajadores para la negociación del acuerdo; c. evitarse todo tipo de simulaciones a través de una activa acción de los mecanismos inspectivos.
- **Suprimir toda posibilidad de intervención judicial en el conflicto colectivo.** Este es un elemento destacado por el informe sobre Brasil, donde el llamado “*poder normativo*” del magistrado es una forma de imponer soluciones por un mecanismo que no es otra cosa que un arbitraje compulsorio encubierto.
- **Promover la participación de organismos externos e independientes.** En caso de divergencia de las partes sobre el nivel de la negociación colectiva, este desacuerdo debe resolverlo un tercero no estatal, como puede ser un árbitro o tribunal arbitral, tomando en cuenta las características de las labores de los trabajadores involucrados. Es una recomendación del informe peruano, con base en el enfoque de OIT.
- **Eliminar mecanismos que desestimen la sindicalización.** Es el caso chileno, en que se permite la “*adhesión*” del trabajador no sindicalizado al convenio colectivo mediante el pago de una cuota.

j. Incorporar un explícito enfoque de género a la negociación colectiva

El principal impulso debe venir de políticas públicas, algunas de las cuales pueden ser reforzadas por la negociación colectiva:

- Dinamizar las políticas de igualdad, reforzando los mecanismos de diálogo y participación, y articulando instrumentos que doten de mayores garantías y seguridad el cumplimiento de lo pactado.
- Garantizar la incorporación y presencia activa de las mujeres en la actividad sindical e introducir las demandas de género en las estrategias sindicales.
- Revisar los sistemas de clasificación profesional y de valoración de puestos de trabajo, implantando criterios objetivos para la correcta aplicación del principio de igualdad retributiva por trabajos de igual valor.
- Introducir medidas de acción o discriminación positiva y sistemas de promoción profesional articulados a través de criterios técnicos y objetivos que no sean excluyentes ni contengan elementos discriminatorios.
- Mejorar los niveles de formación profesional, favoreciendo la participación de las mujeres en los cursos formativos e incorporando estos derechos en períodos de excedencia por atención a personas dependientes.
- Eliminar la discriminación en el acceso al empleo, expulsando en los procesos de contratación la segregación ocupacional. Dar cumplimiento al principio de no discriminación en el empleo y la permanencia en él, con medidas de incentivo a la contratación de las mujeres, especialmente en aquellas profesiones donde su presencia es muy reducida y con criterios de preferencia en la contratación, cuando se cumpla el requisito de idoneidad para desempeñar el puesto de trabajo.
- Fomentar la armonización de responsabilidades familiares y laborales entre mujeres y hombres, y conseguir un reparto equilibrado en la vida profesional y en la privada, superando el binomio tiempo de trabajo/género, que configura una de las principales fuentes de desigualdad en el seno de las empresas.
- Activar políticas transversales conciliatorias que incidan sobre los diferentes ámbitos

materiales que conforman la relación de trabajo, evitando la existencia de discriminaciones por razón de género, como consecuencia de la asunción en exclusiva por las mujeres de tareas que impiden o, cuando menos, dificultan compatibilizar vida personal con vida familiar y laboral.

- Suprimir los obstáculos que dificultan una participación plena de las mujeres en el mercado de trabajo y combatir los arraigados estereotipos sexistas, que no hacen sino marcar en la sociedad los roles de mujeres y hombres. Un reparto desigual de las responsabilidades familiares induce a las mujeres a optar por acuerdos de trabajo flexible e interrumpir sus carreras profesionales, con efectos negativos en sus ingresos, protección social e independencia económica.
- Garantizar que las políticas reconciliatorias permitan a trabajadoras y trabajadores ejercitar libremente sus opciones individuales, en relación con los acuerdos sobre trabajo flexible, reducción de jornada y excedencias.
- Para la aplicación de esta perspectiva en la negociación colectiva, se necesita.

Además:

- Promover la presencia de las mujeres en las mesas de negociación, así como en las comisiones paritarias de los convenios colectivos, u otros organismos mixtos ad hoc, constituidos convencionalmente para garantizar el cumplimiento de lo acordado.
- Capacitar a los trabajadores de ambos sexos en la negociación de cláusulas sobre promoción de la igualdad de trato y oportunidades, priorizando esta cuestión en las políticas sindicales.
- Exigir a los negociadores y negociadoras un mayor compromiso y posicionamiento respecto del acoso sexual, principalmente en los ámbitos inferiores de contratación, donde es infrecuente obtener respuestas a situaciones de violencia de género.

Dicho esto, hay que aclarar que las políticas públicas y la negociación colectiva con una finalidad niveladora de la desigualdad formal y material desde una perspectiva de género, no son suficientes para contrarrestar hábitos culturales, instituciones y prejuicios históricos típicos del patriarcado. La desigualdad entre mujeres y hombres es un acontecimiento

cotidiano que requiere para su superación una acción social y cultural, no simplemente regulativa. Es evidente, sin embargo, que la vertiente normativa en clave igualitaria es una pre-condición para avanzar en esa perspectiva de nivelación de las desigualdades. En este escenario, a la negociación colectiva le queda mucho por aportar.

k. Promover la negociación colectiva por grupo económico ya nivel transnacional

- **Promover la negociación colectiva por grupo económico.** Se trata de un reconocimiento a la actual conformación de buena parte de las unidades productivas. La recomendación pretende evitar manipulaciones empresariales dirigidas a fragmentar la unidad de negociación, frecuentemente con el objetivo de dejar fuera del convenio a trabajadores tercerizados. Lo paradójico resalta cuando se verifica que, no obstante, las diversas unidades productivas permanecen vinculadas a un mismo proceso de producción o explotación de un recurso principal. La representación debería comprender a la totalidad de los trabajadores involucrados, reforzando así la capacidad negociadora y estableciendo cuerpos normativos convencionales mínimos. Es un tema destacado por los informes de Chile y República Dominicana.

- **Avanzar hacia la negociación colectiva transnacional.** En la misma lógica que el punto anterior, pero en una mayor dimensión geográfica, que involucra a las distintas sucursales y filiales de empresas mundiales. Es de especial aplicación en el marco de procesos de integración subregional, cuando en el área se encuentran empresas mundiales (incluyendo latinas) que operan en todos los países, y cuando ya existe una negociación colectiva sectorial bastante desarrollada (como en el Mercosur). La inexistencia de estos procesos acentúa la debilidad institucional y social de los propios sistemas de integración, haciéndolos meramente retóricos en lo social y laboral. Es un aspecto señalado por los informes de Brasil, Panamá y Argentina, éste último destacando la posibilidad de potenciar acuerdos marco internacionales ya firmados, en carácter de diálogo social, entre empresas mundiales y federaciones sindicales internacionales.

l. Avanzar en asesoramiento y formación sindical para la negociación colectiva

Muchos de los informes se han demostrado críticos de las posiciones, estrategias y

hasta falta de formación de los cuadros sindicales. Es necesario trabajar en la formación sindical. Por ejemplo, en el informe de Colombia, se plantea la creación, por parte de los sindicatos de industria, de federaciones, centrales y confederaciones, de entidades especializadas para asesorar y acompañar la negociación colectiva de los sindicatos. El informe guatemalteco destaca la necesidad de que se elaboren estudios estadísticos. En general la autonomía reclama un cambio cultural apreciable en las prácticas sindicales existentes. El informe nacional panameño considera necesaria *“una actividad constante de los sindicatos por la concienciación acerca de los beneficios de la solidaridad y el colectivismo en la dimensión laboral”*.

Se necesita una eficaz acción de tipo formativo hacia los cuadros técnico-sindicales para crear mayor conciencia de los problemas del reglamentarismo e intervencionismo excesivo de la autoridad laboral y del Estado en general en las relaciones colectivas de trabajo. Vinculado a ello, se necesita modificar la consolidada tradición y cultura sindical que no entiende que el producto del convenio alcanza la estatura de norma jurídica. En algunos casos, por ejemplo, la ley es más respetada que el convenio colectivo, quizás porque al tratarse de normas de orden público deben ser cumplidas (al menos en teoría) por la fuerza (del Estado); no se concibe en estos casos que el convenio colectivo es también una fuente de normas jurídicas de similar valor que la emerg.

m. Explorar la obligatoriedad y ultractividad de la negociación

Se trata de dos fórmulas que se practican pero que, al mismo tiempo, son observadas a veces por los empleadores y la propia OIT.

- **Establecer la obligatoriedad de la negociación.** En la región lo aplica el modelo paraguayo, cuyo código obliga a negociar a las empresas con veinte y más trabajadores. El C 131 sobre métodos de fijación de salarios mínimos, que obliga a consultar a las organizaciones de trabajadores y de empleadores, resulta pertinente para fundamentar la obligación de negociar salarios mínimos y categorías, como ocurre con el caso uruguayo a través de la estructuración de la negociación en Consejos de Salarios.
- **Garantizar la ultraactividad de los efectos del convenio colectivo.** Esta es una

necesidad destacada en el informe chileno. El modelo adecuado parece ser el que establece que las cláusulas del convenio colectivo seguirán aplicándose hasta que se negocie un nuevo convenio, a menos que el convenio hubiere estipulado lo contrario (modelo argentino). Con todo, una disposición de este tipo ha sido observada recientemente por el Comité de Libertad Sindical respecto del caso uruguayo, como reacción a la queja presentada por las cámaras empresariales contra el proceso de reforma laboral protectora ocurrido en ese país entre 2005 y 2009.

2.2.1.2. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN PERÚ

a. Representación sindical

En lo que respecta a los tipos de organizaciones sindicales, el artículo 5° de la LRCT señala que los sindicatos pueden ser: de empresa (si agrupan a trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades, que presten servicios para un mismo empleador), de actividad (si agrupan a trabajador de profesiones, especialidades u oficios diversos de dos o más empresas de la misma rama de actividad), de gremio (si agrupan a trabajadores de diversas empresas que desempeñan un mismo oficio, profesión o especialidad) y de oficios varios (si agrupan a trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades que trabajen en empresas diversas o de distinta actividad, cuando en determinado lugar, provincia o región el número de trabajadores no alcance el mínimo legal necesario para constituir sindicatos de otro tipo). El artículo en mención no establece si la lista de tipos de organización sindical es taxativa o indicativa pero tradicionalmente la administración ha entendido que la lista es cerrada²⁰³. Por su parte, la LRCT admite la constitución de organizaciones de trabajadores no dependientes en una relación de trabajo, siendo que estas organizaciones se rigen por lo dispuesto en la LCRT en lo que les sea aplicable (artículo 6). Se establece además que los sindicatos se pueden organizar con alcance local, regional o nacional, en tales casos, para el cumplimiento de sus fines al interior de la empresa, se podrá constituir secciones sindicales (artículo 7).

En materia de limitaciones a las organizaciones sindicales, la ley señala en su artículo 11 que ellas están impedidas de: dedicarse institucionalmente de manera exclusiva a asuntos

de política partidaria, sin menoscabo de las libertades reconocidas en la Constitución y los Convenios de OIT ratificados por el Perú; coaccionar a los trabajadores al ingresar o retirarse de la organización sindical (salvo los casos de expulsión por causales previstas en el estatuto debidamente comprobadas); la organización sindical o que no haya sido debidamente autorizados en la norma prevista por la ley o por el estatuto; distribuir rentas o bienes del patrimonio sindical aplicar fondos o bienes sociales a fines diversos de los que constituyen el objeto de cal y realizar o estimular actividades contrarias a la ley o al orden público.²⁰⁴

Respecto al derecho de sindicación, el artículo 12 de la LRCT establece que para ser miembro de un sindicato se requiere: ser trabajador de la empresa, actividad, profesión y oficio que corresponda según el tipo de sindicato; no formar parte del personal o desempeñar cargo de confianza del empleador, salvo que el estatuto expresamente lo admita; y no estar afiliado a otro sindicato del mismo ámbito²⁰⁵. En el campo funcional, de otro lado, se requiere para conformar un sindicato que: a) sean obreros o empleados comprendidos en la carrera administrativa, b) que hayan superado el período de prueba y c) que sus haberes estén sujetos al sistema único de remuneraciones (artículos 1 y 7 del Decreto Supremo 003 y artículo 1 del Decreto Supremo 026). Además de ello, se ha venido exigiendo la mayoría de edad para fundar o afiliarse a una organización sindical.

Para ser reconocido, el sindicato debe inscribirse en el registro correspondiente a cargo de la autoridad de trabajo, siendo el registro un acto formal y no constitutivo que no puede ser denegado salvo cuando no se cumpla con los requisitos establecidos en la ley (artículo 17). Este registro le confiere personería gremial al sindicato para los efectos previstos en la norma, así como para ser considerado en la conformación de organismos de carácter nacional e internacional (artículo 18). Si la organización sindical desea efectos civiles, deberá inscribirse en el registro de asociaciones con el solo mérito de haber cumplido el registro a cargo de la Autoridad de Trabajo (artículo 19).

Por otro lado, en lo que respecta a la cancelación del registro, esta se efectuará por la Autoridad de Trabajo después de la disolución del sindicato, la misma que se produce: por

acuerdo de la mayoría absoluta de sus miembros, por cumplirse los requisitos constitutivos. En los casos contemplados en los literales a) y b), la di cualquiera de los eventos previstos en el estatuto para ese efecto y por pérdida de solución se produce de pleno derecho y no requiere de declaración judicial previa (artículo 20) .206

En cuanto a la autonomía organizativa, se ha recogido el principio de que las organizaciones sindicales se rigen por lo establecido en sus propias normas. Sin embargo, una lectura atenta de la LRCT va a arrojar como resultado que, sin referencia alguna a la libertad de reglamentación, la LRCT y su reglamento regulan materias que caen directamente en su ámbito de acción, como son: regulaciones de fondo sobre fines y funciones de los sindicatos, obligaciones, restricciones a sus actividades, requisitos para ser miembro, órganos y sus atribuciones, requisitos para ser miembro de la Junta Directiva, condicionamientos para separar o expulsar a sus miembros, patrimonio sindical y disolución.

De acuerdo a ley, están amparados por el fuero sindical: los miembros de los sindicatos en formación, desde la presentación de la solicitud de registro y hasta tres meses después; los miembros de la junta directiva de los sindicatos, federaciones y confederaciones, así como los delegados de las secciones sindicales; los delegados que representan a los trabajadores en las empresas cuyo número de trabajadores no alcanza para constituir un sindicato; los candidatos a dirigentes o delegados, treinta días calendario antes de la realización del proceso electoral y hasta treinta días calendario después de concluido este; y los miembros de la comisión negociadora del pliego petitorio, hasta tres meses después de concluido el proceso respectivo. La LRCT deja a las partes la decisión de establecer en convención colectiva el número de dirigentes amparados 207.

Respecto al tema de los permisos sindicales, y a falta de convención colectiva, el empleador solo está obligado por ley a conceder permiso para la asistencia a actos de concurrencia obligatoria a los dirigentes sindicales hasta un límite de 30 días naturales por año calendario, no aplicándose dicho límite cuando en el centro de trabajo exista costumbre o convenio colectivo más favorable (artículo 32) .208

Entrando a la regulación del derecho de huelga, este derecho es normado de tal forma por

la LRCT que posiblemente se convierte en el derecho componente de la libertad sindical que más restricciones legales presenta. En efecto, la LRCT define a la huelga como *“la suspensión colectiva del trabajo acordada mayoritariamente y realizada en forma voluntaria y pacífica por los trabajadores, con abandono del centro de trabajo”* (artículo 72), lo que impide que los trabajadores puedan adoptar modalidades de huelgas que no encajen dentro de esa descripción. Expresamente la ley señala que no están amparadas las modalidades irregulares de huelga (artículo 81) 209. La LRCT impone, asimismo, los siguientes requisitos para la declaración de huelga (artículo 73)

- Que tenga por objeto la defensa de los derechos e intereses socioeconómicos o profesionales de los trabajadores en ella comprendidos.
- Que la decisión sea adoptada en la forma que expresamente determinen los estatutos y que en todo caso representen la voluntad mayoritaria de los trabajadores comprendidos en su ámbito.
- Que el acta de asamblea sea refrendada por Notaria Público o, a falta de éste, por el Juez de Paz de la localidad.
- Que, tratándose de sindicatos de actividad o gremio cuya asamblea esté conformada por delegados, la decisión sea adoptada en asamblea convocada expresamente y ratificada por las bases.
- Que sea comunicada al empleador y a la Autoridad de Trabajo, por lo menos con cinco días útiles de antelación o con diez días, tratándose de servicios públicos esenciales, acompañando copia del acta de votación.
- Que la negociación colectiva no haya sido sometida a arbitraje.

b. Derecho de huelga

El modelo peruano de relaciones colectivas de trabajo adopta una visión clásica de ese derecho, con presencia de límites internos y externos, donde está prohibida cualquier manifestación sindical que no encaje dentro de la definición de huelga adoptada legalmente. De este modo, la huelga tiene una única modalidad consistente en el cese total y continuo de labores con abandono del centro de trabajo, limitándose drásticamente el campo de

actuación sindical de los trabajadores, quienes no pueden expresarse de diversas maneras y ejercer presión sobre el empleador. La declaración de huelga además de presentarse ante la autoridad administrativa, debe enfrentar una cantidad elevada de requisitos excesivos, engorroso y formalistas para su declaración, como lo es que tenga por objeto la defensa de los derechos e intereses socioeconómicos o profesionales de los trabajadores en ella comprendidos, lo que ha llevado a la Administración a denegar la declaración de las huelgas de solidaridad (pese a que el Comité de Libertad Sindical las permite siempre que el conflicto principal sea legítimo).

Al respecto, el requisito de presentación de la declaración de huelga a la autoridad administrativa para su posterior aprobación ha sido cuestionado en reiteradas ocasiones por el Comité de Libertad Sindical, que ha señalado que el gobierno o debe ser quien declare la legalidad o ilegalidad de una huelga. En todo caso, la declaración de ilegalidad debería corresponder a un órgano independiente de las partes y que cuente con su confianza. A lo que hay que añadir que muchas veces las huelgas son declaradas ilegales habiendo cumplido con los requisitos establecidos en la ley. Tan solo en el año 2011, el 89% de las huelgas en el Perú tuvieron auto de ilegalidad, quedando un 11% con conformidad con la LRCT.

La huelga es limitada aún más en el modelo peruano al requerirse la permanencia de cierto personal en la empresa cuando se trata de servicios públicos esenciales. Si bien este límite es aceptado por la OIT, la legislación nacional incluyó en la lista de servicios públicos esenciales a tareas cuya inclusión no tiene justificación alguna, como el caso de los grifos, empresas que comercializan gas doméstico o las empresas de transporte que estarían involucradas en la norma al no tener una definición legal de servicios esenciales que permita encuadrar la limitación dentro de conflictos de gran dimensión que interrumpan la prestación de servicios básicos para la sociedad.

En conclusión, el tratamiento del conflicto por la LRCT obedece a una consideración poco menos que patológica del mismo, de modo que se le brinda un espacio mínimo de expresión, configurando una regulación que se adscribe a un modelo casi contractual,

limitándola fuertemente. La reducción considerable del número de huelga en el Perú es consecuencia de este modelo.

2.2.2. MANEJO DE CONFLICTOS

El concepto de manejo o gestión es utilizar el conflicto con fines constructivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos. La solución es resolver el conflicto, la cual puede ser enfocada desde tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración.

a. Conflicto

El conflicto antecede a la negociación. Por medio de ésta buscamos cambiar el punto de vista de otro porque discrepa con el nuestro. También queremos cambiar el comportamiento de otro porque no va de acuerdo con lo que nosotros deseamos. Pretendemos hacer que alguien nos dé algo o haga algo por nosotros, porque algo se contrapone a la habilidad de satisfacer nuestra necesidad o de obtener lo que queremos por nosotros mismos. Nuestro punto de vista y el análisis del conflicto, por lo tanto, afectan de modo directo el enfoque de la negociación y la estrategia negociadora.

Como con la mayoría de las cosas en la vida, los individuos desarrollan actitudes y formas de pensar que a menudo se convierten en hábitos o patrones de comportamiento en el momento de negociar. Las actitudes y patrones interfieren para alcanzar la máxima efectividad en la negociación puesto que nublan la evaluación de la situación y frustran la elección de las estrategias apropiadas.

Antes de iniciarse en el desarrollo de una estrategia negociadora apropiada es necesario diagnosticar el conflicto de modo correcto. También antes de diagnosticar el problema es necesario reconocer nuestras predisposiciones para manejar el conflicto. La estrategia más adecuada varía de acuerdo con la naturaleza del conflicto, las circunstancias y los individuos involucrados. Así armados con el autoconocimiento y con las herramientas básicas de evaluación de conflictos, se procede al desarrollo de estrategias personales que funcionen

en la resolución del problema correcto.

El conflicto existe donde y cuando sea que haya una **incompatibilidad** de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones. Note que la definición implica como necesaria una **interdependencia percibida** o real. El conflicto puede ser real o percibido. Ahí es donde el concepto de cognición o conocimiento entra en la definición. Los pensamientos o cogniciones incluyen lo que nosotros creemos. Esas creencias son lo que pensamos que sabemos, basadas o no en la realidad. En la interacción personal, la percepción es más importante que la realidad. Los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y comunicación. Más adelante exploraremos con mayor detalle el fenómeno de percepción y el papel que juega en la negociación.

Si lo que busca es imposible, entonces se está enfocando en el problema equivocado o elige la solución equivocada. Las claves para desarrollar sus habilidades negociadoras son subrayar las palabras *interdependencia* y *percepción*. Si no hay interdependencia, poco podrán hacer o querrán hacer una u otra parte; es otra forma de decir que no todo es negociable. Si la negociación no representa un potencial de beneficio personal, no debe negociar. En esas circunstancias, una opción no negociada es la mejor alternativa.

La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Éste se encuentra en todas partes y es inevitable. Surge a partir de muchas fuentes. Además de ser el antecedente de la negociación, el conflicto también surge durante la negociación.

El tema del conflicto es extenso y complejo. Un mal diagnóstico o una mala dirección del mismo llevan a una interacción antagónica, así como a un comportamiento destructivo y dañino. Al respecto sólo se abordarán las cuestiones más relevantes para el desarrollo de habilidades negociadoras efectivas que deberán ayudarle en todas sus interacciones.

b. El enfoque personal sobre la negociación y el conflicto

Muchas personas perciben la negociación como conflicto; pero si a eso añadimos

una mala actitud u opinión se produce un estado de aversión originado en un pensamiento rígido. El pensamiento rígido disminuye la habilidad de ver las compensaciones necesarias para una solución ganar-ganar. Un enfoque negativo reduce la habilidad cognitiva general y la creatividad; las habilidades claves son necesarias para una resolución exitosa del conflicto. Es recomendable intentar pensar en términos de interdependencia y mutualidad. Las actitudes personales hacia el conflicto y la negociación se desarrollan a partir del aprendizaje social en el contexto de nuestras familias y las experiencias previas.

Si ya tiene una opinión positiva sobre la negociación y el conflicto, encontrará que ambas son útiles para desarrollar la efectividad negociadora personal. Si, como es el caso de muchas personas, tiene una opinión negativa de la negociación o del conflicto, incluso de ambas, le vendrá bien revisar este punto de vista.

c. Conflicto constructivo y destructivo

El conflicto se considera constructivo o destructivo, asimismo el enfoque de éste puede ser constructivo o destructivo. Un enfoque o una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son con frecuencia destructivos. Como se mencionó en el apartado anterior, hemos aprendido de forma inconsciente a mantener una opinión destructiva acerca del conflicto mediante nuestras interacciones previas. Los patrones destructivos que hemos desarrollado dan como resultado oportunidades perdidas, frustración de objetivos y otras repercusiones personales negativas. En contextos organizacionales las repercusiones negativas incluyen una baja productividad, una baja moral, un comportamiento político destructivo en aumento, una disminución de la cohesión, ausentismo y deserción.

El ejemplo de un conflicto destructivo sería que dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos. Suponga que el departamento de costos es hostil hacia el departamento de producción y viceversa. Esa situación puede surgir por desacuerdos entre los dos directivos de los departamentos. El desacuerdo puede surgir de una antipatía personal, un malentendido, una mala interacción de negocios anterior o de muchas otras fuentes. Es normal que los sentimientos del líder se filtren a través del personal del departamento. A menudo se desarrollan patrones y reacciones en cadena. Las

repercusiones negativas o destructivas incluyen la entrega de los reportes de manera tardía o inadecuada, también el sabotaje intencional y la política dañina.

Otro ejemplo de un conflicto destructivo es aquel que surge de los sistemas de recompensas en los que unos deben perder para que los otros ganen. Cuando existe una cantidad fija que debe dividirse con base en la perspectiva de una o unas personas sobre el reconocimiento del desempeño, los empleados son puestos a competir. En un contexto así pueden surgir muchas conductas negativas.

Un ejemplo de un conflicto constructivo sería un comité ético compuesto por individuos de diferentes áreas de especialidad, es decir con un miembro que represente los intereses de la comunidad y un miembro que apoye los intereses de los accionistas. Las diferencias en las perspectivas y valores crean conflicto. Este tipo de conflicto, si no es mal manejado, produce información adicional valiosa, así como numerosos puntos de vista que pueden ser analizados. Éste es el tipo de conflicto que produce decisiones bien pensadas a sabiendas del impacto.

Otro conflicto constructivo sería un concurso entre los empleados para recibir sugerencias de valor. Aunque existiría la competencia para generar las mejores ideas, ésta estaría dirigida hacia el objetivo común de la efectividad organizacional.

d. Manejo, resolución y evasión del conflicto mediante la negociación

El concepto de manejo o gestión es utilizar el conflicto con fines constructivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos. La solución es resolver el conflicto, la cual puede ser enfocada desde tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración. De modo que evadir es no hacer nada. Aunque bajo el punto de vista interaccionista en algunos casos es mejor evadir ciertos conflictos. El tema de los estilos se abordará más adelante; aquí nos enfocaremos en las estrategias para resolver el conflicto.

Así que mantener y manejar el conflicto, incluso crear el conflicto, es apropiado cuando se intenta crear resultados constructivos como una mayor creatividad, mayor diversidad, una alta productividad o menos pensamiento grupal. Como ya se mencionó, el manejo del

conflicto es utilizarlo con fines constructivos. El pensamiento grupal es el nombre dado al fenómeno en el cual los individuos se preocupan tanto por los sentimientos de los miembros que si existen diferencias de opinión éstas no son expresadas.

La resolución del conflicto es el mejor curso de acción cuando las conductas son destructivas o el conflicto es destructivo, o cuando hay resultados indeseables que provienen del conflicto. Si tiene un conflicto con alguien con quien debe interactuar todos los días, y a diario padece dolor de estómago cuando confronta a esta persona, el conflicto debe resolverse. Si un conflicto entre producción y contabilidad ha dado como resultado la falta de intercambio de información necesaria para la elaboración de reportes precisos, el conflicto debe ser resuelto. La resolución permitirá que el sistema funcione eficazmente.

La evasión, por lo menos temporal, puede ser la mejor opción cuando las emociones están exaltadas, cuando los temperamentos están muy encendidos, cuando en lo personal no se siente muy seguro sobre qué acción tomar o cuando el asunto fundamental es menor. La evasión también puede ser la estrategia más efectiva cuando el conflicto es constructivo y no hay consecuencias destructivas que emanen de él. Por ejemplo, si dos grupos de trabajo tienen un conflicto entre ellos similar al espíritu de equipo que los hace competir unos contra otros por productividad y el conflicto no se eleva a un nivel que impida la comunicación necesaria, entonces el conflicto es constructivo. En un caso así, si no está descompuesto, ¡entonces no lo arregle!

Evitar la resolución de los conflictos interpersonales destructivos a menudo precipita una escala de negatividad y destrucción creciente. ¡Se pone peor! No obstante, la evasión puede ser la mejor opción cuando, basándose en su evaluación y diagnóstico completos se define que los efectos de cualquier acción produzcan resultados que no mejoran o son peores que los que actualmente existen.

Al seleccionar el mejor objetivo y la mejor estrategia, es necesario concentrarse en la interdependencia más que en el poder sobre otros, en la empatía y la comunicación mutuas y en los efectos constructivos potenciales. A veces, aun cuando la evasión es la estrategia externa apropiada, quizá necesite manejar o resolver el conflicto internamente. Cuando no hay interdependencia en realidad, el conflicto tiende a ser interno solamente en una de las

partes. Una de las partes puede desear que las cosas fuesen distintas a tener que enfrentarse a la elección de evasión, manejo o resolución para hacer frente al conflicto interno. Cuando se evade un conflicto interno unilateral puede originarse una escala negativa interna. Por ejemplo, si usted está en el lado perdedor de una interacción competitiva, tiene que resolver el conflicto interno. Si guarda resentimiento o ira e inconformidad abre la puerta a una escala personal negativa.

Al resolver el conflicto tiene tres objetivos potenciales: 1) tratar de cambiar a la otra persona; 2) intentar cambiar la situación; 3) tratar de cambiar usted mismo. ¡Cambiar a la otra persona es seguro que no funcione! Su atención no debe centrarse en la otra persona sino en las opiniones y conductas de la otra persona; quizás usted desarrolle sus habilidades para entender y comunicarse con ella. Sin embargo, cambiar la situación también implica cambiar las percepciones, opiniones y conductas del otro. Pero cambiar usted mismo es hacer cambios en la evaluación, la percepción y las opiniones, pero sobre todo es aceptar el resultado.

De suerte que, como el primer objetivo es poco realista, sólo podemos utilizar la negociación y la persuasión para lograr los objetivos dos y tres. El desarrollo de una estrategia eficaz requiere el diagnóstico correcto de la naturaleza, la fuente y los efectos del conflicto; pensar en las demás personas involucradas; identificar los objetivos; conocerse a sí mismo; tener un estilo apropiado; entender la percepción y el poder; así como el desarrollo de las técnicas personales. Cuando las opciones 1 y 2 son inapropiadas o imposibles, siempre tiene una tercera alternativa, la cual requiere que cambie la percepción y la comprensión del problema al aceptar que no todo es negociable.

e. Estilos de negociación

- **Evasión la evasión** como un objetivo o estrategia potencial en el manejo del conflicto. La evasión es también un estilo de negociación. La evasión es retirarse o retractarse. Es no engancharse. Puede ignorar la existencia de un conflicto por completo. Sin embargo, la evasión puede ser total o parcial. Es decir, uno puede intentar negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto en busca de una resolución. Una deficiencia importante de la evasión es que provoca la pérdida de oportunidades y beneficios. Si no hay compromiso no hay

resolución. Por medio de la evasión, se evita obtener lo que se desea. Este enfoque no toma en cuenta la búsqueda de un fin común y del intercambio mutuo benéfico.

- **Contencioso / competitivo** El estilo negociador contencioso o competitivo representa un enfoque de ganar/perder. Junto con este estilo viene la dificultad para abstenerse de involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. Debajo del enfoque competitivo está la perspectiva de que los recursos son limitados, una perspectiva de suma cero. El estilo competitivo puede mostrarse desde el nivel contencioso o discutiendo a extremadamente agresivo. Un déficit fundamental del enfoque competitivo es que una de las partes pierde. ¡Puede ser usted! Es más, concentrarse en ganar o en tener la razón contribuye a perder información y posibilidades que, de hecho, serían benéficas para sí mismo.

- **Adaptativo / ceder** El estilo negociador adaptativo o que cede es dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades. Puede relacionarse con la evasión; es decir, dar sin considerar otras opciones más creativas es eludir hacer más negociaciones. Compromiso es ceder. Es claramente diferente a colaborar, que se explica en la siguiente sección de este capítulo. No es poco inteligente preparar una postura comprometida, dado que esta postura es mejor que sus alternativas no negociadas.

- **Cooperativo / colaborativo** La diferencia entre el compromiso y la negociación cooperativa o colaborativa es que en el primero se cede algo en tanto que en la cooperación se intenta encontrar una forma en la que tanto la otra persona como usted obtengan lo que desean. Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes; es ver la posibilidad de obtener otra rebanada de pastel, ¡o tal vez el pastel entero! Es lo opuesto al enfoque de suma cero. Este estilo implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos.

2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Las Estrategias Sindicales se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.

2.3.2. Hipótesis Específicas

2.3.2.1. Las Condiciones de Trabajo Concreto se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018

2.3.2.2. Las Condiciones de Empleo y de Vida se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018

2.3.2.3. La Transformación del Modelo Económica y Productivo se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Estrategia** Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.
- **Sindicato** Asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados.
- **Estrategias sindicales** Son el conjunto de acciones a realizar por las organizaciones de trabajadores para ser representados ante los empleadores y autoridades con la finalidad de hacer valer sus derechos y o lograr ciertos beneficios.

- **Dialogo social** El diálogo social es un término que se utiliza para definir la naturaleza de los debates que tienen lugar entre los representantes de las organizaciones de empleadores, las organizaciones de trabajadores y los gobiernos, especialmente en lo que respecta a los debates de política laboral y social
- **Libertad sindical** La libertad sindical es el derecho que tiene toda persona de fundar sindicatos y asociarse en ellos para la defensa de sus intereses
- **Negociación colectiva** La negociación colectiva es aquella que se realiza entre los trabajadores de una empresa, normalmente reunidos a través de un sindicato o grupo de sindicatos y la empresa o representantes de empresas del sector.
- **Auto reforma sindical** Se denomina auto reforma sindical al conjunto de procesos de renovación y cambio en el movimiento sindical, con el objetivo de adecuar las estructuras organizativas, funciones y discursos a los nuevos escenarios económicos y sociales.
- **Manejo de conflictos** Se entiende como manejo de conflicto a la actividad que está orientada a prevenir, evitar que empeore y reducir la naturaleza destructiva del conflicto con el fin de llegar a una situación de diálogo.
- **Conflicto** El conflicto es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses, también se puede definir como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la siguiente tabla se muestra la operacionalización de las variables en estudio.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategias Sindicales	Son las diferentes acciones y actividades que se realizan en sus diferentes niveles (sectorial, territorial y confederal), para que se desarrolle la acción sindical, en las que se contempla la participación de los sindicalizados y los representantes de las organizaciones Josep Pitxer & Amat Sánchez Estrategias Sindicales (2008)	Las prácticas de las estrategias sindicales, se basará en el análisis sindical, considerando los diferentes sectores y sus resultados laborales y productivos, además de establecer las potencialidades y limitaciones de los acuerdos sociales. Josep Pitxer & Amat Sánchez	Condiciones de trabajo concreto Condiciones de Empleo y de vida Transformación del modelo económico y productivo	✓ Salarios ✓ Jornada ✓ Salud laboral ✓ Formación ✓ Modalidades de Contratación ✓ Pensiones ✓ Coberturas sociales ✓ Vivienda ✓ Fiscalidad ✓ Infraestructura ✓ Política sectorial ✓ Tecnología
Manejo de Conflictos	Es utilizar el conflicto con fines constrictivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos, el cual puede ser enfocada desde estilos de interacción. Budjac Corvette Bárbara (2011) Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos (pp. 46)	El manejo de conflictos es la mejor acción cuando las conductas son negativas, por lo que es importante establecer algunos estilos de manejo de conflictos, que permitan resolver los conflictos y que permite que este sistema de estilos funcione eficazmente. Budjac Corvette Bárbara (2011)	Evasión Contencioso Adaptativo Cooperativo	✓ Evaluación ✓ Diagnostico ✓ Control ✓ Competitivo ✓ Información ✓ Tácticas ✓ Poder ✓ Compromiso ✓ Compartir ✓ Afiliación ✓ Colaboración ✓ Estabilidad Emocional

Adaptado por el investigador.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio fue enmarcado como una investigación aplicada. Según Zorrilla (1993: pp. 43), La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Y en el trabajo de investigación buscamos mejorar el conocimiento sobre la relación de estrategias sindicales y manejo de conflictos.

El nivel de investigación del presente trabajo es el correlacional, el cual nos permitió describir la relación existente entre las variables estrategias sindicales y manejos de conflictos.

Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, pues describen situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta a Méndez (1998) al considerar que se aplicó el método de forma positiva y no de modo normativo, es decir que la investigación se debe preocupar por lo que es y no por lo se piensa que debe ser. En el estudio se han utilizado los siguientes métodos:

3.2.1. MÉTODO GENERAL

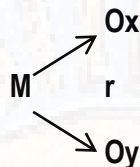
Se utilizó el Método Científico. Méndez (1998, pág. 132) manifiesta que “el método científico se puede definir como unos procedimientos rigurosos formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión de conocimientos, tanto en el plano teórico como en el aplicado”. Así pues, en el estudio se verificará las hipótesis de investigación en el plano aplicado a fin de plantear alternativas para implementar las estrategias sindicales en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA).

3.2.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS

- **La Observación.** - Se utilizó para el logro de los objetivos planteados en la investigación; la misma que exige un planteamiento de forma sistemática del problema (Meléndez, 2011).
- **Inductivo.** - De acuerdo con Meléndez (2011) nos exploró partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones.
- **Deductivo.** - De acuerdo con Meléndez (2011) admitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas; es decir a partir de teorías o estudios generales de las estrategias sindicales se llegaron a determinar la relación con el manejo de conflictos.
- **Analítico y Sintético.** - De acuerdo con Meléndez (2011) permitió al investigador conocer la realidad de las estrategias sindicales y el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA). Al respecto Descartes señala que la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no ha sido conocido como tal.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En su forma general la investigación tiene un diseño no experimental y específicamente de corte transversal o transeccional de tipo descriptivo correlacional, cuya notación es:



Donde:

M : Muestra seleccionada.

Ox : Estrategias Sindicales

Oy : Manejo de Conflictos.

r : Relación.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación estuvo integrado por 80 personas, trabajadores de la Empresa Minera Aurífera RETAMAS S.A. (MARSA).

3.4.2. MUESTRA

Según Tamayo (2012), la muestra es la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto se consideró como muestra a 70 personas, trabajadores de la Empresa Minera Aurífera RETAMAS S.A. (MARSA).

MUESTREO

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (Mata et al, 1997:19)

El muestreo que se llegó a utilizar será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependerá de la probabilidad (procedimiento mecánico o base de fórmulas), se priorizará el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación, por lo

que el muestreo será con los 70 trabajadores de la Empresa Minera Aurífera RETAMAS S.A. (MARSA).

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la consolidación de los objetivos del trabajo de investigación, se utilizaron las técnicas e instrumentos que se mencionan a continuación en la tabla:

Tabla 1. *Técnicas e instrumento a utilizar en la investigación.*

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Fichaje	Ficha.
Encuesta.	Cuestionario de encuesta para las estrategias sindicales y el manejo de conflictos.

Fuente: Elaboración propia.

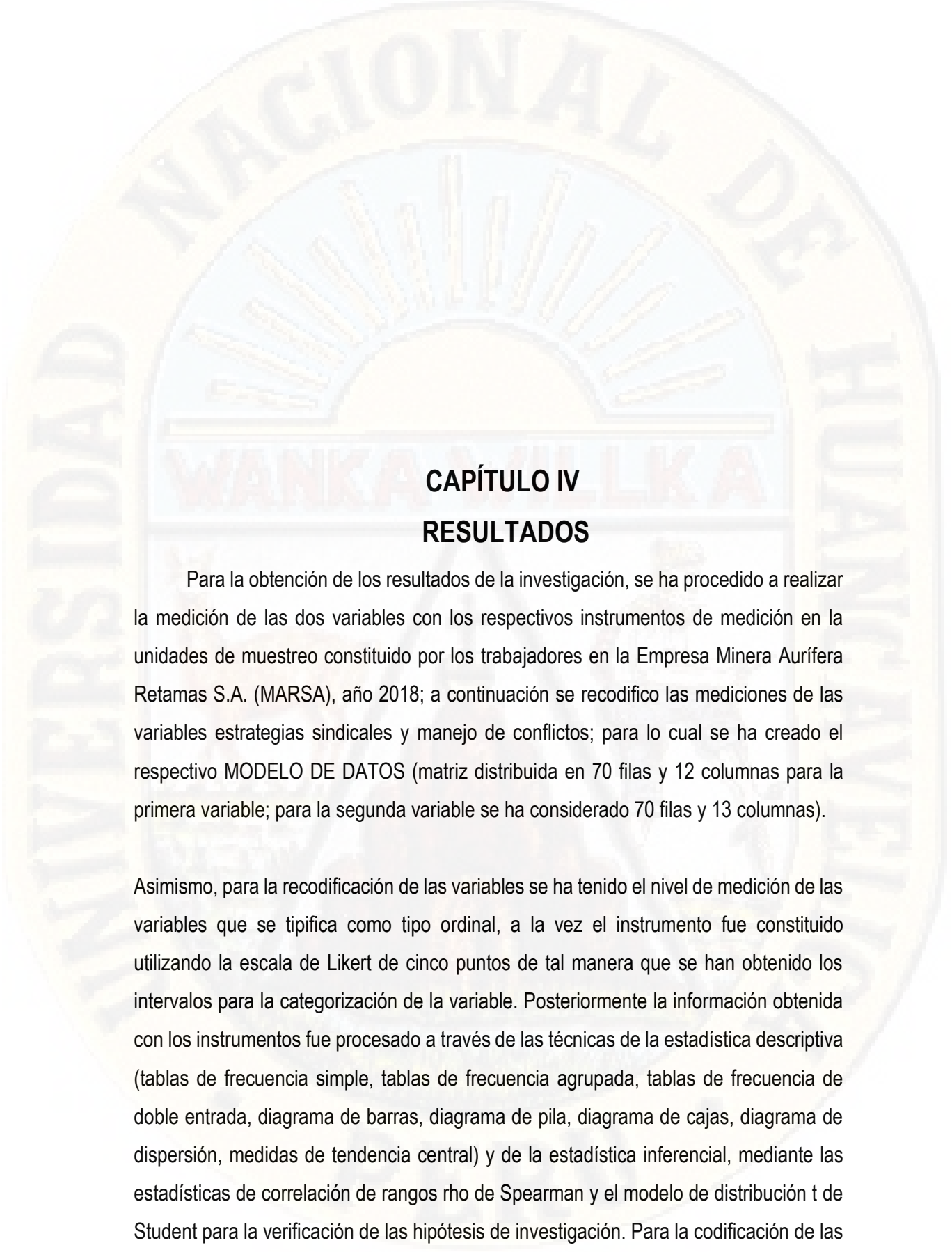
Para la elaboración del cuestionario de entrevista se ha tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Contemplar las diferentes dimensiones de las variables en estudio.
- Presentar los enunciados sobre las estrategias sindicales y el manejo de conflictos partir de diferentes situaciones variadas y reales.
- Simplificar al máximo la redacción de los ítems para disminuir al máximo su ambigüedad.
- Potenciar las situaciones individuales frente a las colectivas para aumentar la implicación del encuestado.
- Evitar detalles innecesarios, relevancia de las preguntas formuladas para el estudio, nivel de lectura adecuado, brevedad, evitar cuestiones sesgadas, claridad y falta de ambigüedad.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 24.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson y/o el de rho de Sperman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicó el paquete estadístico SPS Ver. 24.0



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en la unidades de muestreo constituido por los trabajadores en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), año 2018; a continuación se recodifico las mediciones de las variables estrategias sindicales y manejo de conflictos; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 70 filas y 12 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 70 filas y 13 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido el nivel de medición de las variables que se tipifica como tipo ordinal, a la vez el instrumento fue constituido utilizando la escala de Likert de cinco puntos de tal manera que se han obtenido los intervalos para la categorización de la variable. Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas de frecuencia de doble entrada, diagrama de barras, diagrama de pila, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación. Para la codificación de las

variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el Lenguaje de Programación SAS versión 9,4 y como herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 25. Con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

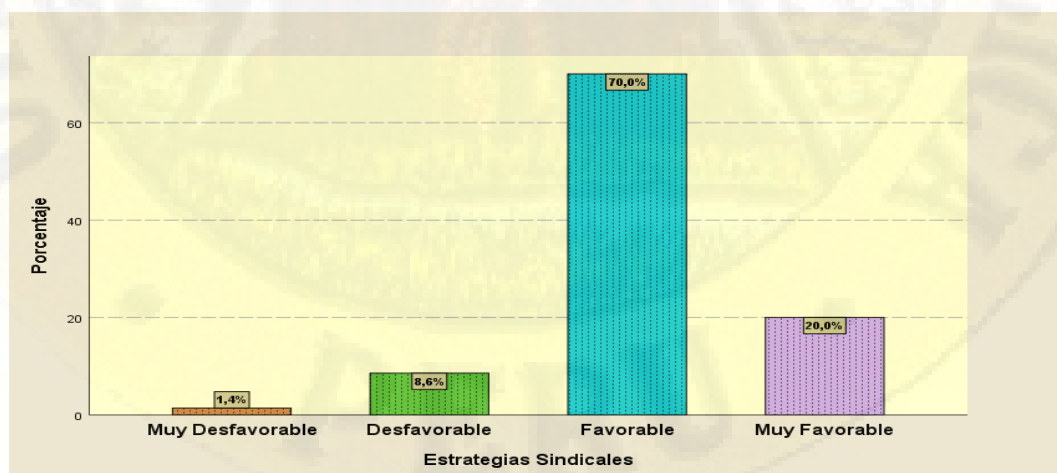
4.1.1. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS SINDICALES

Tabla 1. Resultados de las estrategias Sindicales.

Estrategias Sindicales	f	%
Muy Desfavorable	1	1,4
Desfavorable	6	8,6
Favorable	49	70,0
Muy Favorable	14	20,0
Total	70	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado.*

Gráfico 1. Diagrama de las estrategias sindicales.



Fuente: Tabla 1.

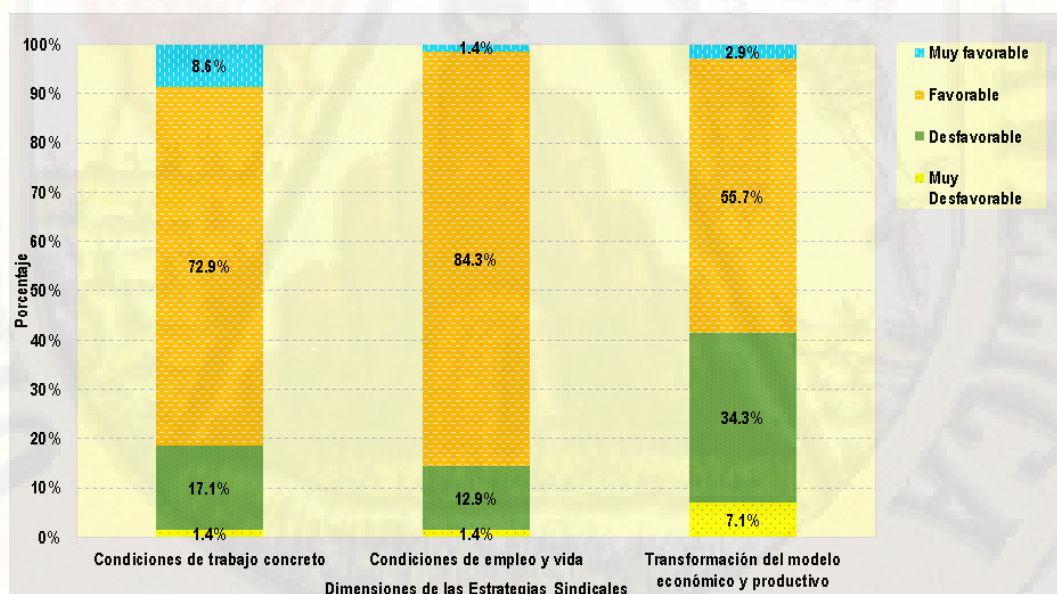
En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA); el 1,4% (1) consideran que la estrategia sindical es muy desfavorable, el 8,6% (6) consideran que es desfavorable, el 70,0% (49) consideran que es favorable y el 20,0% (14) consideran que son muy favorable.

Tabla 2. Resultados de las dimensiones de las estrategias sindicales.

Dimensiones de Estrategias Sindicales	Muy Desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Trabajo concreto	1	1,4	12	17,1	51	72,9	6	8,6	70	100,0
[2] Empleo y de vida	1	1,4	9	12,9	59	84,3	1	1,4	70	100,0
[3] Modelo económico	5	7,1	24	34,3	39	55,7	2	2,9	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de las dimensiones de las estrategias sindicales.



Fuente: Tabla 2.

[1] Condiciones de trabajo concreto: el 1,4% (1) considera que es muy desfavorable, el 17,1% (12) consideran que es desfavorable, el 72,9% (51) consideran que es favorable

y el 8,6% (6) consideran que es muy favorable.

[2] Condiciones de empleo y vida: el 1,4% (4) considera que es muy desfavorable, el 12,9% (9) consideran que es desfavorable, el 84,3% (59) consideran que es favorable y el 1,4% (1) consideran que es muy favorable.

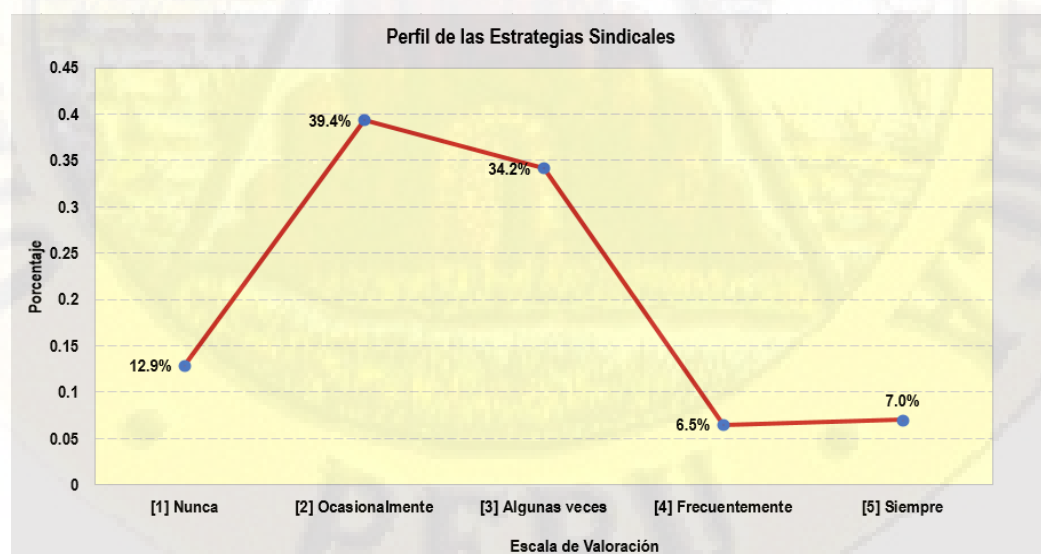
[3] Transformación del modelo económico y productivo: el 7,1% (5) considera que es muy desfavorable, el 34,3% (24) consideran que es desfavorable, el 55,7% (39) consideran que es favorable y el 2,9% (2) consideran que es muy favorable.

Tabla 3. Resultados del perfil de las estrategias sindicales.

Categorías	f	%
[1] Nunca	108	12,9
[2] Ocasionalmente	331	39,4
[3] Algunas veces	287	34,2
[4] Frecuentemente	56	6,5
[5] Siempre	58	7,0
Total	840	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama del perfil de las estrategias sindicales.



Fuente: Tabla 3.

La tabla 3 muestra los resultados del perfil de las percepciones de las estrategias sindicales; el 12,9% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 39,4% de los trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 34,2% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 6,5% de los trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 7,0% de los trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

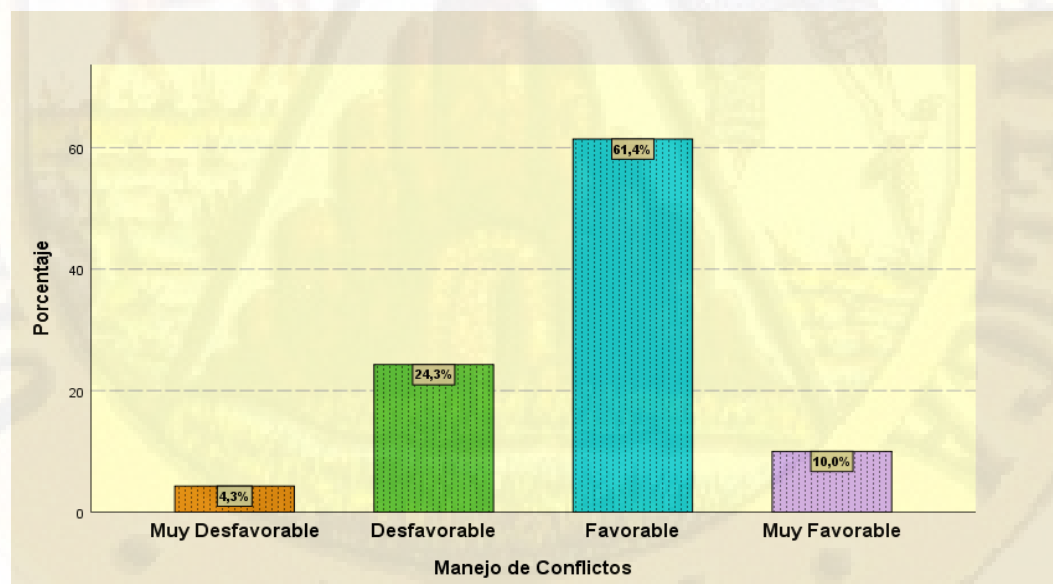
4.1.2. RESULTADOS DEL MANEJO DE CONFLICTOS

Tabla 4. Resultados del manejo de conflictos.

Manejo de Conflictos	f	%
Muy Desfavorable	3	4,3
Desfavorable	17	24,3
Favorable	43	61,4
Muy Favorable	7	10,0
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama del manejo de conflicto.



Fuente: Tabla 4.

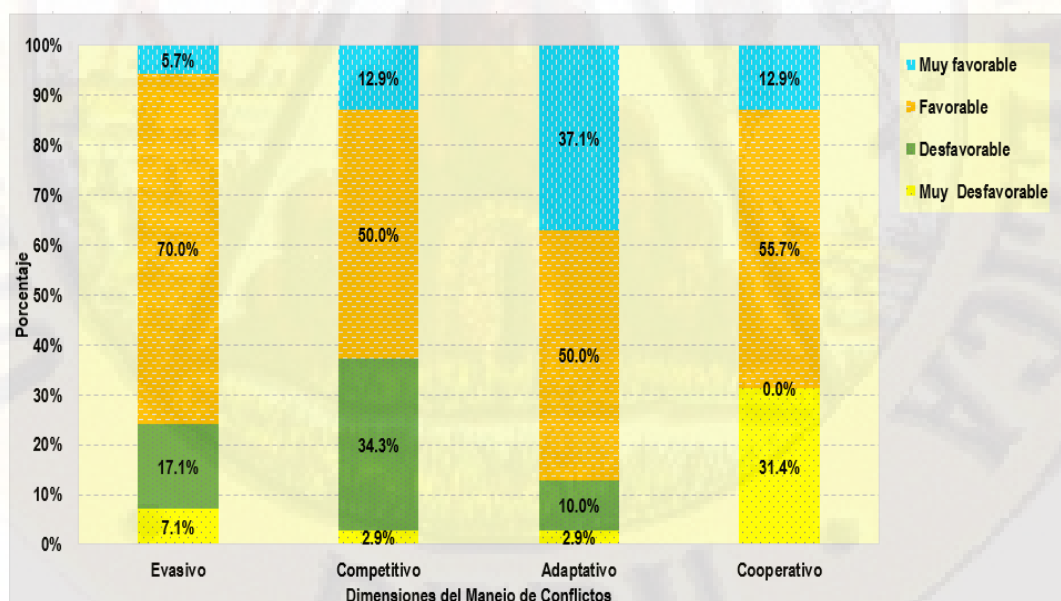
En la tabla 4 los resultados de la percepción de los trabajadores en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA); 4,3% (3) de los trabajadores tienen una percepción muy desfavorable del manejo de conflictos, el 24,3% (17) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 61,4% (43) de los trabajadores tienen una percepción favorable y el 10,0% (7) de trabajadores tienen una percepción muy favorable. Evidentemente está prevaleciendo la percepción favorable en cuanto al manejo de conflictos.

Tabla 5. Resultados de las dimensiones del manejo de conflictos.

Dimensiones del Manejo de Conflictos	Muy Desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Evasivo	5	7,1	12	17,1	49	70,0	4	5,7	70	100,0
[2] Competitivo	2	2,9	24	34,3	35	50,0	9	12,9	70	100,0
[3] Adaptativo	2	2,9	7	10,0	35	50,0	26	37,1	70	100,0
[4] Cooperativo	22	31,4	0	0,0	39	55,7	9	12,9	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de las dimensiones del manejo de conflictos.



Fuente: Tabla 5.

[1] Evasivo: el 7,1% (5) considera que es muy desfavorable, el 17,1% (12) consideran que es desfavorable, el 70,0% (49) consideran que es favorable y el 5,7% (4) consideran que es muy favorable.

[2] Competitivo: el 2,9% (2) considera que es muy desfavorable, el 34,3% (24) consideran que es desfavorable, el 50,0% (35) consideran que es favorable y el 12,9% (9) consideran que es muy favorable.

[3] Adaptativo: el 2,9% (2) considera que es muy desfavorable, el 10,0% (7) consideran que es desfavorable, el 50,0% (35) consideran que es favorable y el 37,1% (26) consideran que es muy favorable.

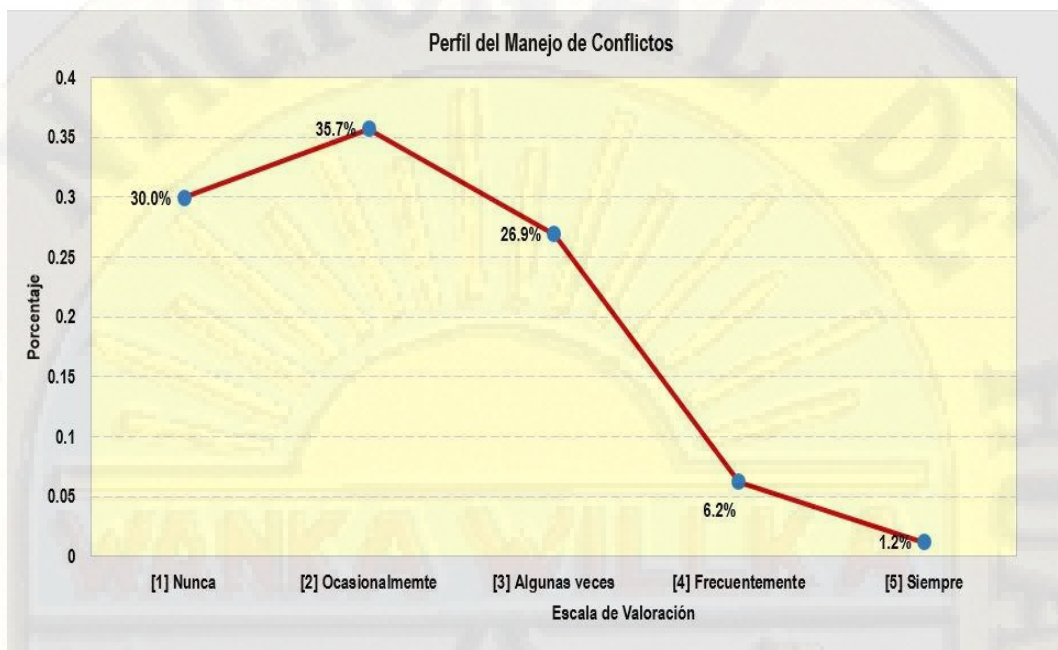
[4] Cooperativo: el 31,4% (22) considera que es muy desfavorable, el 0,0% (0) consideran que es desfavorable, el 55,7% (39) consideran que es favorable y el 12,9% (9) consideran que es muy favorable.

Tabla 6. Resultados del perfil del manejo de conflictos.

Categorías	f	%
[1] Nunca	273	30,0
[2] Ocasionalmente	325	35,7
[3] Algunas veces	245	26,9
[4] Frecuentemente	56	6,2
[5] Siempre	11	1,2
Total	910	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama del perfil del manejo de conflictos.



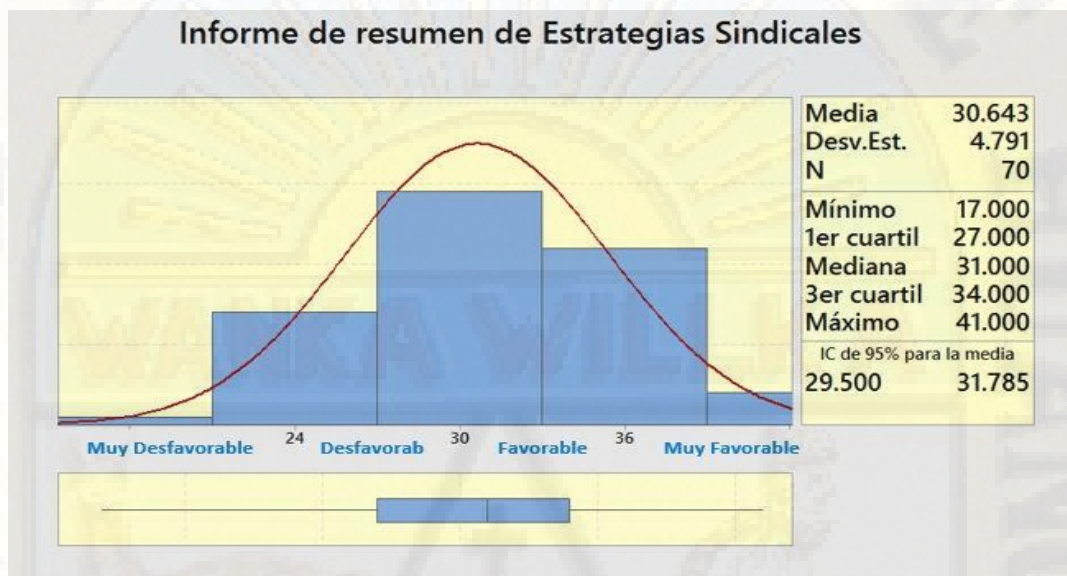
Fuente: Tabla 6

La tabla 6 muestra los resultados del perfil de las percepciones del manejo de conflictos; el 30,0% de usuarios nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 35,7% de los trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 26,9% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 6,2% de los trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 1,2% de los trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LAS PUNTUACIONES DE LAS ESTRATEGIAS SINDICALES

Gráfico 7. Diagrama de la distribución de puntuaciones de las estrategias sindicales.

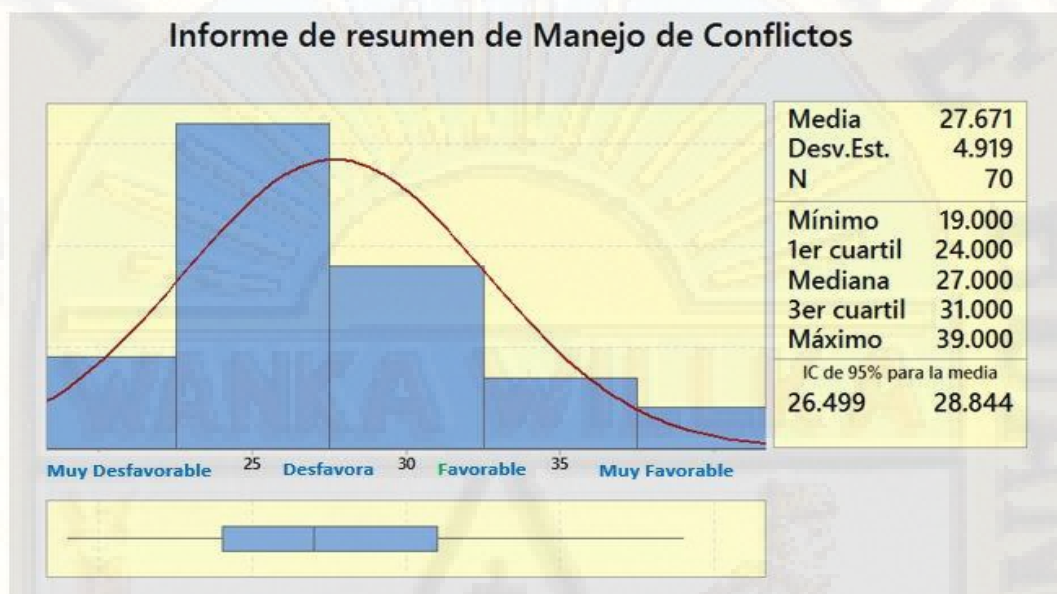


Fuente: Software estadístico.

El histograma del gráfico 7 muestra que en general muestra las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 30,643 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 4,791 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 17 y la puntuación máxima obtenida es 41 el primer cuartil es 27,0 y el tercer cuartil es 34,0. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [29,500 - 31,785].

4.2.2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LAS PUNTUACIONES DEL MANEJO DE CONFLICTOS

Gráfico 8. Diagrama de la distribución de puntuaciones del manejo de conflictos.



Fuente: Software estadístico.

El histograma del gráfico 8 nuevamente observamos que en general muestra las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 27,671 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 4,919 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 19 y la puntuación máxima obtenida es 39 el primer cuartil es 24,0 y el tercer cuartil es 31,00. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [26,499 - 28,844].

4.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Para determinar la relación entre las variables, procedemos a tipificar las dos variables en estudio, para tal efecto se tiene en cuenta a Hernández (2014):

- Estrategias sindicales : Tipo ordinal
- Manejo de conflictos : Tipo ordinal

De esta manera, determinamos la intensidad de la relación, es decir hallamos la correlación entre ambas variables y de acuerdo con Hernández (2014) usamos la estadística de correlación por rangos “rho” de Spearman (III). La fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2_i}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además } -1 \leq r_s \leq 1$$

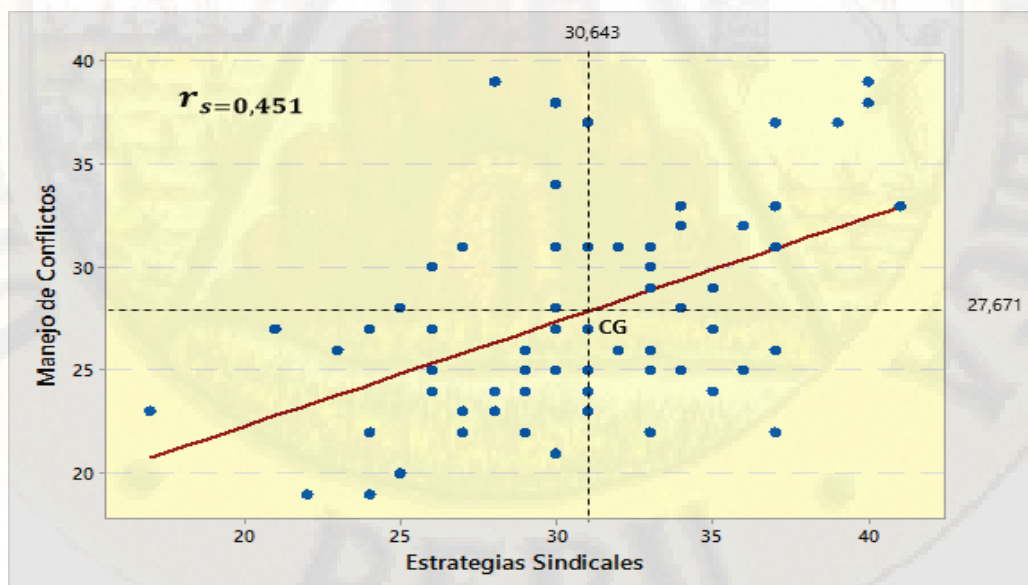
Donde:

- r_s : Coeficiente de la correlación de rangos de Spearman.
 D : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
 n : Tamaño de la muestra.

Así pues luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 31655,77}{70(70^2 - 1)} = 0,451 = 45,1\%$$

Gráfico 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.



Fuente: Software estadístico.

4.2.4. ESTIMACIÓN DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN

Para determinar el intervalo de confianza de la correlación Rho de Spearman poblacional, usaremos la técnica de simulación BOOTSTRAP que proporciona estimaciones del error estadístico en el cálculo de los límites del intervalo imponiendo escasas restricciones sobre la variable aleatoria. Se generaron 1000 muestras con la base de datos y se determinó los percentiles 0,025 y 0,975 con lo cual los límites del intervalo de confianza se determinan con la fórmula:

$$r_s^{(0,025)} \leq \rho_s \leq r_s^{(0,975)}$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,757 \leq \rho_s \leq 0,971) = 0,95$$

4.2.5. RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES

Tabla 7. Resultados de la relación categórica de las estrategias sindicales y el manejo de conflictos.

Manejo de Conflictos	Estrategias Sindicales									
	Muy Desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Desfavorable	-	-	2	2,9	1	1,4	-	-	3	4,3
Desfavorable	1	1,4	1	1,4	13	18,6	2	2,9	17	24,3
Favorable	-	-	3	4,3	32	45,7	8	11,4	43	61,4
Muy Favorable	-	-	-	-	3	4,3	4	5,7	7	10,0
Total	1	1,4	6	8,6	49	70,0	14	20,0	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 7 podemos observar que el 2,9% (2) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es desfavorable y el manejo de conflictos es muy desfavorable; el 1,4% (1) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es favorable y el manejo de conflictos es muy desfavorable; el 1,4% (1) de casos tienen

percepción que las estrategias sindicales es muy desfavorable y el manejo de conflictos es desfavorable; el 1,4% (1) de casos tienen percepción que las estrategias sindicales es desfavorable y el manejo de conflictos es desfavorable el 18,6% (13) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es favorable y el manejo de conflictos es desfavorable; el 2,9% (2) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es muy favorable y el manejo de conflictos es desfavorable; el 4,3% (3) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es desfavorable y el manejo de conflictos es favorable; el 45,7% (32) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es favorable y el manejo de conflictos es favorable; el 11,4% (8) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es muy favorable y el manejo de conflictos es favorable; el 4,3% (3) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es favorable y el manejo de conflictos es muy favorable; el 5,7% (4) de casos tienen la percepción que las estrategias sindicales es muy favorable y el manejo de conflictos es muy favorable.

4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPOTESIS PRINCIPAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

Nula (H_0)

Las estrategias sindicales no se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional de rangos

Alternativa (H1).

Las estrategias sindicales se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

$$\rho_s > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1-r_s^2)/(n-2)}} \sim t(68)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la "t":

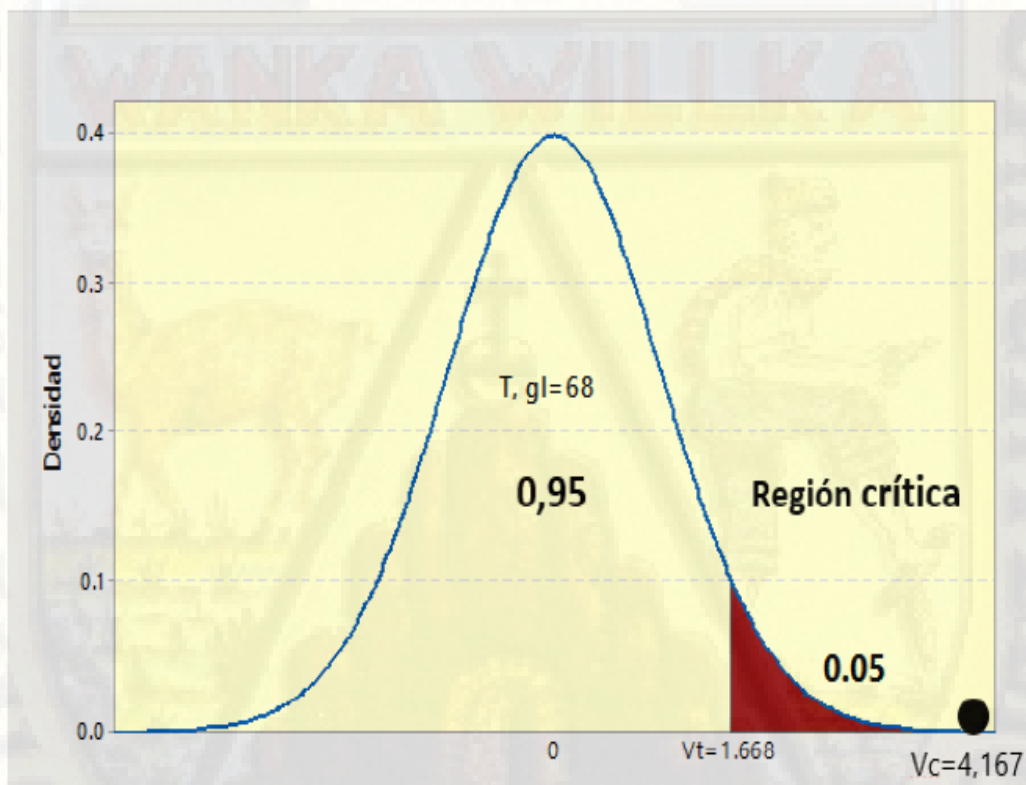
$$t = V_c = \frac{0,451}{\sqrt{(1-0,451^2)/(70-2)}} = 4,167$$

e) **TOMA DE DECISIÓN**

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($4,167 > 1,668$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las estrategias sindicales se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSÁ) Año 2018.

Gráfico 10. Diagrama de densidad de la distribución t de Student.



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 4,167) = 0,0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es:

$$R^2 = (0,451)^2 = 0,203$$

Que nos representa el porcentaje que la variable estrategias sindicales explica las variaciones del manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retama S.A. (MARSA).

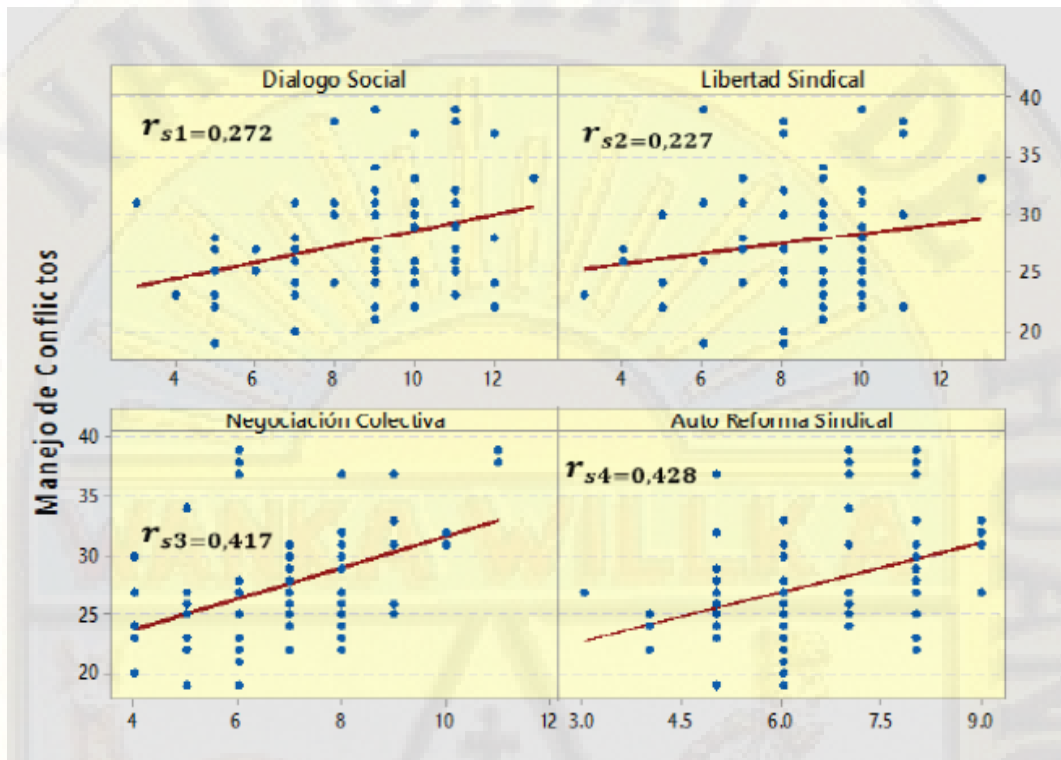
4.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.

Dimensiones de las Estrategias Sindicales	Estadísticas de la relación con el Manejo de Conflictos				Decisión
	r_s	$V_c = t$	$V_{t,eri}$	$V_c > V_{t,eri}$	
Dialogo Social	0,272	2,331	1,668	TRUE	Rechazo Ho
Libertad Sindical	0,227	1,922	1,668	TRUE	Rechazo Ho
Negociación Colectiva	0,417	3,783	1,668	TRUE	Rechazo Ho
Auto Reforma Sindical	0,428	3,905	1,668	TRUE	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Hipótesis Nula (Ho):**

Las estrategias sindicales en su dimensión dialogo social no se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

- Hipótesis Alterna (H1):**

Las estrategias sindicales en su dimensión dialogo social se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r = 0,272$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 2,331$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,331 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

Las estrategias sindicales en su dimensión Libertad sindical no se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

Las estrategias sindicales en su dimensión Libertad sindical se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r = 0,227$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 1,922$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($1,922 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) **VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las estrategias sindicales en su dimensión Negociación colectiva no se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las estrategias sindicales en su dimensión Negociación colectiva se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r = 0,417$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 3,783$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,783 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

d) **VERIFICACIÓN DE LA CUARTO HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las estrategias sindicales en su dimensión auto reforma sindical no se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las estrategias sindicales en su dimensión auto reforma sindical se relacionan de forma directa significativa con el manejo de conflictos en la empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,428$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 3,905$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,905 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados se deduce que la correlación entre las estrategias sindicales y el manejo de conflictos mediante la estadística Rho de Spearman el valor obtenido es de 0,451 tipificado se acuerdo a la tabla 9 correlación positiva débil que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general. El diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo nos confirma la presencia de una relación directamente proporcional entre las variables.

Tabla 9. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

- 1.00 = Correlación negativa perfecta.
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- + 0.10 = Correlación positiva muy débil.
- + 0.25 = Correlación positiva débil.
- + 0.50 = Correlación positiva media.
- + 0.75 = Correlación positiva considerable.
- + 0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- + 1.00 = Correlación positiva perfecta.

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p.305)

Así mismo los resultados muestran que la correlación poblacional está estimada en el intervalo cuyos límites al 95% de confianza es [0,757- 0.971].

Para la variable estrategias sindicales está prevaleciendo la percepción favorable con un 70,0% seguido de la percepción muy favorable con un 20,0% de casos. En cuanto a sus dimensiones, en la dimensión dialogo social prevalece la categoría favorable con un 72,9%, en la dimensión libertad sindical la categoría favorable con un 84,3%, en la dimensión negociación colectiva la categoría favorable con un 55,7% y en la dimensión auto reforma la categoría favorable con un 61,4%.

Para la variable manejo de conflictos, los resultados muestran que en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) es favorable en un 61,4% de casos y desfavorable en un 24,3% de casos. En su dimensión evasión predomina el nivel favorable con un 70,0%, en su dimensión competitivo predomina el nivel favorable con un 50,0%, en su dimensión adaptativo predomina el nivel muy favorable con un 50,0% y finalmente en la dimensión cooperativo prevalece la categoría favorable con un 55,7% de casos.

El estudio de las puntuaciones para ambas variables nos muestra que la mayoría se agrupa alrededor de la media y en ninguna de las mediciones existen casos atípicos medibles.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida para el dialogo social con el manejo de conflictos es de 0,272 tipificada como positiva muy débil y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida para la libertad sindical con el manejo de conflictos es de 0,227 tipificada como positiva muy débil y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida para la negociación colectiva con el

manejo de conflictos es de 0,417 tipificada como positiva débil y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Finalmente, en cuanto al cumplimiento del cuarto objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida para la auto reforma sindical con el manejo de conflictos es de 0,428 tipificada como positiva débil y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

Estos resultados obtenidos al confrontarlos con Risco (2015) pone en evidencia caracterizar el proceso histórico de transformación de las estrategias de inserción laboral, a partir de la formación de empresas comunales de servicios mineros entre 1998 y 2015. En la que se concluye que el desarrollo industrial minero ha transformado sus relaciones laborales a partir de la implementación de políticas de flexibilización laboral durante los años noventa. La reestructuración productiva de la minería en el Perú ha significado la segmentación organizacional de las empresas mineras, a través de cadenas o eslabonamientos productivos en áreas de extracción minera, como es el caso de la SMEB en el distrito de Tinyahuarco. Ahora, ¿cómo fue posible el éxito económico de Huaracaca en el periodo estudiado? Entre 1998 y 2015, el proceso histórico de transformación de estrategias de inserción laboral en Huaracaca significó pasar de estrategias individualizadas de inserción laboral, empleando como recursos las relaciones laborales mineras preexistentes y el grado de certificación educativa de cada persona, hacia una estrategia comunal, basada en la capitalización el territorio y la fuerza de trabajo local, para la oferta de servicios de las empresas comunales para la SMEB.

En referencia a Saravia (2015) pone en evidencia el caso del Sindicato Único de trabajadores del grupo Ripley S.A Perú. Objetivo central es conocer cuáles son los factores que explican el surgimiento, mantenimiento y relativo éxito del sindicato de Ripley, y se concluye que existe un contexto institucional que presenta dificultades para el mantenimiento y el éxito de los sindicatos en el país. En ese sentido, el entorno a los cuáles estos se enfrentan se caracteriza por ser hostil, no solo a nivel de la legislación laboral, sino a nivel de prácticas empresariales antisindicales. Así, la legislación laboral facilita una serie de prácticas que permiten a los empleadores

desarticular nuevos sindicatos, e, incluso, en el caso de que los sindicatos existan se encuentran con la dificultad de alcanzar negociaciones colectivas favorables. Sin embargo, en los últimos años el número de trabajadores sindicalizados y el número de sindicatos ha aumentado.

Con el autor Otañe (2015). Pone en evidencia como objetivo determinar el grado de influencia de los conflictos laborales en la calidad de atención en los usuarios externos del Hospital de Lircay, este establecimiento de salud cuenta con 15 servicios y con 120 profesionales entre administrativos y asistenciales, recibe actualmente 100 a 120 pacientes por día. La investigación utilizada es aplicada, nos basamos en teorías generales y estudios realizados sobre conflictos laborales y calidad, se determinó las variables de investigación y la hipótesis, el nivel de investigación es correlacional! explicativo, porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, se utilizó como método de investigación la observación, el análisis analítico - sintético, inductivo y deductivo, el diseño de investigación es del tipo no experimental; se utilizó 2 muestras: la primera es de 56 trabajadores del Hospital de Lircay entre personal administrativo y asistencial y la segunda de 105 usuarios del establecimiento de salud, las técnicas de recolección de datos utilizados fueron los cuestionarios de encuesta para cada muestra, se determinó los baremos para definir el niveles de correlación entre variables.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que las estrategias sindicales se relacionan de forma directa y significativa con el manejo de conflictos en los trabajadores en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s = 0,451$ que se tipifica como positiva débil y significativa. El 1,4% de trabajadores consideran que la estrategia sindical es muy desfavorable, el 8,6% consideran que es desfavorable, el 70,0% consideran que es favorable y el 20,0% consideran que es muy favorable, asimismo el 4,3% de trabajadores que el manejo de conflictos, es muy desfavorable, el 24,3% consideran que es desfavorable, el 61,4% consideran que es favorable y el 10,0% consideran que es muy favorable.
2. Se ha determinado que el dialogo social como parte de las estrategias sindicales se relacionan de forma significativa con el manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s = 0,272$ que se tipifica como positiva muy débil. El 1,4% de trabajadores consideran que el dialogo social es muy desfavorable, el 17,1% consideran que es desfavorable, el 72,9% consideran que es favorable y el 8,6% consideran que es muy favorable.
3. Se ha determinado que la libertad sindical como parte de las estrategias sindicales se relacionan de forma significativa con el manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s = 0,227$ que se tipifica como positiva muy débil. El 1,4% de trabajadores consideran que la libertad sindical es muy desfavorable, el 12,9% consideran que es desfavorable, el 84,3% consideran que es favorable y el 1,4% consideran que es muy favorable.

4. Se ha determinado que la negociación colectiva como parte de las estrategias sindicales se relacionan de forma significativa con el manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s = 0,417$ que se tipifica como positiva débil. El 7,1% de trabajadores consideran que la negociación colectiva es muy desfavorable, el 34,3% consideran que es desfavorable, el 55,7% consideran que es favorable y el 2,9% consideran que es muy favorable.

5. Se ha determinado que el auto reforma como parte de las estrategias sindicales se relacionan de forma significativa con el manejo de conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) Año 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s = 0,428$ que se tipifica como positiva débil. El 1,4% de trabajadores consideran que la auto reforma es muy desfavorable, el 5,7% consideran que es desfavorable, el 61,4% consideran que es favorable y el 31,4% consideran que es muy favorable.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), que debe implementar estrategias, que permitan que las conversaciones con el sindicato de trabajadores deben de estar en función a los intereses de la empresa, de tal manera que, que los trabajadores sean más realistas y consientes de los pedidos sindicales que pudieran hacer.
2. Es importante que exista acciones y actividades, que acerquen más a los trabajadores y los representantes de la empresa MARSA, en el sentido, que las relaciones interpersonales sean más constantes y para ello es necesario de buscar mayor articulación de trabajo y del aspecto social dentro de la empresa minera.
3. Por otro lado, se requiere que, en la empresa minera, haya libertad de expresión en todos los aspectos laborales, sin exceder del abuso de poder que pudiera tener el sindicato de trabajadores, buscando el compromiso, responsabilidad y cumplimiento de actividades y obviamente de parte de los representantes de la empresa el compromiso de mejorar la calidad de vida de los trabajadores en general.
4. Si bien la negociación colectiva, es un aspecto muy positivo en la empresa minera de MARSA, también es cierto que no es del todo articulado y cementado esta negociación, por lo requiere mayor compromiso por parte de la empresa y mayor responsabilidad por parte de los trabajadores, para ello es necesario, que existan estrategias que sean compartidas por ambas partes.
5. Es necesario que los trabajadores de la empresa minera MARSA, tenga la posibilidad de realizar una autoevaluación de las actividades que realizan, y mejoren las acciones sindicales que pudieran realizar, buscando soluciones más precisas, más óptimas y sobre todo que estas acciones fortifiquen tanto a su sindicato como a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrego R., Gonzales K. & Lulio R. (2012), Tesis titulado “Elaboración de un Diseño Instruccional para el desarrollo de Habilidades en el manejo de Conflictos y Negociaciones dirigida al Área de Mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica ROKA C.A. utilizando la Inteligencia Emocional”

Boletín Internacional de Investigación Sindical (2009). Estrategias Sindicales frente a los sistemas mundiales de producción.

Budjac, B. (2011) “Técnicas de negociación y resolución de conflictos” México DF, México editorial Pearson.

Carrasco, S. (2018) décimo cuarta “Metodología de la investigación científica” Lima, Perú Editorial San Marcos.

Carvajal L. (2016), Tesis titulado “Estrategias para el Manejo de Conflictos desde el ámbito corporativo”

Chacalla W. (2015), Tesis titulado “El fuero Sindical y la Protección de la Estabilidad Laboral del Trabajador dentro del Periodo de Prueba”

Castro J. & Esplana E. (2013), Tesis titulado. “El pensamiento de José Carlos Mariátegui y el Sindicalismo Clasista en el Magisterio de Huancavelica”

Chiavenato, I. (2000) “Administración de recursos Humanos” Colombia MC Graw Hill Interamericana, S.A.

Confederación Sindical de Trabajadores de las Américas – ITUC CSI IGB. (2011)
Estrategias Sindicales por una Mayor y Mejor Negociación Colectiva en América
Latina y Caribe

CSA, CSI, CELDS (2013) “estrategias sindicales por una mayor y mejor negociación
colectiva en américa latina y el caribe”

De León M. (2016) Tesis titulado “Liderazgo y Conflictos Laborales”,

De León N. (2012), Tesis titulado “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de
manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda
servicios del comercio internacional”.

Díaz F. (2015), Tesis titulado “La vulneración de la Ley del Servicio Civil a los Derechos
Colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú”

D’Urso Lucila (2016). Estrategias Sindicales en el lugar de Trabajo La Revitalización del
Sindicalismo de colaboración: El Sector Automotriz argentino y brasilero. Red de
Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Revistas
Izquierdas.

García A. (2010), Tesis titulado “Modelo de Comunicación para mejorar la Negociación y
Manejo de Conflictos Caso: Una empresa de Autopartes”

García, B (2011) “los conflictos relacionados y de tareas, su incidencia en la empresa: un
análisis en empresas de Cúcuta Colombia”. México DF. México ANFECA

Huamani, G. (2012) primera edición “programa de capacitación en gestión de conflictos
sociales” editorial Tarea Asociación Gráfica Educativa

Murga K. (2015), Tesis titulado "Influencia de la Acción Sindical en las Relaciones Laborales Colectivas de los trabajadores afiliados de la Empresa AJEPER S.A., Distrito de Monsefú, Provincia de Chiclayo, año 2015"

Pitxer Josep & Sánchez Amat (2008) Estrategias Sindicales y Modelo Económico Español, Universidad de Valencia

Otaño, E. (2015) Tesis titulado "Conflictos laborales y calidad de atención en los usuarios externos del hospital de Lircay, periodo 2013" UNH, Huancavelica Perú.

Risco, T. (2015) "'Terrenos por trabajo': Estrategias de inserción laboral de la Comunidad Campesina de Huaracaca y la Sociedad Minera El Brocal." PUCP, Lima Perú

Rojas K. (2016), Tesis titulado "Relación entre Conflicto y Desempeño Laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo"

Saravia, S. (2015) "Ahora o nunca! #HuelgaEnRipley": El caso del Sindicato Único de trabajadores del grupo Ripley S.A Perú" PUCP, Lima Perú

Sampieri, H. (2015) sexta edición "Metodología de la investigación" México D.F. México.

The background features a large, faint watermark of the seal of the University of Huancavelica. The seal is circular with a yellow border containing the text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA" at the top and "PERU" at the bottom. The central shield is divided into three sections: the top section shows a sun with rays, the bottom-left section shows a llama, and the bottom-right section shows a figure holding a staff. The word "WANKAYELICA" is written across the middle of the shield.

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto: “ESTRATEGIAS SINDICALES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA MINERA AURIFERA RETAMAS S.A. (MARSA), EN LA REGION DE LA LIBERTAD, AÑO 2018”

Responsable: Bach. Maximo YAULILAHUA HUACHO

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<u>Problema General</u> ¿De qué manera las Estrategias Sindicales se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018? <u>Problemas Específicos</u> ✓ ¿De qué manera las Condiciones de Trabajo Concreto se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?	<u>Objetivo General</u> Determinar la relación de las Estrategias Sindicales con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018. <u>Objetivos Específicos</u> ✓ Determinar la relación de las Condiciones de Trabajo Concreto y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.	<u>Hipótesis General</u> Las Estrategias Sindicales se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018. <u>Hipótesis Específicas</u> ✓ Las Condiciones de Trabajo Concreto se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.	<u>Variable 01</u> Estrategias Sindicales	Condiciones de trabajo concreto Condiciones de Empleo y de vida Transformación del modelo económico y productivo	✓ Salarios ✓ Jornada ✓ Salud Laboral ✓ Formación ✓ Modalidades de Contratación ✓ Pensiones ✓ Cobertura Sociales ✓ Vivienda ✓ Fiscalidad ✓ Infraestructura ✓ Política Sectorial ✓ Tecnología	<u>Tipo de Investigación</u> Será el tipo de investigación Aplicada <u>Nivel de Investigación</u> Correlacional	<u>Población</u> Está integrado por 80 trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA) <u>Muestra</u> Se tomará como muestra la cantidad de 70 trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA)

✓ ¿De qué manera las Condiciones de Empleo y de Vida se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018? ✓ ¿De qué manera la Transformación del Modelo Económica y Productivo se relaciona con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018?	✓ Determinar la relación de las Condiciones de Empleo y de Vida y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018. ✓ Determinar la relación de la Transformación del Modelo Económica y Productivo y el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.	✓ Las Condiciones de Empleo y de Vida se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018. ✓ La Transformación del Modelo Económica y Productivo se relacionan de forma significativa con el Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA), en la Región de La Libertad, Año 2018.	Variable 02 Manejo de Conflictos	Evasión Contencioso Adaptativo Cooperativo	✓ Evaluación ✓ Diagnóstico ✓ Control ✓ Competitivo ✓ Información ✓ Tácticas ✓ Poder ✓ Compromiso ✓ Compartir ✓ Afiliación ✓ Colaboración ✓ Estabilidad Emocional	Diseño de Investigación Será No Experimental Transeccional Correlacional	Muestreo Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, por tanto se tomara en cuenta las 70 trabajadores de la Empresa Minera Aurífera Retamas S.A. (MARSA)
---	---	---	---	--	--	---	---

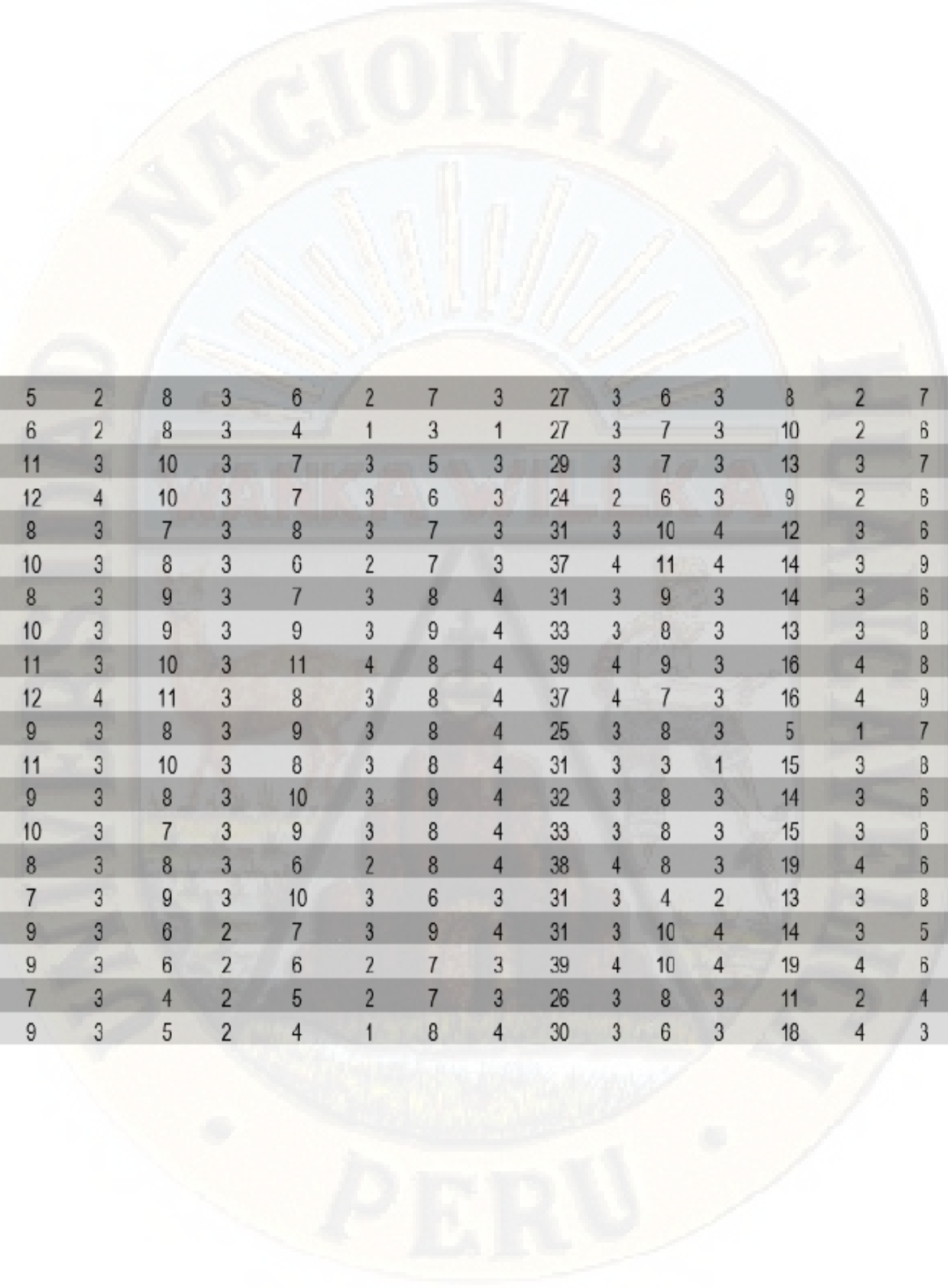
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategias Sindicales	Son las diferentes acciones y actividades que se realizan en sus diferentes niveles (sectorial, territorial y confederal), para que se desarrolle la acción sindical, en las que se contempla la participación de los sindicalizados y los representantes de las organizaciones Josep Pitxer & Amat Sánchez Estrategias Sindicales (2008)	Las prácticas de las estrategias sindicales, se basará en el análisis sindical, considerando los diferentes sectores y sus resultados laborales y productivos, además de establecer las potencialidades y limitaciones de los acuerdos sociales. Josep Pitxer & Amat Sánchez	Condiciones de trabajo concreto Condiciones de Empleo y de vida Transformación del modelo económico y productivo	✓ Salarios ✓ Jornada ✓ Salud laboral ✓ Formación ✓ Modalidades de Contratación ✓ Pensiones ✓ Coberturas sociales ✓ Vivienda ✓ Fiscalidad ✓ Infraestructura ✓ Política sectorial ✓ Tecnología
Manejo de Conflictos	Es utilizar el conflicto con fines constrictivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos, el cual puede ser enfocada desde estilos de interacción. Budjac Corvette Bárbara (2011) Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos (pp. 46)	El manejo de conflictos es la mejor acción cuando las conductas son negativas, por lo que es importante establecer algunos estilos de manejo de conflictos, que permitan resolver los conflictos y que permite que este sistema de estilos funcione eficazmente. Budjac Corvette Bárbara (2011)	Evasión Contencioso Adaptativo Cooperativo	✓ Evaluación ✓ Diagnostico ✓ Control ✓ Competitivo ✓ Información ✓ Tácticas ✓ Poder ✓ Compromiso ✓ Compartir ✓ Afiliación ✓ Colaboración ✓ Estabilidad Emocional

BASE DE DATOS

N°	Estrategias Sindicales	X	Dialogo Social	X1	Libertad Sindical	X2	Negociación Colectiva	X3	Auto Reforma Sindical	X4	Manejo de Conflictos	Y	Evasivo	Y1	Competitivo	Y2	Adaptativo	Y3	Cooperativo	Y4
1	25	3	7	3	7	3	6	2	5	3	28	3	3	1	13	3	8	4	4	3
2	27	3	7	3	9	3	5	2	6	3	23	2	5	3	10	2	6	3	2	1
3	32	3	9	3	10	3	8	3	5	3	26	3	7	3	13	3	4	2	2	1
4	30	3	9	3	9	3	6	2	6	3	21	2	4	2	10	2	5	3	2	1
5	28	3	10	3	5	2	7	3	6	3	24	2	6	3	10	2	5	3	3	3
6	29	3	12	4	5	2	6	2	6	3	22	2	5	3	10	2	5	3	2	1
7	26	3	6	2	7	3	6	2	7	3	27	3	4	2	13	3	7	4	3	3
8	31	3	10	3	9	3	7	3	5	3	24	2	5	3	11	2	5	3	3	3
9	31	3	10	3	9	3	7	3	5	3	25	3	5	3	11	2	6	3	3	3
10	33	3	10	3	10	3	7	3	6	3	26	3	4	2	13	3	6	3	3	3
11	30	3	9	3	9	3	5	2	7	3	34	3	7	3	15	3	7	4	5	4
12	26	3	9	3	4	2	7	3	6	3	27	3	5	3	15	3	4	2	3	3
13	33	3	10	3	8	3	7	3	8	4	30	3	7	3	16	4	4	2	3	3
14	37	4	10	3	11	3	8	3	8	4	22	2	5	3	6	1	7	4	4	3
15	33	3	10	3	10	3	7	3	6	3	31	3	7	3	14	3	6	3	4	3
16	37	4	11	3	10	3	9	3	7	3	26	3	5	3	13	3	5	3	3	3
17	35	4	10	3	9	3	8	3	8	4	29	3	5	3	13	3	7	4	4	3
18	27	3	9	3	9	3	5	2	4	2	22	2	4	2	10	2	5	3	3	3
19	33	3	10	3	10	3	7	3	6	3	22	2	4	2	7	2	7	4	4	3
20	37	4	12	4	11	3	9	3	5	3	37	4	8	3	18	4	7	4	4	3
21	41	4	13	4	13	4	9	3	6	3	33	3	6	3	18	4	6	3	3	3
22	40	4	11	3	11	3	11	4	7	3	38	4	9	3	17	4	8	4	4	3
23	35	4	11	3	9	3	6	2	9	4	27	3	5	3	9	2	8	4	5	4
24	34	3	12	4	10	3	6	2	6	3	28	3	4	2	15	3	5	3	4	3

25	33	3	10	3	9	3	9	3	5	3	25	3	6	3	12	3	5	3	2	1
26	24	2	5	2	8	3	6	2	5	3	19	1	4	2	10	2	3	1	2	1
27	22	2	5	2	6	2	5	2	6	3	19	1	3	1	10	2	4	2	2	1
28	33	3	8	3	11	3	8	3	6	3	30	3	7	3	13	3	7	4	3	3
29	33	3	8	3	9	3	8	3	8	4	30	3	7	3	14	3	7	4	2	1
30	30	3	6	2	10	3	6	2	8	4	27	3	7	3	12	3	5	3	3	3
31	27	3	3	1	7	3	9	3	8	4	31	3	8	3	11	2	9	4	3	3
32	29	3	6	2	9	3	6	2	8	4	25	3	3	1	12	3	7	4	3	3
33	30	3	7	3	7	3	8	3	8	4	27	3	4	2	13	3	7	4	3	3
34	17	1	4	2	3	1	4	1	6	3	23	2	6	3	10	2	5	3	2	1
35	30	3	5	2	10	3	7	3	8	4	28	3	7	3	12	3	7	4	2	1
36	26	3	5	2	10	3	5	2	6	3	25	3	5	3	14	3	4	2	2	1
37	34	3	11	3	10	3	8	3	5	3	32	3	8	3	14	3	6	3	4	3
38	29	3	8	3	8	3	7	3	6	3	24	2	7	3	10	2	5	3	2	1
39	36	4	11	3	10	3	8	3	7	3	25	3	4	2	12	3	6	3	3	3
40	29	3	10	3	6	2	8	3	5	3	26	3	6	3	12	3	6	3	2	1
41	30	3	10	3	10	3	6	2	4	2	25	3	7	3	10	2	5	3	3	3
42	28	3	9	3	7	3	8	3	4	2	24	2	7	3	9	2	6	3	2	1
43	28	3	7	3	9	3	6	2	6	3	23	2	7	3	8	2	5	3	3	3
44	31	3	5	2	10	3	8	3	8	4	23	2	4	2	12	3	5	3	2	1
45	25	3	7	3	8	3	4	1	6	3	20	1	5	3	8	2	5	3	2	1
46	26	3	7	3	8	3	4	1	7	3	24	2	7	3	9	2	6	3	2	1
47	31	3	9	3	9	3	7	3	6	3	27	3	7	3	12	3	6	3	2	1
48	31	3	11	3	9	3	6	2	5	3	23	2	5	3	12	3	4	2	2	1
49	24	2	7	3	7	3	5	2	5	3	27	3	4	2	12	3	8	4	3	3
50	24	2	5	2	9	3	6	2	4	2	22	2	3	1	8	2	7	4	4	3



51	26	3	5	2	8	3	6	2	7	3	27	3	6	3	8	2	7	4	6	4
52	21	2	6	2	8	3	4	1	3	1	27	3	7	3	10	2	6	3	4	3
53	33	3	11	3	10	3	7	3	5	3	29	3	7	3	13	3	7	4	2	1
54	35	4	12	4	10	3	7	3	6	3	24	2	6	3	9	2	6	3	3	3
55	30	3	8	3	7	3	8	3	7	3	31	3	10	4	12	3	6	3	3	3
56	31	3	10	3	8	3	6	2	7	3	37	4	11	4	14	3	9	4	3	3
57	32	3	8	3	9	3	7	3	8	4	31	3	9	3	14	3	6	3	2	1
58	37	4	10	3	9	3	9	3	9	4	33	3	8	3	13	3	8	4	4	3
59	40	4	11	3	10	3	11	4	8	4	39	4	9	3	16	4	8	4	6	4
60	39	4	12	4	11	3	8	3	8	4	37	4	7	3	16	4	9	4	5	4
61	34	3	9	3	8	3	9	3	8	4	25	3	8	3	5	1	7	4	5	4
62	37	4	11	3	10	3	8	3	8	4	31	3	3	1	15	3	8	4	5	4
63	36	4	9	3	8	3	10	3	9	4	32	3	8	3	14	3	6	3	4	3
64	34	3	10	3	7	3	9	3	8	4	33	3	8	3	15	3	8	3	4	3
65	30	3	8	3	8	3	6	2	8	4	38	4	8	3	19	4	6	3	5	4
66	32	3	7	3	9	3	10	3	6	3	31	3	4	2	13	3	8	4	6	4
67	31	3	9	3	6	2	7	3	9	4	31	3	10	4	14	3	5	3	2	1
68	28	3	9	3	6	2	6	2	7	3	39	4	10	4	19	4	6	3	4	3
69	23	2	7	3	4	2	5	2	7	3	26	3	8	3	11	2	4	2	3	3
70	26	3	9	3	5	2	4	1	8	4	30	3	6	3	18	4	3	1	3	3

Cuestionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la investigación “Estrategias Sindicales y Manejo de Conflictos en la Empresa Minera Aurífera RETAMAS S.A. (MARSA), en la Región de la Libertad, Año 2018”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Estrategias Sindicales

DIMENSIÓN: Condiciones de trabajo concreto

Proposición	Valoración				
1. ¿Para Ud. Considera que los salarios que reciben por sus labores de la Empresa Minera MARSA S.A., mejoran la calidad de vida de los trabajadores y de sus familiares?					
2. ¿Las jornadas de trabajo que realizan en la empresa minera son coordinadas y establecidas por los funcionarios y trabajadores, para cumplir con las actividades laborales?					
3. ¿Cree Ud., que los responsables de la empresa MARSA S.A., se preocupan por el personal y trabajadores de la empresa, respecto a su salud laboral, es decir, considera un ambiente de trabajo adecuado con condiciones de trabajo justas?					
4. ¿Sabe Ud., si la Empresa MARSA S.A., realiza las capacitaciones respectivas para el personal y así mejorar su formación laboral, para realizar adecuadamente sus labores?					

DIMENSIÓN: Condiciones de Empleo y de vida

Proposición	Valoración				
5. ¿Conoce Ud., las diversas modalidades de contratación que suscriben los trabajadores con la Empresa MARSA S.A. de acuerdo a los perfiles profesionales que solicitan?					
6. ¿Sabe Ud., si los responsables de la empresa minera cumplen con las pensiones de los trabajadores en relación con el seguro social, de pago temporal o de por vida de acuerdo a ley?					
7. ¿Para Ud., las coberturas sociales que brinda la Empresa Minera MARSA S.A. son las más beneficiosas para los trabajadores mineros?					
8. ¿Considera Ud., que las autoridades o responsables de la empresa minera MARSA S.A. se preocupan por las condiciones básicas de vida, respecto a las viviendas para los trabajadores?					

DIMENSIÓN: Transformación del modelo económico y productivo

Proposición	Valoración
-------------	------------

9. ¿Sabe Ud., si las normas o reglamentos con los que laboran los trabajadores de la Empresa MARSA S.A., son aplicables en materia fiscal por parte de los responsables de la empresa minera?				
10. ¿Para Ud., la infraestructura con que cuenta la empresa minera, tiene las condiciones necesarias para realizar mejor su desempeño laboral por parte de los trabajadores en general?				
11. ¿Conoce Ud., si los responsables de la empresa MARSA S.A. hacen conocer a su personal respecto a las políticas sectoriales, que aplican por el bien del desarrollo de la población?				
12. ¿Para Ud., la tecnología utilizada por los trabajadores (conjunto de conocimientos y técnicas), son las más adecuadas para mejorar su trabajo y satisfacer sus necesidades?				

VARIABLE 01: Manejo de Conflictos

DIMENSIÓN: Evasión

Proposición	Valoración			
13. ¿Sabe Ud., si los responsables de la empresa minera MARSA S.A. cuando se crea conflicto laborales en la empresa, realizan primero una evaluación de los pedidos de solución a los problemas que aqueja a los trabajadores?				
14. ¿Conoce Ud., que cuando se presenta conflictos laborales en la empresa minera, los trabajadores de la empresa realizan un diagnóstico situacional, para solicitar sus reclamos laborales?				
15. ¿Cree Ud., si los representantes de la empresa minera MARSA S.A., saben controlar a los trabajadores cuando realizan sus reclamos laborales ya sean estas en forma pacífica o no pacífica?				

DIMENSIÓN: Contencioso

Proposición	Valoración			
16. ¿Sabe Ud., que cuando existe conflictos laborales en la empresa minera, los representantes de la empresa son competitivos para poder manejar estos conflictos con los trabajadores?				
17. ¿Sabe Ud., si los representantes de los trabajadores de la empresa minera MARSA S.A. informan a los demás trabajadores, respecto a las acciones o actividades que realizan cuando tratan de realizar una negociación colectiva con los responsables de la empresa minera?				

18. ¿Conoce Ud., si los responsables de la empresa minera MARSA S.A., utilizan tácticas para establecer las negociaciones colectivas con los trabajadores de la empresa?				
19. ¿Sabe Ud., si los representantes de los trabajadores de la empresa minera MARSA S.A., aplican las tácticas que benefician en las negociaciones colectivas con los responsables de la empresa minera?				
20. ¿Para Ud., los representantes de los trabajadores de la empresa MARSA S.A., tiene la capacidad de influir ante los responsables de la empresa minera, cuando realizan las negociaciones colectivas en bien de los trabajadores?				

DIMENSIÓN: Adaptativo

Proposición	Valoración			
21. ¿Ud., cree que cuando se realizan las negociaciones colectivas entre los responsables y los trabajadores de la Empresa MARSA S.A., los compromisos a las que arriban en las negociaciones colectivas, se cumplen de acuerdo a lo establecido en esas reuniones laborales?				
22. ¿Sabe Ud., si los trabajadores de la empresa minera MARSA S.A., comparten conjuntamente con los responsables de la empresa, los éxitos que se puedan lograr en beneficio de la empresa y de los mismos trabajadores mineros?				
23. ¿Conoce Ud., si los trabajadores nuevos que ingresan a la empresa minera MARSA S.A., se afilian al sindicato de trabajadores de forma voluntaria?				

DIMENSIÓN: Cooperativo

Proposición	Valoración			
24. ¿Para Ud., existe la colaboración de parte de los responsables de la empresa minera en las diferentes necesidades que pueda requerir el trabajador minero, y así poder cumplir con sus actividades diarias en su centro de trabajo?				
25. ¿Sabe Ud., si a los responsables de la empresa minera MARSA S.A., les preocupa la estabilidad emocional de los trabajadores de la empresa minera?				