

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“INFLUENCIA DE LA METODOLOGÍA SCRUM EN LA
GESTIÓN DE CONFLICTOS DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LEYVA AYROS, RUSSELL DANIEL

LIMA – PERU

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“INFLUENCIA DE LA METODOLOGÍA SCRUM EN LA GESTIÓN
DE CONFLICTOS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD”**

PRESENTADO POR

RUSSELL DANIEL LEYVA AYROS

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

**Dr. Leoncio Hertz Fernández Jerí
PRESIDENTE**

**Dr. Ampelio Ferrando Perea
ASESOR**

**Mto. Econ. Karina Marlen Yachi Del Pino
MIEMBRO**

**Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO**

LIMA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, mis abuelos, mis padres, mi hermano Pablo, a toda mi familia como a todas las personas que me brindaron su sincero apoyo y motivación a lo largo de este camino hacendoso pero gratificante que es la vida.

Sencillo en el éxito y valiente en el fracaso

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento al profesor Dr. Ampelio Ferrando Perea por su apoyo, paciencia y atención durante toda la elaboración de esta investigación como asesor.

Agradezco al Mayor PNP Omar Gómez Espinoza y Ketty Echevarría Lazo por la confianza puesta en mi para poder realizar la presente investigación en la empresa SEPROTEC A&R.

Índice General

I.	INTRODUCCIÓN	11
	1.1. Descripción de la realidad problemática	11
	1.2. Planteamiento del problema	12
	1.3. Formulación del problema	13
	1.3.1. Problema principal.....	13
	1.3.2. Problemas secundarios.....	13
	1.4. Justificación.....	14
	1.4.1. Por conveniencia.....	14
	1.4.2. Por relevancia económica	14
	1.4.3. Por relevancia social	14
	1.4.4. Por valor teórico	14
	1.5. Objetivos	15
	1.5.1. Objetivo general.....	15
	1.5.2. Objetivos específicos	15
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
	2.1. Antecedentes de la investigación	16
	2.1.1. Extranjeros.....	16
	2.1.2. Nacionales.....	17
	2.2. Marco teórico	18
	2.2.1. Metodología Scrum	18
	2.2.2. Gestión de conflictos	32
	2.2.3. Clima Organizacional	47
	2.2.4. Satisfacción Laboral	49
	2.2.5. Sinergia	51
	2.3. Marco Conceptual	53
III.	METODOLOGÍA	55

3.1.Lugar de trabajo	55
3.2.Materiales y equipos.....	55
3.3.Métodos.....	56
3.3.1. Tipos de investigación.....	56
3.3.2. Formulación de hipótesis.....	56
3.3.3. Identificación de variables.....	57
3.3.4. Definiciones operacionales.....	57
3.3.5. Diseño de la investigación.....	61
3.3.6. Población y muestra	61
3.3.7. Técnicas e instrumentos de datos	61
3.3.8. Análisis de confiabilidad de instrumento	66
3.3.9. Fases para el análisis de la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos.....	68
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
4.1.Resultados	69
4.1.1. Grado de conformidad por dimensiones en la Gestión de Conflictos.....	69
4.1.2. Grado de conformidad total en la Gestión de Conflictos	79
4.2.Propuesta de mejora	83
4.3.Propuesta de estructura de trabajo ágil aplicando Metodología Scrum	87
4.4.Variación de la percepción por dimensión.....	89
4.4.1. Variación de la percepción del Clima Organizacional	89
4.4.2. Variación de la percepción de la Satisfacción Laboral	91
4.4.3. Variación de la percepción de la Sinergia	92
4.4.4. Variación de la percepción total.....	95
4.5.Percepción de la estructura de trabajo aplicando Metodología Scrum	96
4.6.Análisis de hipótesis.....	97
4.6.1. Hipótesis General	97
4.6.2. Hipótesis Específicas.....	98
4.7.Discusión de resultados.....	101

V.	CONCLUSIONES	105
VI.	RECOMENDACIONES	107
VII.	BIBLIOGRAFÍA	108
VIII.	ANEXOS	113

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Independiente	58
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Dependiente	59
Tabla 3. Diagnóstico de percepción de conflictos	62
Tabla 4. Hoja de Calificación	64
Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos	67
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad.....	67
Tabla 7. Grado de percepción del Clima Organizacional	70
Tabla 8. Resumen de percepción por cada factor del Clima Organizacional	71
Tabla 9. Grado de percepción de la Satisfacción Laboral.....	73
Tabla 10. Resumen de percepción por cada factor de la Satisfacción Laboral	74
Tabla 11. Grado de percepción de la Sinergia	76
Tabla 12. Resumen de percepción por cada factor de la Sinergia	77
Tabla 13. Resumen de percepción por dimensiones de la Gestión de Conflictos	79
Tabla 14. Grado de percepción de conflictos total.....	80
Tabla 15. Propuesta de Mejora aplicando Metodología Scrum	84
Tabla 16. Variación antes y después de la percepción del Clima Organizacional	90
Tabla 17. Variación antes y después de la percepción de la Satisfacción Laboral	91
Tabla 18. Variación antes y después de la percepción de la Sinergia	92
Tabla 19. Variación antes y después de la eficiencia operativa total.....	93
Tabla 20. Variación total antes y después de emplear la Metodología Scrum	95
Tabla 21. Percepción de la estructura de trabajo aplicando la Metodología Scrum	96
Tabla 22. Prueba de hipótesis general.....	98
Tabla 23. Prueba de hipótesis específica 1	99
Tabla 24. Prueba de hipótesis específica 2	100
Tabla 25. Prueba de hipótesis específica 3	101

Índice de Figuras

Figura 1. Uso de Metodologías Ágiles	19
Figura 2. Diferencia entre Metodología Ágil y Metodología Tradicional (cascada).....	20
Figura 3. Esquema de la Metodología Tradicional o de Cascada.....	21
Figura 4. Esquema de la Metodología Scrum	22
Figura 5. Etapas de los procesos aplicando Scrum	23
Figura 6. Niveles de magnitud del conflicto	35
Figura 7. Las condiciones antecedentes del conflicto y percepciones	37
Figura 8. La diversidad en los equipos de trabajo	38
Figura 9. Tipos de diversidad y diferencias	39
Figura 10. Los cinco estilos de gestión del conflicto	41
Figura 11. El proceso del conflicto	44
Figura 12. Fases del análisis de influencia de la Metodología Scrum	68
Figura 13. Percepción de la dimensión Clima Organizacional	72
Figura 14. Percepción de la dimensión Satisfacción Laboral	75
Figura 15. Percepción de la dimensión Sinergia.....	78
Figura 16. Conformidad y Desconformidad por dimensión	79
Figura 17. Percepción total de factores	83
Figura 18. Esquema de trabajo ágil con Metodología Scrum	87
Figura 19. Roles del equipo Scrum	88
Figura 20. Artefactos del equipo Scrum	88
Figura 21. Eventos del equipo Scrum	89
Figura 22. Variación de la conformidad por dimensión al emplear Metodología Scrum	94
Figura 23. Variación de la desconformidad por dimensión al emplear Metodología Scrum	94
Figura 24. Variación de la conformidad total después de emplear la Metodología	95

Índice de Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia	113
Anexo 2. Cuestionario Diagnóstico de Percepción de Conflictos	116
Anexo 3. Salidas de SPSS	119
Anexo 4. Variación de la Conformidad del Clima Organizacional antes y después de la Metodología Scrum	121
Anexo 5. Variación de la Conformidad de la Satisfacción Laboral antes y después de la Metodología Scrum	122
Anexo 6. Variación de la Conformidad de la Sinergia antes y después de la Metodología Scrum	123

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar la influencia de la Metodología Scrum como propuesta de mejora en la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R. El tipo de investigación es Descriptivo y Explicativo, también el diseño de la investigación es no experimental y transversal. Para este trabajo de investigación se utilizó el Diagnóstico de Percepción de Conflictos que permitió comparar las percepciones de los colaboradores antes y después de la aplicación e interiorización de esta metodología ágil, además se empleó la técnica de entrevistas. Se requirió documentación administrativa, reportes, informes, y las observaciones del gerente como de los miembros de la empresa. Al realizar el Diagnóstico se obtuvo que la conformidad percibida por los miembros era del 59 por ciento, siendo la conformidad en las tres dimensiones: Clima Organizacional (63 por ciento), Satisfacción Laboral (41 por ciento) y Sinergia (46 por ciento). Recogiendo esta información se identificaron las causas y se propusieron medidas correctivas en factores donde más se generaban percepciones negativas, dando como resultado una propuesta de un esquema de trabajo bajo la Metodología Scrum adaptada a la organización. Luego de la implementación y entrenamiento se volvió a realizar el Diagnóstico obteniendo en total 73 por ciento de conformidad y en sus dimensiones: Clima Organizacional (73 por ciento), Satisfacción Laboral (75 por ciento) y Sinergia (69 por ciento). Se concluye que la Gestión de Conflictos se vio influenciada positivamente a partir de la aplicación de lineamientos de la Metodología Scrum modificando la estructura de trabajo y llevando a la práctica el concepto de agilidad en una organización, en este caso en SEPROTEC A&R. De esta manera, representa una ventaja para la organización enfocando sus recursos hacia la competitividad en los servicios prestados, el factor humano que labora y la satisfacción de sus clientes.

Palabras clave: Metodología Scrum, Gestión de Conflictos, Estructura de Trabajo, Propuesta de Mejora, Equipo ágil.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the influence of the Scrum Methodology as a proposal for improvement in Conflict Management of the company SEPROTEC A&R. The type of research is Descriptive, Explanatory and Correlational and the research design is Non-experimental and cross-sectional. For this research work, the *Conflict Perception Diagnosis* was used, which made it possible to compare the perceptions of the collaborators before and after the application and internalization of this agile methodology, the Interview technique was used. Administrative documentation, reports, reports, and observations of the manager and the members of the company were required. When conducting the Diagnosis, it was obtained that the compliance perceived by the members was 59 percent, with compliance in the three dimensions: Organizational Climate (63 percent), Work Satisfaction (41 percent) and Synergy (46 percent). Collecting this information, the causes were identified and corrective measures were proposed in factors where negative perceptions were most generated, resulting in a proposal for a work scheme under the Scrum Methodology adapted to the organization. After the implementation and training, the Diagnosis was carried out again, obtaining a total of 73 percent compliance and in its dimensions: Organizational Climate (73 percent), Work Satisfaction (75 percent) and Synergy (69 percent). It is concluded that Conflict Management was positively influenced from an agile work structure applying the Scrum Methodology guidelines from work structure to the agile essence of an organization in this case in SEPROTEC A&R. In this way, it represents an advantage for the organization, focusing its resources on the competitive of the services provided, the human factor that works and the satisfaction of its clients

Keywords: Scrum Methodology, Conflict Management, Work Structure, Proposal for Improvement, Agile Team.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, la gestión de conflictos dentro del ambiente laboral ha tomado una notable relevancia a nivel global tanto en el sector privado como en el público. Todo conflicto dentro de una organización puede generar desequilibrio dentro de ella además de perjudicar las relaciones. Por lo tanto, resulta adecuado enfocarse en las deficiencias que poseen los procesos de la empresa para poder detectarlos, evaluarlos y establecer mejoras. También, prestar atención al comportamiento y capacidad de las personas que conforman la organización y determinar de qué manera afecta a su desempeño laboral y al cliente.

A nivel internacional, hay una intención y direccionamiento hacia la gestión de conflictos laborales como medio a fortalecer las instituciones y de esa manera revitalizarlas y hacerlas más competitivas. Hoy, se utilizan las metodologías ágiles como herramientas que hacen del esquema de trabajo un sistema que previene y trata con mayor agilidad los conflictos en el desarrollo de sus productos o servicios partiendo desde que comienzan las percepciones negativas por diferencias o desacuerdos. Entonces, una metodología ágil resulta ser un potenciador del desempeño de la organización optimizando las relaciones laborales entre colaboradores de la misma empresa y como entre la empresa misma y sus clientes.

A nivel regional, cada vez son más las empresas que buscan implementar metodologías ágiles para reconfigurar sus estructuras de trabajo como respuesta a la mayor demanda y premura de contar con nuevos productos y servicios que en su desarrollo incurren en conflictos los cuales generan retraso, costos y disminución del desempeño. Dentro de las grandes empresas en Latinoamérica se encuentra que aproximadamente el 36% implementó metodologías ágiles (IDC,2018). Siendo el Scrum una de las metodologías más representativas en ese rubro, el cual se ha ido adoptando a la cultura organizacional mediante capacitaciones tanto a nivel gerencial como a colaboradores de

toda línea.

En el Perú, desde sus instituciones públicas se tiene al Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo como ente que reconoce la importancia de la gestión de conflictos brindando capacitaciones a nivel nacional en temas de prevención y solución de conflictos laborales, seminarios, jornadas laborales de trabajo, encuentros macro regionales y video conferencias. Entre los capacitados figuran representantes de empresas, trabajadores sindicalizados, público en general y servidores y/o funcionarios públicos. También, se hace presente el Poder Judicial con el Convenio Colectivo de Trabajo 2019 el cual es elaborado junto con la Federación Nacional de Trabajadores para poder hacer transparente los acuerdos y evitar futuros conflictos entre Sindicatos afiliados y las organizaciones.

A nivel privado, las empresas que operan en el Perú buscan mejorar sus procesos en la gestión de sus conflictos. Entre las acciones que tienen para este fin se encuentran desde el uso de herramientas tradicionales como también el adoptar nuevos conocimientos que solucionen no solo el conflicto, sino que los prevengan y mejoren el rendimiento de la organización. Las empresas que cuentan con mayor presupuesto buscan capacitaciones en metodologías ágiles (entre ellas el Scrum). El 40% de las empresas grandes presentes en el Perú ha implementado metodologías ágiles dentro de su cultura (IDC,2018). De esta manera, se gestiona el conflicto ya sea interno o externo como también optimizar el rendimiento de sus colaboradores.

En la empresa SEPROTEC A&R, la cual brinda servicios de seguridad, se ha buscado tomar las acciones preventivas y correctivas frente a los conflictos que ocurren debido a que el contexto actual frente pandemia del Covid-19 ha llevado que el sistema de trabajo no permita el adecuado desempeño de sus miembros. Por ese motivo, se optó por hacer correcciones y sumar las metodologías ágiles dentro de un esquema de trabajo que prevenga impases entre los miembros y sea adaptable a los cambios.

1.2. Planteamiento del problema

En el caso de las empresas pequeñas muchas veces no hay una cultura de implementar cambios ya que hay mucha resistencia hacia ello. Sin embargo, la coyuntura provocada por la pandemia del Covid-19 ha hecho más notoria las deficiencias a nivel organizacional (entre ellas la comunicación y la adaptación al cambio) con las que los colaboradores deben lidiar y de las cuales son

generadoras de percepciones negativas que más adelante provocan conflictos. De ahí, la preocupación y el interés de proponer una solución integradora, que piense en los colaboradores y en el cliente para primero, mantener la vigencia en el rubro y de ser posible lograr un crecimiento en esta coyuntura que es complicada para las pequeñas y medianas empresas. Es necesario, proponer una mejor manera de realizar las actividades para brindar un óptimo servicio al cliente y ser un adecuado lugar de trabajo para los colaboradores de SEPROTEC A&R.

En la empresa de seguridad SEPROTEC A&R los principales obstáculos que se presentan para poder coordinar sus actividades diarias, como también agilizar los cambios que van apareciendo según los colaboradores desarrollan sus tareas son las siguientes:

- Falta de comunicación eficaz sobre lo que requiere el cliente.
- Agilizar cambios que deben hacerse en el desarrollo del servicio.
- No hay un diseño de trabajo en el cual todos puedan expresar sus ideas sobre posibles soluciones.
- Existe confusión sobre cómo ejecutar las actividades al no haber una adecuada distribución del tiempo y del personal.
- No hay una retroalimentación constante sobre los avances y los resultados por parte de los colaboradores.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema principal

¿Cuál será la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos dentro de la empresa SEPROTEC A&R?

1.3.2. Problemas secundarios

- ¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro del Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R?
- ¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro de la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R?
- ¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro de la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R?

1.4. Justificación

1.4.1. Por conveniencia

Esta investigación servirá para que SEPROTEC A&R. pueda identificar qué operaciones en su estructura de trabajo son las que genera percepciones negativas que más adelante terminen perjudicando tanto los tiempos de entrega del servicio prestado como a las personas que conforman la empresa.

1.4.2. Por relevancia económica

Esta investigación permitirá a SEPROTEC A&R contar con la capacidad de entregar una mayor cantidad de servicios a sus clientes por su capacidad de superar situaciones complejas en menos tiempo.

1.4.3. Por relevancia social

Los colaboradores de SEPROTEC A&R se beneficiarán al tener un esquema de trabajo flexible y transparente. Esto permitirá a los colaboradores contar con un mejor desenvolvimiento, aprendizaje, retroalimentación y clima de trabajo.

1.4.4. Por valor teórico

Esta investigación plantea un esquema de trabajo adaptable que ya ha sido implementada en otras áreas de alta complejidad. Cuando la filosofía “ágil” forme parte de la cultura organizacional de SEPROTEC A&R permitirá tener un esquema de trabajo que genere mayor valor a la empresa, a sus integrantes y al cliente.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos a partir del *Diagnóstico de Percepción de Conflictos* dentro de la empresa SEPROTEC A&R.

1.5.2. Objetivos específicos

- Evaluar la influencia de la Metodología Scrum en el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.
- Evaluar la influencia de la Metodología Scrum en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.
- Evaluar la influencia de la Metodología Scrum en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Extranjeros

El Estudio de la Agilidad en América Latina (2019) realizado por la empresa china International Data Corporation toma la apreciación de gerentes de las principales empresas en Latinoamérica. Se indica que, las metodologías ágiles (entre ellas el Scrum) tiene una considerable influencia positiva en el tiempo de respuesta a requerimientos, experiencia del consumidor, productividad y en los plazos de lanzamiento.

De la Hoz y Mendez (2016) reconocen a la Metodología Scrum como una pieza importante en el rubro empresarial. Puesto que, ponerlo en marcha dentro de la organización conlleva a una influencia positiva en la integración de sus equipos de trabajo, puntalmente, en la especialidad de Seguridad de la Información en el país de Colombia. Además, se identifica que esta metodología aporta a que la organización tenga prácticas más competitivas, mayor conocimiento y resolución de problemas que se puedan presentar a lo largo del desarrollo de sus actividades.

Soto y Alférez (2015) señalan que el uso de la metodología scrum aplicado al desarrollo de programas en el sector educación en Nuevo León (México) ha colaborado en entregar productos de calidad donde el ambiente de trabajo se hace propicio tanto para las personas que laboraron en su desarrollo como del cliente. De esta forma, se pasó de utilizar un esquema de trabajo en cascada a uno más independiente que acortó el tiempo de madurez del equipo.

Benítez, Boz, Martínez, Medina y Munduate (2011) a partir resultados obtenidos en España señalan que las relaciones conflictivas en un ambiente laboral y su gestión ineficaz llegan a representar uno de los principales estresores afectando la convivencia laboral como la productividad de la organización. Como también, llegan a direccionar a las organizaciones

españolas hacia una apertura de soluciones innovadoras y creativas, así como a la renovación de conocimientos.

2.1.2. Nacionales

Chirinos, Hidalgo, Mondragón y Perales (2020) señalan el uso de la Metodología Scrum en una MYPE del rubro arquitectura, donde ha sido necesaria una reestructuración de sus procesos para poder alcanzar una gestión moderna. Específicamente, se detalla los avances en los niveles de rentabilidad y productividad dentro de un escenario pesimista debido a la pandemia generada por el COVID-19.

Collatupa (2018) explica la influencia que tienen los conflictos interpersonales en la Dirección Regional de Educación en Puno afectando al desenvolvimiento de sus integrantes y desequilibrando el adecuado funcionamiento de la organización. Entre los factores que reconoce como las principales causales de la generación de conflictos señala a la falta de buena comunicación, no retroalimentación en las ideas a medida que se realizan las actividades y acciones negativas como generar rumores entre colaboradores.

Toyama (2013) señaló que la cantidad de conflictos laborales han ido aumentando en el Perú, considerando a las empresas que no cuentan con un sindicato organizado como también a las que sí lo poseen. Por lo tanto, es necesario que se opte por la apertura a un esquema de trabajo que pueda prever que se generen conflictos, además que permita a los integrantes realizar un manejo adecuado de ellos. Se considera que es una alternativa para que las organizaciones puedan llegar a identificar con anticipación alguna situación que impacte negativamente.

Torres (2016) explica que suele haber un problema organizacional dentro de las MYPE con respecto a que no hay un esquema de trabajo en el cual cada miembro tome un rol y a partir de ahí poder desenvolverse y aportar sus ideas. Por el contrario, las decisiones que toma la organización sobre cómo debe actuar ante determinado panorama o de qué manera se ejecutarán las diversas actividades recae en una sola persona. Al no haber una distribución de oportunidades a que el personal pueda desenvolverse llega a generar menor productividad y limitada competitividad. Se

considera que las influencias que puedan recibir los integrantes dentro de la organización son puntos claves que deben ser monitoreadas.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Metodología Scrum

a. Metodologías Ágiles

El término “ágil” o “agile” en inglés, se originó en una convención en Utah (EE. UU) en el año 2001 enfocado a los principios que posibilitan a los equipos de trabajo desenvolverse rápidamente y adaptarse a los cambios durante su trabajo. Es adecuado para contextos donde el cliente requiera un producto o servicio con un desarrollo simplificado, que represente una solución a la medida, y asegure la calidad del resultado final. A la vez, una organización que adopta esta metodología busca enfocarse en el factor humano y el producto. Por ende, conceden un valor importante a la persona, a la cooperación con el cliente y a entregar productos con valor en iteraciones cortas (Orjuela y Rojas, 2008)

El surgimiento de las Metodologías Ágiles tuvo como propósito mejorar el sistema de trabajo tradicional para llevar a cabo proyectos donde el producto era un resultado final el cual se separaba en diversas etapas para su proceso que era lento, tenía retrasos y a veces excedía el presupuesto. En ocasiones la entrega final era un producto o servicio que el consumidor no iba a necesitar o no podía pagarlo. Se buscó un marco de trabajo que reinventara la forma de hacer las cosas en un contexto actual donde la rapidez de los equipos de trabajo debe adecuarse a los cambios del mercado en su rubro (Sutherland, 2015).

La Metodologías Ágiles tienen una filosofía “ágil”, la cual tiene sus principales puntos en un documento llamado Manifiesto Ágil. Se perfilaban nuevos métodos de trabajar como una opción diferente a las metodologías formales, que suelen ser estáticas y engorrosas por su alta documentación, dependencia y normas rígidas. El Manifiesto Ágil tiene principalmente cuatro valores pilares (Orjuela y Rojas, 2008):

- La persona y las interacciones dentro del equipo de trabajo están en un mayor nivel de consideración que los procesos establecidos y las herramientas. Es más valioso conformar un buen equipo y que este sea capaz de establecer por su cuenta las

características y directrices de cómo trabajará en base a lo que necesite, ahí está el éxito de su labor.

- Tener un producto que funcione es más importante que asignarle una dedicada documentación. Los documentos se harán cuando sea necesario tomar una decisión importante, siendo breves y enfocados en lo sustancial.
- Más importante que los términos del contrato es la cooperación que hay con el cliente. Se invita a que ambas partes (equipo de trabajo y cliente) interactúen para asegurar el éxito del producto.
- Adaptarse a los cambios suma más que ceñirse a un plan establecido. Durante el desarrollo del trabajo surgirán cambios donde es necesario afrontarlos con habilidad. Por este motivo, el equipo de trabajo no hará una planificación estática ni inflexible.

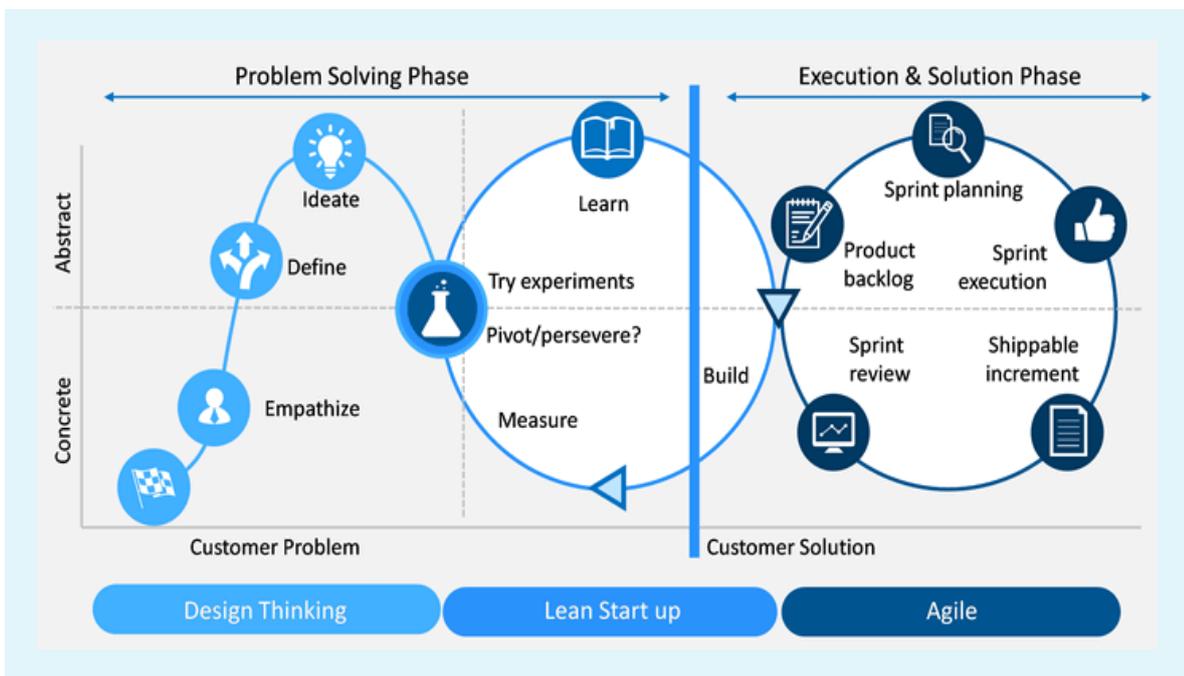


Figura 1. Uso de Metodologías Ágiles

Fuente: Gartner (2017) Combine design thinking, lean startup and agile.

b. Comparación entre Metodologías Ágiles y Metodologías Tradicionales

Las siguientes diferencias entre las metodologías ágil con las metodologías tradicionales (llamadas también de cascada) ponen en hincapié las características como organización y el proceso de llevar a cabo sus tareas (Orjuela y Rojas, 2008):

- **Adaptación al cambio:** Debido a su aptitud de rápida reacción, las Metodologías Ágiles se acomodan mejor a los cambios. En el caso de las Metodologías Tradicionales, los entregables y sus requisitos documentados son más difíciles de adaptar.
- **Control:** La ventaja de ser más adaptable a las eventualidades hace la hacen de control menos rígido que en las Metodologías Tradicionales que por su formalidad es más inspeccionado.
- **Documentación:** En el caso de las Metodologías Ágiles no se profundiza en la recopilación de documentos o en el registro de artefactos como ocurre con las Metodologías Tradicionales.
- **Equipo de trabajo:** La cantidad de miembros suele ser pequeña, así como de roles, en el caso de las Metodologías Tradicionales asignas roles según sus normas.

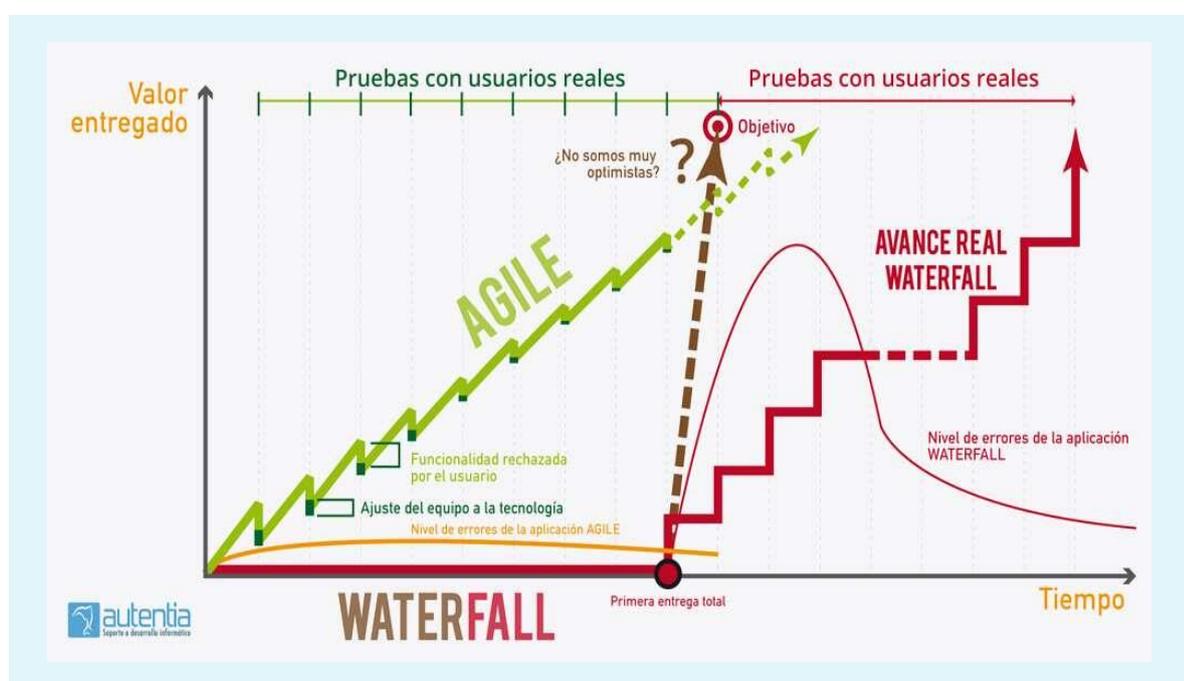


Figura 2. Diferencia entre Metodología Ágil y Metodología Tradicional (cascada)

Fuente: Canales (2017) Metodologías ágiles: transformar las organizaciones para minimizar errores y costes.

Representa un marco de trabajo que entrega de manera incremental productos con valor, mediante uno o más grupos de trabajo multidisciplinarios no mayor a 7 personas por lo general. Scrum brinda un esquema de roles, coordinaciones, artefactos y directrices. Dentro de ellos, se hacen iteraciones de trabajo de periodos establecidos llamados Sprints. El equipo (previa revisión o testeo) entrega productos viables de valor incremental por cada Sprint que desarrolle. Esto representa una alternativa diferente a la Metodología Tradicional o de cascada (ver Figura 10) que requiere de una acertada comprensión sobre lo que dejó establecido el cliente desde el inicio con la menor cantidad de fallas. En un marco de trabajo con Scrum se realizarán todos los procesos de desarrollo por cada iteración (ver Figura 11), de esa manera habrá adaptación oportuna a cambios sin alterar el tiempo de entrega. (James, 2012)

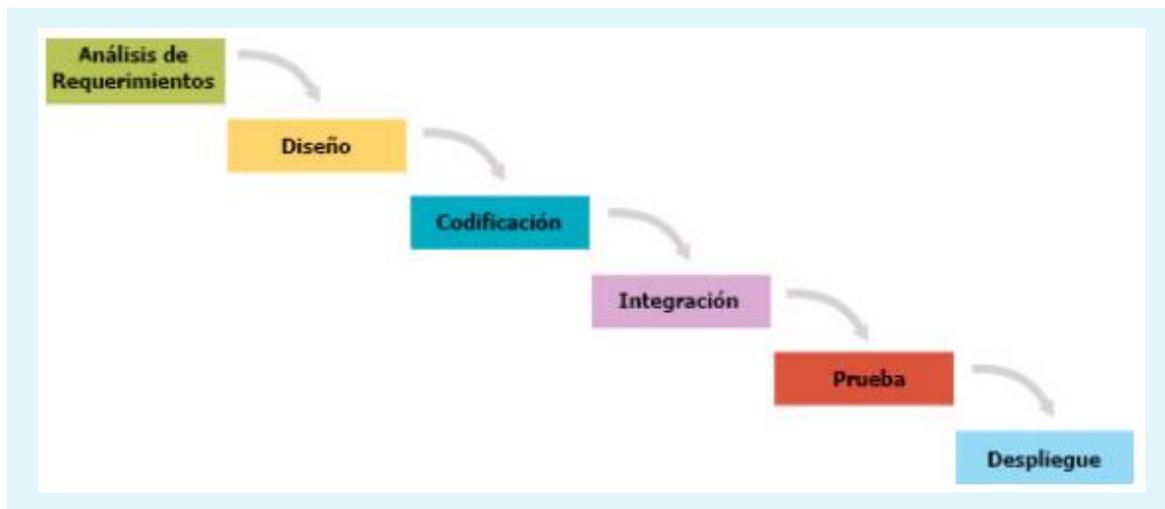


Figura 3. Esquema de la Metodología Tradicional o de Cascada

Fuente: James (2012) Scrum Reference Card

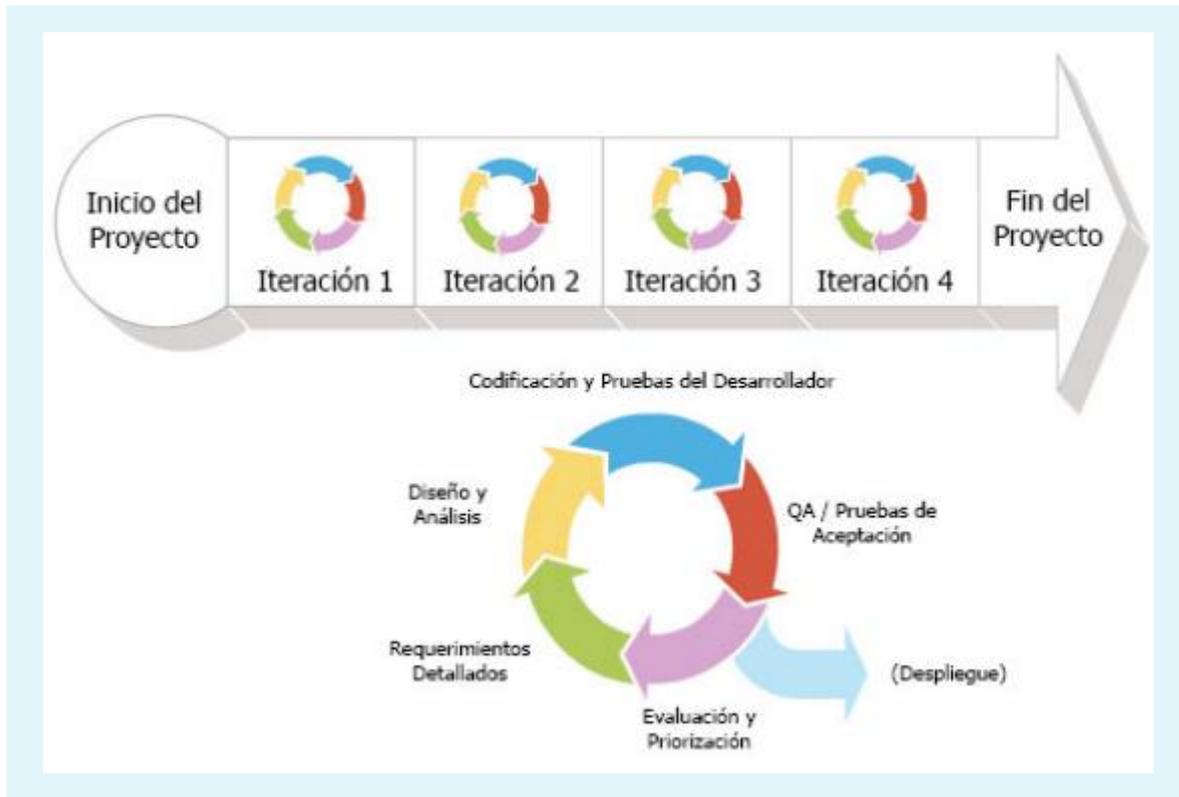


Figura 4. Esquema de la Metodología Scrum

Fuente: James (2012) Scrum Reference Card

c. Concepto de la Metodología Scrum

Desde principios de la década de los noventa se viene usando el Scrum como un esquema de trabajo de procesos, el cual gestiona el progreso de la elaboración de productos o servicios complejos. Para entender su esencia se aclara que no es un proceso o herramienta para construir productos, sino un marco de trabajo que toma las técnicas o procesos que necesite el equipo. Es una metodología ágil la cual está basada en el desarrollo de un esquema de trabajo que sea flexible a escenarios con cambios y nuevos requerimientos por parte del cliente a partir de la iteración en sus actividades que se irán dando de forma incremental. Considera al factor humano como parte de un equipo ágil y diverso el cual está en permanente aprendizaje, retroalimentación y comunicación para asegurar buenos resultados. De la misma forma, puede resultar una dificultad en su adaptación, pero muy beneficioso a la hora de entregar productos con el mayor valor (Schwaber y Sutherland, 2013).

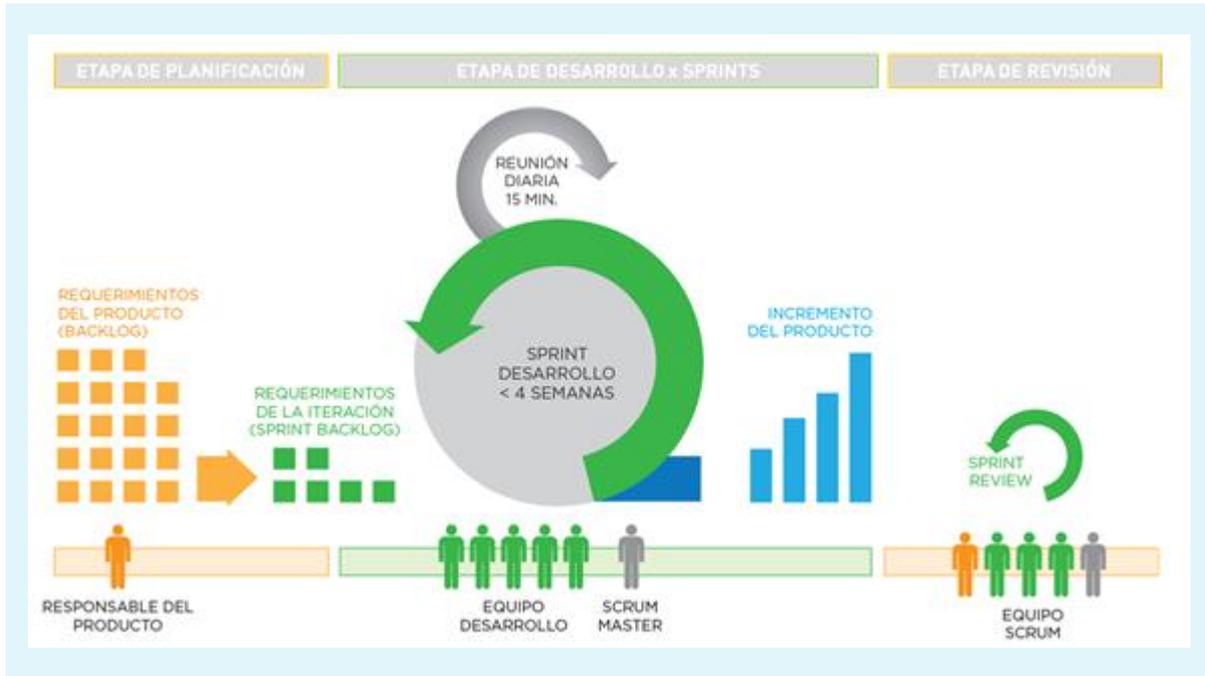


Figura 5. Etapas de los procesos aplicando Scrum

Fuente: Idea Master (2019) La guía completa de SCRUM, metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos.

Se sostiene en la teoría empírica de control de procesos, el cual dice que los equipos de trabajo adquieren conocimiento tácito de cómo trabajar a partir de la experiencia y las determinaciones que tomen usando sus competencias. En esta metodología se pone en práctica la iteración que a la vez es incremental, de esa manera busca mejorar la predictibilidad y los riesgos (López, 2015).

Para que los equipos puedan tener una adecuación del control de procesos de manera empírica dentro de su esquema de trabajo se debe tomar en cuenta tres pilares importantes (Schwaber y Sutherland, 2013):

- **Transparencia:** Los detalles importantes del proceso tiene que estar visibles para los miembros que están a cargo del resultado. Se recomienda que estos detalles sean determinados en común acuerdo, de esa forma habrá una visión convergente de los que está pasando.

- **Inspección:** El equipo de trabajo inspecciona con regularidad los artefactos de Scrum, así como el avance para lograr los objetivos propuestos. Lo recomendable es hacer esta actividad sin perjudicar el desempeño del trabajo. Resulta más útil si son hechas por personas con experiencia en el mismo sitio de trabajo.
- **Adaptación:** Es posible que el inspector al notar características en el proceso que comienzan a desviarse de los requerimientos solicitados, adelanta la corrección en el proceso para que el producto sea aceptado. La Metodología Scrum tiene dentro de cada Sprint cuatro eventos formales, los que se usarán para la adecuada adaptación e inspección.

d. Equipo Scrum (Scrum Team)

El equipo Scrum es multifuncional y tienen un alto nivel de autonomía. Quiere decir, que son ellos quienes eligen y organizan la manera de cómo van a realizar su trabajo y no son dirigidos por miembros externos. Este esquema de trabajo busca formar un grupo disruptivo, adaptable y productivo. Al estar conformado por integrantes con diversas disciplinas hace que tengan las competencias adecuadas para poder realizar sus actividades siguiendo su esencia (Schwaber y Sutherland, 2013).

Debe tener presente las siguientes tácticas para gestionar de manera empírica el desarrollo del producto o servicio a cargo (Palacio, 2015):

- **Revisión de las iteraciones.** El resultado de cada Sprint será sometido a una inspección funcional por todo el equipo. Por lo tanto, el tiempo del Sprint involucra el plazo de tiempo para encontrar fallas, mejoras o dilucidar alguna malinterpretación con los requerimientos del producto.
- **Desarrollo incremental.** Cada iteración debe resultar en una parte del producto operativo final, que debe ser controlado por el equipo, evaluado por el cliente y de utilidad para el consumidor. Este marco de trabajo llega a ser conveniente para productos o servicios con requerimientos cambiantes o inestables.
- **Autoorganización.** En un contexto cambiante habrá elementos impredecibles durante el periodo de trabajo, es ahí donde el manejo predictivo es tomado por un responsable para darle solución. Con un grupo autoorganizado aumentan sus posibilidades de maniobrar adecuadamente estos cambios y tomar buenas decisiones.

- **Colaboración.** Es parte importante del clima donde se labora porque permite a la autoorganización gestionar sus procesos óptimamente. Todo el equipo de trabajo tiene la disposición de brindarse apoyo entre sus miembros, utilizando sus competencias y no regidos por sus roles o cargos.

Dentro de un equipo que trabaja usando Scrum habrá roles que los miembros se asignarán en base a la posición que tomarán a lo largo del desarrollo del producto o servicio, ellos son:

- **Dueño de Producto (Product Owner):** Es el responsable de optimizar el desempeño del Equipo de Desarrollo como también de que el producto o servicio entregado tenga un mayor valor. Es la única persona (no un comité) con ese rol dentro del equipo Scrum. Además, es la única responsable de gestionar la Lista del Producto (Product Backlog). De ser el caso, el Dueño del Producto es el encargado de representar los requerimientos de un comité que irán en la Lista del Producto. Por lo ende, sus decisiones influirán en los elementos que lo conformen y sus prioridades. De solicitar algún cambio se hará mediante su visto bueno. Sus deberes son los siguientes (Schwaber y Sutherland, 2013):

- Llevar el mensaje claro de lo que debe ir en la Lista del Producto (Product Backlog) a todos los interesados.
 - Estructurar los componentes de la Lista del Producto de tal forma que se consigan los objetivos trazados.
 - Mantener el desempeño del Equipo de Desarrollo para que entre un alto valor de trabajo.
 - Garantizar que la Lista del Producto es acorde a lo que el Equipo de Desarrollo está haciendo.
- **Equipo de Desarrollo (Development Team):** Están conformados estratégicamente con diferentes capacidades y conocimientos que permitan el mejor desenvolvimiento del equipo para entregar paulatinamente productos con valor y que sean incrementales. Del mismo modo, la estructura de trabajo permite empoderarlos por parte de la organización para planificar y gestionar la manera en que trabajarán. La

sinergia irá mejorando a través de la retroalimentación y correcciones en sus procesos conforme avancen los Sprint, por eso la iteración juega un papel importante ya que optimiza su eficiencia y efectividad. Se mencionan los siguientes atributos (Schwaber y Sutherland, 2013):

- Es un equipo autoorganizado, ellos son los encargados de hacer realidad los componentes detallados en la Lista del Producto en productos incrementalmente funcionales.
 - Dentro de un Equipo de Desarrollo no hay cargos, todos son llamados Desarrolladores indistintamente de la responsabilidad que tenga cada integrante.
 - No se consideran sub grupos dentro de su formación.
 - Los integrantes pueden ser multidisciplinarios y estar involucrados en áreas distintas, sin embargo, el compromiso es para todos por igual.
 - La cantidad de integrantes debe ser la adecuada para ser lo suficientemente ágil a los cambios y ser capaz de completar las tareas en el tiempo establecido.
-
- **Scrum Master:** Es el encargado de que la Metodología Scrum sea comprendida y acondicionada en la organización. Para lograr esto, brinda todo su apoyo al Equipo Scrum para que puedan desempeñar su trabajo sin desviarse de las prácticas recomendadas y las pautas de la Metodología Scrum. Además, cumple el papel de líder y proporciona apoyo a las personas externas para que puedan brindar oportunamente las interacciones necesarias que sean de utilidad al equipo. El Scrum Master asegura que estas interacciones ayuden a conseguir el mayor valor de entrega por parte del Equipo Scrum (Schwaber y Sutherland, 2013).

e. Eventos de SCRUM

Son los eventos preestablecidos que formarán parte del esquema de trabajo del Equipo Scrum. Su fin es crear regularidad en la comunicación y retroalimentación, además de reducir el tiempo empleado en reuniones fuera de los lineamientos del Scrum. Se asignará un espacio de tiempo máximo para cada evento, ratificando que sea el adecuado y evitar desaprovecharlo. Para los

Equipos Scrum, cada evento es una ocasión para adaptar algún cambio o corregir fallas al inspeccionar el desarrollo del producto. En conjunto, fortalecen la transparencia de sus procesos y su mejora en cada iteración (Schwaber y Sutherland, 2013).

- **Sprint:** Es una parte fundamental para el Scrum, donde se desarrolla un producto incremental y funcional para el consumidor. Quiere decir, este producto forma parte de un producto total pero que irá paulatinamente agregándose valor hasta cumplir el objetivo final. Se empezará un nuevo Sprint cuando después que concluya el Sprint anterior. Dentro de este evento se encuentran los demás (Schwaber y Sutherland, 2013):
- **Reunión de Planificación del Sprint** (Sprint Planning Meeting)
- **Scrums Diarios** (Daily Scrums)
- **Revisión del Sprint** (Sprint Review)
- **Retrospectiva del Sprint** (Sprint Retrospective)

El tiempo de duración para un Sprint no debería durar más de un mes. El Equipo de Desarrollo debe tomar a cada Sprint como un proyecto el cual tiene que cumplir un objetivo. Para eso, el Sprint recibe una definición de qué debe desarrollar y un planteamiento flexible que oriente su elaboración para tener un producto. Cuando el plazo es muy largo la definición podría alterarse y disminuir la predictibilidad del grupo. También, permite fortalecer la adaptación y la inspección del desarrollo durante cada periodo. Se dan las siguientes disposiciones para realizar un correcto Sprint (Schwaber y Sutherland, 2013):

- Durante la duración del Sprint establecido el Objetivo del Sprint (Sprint Goal) no puede ser alterado.
- Los requerimientos de calidad del producto no cambian o reducen.
- El Dueño del Producto (Product Owner) y el Equipo de Desarrollo (Development Team) pueden replantear o dilucidar el alcance conforme se vayan retroalimentando y aprendan.

En el caso de la cancelación de un Sprint antes que termine su periodo, es el Dueño del Producto la persona autorizada para hacerlo probablemente por recomendación del cliente o de los demás

miembros del Equipo Scrum. El motivo principal de cancelación es la decadencia del Objetivo del Sprint, que puede darse porque el cliente tomó otra dirección o el contexto de mercado en el rubro se modificó. No es común una cancelación de este tipo, ya que gracias al periodo corto entre Sprints le permite ser predecible a los cambios además de representar usar recursos para replantear. Por otro lado, cuando todos los componentes programados de la Lista de Producto están terminados y se ha verificado que el producto tiene valor y es útil se pasará a su cancelación (Schwaber y Sutherland, 2013).

- **Reunión de Planificación de Sprint (Sprint Planning Meeting):** Es un espacio donde se programa el trabajo para obtener un incremento de producto funcional, el cual se hará en el plazo que dure el Sprint. Participa todo el Equipo Scrum, donde el Scrum Master garantiza que este evento se realice con las pautas correspondientes y que todos los participantes comprendan su finalidad. Además, es el encargado de hacer respetar el tiempo designado para el evento. El tiempo es relativo, pero se recomienda un periodo de 8 horas si se proyecta un Sprint de un mes. Para un mejor desempeño en este evento se tratan las siguientes preguntas (Schwaber y Sutherland, 2013):
 - **¿Qué se va entregar al terminar el Sprint?** Se planificará que funcionalidad el Equipo de Desarrollo se compromete a entregar en ese Sprint. Todo el Equipo Scrum colabora en la comprensión de las tareas a hacer en el Sprint, como también de plantear un Objetivo del Sprint (Sprint Goal). Sin embargo, es el Equipo de Desarrollo el que selecciona cuántos componentes de la Lista de Producto trabajarán según lo que consideren que serán capaces de terminar. El Dueño del Producto examina que los componentes de la Lista de Producto entregados en el Sprint sean coherentes con el Objetivo del Sprint (Sprint Goal).
 - **¿Cómo se realizará el trabajo propuesto?** El Equipo de Desarrollo toma el objetivo y los componentes de la Lista de Producto y, a partir de ello, determina cómo llevará a cabo el trabajo para lograr un producto funcional e incremental. Cuando se tomen los componentes a tratar en un Sprint y se incluya un

procedimiento para terminarlos, se le llamará Lista de Pendientes del Sprint (Sprint Backlog).

- **Objetivo del Sprint (Sprint Goal):** Es el propósito determinado a alcanzar del Sprint, se consigue mediante la realización de lo comprometido con la Lista de Producto. Sirve de orientación al Equipo de Desarrollo sobre la razón de desarrollar ese incremento de producto, además le brinda flexibilidad respecto a la funcionalidad desarrollada en el Sprint. Otro motivo de su existencia es ser vínculo de unión para que el Equipo de Desarrollo trabaje con su propia esencia como equipo y no con intereses diferentes. Cuando avanza el desarrollo del producto y se presentan detalles inesperados, hay la posibilidad de una negociación colaborativa entre el Equipo de Desarrollo y el Dueño del Producto para modificar el alcance de la Lista de Pendientes del Sprint (Schwaber y Sutherland, 2013).
- **Scrum Diario (Daily Scrum):** Esta breve reunión consta de quince minutos con la intención de coordinar las tareas del Equipo de Desarrollo y acordar un plan de trabajo para las veinticuatro horas en adelante. Para una buena revisión de tareas se informa el trabajo hecho desde el Scrum Diario anterior. Lo recomendable es llevar a cabo este evento a la misma hora y tener un lugar fijo donde reunirse para evitar inconvenientes. Otro motivo positivo es evaluar cómo va desarrollo de las responsabilidades para alcanzar el Objetivo del Sprint, además revisar la tendencia que va tomando su progreso. En este evento, el Scrum Master se encarga de hacer cumplir el tiempo como de la participación de todo el Equipo de Desarrollo. Por lo tanto, los Scrum Diarios favorecen a la comunicación, evitan reuniones innecesarias, permite identificar elementos negativos al desarrollo y hacen que los grupos tomen decisiones en breve tiempo. (Schwaber y Sutherland, 2013).
- **Revisión de Sprint (Sprint Review):** Este evento determina una inspección al terminar un Sprint hacia el producto incremental. Para esta reunión, hay una colaboración entre el Equipo Scrum y los interesados para explicar lo que se hizo durante el Sprint. Como resultado, se recogen ideas de qué aspectos podrían mejorarse para seguir agregando valor. Tiene como duración de cuatro horas si el

Sprint duró un mes, de haber sido un Sprint con menos tiempo la Revisión de Sprint será proporcionalmente más breve. Será el Scrum Master el encargado de asegurar que este evento se realice y que todos comprendan su importancia y, a la vez, de asegurar el tiempo estimado. La conclusión de esta reunión será la Lista de Producto revisada o actualizada, que contiene los componentes de la Lista de Producto potenciales para desarrollar en el siguiente Sprint. También, poder hacer una readaptación general a la Lista de Producto para aprovechar oportunidades emergentes (Schwaber y Sutherland, 2013).

- **Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective):** Para el Equipo Scrum es una ocasión oportuna para examinarse a sí mismo y retroalimentarse, es un espacio para elaborar un plan de aspectos a mejorar para poder realizar el posterior Sprint. Se hace luego de la Revisión de Sprint y previamente a la Reunión de Planificación de Sprint. Es una reunión de tres horas cuando el Sprint tenga duración de un mes, su relación es proporcional. El Scrum Master tiene la responsabilidad que se realice y que todos entiendan su relevancia y, a la vez, coordina que se utilice el tiempo estipulado. Las intenciones de este evento son las siguientes (Schwaber y Sutherland, 2013):
 - Revisar el desarrollo del último Sprint respecto a las personas, procesos, interacciones y técnicas empleadas.
 - Reconocer y categorizar los factores más resaltantes del trabajo y las mejoras factibles.
 - Establecer un plan que plasme las mejoras propuestas para el ejercicio óptimo del Equipo Scrum.

f. Artefactos de Scrum

Representan el desarrollo o la implementación de valor en distintos aspectos útiles que favorecen a la transparencia y la generación de ocasiones para inspeccionar y adaptarse a los cambios. Su propósito es ser un recurso que de claridad sobre la información que necesitan saber los miembros, para que cada artefacto genere el entendimiento más convergente posible entre todos (Schwaber y Sutherland, 2013).

- **Lista de Producto (Product Backlog):** Es una lista que contiene los componentes que deberían ser útiles para obtener el producto y, a la vez, representa la agrupación de requerimientos en caso se quiera hacer una alteración en el producto. La única persona responsable de su contenido y priorización de elementos es el Dueño del Producto (Product Owner). No la vamos a encontrar completa, incluso al inicio sólo representa los requerimientos que se conocen y son entendidos hasta ese momento. Por ende, la Lista de Producto irá evolucionando junto con el producto y el contexto en el que es trabajado. Puede cambiar eventualmente para adoptar los detalles que el producto necesita para ser útil y de alto valor al consumidor. Conforme el producto crezca en el valor que ofrece, y se hagan las respectivas adaptaciones debido a los cambios en el contexto, este artefacto irá creciendo en requisitos. Por eso, se dice que la Lista de Productos está constantemente activa (Schwaber y Sutherland, 2013).
- **Lista de pendientes del Sprint (Sprint Backlog):** En este artefacto del Scrum se toman los componentes elegidos de la Lista de Producto para ser desarrollados en el Sprint, además de un plan para lograr el producto incremental y que cumpla con el Objetivo del Sprint. El Equipo de Desarrollo elabora la Lista de Pendientes como un adelanto sobre qué características funcionales tendrá el siguiente producto incrementado, y las tareas que demandará hacerlo acorde al Objetivo del Sprint. Su contenido tiene las especificaciones necesarias para ser claras al momento de realizar los Scrum Diario. Este artefacto será modificado por el Equipo de Desarrollo a lo largo del periodo de Sprint y, en el caso, que se observe una actividad fuese innecesaria será eliminada. Por lo tanto, es un reflejo puntual del trabajo que se va realizando en el Sprint (Schwaber y Sutherland, 2013).
- **Incremento:** Es el total de los componentes de la Lista de Producto que fueron terminados. Se le llama así porque junta los resultados de todos los Sprint. Cuando finaliza un Sprint, también debe ser entregado el Incremento con los requerimientos cumplidos para ser funcional. Con esa condición, el Equipo Scrum puede darte la categoría de Terminado. El Dueño del Producto tiene la potestad de usar o no el producto, pero el Equipo de Desarrollo garantiza su utilidad (Schwaber y Sutherland, 2013).

2.2.2. Gestión de conflictos

La palabra conflicto está relacionada con la divergencia, desequilibrio y oposición. Es un hecho connatural en el ser humano, que tanto de manera individual como colectiva no tengan intereses y objetivos idénticos. Por este motivo, a lo largo de la vida y las continuas interacciones las personas se encontrarán en situaciones de discordancia que pueden llegar a generar conflictos si una parte o grupo quiere hacer prevalecer una postura sobre la otra. La interferencia en el logro de los objetivos entre ambas partes puede ser activa (poner obstáculos) o pasiva (omisión). Cuando ocurre un conflicto en una organización se generan una serie de condiciones que obstruyen los esfuerzos para su avance. Dependiendo los antecedentes a que se deba el conflicto, su nivel de gravedad, magnitud y la forma en cómo estos se gestionen los equipos de trabajo pueden verse afectados en la eficacia y desempeño dentro de ellos como con el resto de la organización (Chiavenato, 2019).

Es importante reconocer los diversos factores que surgieron en el transcurso de conflictos y poder manejarlos de manera que se puedan menguar las desventajas y sacar el mayor provecho a las ventajas que conlleva. Para poder lograr este propósito se necesita cambios en la idiosincrasia organizacional e integrar modelos y técnicas de trabajo fiables que sean adaptables al contexto en que se encuentra la organización. Aunque al inicio estos cambios pueden generar otros conflictos intergrupales, el aprendizaje y conocimiento como equipo de trabajo se conseguirá gestionando mejor las diferencias laborales y personales (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

Por lo tanto, se entiende a los conflictos como situaciones originadas por las interacciones tanto a nivel personal, en equipos de trabajo y a nivel organizacional. De los cuales, sus influencias en el ejercicio profesional tendrán una perspectiva negativa o positiva según el tipo de conflicto al que es enfocado. Además de reconocer factores antecedentes se propone factores preventivos según sea el contexto. La gestión de conflictos manejará las tensiones debido a la diversidad de miembros, además de colaborar en superar diferencias a fin de obtener un entendimiento tanto propio como en conjunto.

a. Teoría sobre conflictos

Para definir la función de los conflictos dentro de las organizaciones también hubo diferencias de opiniones. Al principio, se tenía la corriente que ponía a los conflictos como un hecho negativo el cual debe ser impedido, ya que es la prueba del mal manejo de las personas que conforma la organización. Es conocida como teoría tradicional. Después, otra corriente propone la teoría de las relaciones. Esta menciona que los conflictos son inherentes a las organizaciones y en los grupos de trabajo. Sin embargo, tienen la capacidad de ser positivas para el grupo. Por último, se menciona una tercera corriente que señala a los conflictos como un impulso no necesariamente positivo, en todo caso, algunos son indispensables para que el equipo de trabajo se desenvuelva de manera que alcance los objetivos. Es llamada teoría interaccionista. A continuación, se explica cada teoría (Robins, 2013).

- **Teoría tradicional:** Es la primera teoría que surgió y determinó que todo conflicto era perjudicial, significaba que la organización había disturbios, mal clima laboral, deficiente desempeño, entre otros. Por ende, era necesario impedirlos. Este enfoque hace congruencia con las acciones que ocasionaban los conflictos entre las décadas de 1930 y 1940. Se concluyó que los resultados luego de un conflicto eran disfuncionales (no aportaban al desempeño). Esta es una concepción del conflicto llega a ser simple, puesto que es suficiente con dirigir recursos a los factores que provocan los conflictos y arreglar los inconvenientes (Robins, 2013).
- **Teoría de las relaciones humanas:** Esta teoría sostiene que los conflictos siempre existirán en los equipos de trabajo y en los distintos niveles de la organización. Al dar por aceptado este enunciado y para darle una justificación a su existencia, se agrega a su definición que también hay ocasiones donde los conflictos aportan de manera positiva al desempeño del equipo. Este enfoque estuvo perenne entre las décadas 1940 y 1970 (Robins, 2013).
- **Teoría interaccionista:** De la misma manera que la teoría de las relaciones humanas, reconoce a los conflictos como parte de una organización. Sin embargo, considera que la posición apacible y quieta influye a que los equipos se vuelvan estáticos, quietos, adormilados hacia las nuevas tendencias en el ámbito donde se encuentre y la adecuada gestión del cambio e innovación para prevalecer y seguir siendo

competitivo. Invita a los responsables de equipos y organizaciones a conservar un estado de inconformismo o búsqueda constante de mejora y reestructuración (Robins, 2013).

b. Niveles de gravedad del conflicto

En un equipo de trabajo existirán objetivos comunes como también integrantes o equipos con objetivos propios que ansían lograr. Cuando una persona o grupo cree que su meta está condicionada por el éxito de la otra parte es señal que puede ocurrir un conflicto. Puede empezar con un desacuerdo, luego convertirse en una interferencia en el trabajo que puede ser activa (una acción) o pasiva (una omisión) para obstruir la otra meta. Su proceso toma tiempo en desarrollarse, así como su complejidad e impacto en la organización. Por eso, cada conflicto será único y puede clasificarse en tres niveles a continuación (Chiavenato, 2017).

- **Conflicto percibido:** Cuando se percata que hay objetivos diferentes y que es posible la interferencia para prevalecer uno por encima del otro habrá una alerta por el conflicto en potencia (Chiavenato, 2017).
- **Conflicto experimentado:** El conflicto ya generó malestar emocional entre las partes, pero todavía es disimulado y no se hace el descargo abiertamente (Chiavenato, 2017).
- **Conflicto manifiesto:** Se empiezan a realizar actos de interferencia de alguna de las partes. Es un conflicto abierto puesto que se realiza sin ocultamientos entre los miembros o equipos (Chiavenato, 2017).

c. Niveles de magnitud del conflicto

El conflicto puede ser un proceso extendido por toda la organización o estar establecido en una sola área o equipo de trabajo e incluso de manera individual (Chiavenato, 2017). Ver figura 1.

- **Conflicto intergrupar:** Cuando los miembros de la organización se reconocen como parte de un determinado grupo y su percepción es que los otros grupos pueden obstaculizar la obtención de sus objetivos. Habrá una confrontación clara entre grupos y continuará su proceso de conflicto. A diferencia de una competencia entre

equipos de trabajo, aquí no hay objetivos en común, sino un antagonismo que involucra evitar que otro alcance sus propósitos. El conflicto puede darse entre departamentos (contabilidad, tesorería, operaciones, marketing, etc.) o entre niveles de la organización (grupo de obreros enfrentados con sus jefes) (Chiavenato, 2017).

- **Conflicto interpersonal:** Este caso se presenta cuando en un equipo de trabajo se encuentran personas con objetivos incompatibles. En una situación así se generan percepciones que dan lugar a emociones negativas. La intensidad del conflicto aumentará a medida que la persona sienta que sus objetivos estén desafiados (Chiavenato, 2017).
- **Conflicto individual:** También llamado conflicto interno, la persona se encuentra confrontada por sus ambiciones, aspiraciones, intereses y motivaciones que son discordantes y se contradicen entre sí. Esta situación lleva a la persona a no tener claridad para tomar de decisiones y formular posibles soluciones (Chiavenato, 2017).

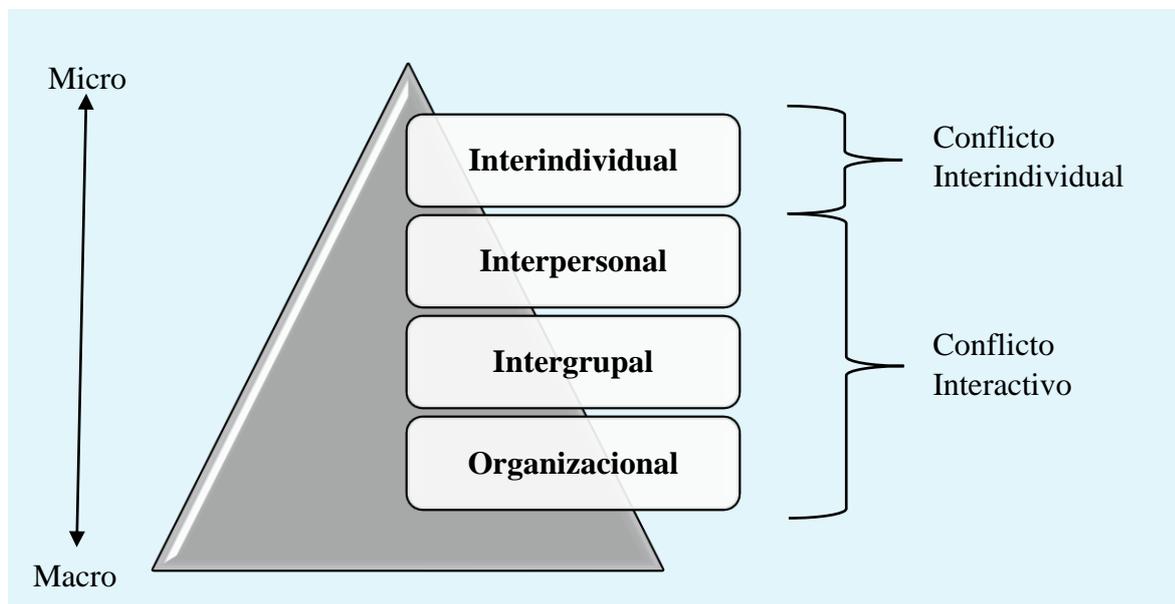


Figura 6. Niveles de magnitud del conflicto

Fuente: Chiavenato (2019) Administración de Recursos Humanos. p. 373

d. Condiciones que anteceden a los conflictos

Dentro de las organizaciones existirán condiciones con potencial para originar conflictos (ver Figura 7). Son estudiadas como condiciones antecedentes, tienen la naturaleza de generar a nivel grupal e individual percepciones que más adelante pueden convertirse en conflictos. La intención de su estudio es proponer técnicas administrativas que se anticipen y desarticulen a estas condiciones y evitar percepciones con influencia negativa para el equipo de trabajo y la organización. Se señalan tres tipos de condiciones que anteceden a los conflictos (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

- **La diferenciación:** A medida que una organización crece los grupos que se forman irán especializándose en actividades más específicas y buscarán su propia eficiencia. Cada equipo de trabajo comienza a tener tareas diferentes, relaciones distintas con las demás áreas en su entorno y se desenvolverá con distintas maneras de pensar y actuar. Entonces, surgirán objetivos e intereses distintos entre grupos y también posibles percepciones que pueden ser incompatibles (Benítez, Medina y Munduate, 2011).
- **Recursos limitados:** La organización planifica una distribución de sus recursos (presupuesto, materiales, sueldos, créditos, ambientes de trabajo, etc.) hacia las diferentes áreas o equipos de trabajo. Cuando un grupo obtiene más recursos involucra que se le otorgue menos a otro por lo general. Entonces, aparece la percepción de que existen objetivos e intereses distintos que además de incompatibles (Benítez, Medina y Munduate, 2011).
- **Interdependencia de actividades:** Según el esquema de trabajo, las personas y los equipos de una organización se necesitarán entre sí en mayor o menor medida porque una parte no puede llevar a cabo su tarea si la otra parte no hace la suya. En cierta magnitud, todos son interdependientes para poder conseguir los objetivos de la organización. En un contexto de alta interdependencia, aparecen oportunidades para que una de las partes colabore con la otra o en todo caso su omisión perjudique el desempeño del resto (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

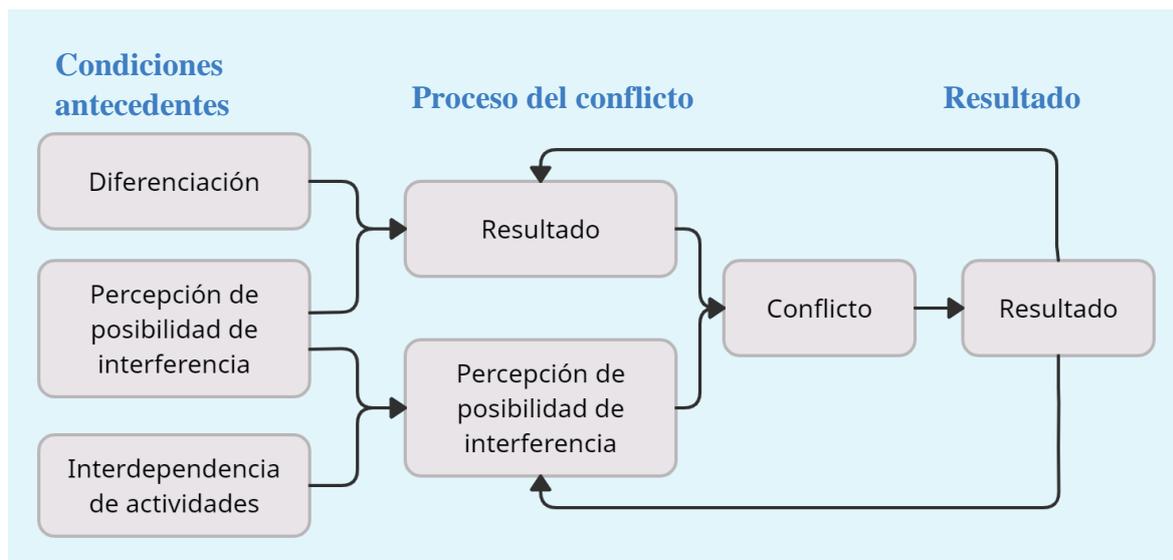


Figura 7. Las condiciones antecedentes del conflicto y percepciones

Fuente: Chiavenato (2019) Administración de Recursos Humanos. p. 382

Cuando se ha profundizado en las condiciones que anteceden al equipo de trabajo (cuya comprensión es importante para esta investigación) sobresale la composición de los equipos en relación a la diversidad que posee y su efecto positivo o negativo (ver Figura 8). Se encuentra que la diversidad puede influenciar un aumento de los conflictos entre los miembros llevándolos a un contexto negativo dentro de su progreso como equipo. La persona que está a cargo de un equipo de trabajo debe saber cómo mantener el compromiso con el grupo para conseguir los objetivos propuestos, por lo tanto, gestionar la diversidad ayudará a cuidar las relaciones que se van formando y orientar la fuerza laboral diversa al éxito (Jehn, Neale y Northcraft, 1999).

Diversidad en los equipos de trabajo	Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza laboral más diversa • Genera conocimiento • Influye en la moral de los integrantes • Mejora el rendimiento
	Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la satisfacción • Deteriora la comunicación • Se perjudica a otros equipos • Pérdida del compromiso

Figura 8. La diversidad en los equipos de trabajo

Fuente: Jehn, Neale y Northcraft (1999) Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. p. 741

Sobre la diversidad en los equipos de trabajo se puede diferenciar entre la diversidad social (diferencias de aspectos superficiales) y la diversidad funcional o de información (diferencias relacionadas al trabajo) para reconocer mejor los efectos que tiene (ver Figura 9). Antes se le asignaba más responsabilidad a la diversidad social y sus variables superficiales en la generación de conflictos, pero ahora también se reconoce a las variables internas de trabajo de los miembros ya que tienen un mayor efecto en conflicto intergrupales. Se entiende que la unión de distintas habilidades, aptitudes y conocimientos que poseen los miembros de un equipo puede significar un potencial para llevar a cabo sus tareas, sin embargo, en la práctica se demuestra que toda esa diversidad también puede ser generadora de conflictos ocasionando el deterioro de la confianza de equipo y su agotamiento (García-Salmones. L y Osca. A, 2010).

Diversidad	Tipos de diferencias
Social	Edad, clase social, costumbres, género, origen étnico y religión.
Funcional o de información	Formación académica, experiencia laboral, responsabilidad y rol en el equipo.

Figura 9. Tipos de diversidad y diferencias

Fuente: Osca, A y García-Salmones, L (2010) El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. p. 138

Dentro de un equipo de trabajo puede haber miembros con diferentes clases sociales y posiblemente con distinta formación educativa, por lo tanto, es posible que tengan enfoques y tratamientos distintos a las situaciones dentro del cumplimiento de sus labores en conjunto. Por eso, gestionar los tipos de diversidad implica desafíos y oportunidades para el equipo de trabajo ya que cada uno puede influir de manera distinta en los resultados del grupo.

e. El proceso del conflicto

A lo largo de un proceso de conflicto se identifican cinco etapas (Robins, 2013).

- **Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial**

Cuando aparecen condiciones que generan (no en todos los casos) el inicio de un conflicto.

Se pueden identificar tres tipos de causas principalmente (Robins, 2013):

- **Comunicación:** El canal asignado para comunicarse no es el adecuado para la tarea a realizar y genera confusiones e interpretaciones que pueden ser ingredientes para un potencial conflicto. Además, otra situación de este tipo ocurre cuando hay un exceso o escases de comunicación. Por lo tanto, la frecuencia de su ejercicio será útil hasta cierto grado, en ambos casos extremos habrá un riesgo de empezar conflictos (Robins, 2013).

- **Estructura:** Puede haber miembros de un equipo o departamentos que, al cumplir con la estructura organizacional, la cual asigna funciones, responsabilidades u obligaciones, pueden experimentar una confrontación entre sus objetivos e intereses propios. Lo recomendable será poder gestionar adecuadamente el tamaño de equipo adecuado, el grado adecuado de especialización para las tareas, la compatibilidad de los integrantes y resaltar los límites a cada función o área. La variedad de metas que poseen las áreas o grupos llegan (no en todos los casos) a ser contradictorias llevando a la confrontación de una con la otra (como el caso entre el máximo de ventas contra el mínimo número de créditos otorgados). Por lo tanto, también son generadoras de conflicto (Robins, 2013).
- **Variables personales:** Hace referencia a las distintas personalidades que se encuentran en un centro de labores y que al interactuar aumentan la probabilidad de experimentar un conflicto. A partir de esta situación se puede aclarar mejor las disconformidades, disputas, desacuerdos sobre el desempeño de cada uno hacia el equipo o a la organización. Se forman posturas sobre el valor de las acciones que tienen las personas y esto también es una causa de posibles conflictos (Robins, 2013).

- **Etapa II: Cognición y personalización**

Si una persona se siente lastimada, generalmente debido a alguna condición descrita en la Etapa I, tendrá una percepción y podrá ser consciente que se encuentra en un conflicto. Por lo menos, una de las partes debe darse cuenta de las condiciones que se presentaron. Hay casos donde un conflicto es percibido, pero no necesariamente es personalizado. Por ejemplo, un miembro del equipo puede estar en desacuerdo con otro y eso no le genera sentimientos de enemistad o antipatía, posiblemente no hay mayor impacto en el afecto que genere su compañero. Para hablar de un conflicto personalizado deben involucrarse sentimientos (Robins, 2013).

Esta etapa es importante porque se fijan los puntos del conflicto y sus argumentos, ya que a partir de cómo sea definido el conflicto se podrá plantear posibles soluciones. Las emociones darán lugar a la formación de percepciones. Los sentimientos al ser negativos habrá pérdida de confianza y

poca colaboración con la otra parte. Pero, si son positivas se mejorará el tratamiento a encontrar soluciones, apertura al diálogo y puntos de conciliación (Robins, 2013).

- **Etapa III: Estilos de gestión de conflictos**

El comportamiento que tiene una persona o un equipo de trabajo frente a un conflicto va en la medida en que se propone satisfacer los intereses correspondientes a sí mismo hasta la disposición de satisfacer a la parte contraria. La intención, que es la determinación de cómo se actuará, es resultado de la percepción y los sentimientos que se experimentaron en la etapa anterior. Para mediar un conflicto es necesario saber identificar las intenciones, porque si uno malinterpreta la intención de la otra parte estará ocasionando que el conflicto crezca. El buen manejo de conflictos involucra llevar a un consenso las divergencias que se presenten en los distintos niveles de la organización. Se cuenta con un modelo que identifica cinco estilos al gestionar conflictos en base a dos medidas: el egoísmo o grado de cuidar los intereses de uno, y la cooperación que es el grado de velar por los intereses de la otra contraria (ver Figura 5) (Robins, 2013).

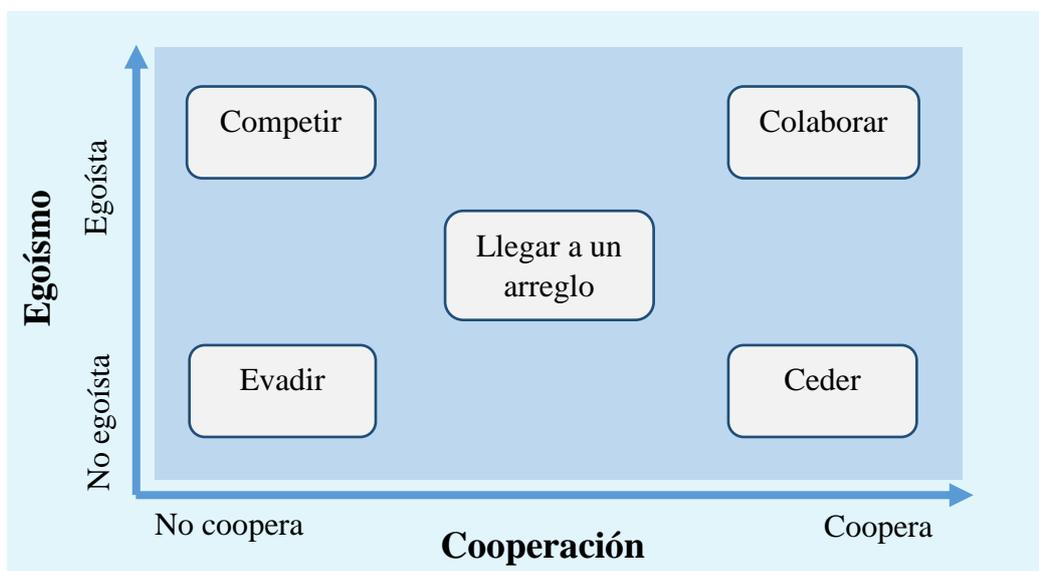


Figura 10. Los cinco estilos de gestión del conflicto

Fuente: Robins (2013) Comportamiento Organizacional. p. 417

- **Competencia:** Cuando una de las partes tiene la intención de prevalecer su propio interés a costa de lo que pueda repercutir en las otras partes involucradas

en el conflicto. Siente que está en una competencia y su objetivo es ganar y dominar.

- **Colaboración:** Cuando todas las partes tienen la intención de satisfacer los intereses propuestos, prevalecerá la cooperación y el apoyo en encontrar una solución para todos. Hay una disposición mutua de negociar para resolver diferencias y tener una solución integradora. El objetivo es que todos se beneficien.
- **Llegar a un arreglo:** Tiene cierto grado de colaboración como de egoísmo ya que ambas partes consideran sus intereses igual de importantes, tienen el mismo poder para negociar y por practicidad deben ceder algo para llegar a un acuerdo por lo menos transitorio. En este contexto es determinante negociar con sagacidad y cautela. El objetivo es equilibrar los intereses.
- **Evasión:** Ocurre cuando no se toma en cuenta a las personas que no coinciden con los intereses de una parte. Se pasa por alto el conflicto que genera en la otra parte, por lo tanto, no hay una cooperación o un intercambio de ideas. Es recomendable cuando el conflicto es poco significativo, involucra perder recursos y es complicado llegar a un acuerdo.
- **Cesión:** Cuando se pondera que es más importante conservar las buenas relaciones con la otra parte se decide anteponer los intereses de ellos por delante de los propios y renunciar al predominio de intereses que al inicio se tuvo. Es posible que se haya reconocido en conjunto que un propósito es más prioritario para todas las partes. En este caso, se trabajará en conjunto en favor de la postura elegida.

Cada tipo de gestión propone determinadas directrices o pautas a seguir según el contexto en que se haya desarrollado el conflicto, ya que plantean objetivos diferentes. También, es bueno reconocer que los conflictos pueden replantearse y por ende el estilo de su manejo va a variar. Al ser un proceso se pueden adherir nuevas condiciones que alteran el comportamiento y los intereses. Por otro lado, no son estilos estrictos ni únicos, pero se ajustan bien a las diversas situaciones que se presentan. De ahí, que las personas las eligen según el conjunto de factores tanto personales como laborales que dieron forma a las diferentes percepciones e intereses.

- **Etapa IV: Conducta**

Esta es la etapa donde el conflicto es evidente, todas las partes involucradas (generalmente) en un contexto negativo llegan a realizar acciones como quejas verbales, escritas, reacciones hostiles entre otros que obstruyen al grupo antagonista con el fin de imponer sus propios intereses. Al sentir reacciones emocionales negativas habrá una respuesta, y así sucesivamente irá aumentando la tensión de las acciones. En muchas ocasiones, por falta de experiencia manejando conflictos, la conducta pierde la real intención que tienen las partes. Puede empezar con indirectas, respuestas apáticas, desgano en el trabajo de equipo que más adelante pasarán a acciones más destructivas como por ejemplo ausencia en el trabajo, falta de compromiso, no cumplir con sus labores y en el caso de empresas grandes hasta huelgas y disturbios. Es una conducta que reduce el desempeño tanto de las partes cohesionadas como de otros compañeros o áreas ajenas a la disputa (Robins, 2013).

También, hay ocasiones donde el conflicto puede ser afrontado con trabajo en equipo, constante diálogo y una buena negociación. Es posible que las condiciones durante el proceso no provocaran un enfrentamiento mayor, por eso es más sencillo manejarlo. Afrontarlo hará que el equipo de trabajo mejore en su dinámica, abre el paso a la creatividad y mejora de procesos (Robins, 2013).

- **Etapa V: Resultados**

Durante un proceso de conflicto se dan diversas acciones y reacciones entre las partes que sin lugar a duda repercutirá en el desempeño. Si el confrontación de intenciones e intereses finalizan en el progreso del desempeño será un resultado funcional, sin embargo, cuando el desenlace termina por perjudicar el desempeño será un resultado disfuncional (Robins, 2013).

En el caso de **resultados funcionales** se puede esperar que un conflicto de nivel leve pueda terminar siendo una experiencia constructiva para un equipo. Según las investigaciones, un resultado positivo será más frecuente en conflictos del tipo de relaciones y de procesos, incentiva la disrupción de tareas y su reestructuración, innovar a nivel operativo como organizacional, aumenta el interés de los colaboradores en trabajar juntos y genera un mejor ambiente laboral (Robins, 2013).

Se puede resaltar que los conflictos (en un sentido optimista) ayudan a la organización porque la cuestionan, permiten optimizarla a partir de nuevos conocimientos, una reevaluación cómo se está trabajando en los equipos para alcanzar los objetivos y procesar mejor el cambio (Robins, 2013).

Para el caso de **resultados no funcionales**, el conflicto significa que habrá una disminución en el desempeño de los equipos empezando por sus protagonistas y que irá a afectando a los demás según el nivel de magnitud que alcance. Entre los resultados se encuentran la ineficiencia de la comunicación, el desgaste del trabajo de equipo, la disputa entre miembros que no logran ponerse de acuerdo entre otros (Robins, 2013).

Es posible que las personas encargadas puedan fomentar en su organización o equipo conflictos funcionales, las cuales al contar mayor diversidad de personas se podrá generar una serie de alternativas que serán tomadas en cuenta. Actualmente, las empresas se reestructuran para poder seguir siendo competitivas a través de nuevas herramientas y métodos en las distintas áreas.

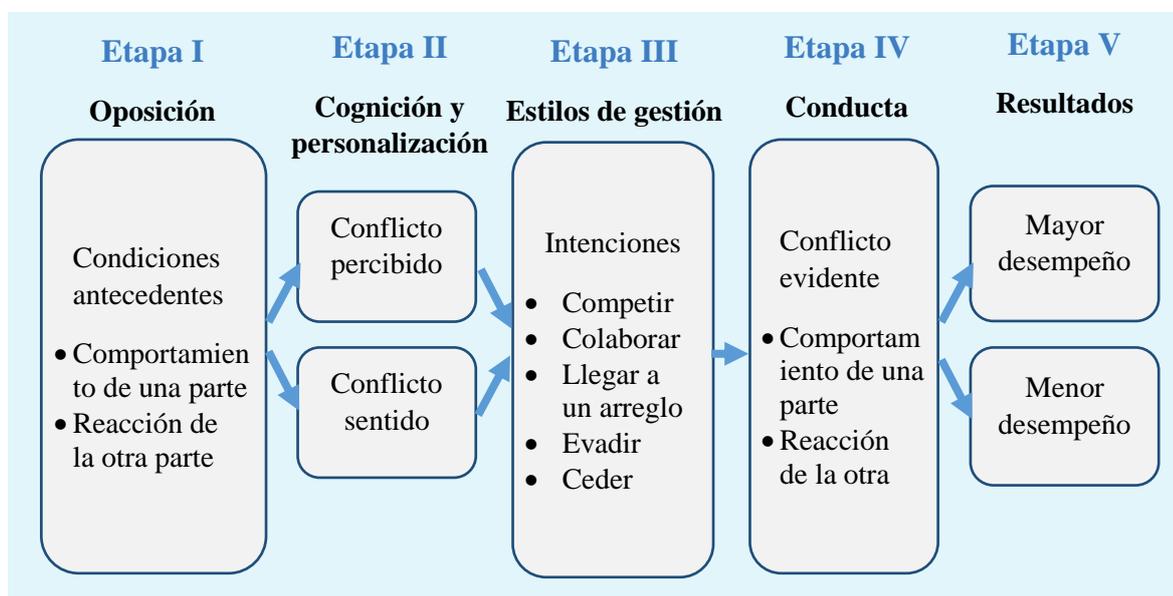


Figura 11. El proceso del conflicto

Fuente: Robins (2013) Comportamiento Organizacional. p. 424

f. Tipos de conflictos

Según la teoría interaccionista, los conflictos llegarán a ser positivos o negativos dependiendo de los diversos aspectos que se involucren en su proceso y el manejo de los encargados. Anteriormente, se ha revisado la diferencia entre los tipos de conflictos según su resultado, los cuales son: el conflicto funcional, cuando favorece y potencia al desempeño y el conflicto disfuncional, cuando obstaculiza y perjudica el desempeño (Robins, 2013).

En un inicio se proponen dos dimensiones para clasificar a los conflictos. Uno de corte cognitivo, funcional o de tareas; el otro, de corte afectivo, disfuncional o de relaciones. Después, se planteó

una tercera dimensión conocida como conflicto de proceso. Para los miembros de un equipo de trabajo es conveniente poder reconocer en qué tipo de confrontación están coexistiendo ya que les permite anticiparse a los posibles efectos, como también a manejar mejor los factores claves en este proceso, como la cooperación, el trabajo en equipo y las relaciones con los demás (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

- **Conflicto de tareas:** Está muy relacionado con el desarrollo y metas propuestas del trabajo, la organización determina la mira en objetivos y hay un deber por cumplirlos. Será un proceso ineludible y dependiendo de las circunstancias, provechoso para la convivencia entre los miembros y equipos. Identificando oportunamente las condiciones, eligiendo el estilo de gestión de considere a la otra parte sin descuidar que es un proceso y de atender las respuestas, se reducirá las probabilidades de efectos negativos del conflicto e incluso se obtendrán resultados **funcionales** (Benítez, Medina y Munduate, 2011).
- **Conflicto de relaciones:** Se conciben en las interacciones entre dos o más personas. Por lo general, se consideran **disfuncionales** debido a las confrontaciones entre distintas personalidades que disminuyen su comprensión hacia la otra parte y termina por entorpecer el desarrollo de actividades. (Robins, 2013).

Su presencia puede promover el estrés en grupo de trabajo además se incluirá una serie de factores como generadoras de consecuencias perjudiciales hacia la efectividad y la sinergia de equipos como: el ambiente laboral, el grado de empatía, el estilo de gestión de conflictos y la conciliación de terceros (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

- **Conflicto de procesos:** Este tipo de conflicto aparece cuando las diferencias están influenciadas por los mismos integrantes del equipo sobre cómo llevar a cabo una tarea o la distribución de responsabilidades (quién se encarga de cada parte de la tarea). Esta situación es común en equipos multidisciplinares. Es importante conocer los efectos tanto para la persona, el equipo y la organización (Jehn y Berdersky, 2003)

Están relacionados con la forma de trabajar. Puede ser **funcional** cuando el conflicto de procesos es leve o se esté manejando apropiadamente, llegando a ser constructivos porque permite ubicar a cada persona en el lugar donde mejor va a poder ser útil para conseguir los objetivos trazados. Se convierte en **disfuncional** cuando no se determina con claridad los roles que conforman la tarea, tomará más tiempo y genera individualismo entre los miembros (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

g. Técnicas para la administración de conflictos

Se puede distinguir los siguientes tres tipos de enfoques para el tratamiento de los conflictos para los diferentes niveles de la organización: (Chiavenato, 2017).

- **Enfoque estructural:** Sostiene que el conflicto se originó por las condiciones antecedentes (diferenciación, interdependencia y recursos limitados) que después influyeron en percepciones. El objetivo está en tomar acciones oportunas que modifiquen estos factores se podrá controlar las percepciones y los conflictos. Se trata de disminuir la distancia de las diferencias entre miembros y grupo identificando objetivos comunes entre las partes. Por eso, para el encargado es necesario encontrar intereses en común y así, desechar las percepciones de que los distintos objetivos son incompatibles. Otra forma en que actúa el enfoque estructural es reinventando los roles de los miembros, reacomodándolos de puesto y adaptando el esquema de trabajo. De esta manera, se integran a una unidad mayor, reducen la interdependencia y al haber rotación de miembros son capaces de tener una perspectiva más amplia y reconocer objetivos comunes (Chiavenato, 2017).
- **Enfoque de proceso:** Su propósito es reinventar los procesos para disminuir los conflictos. Puede ser propuesto por una de las partes involucradas del conflicto, un tercero, un gerente o directivo a cargo de la organización. Para este enfoque, se siguen los procedimientos de una negociación para conducir óptimamente las discrepancias. Son tres las formas planteadas (Chiavenato, 2017).
 - **Desactivar o debilitar el conflicto.** Cuando entre las partes todavía prevalece una intención de colaboración y no hay presencia de conductas hostiles. Así

como acción negativa provoca una idéntica en la otra, una predisposición a trabajar conjuntamente genera una respuesta similar (Chiavenato, 2017).

- **Reunión de enfrentamiento entre las partes.** Cuando todos los implicados ya han sobrepasado niveles de magnitud del conflicto y habrá una disputa evidente. Se toma la medida de reunir a las partes para que expresen abiertamente sus posiciones, debatir puntos clave del conflicto y llegar a acuerdos donde todos se beneficien y no se perjudiquen (Chiavenato, 2017).
- **Colaboración.** Cuando se ha superado la desactivación y la reunión de enfrentamiento, debe haber un sentido de trabajo en equipo para resolver sus diferencias. El apoyo integrador para que se consigan los objetivos de las partes debe ser visible (Chiavenato, 2017).
- **Enfoque mixto:** La intención es de usar características estructurales y del proceso en el conflicto. Se puede utilizar de dos formas (Chiavenato, 2017).
 - Intervenir en el proceso del conflicto por propiedades estructurales, como la adición de las reglas para solucionar diferencias. Cuando se tiene planteado los pasos y límites para tratar a los conflictos, es más accesible poder ser manejado y así terminar con los problemas.
 - Instauración de terceras partes, la organización compromete a un grupo para que tengan la disposición de brindar soluciones donde todas las partes ganen. Puede ser un conjunto multidisciplinario donde cada una de las partes pueda establecer un vínculo y comunicarse sin problemas. Su intención es orientarlos hacia una convergencia de sus intereses. No será un tercero ajeno a la organización, sino miembros permanentes, como el caso de un gerente que puede tomar el rol de integrador.

2.2.3. Clima Organizacional

Se define como el conjunto de percepciones a nivel personal que tiene una persona de la estructura y otras propiedades internas de la organización a la que pertenece. Estas interpretaciones son relativamente permanentes y tendrán una influencia en las actitudes o conductas. Es posible detectar en qué aspectos internos de la organización se están generando interpretaciones negativas

para poder modificarlas, se plantean acciones de prevención y/o adaptación para fortalecer las condiciones laborales y contribuir al bienestar de las personas (Bustos y Cabrera, 2018).

En los componentes administrativos que influyen en la percepción del Clima Organizacional se encuentran: la estructura organizacional, las recompensas, la calidez, responsabilidad, entre otras. La percepción positiva de estas es una muestra de un ambiente de trabajo grato, la cual, tendría que repercutir en actitudes positivas hacia el trabajo. Por lo tanto, su adecuada gestión se vuelve un instrumento importante para el área de recursos humanos. (Cornejo, Lizana, Retamal y Rodríguez, 2011).

Las dos variables que condicionan directamente al clima organizacional son: la estructura y los procedimientos de la organización. Cuando no son bien estructuradas afectan directamente a la motivación, el comportamiento y más adelante afectando a la satisfacción laboral (generado percepciones negativas) y al desempeño (Lawler, Hall y Oldman, 1974).

a. Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

Se considera a el Clima Organizacional como el conjunto de propiedades a nivel organizacional que las personas perciben y detallan en consenso; por otro lado, la cultura organizacional hace referencia a las directrices y normas ya establecidas que limita el comportamiento de los mismos. Por tal motivo, se explica que el primero es subjetivo, eventual y adaptable. En el caso del segundo, ya existe una interiorización por parte del grupo porque tuvo un procesamiento que involucró más tiempo y se hace menos accesible su cambio. Tienen diferentes formas de ser estudiadas ya que tratan aspectos distintos al ser evaluados (Orbegozo, 2010).

b. Factores que influyen en el Clima Organizacional

Existen factores diversos que contribuyen a un determinado ambiente de trabajo. Este compuesto por características internas y externas y su manejo puede ser circunstancial para lograr los objetivos trazados, ya que, influyen en el comportamiento y disposición de las personas. Los factores son los siguientes (Corichi, Hernández, García, 2014):

- **Toma de decisiones:** Son necesarias para marcar hacia dónde se dirige una organización en relación principalmente afectando su productividad. El proceso

consta de elegir entre opciones tomando la que mejor satisfaga más adelante los objetivos propuestos o que haya puesto fin a un problema (Corichi, Hernández, García, 2014).

- **Comunicación Eficaz:** Este proceso involucra diversas formas de interactuar; puede ser, mediante una plática informal hasta un sistema intrincado de comunicación. Su rol es crucial porque afecta el avance de la organización y sus vínculos interpersonales. Es la acción que permite transmitir y validar información entre los miembros, además, por ese medio se pueden difundir los objetivos, normas y valores de la organización. Cuando el mensaje tiene una mejor llegada su efecto será proporcional con la motivación y el rendimiento de los miembros (Corichi, Hernández, García, 2014).
- **Relaciones interpersonales:** Hace referencia a las interacciones diarias que se desarrollan por medio de la convivencia laboral entre los miembros. Puede darse entre compañeros de una misma área, o de áreas distintas. A medida que las personas interactúan positivamente pierden el temor y se encaminan mejor hacia los objetivos grupales. De existir elementos que puedan provocar disociación deberán ser atendidos, porque influenciarán la formación del Clima Organizacional (Corichi, Hernández, García, 2014).
- **Motivación:** es el factor que define la conducta de las personas en un centro de labores, por eso, su buen manejo trae beneficios para la organización. Se debe trabajar la forma de incentivar y mantener este elemento para dirigir el comportamiento hacia el desempeño adecuado (Corichi, Hernández, García, 2014).

La construcción que se hace del Clima Organizacional es de carácter descriptivo a su centro de labores, cada miembro hace una descripción. Por otro lado, la Satisfacción Laboral se guía de una evaluación que hace una persona de su propio trabajo existiendo un factor afectivo.

2.2.4. Satisfacción Laboral

Se define como la percepción subjetiva que tiene una persona por su propio trabajo, a partir de las características que involucra su realización en totalidad o en facetas específicas. El colaborador

desarrollará actitudes luego de su experiencia laboral en base a: la supervisión del trabajo, oportunidades de crecimiento, remuneración, condiciones de trabajo, logros, entre otros. (Bustos y Cabrera, 2018)

El estudio de la Satisfacción Laboral es de relevante interés, tanto para la psicología del trabajo como para una empresa. En el caso de una organización, su concepto es interpretado como una variable que afectará en la convivencia entre sus integrantes, y a la vez, con su centro de labores. El conjunto de percepciones saludables o no saludables que el integrante de una organización percibe de su trabajo estará influenciada según la formación en sus valores y creencias. (Ruiz, 2009)

Es la actitud en conjunto de un trabajador hacia la organización. Tendrá repercusión en la productividad, niveles de rotación, ausentismo y en el comportamiento de los integrantes. Una Satisfacción Laboral positiva significa un involucramiento en sus actividades y un alto grado de compromiso con su trabajo. Podría ser una actitud constante ya que considera que su labor es importante para él. Sobre las organizaciones que prestan servicios, contar con colaboradores satisfechos incrementará la satisfacción y fidelidad del cliente porque los empleados tendrán una actitud más receptiva y servicial. Gracias a que no haya rotación o ausentismo, con el tiempo y la recurrencia el cliente recibe un trato personalizado y familiar (Robins, 2010).

Según la Teoría de las Discrepancia (Locke,1976) señala a la Satisfacción Laboral como un estado emocional confortable al que llega a una persona al ser consciente que los valores más significativos para él o ella pueden ser logrados meditan la realización de su trabajo realizando alguna de sus actividades.

Por otro lado, la Teoría de los Sucesos Situacionales (Quarstein, McAfee y Glassman,1992) menciona que existen dos componentes primordiales a tomar en cuenta: las características y los sucesos situacionales. En el caso del primero agrupa a el salario, los ascensos, políticas de la empresa, supervisión y condiciones laborales. El colaborador evalúa estas características antes de acceder pertenecer a una empresa. En cambio, los sucesos situacionales son evaluados luego de aceptar el puesto de trabajo. Pueden ser favorables o desfavorables. La satisfacción laboral tendrá un mejor análisis luego de contrastar ambos componentes.

En las diferentes interpretaciones y teorías sobre la Satisfacción Laboral se encuentra una propuesta de modificar la estructura de trabajo cuando la percepción por parte del colaborador no es positiva. De esta manera se busca prevenir que una percepción no favorable lleve a una actitud que pueda provocar conflictos en su entorno de trabajo perjudicándose él, su equipo y el cliente. Cada teoría puede proponer enfoques distintos, por lo que es responsabilidad elegir la adecuada según las circunstancias. Los conceptos y teorías no son excluyentes, estas pueden complementarse para brindar un mayor número de recursos para lograr o mantener la satisfacción laboral (Bonillo y Nieto, 2009).

2.2.5. Sinergia

La Sinergia forma parte de los conceptos clave para entender la Teoría General de Sistemas (cuyo padre fue Ludwing Von Bertalanffy) que expone de manera sistemática y científica la orientación de formas de trabajo interdisciplinarias. En ese camino, este enfoque toma a la organización como un sistema irreplicable y conformado por áreas interrelacionadas, donde la actividad de una de sus partes afecta en distintos niveles al resto de las áreas. Propone que los gerentes o personas encargadas no se restrinjan a dirigir dentro de las condiciones del organigrama tradicional, recomienda relacionar cada área con toda la organización. (Stoner, 1996).

La Sinergia representa el compromiso en conjunto de todas las áreas y personas que conforman la organización en favor de un mismo objetivo general. Llega a ser un factor multiplicador del esfuerzo de todos los integrantes, superior a la suma de acciones individuales. Son tiempos donde las organizaciones priorizan el trabajo en equipo y la colaboración, que son elementos clave para sinergia en los esquemas de trabajo (Chiavenato, 2019).

La Sinergia de los miembros en una organización impulsa los siguientes aspectos (Chiavenato, 2019):

- Aprovechar la diversidad juntando diferentes competencias y habilidades para potenciar al grupo humano, permitiendo así, superar posibles conflictos por la heterogeneidad.

- Tomar decisiones más acertadas por la mayor cantidad de información reunida e invitando a la creatividad.
- Fortalece la cohesión, un grupo que se siente parte de todo un equipo comparte la responsabilidad y tiene un compromiso en común.
- Es un apoyo para la negociación de tipo integradora, que integra las motivaciones e intereses de todas las partes y plantea soluciones ganar-ganar.

a. Factores que fomentan Sinergia

Cuando una organización decide desarrollar una manera sinérgica de trabajo, opta por impulsar los siguientes aspectos (Merlano, 2011):

- **Visión Compartida:** Todos los integrantes deben recibir y compartir el mismo mensaje claro hacia dónde apunta su organización. Es ahí donde cada persona contribuirá en el corto y largo plazo (Merlano, 2011).
- **Cultura de Participación:** Las personas encargadas deben motivar a que exista participación en todos los niveles, buscar integrarla como parte de la cultura organizacional. Así habrá una mejora tanto en el sentido personal de cada uno como en el grado de respeto y autoestima laboral (Merlano, 2011).
- **Información Transparente:** La sinergia debe ir de la mano con la transparencia en la gestión de la información. Es recomendable marcar las pautas de cómo acceder o qué límites hay para que no haya percepciones de que la organización oculta temas internos y así prevenir rumores y malentendidos (Merlano, 2011).
- **Reuniones Estratégicas:** Las personas que dirigen una organización deben proponer estrategias, metodologías y lineamientos que ayuden a dirigir en todos los niveles. Se necesita juntas productivas y que los asistentes perciban que el tiempo que se dedicó ha sido útil (Merlano, 2011).
- **Diferencias Individuales:** No caer en el error de mantener un grupo homogéneo de personas para asegurar el cumplimiento de las metas. Cuando se aprovechan los talentos, aptitudes y demás fortalezas se incrementa la productividad del equipo de trabajo y resultados coherentes con los objetivos (Merlano, 2011).
- **Hábitos de Ganar-Ganar:** Se pueden plantear internamente mecanismos para mejorar la comunicación apuntando a un estilo ganar-ganar, y de esa manera, apoyar a consolidar mejores rendimientos en sus equipos (Merlano, 2011).

- **Metodología de Ejecución:** Las organizaciones obtienen mejores resultados cuando el trabajo es ejecutado mediante decisiones internas del equipo, de esa forma se concientizará el que evalúen sus avances en corto y largo plazo (Merlano, 2011).

b. Dinámicas para lograr Sinergia

Las actividades que se detallan a continuación en su constante práctica permiten interiorizar a los miembros y consolidarlos como un equipo (Merlano, 2011):

- **Análisis del problema real:** El líder o responsable del equipo puede proponer una inspección y reflexión sobre los detalles que se pueden mejorar en el trabajo (Merlano, 2011).
- **Escucha empática:** Un equipo debe practicar y promover el respeto y empatía a las opiniones de todos los integrantes (Merlano, 2011).
- **Comunicación Asertiva:** Toda persona debe sentirse segura de expresar sus pensamientos o sentimientos sin temor a ser retraídos, habrá un espacio para brindar confianza y sinceramiento con los demás (Merlano, 2011).
- **Dinámica Lluvia de Ideas:** Técnica muy útil para crear ambientes de sinergia, constante participación, compartir ideas, despertar la creatividad. Siempre cuidando el recurso del tiempo (Merlano, 2011).
- **Soluciones al Problema:** Luego de escuchar se tomarán las propuestas, el encargado o líder toma según su experiencia y el debate de ideas la mejor solución para el caso. Lo recomendable es posteriormente dar los motivos de la elección para evitar malentendidos y seguir cooperando (Merlano, 2011).

2.3. Marco Conceptual

Equipos: Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva (Chiavenato, 2017).

Estrategia: Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales de largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas (Chiavenato, 2017).

Expectativa: En motivación se refiere a la probabilidad de que los esfuerzos de una persona produzcan un desempeño (Chiavenato, 2017).

Integración: Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes (Chiavenato, 2017).

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas (Chiavenato, 2019).

Motivación: Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado (Chiavenato, 2019).

III. METODOLOGÍA

3.1. Lugar de trabajo

El espacio físico donde la presente investigación se llevó a cabo estuvo situado en la empresa SEPROTEC A&R, ubicada en Av. Oscar R. Benavides 3046, Lima- Perú. Se utilizaron específicamente las instalaciones donde se planifican las actividades a realizar y el personal recibe charlas.

Las operaciones que deben realizar la empresa de seguridad SEPROTEC A&R está relacionada con los siguientes servicios: Vigilancia privada corporativa, Resguardo Personal, Guardianía, Prevención de Riesgo y Pérdida, Protección Policial, Custodia de Mercadería en Tránsito, entre otros.

3.2. Materiales y Equipos

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales y equipos:

- Documentos organizacionales como: Guía de Procesos, Reportes diarios, Informe de incidencias de servicios pasados y Descripción de Servicios.
- Material para encuestas a los miembros de la empresa SEPROTEC A&R.
- Materiales: Hojas Bond, lapiceros, papelotes, post its, plumones y limpiatipo.
- Equipos: Laptop, internet WIFI, proyector, impresora, tinta para impresora, celulares y USB de 8 Gb (como mínimo).

3.3. Métodos

3.3.1. Tipo de Investigación

El presente estudio emplea la investigación **Descriptivo-Explicativo**. Según Hernández (2014), el alcance de una investigación de tipo descriptivo consiste en describir sucesos y contextos; por lo tanto, precisan en qué consisten y cómo se manifiestan. La intención es detallar las características y recoger información de componentes y cualidades tanto de miembros, equipos, procesos o algún objeto que se analizará.

3.3.2. Formulación de la Hipótesis

a. Hipótesis General

La Metodología Scrum influye positivamente en la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R.

b. Hipótesis Específicas

- La Metodología Scrum influenciará positivamente en el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.
- La Metodología Scrum influenciará positivamente en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.
- La Metodología Scrum influenciará positivamente en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.

3.3.3. Identificación de Variables

a. Variable Independiente

Y: Metodología Scrum

Es una metodología ágil, basada en un esquema de trabajo adaptativo para desarrollar productos o servicios (Schwaber y Sutherland, 2013).

b. Variable Dependiente

X: Gestión de Conflictos

Es la gestión óptima de las diferencias laborales y personales inherentes en las organizaciones (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

3.3.4. Definiciones Operacionales

A continuación, se muestra en las Tablas 1 y 2 la Operacionalización de la variable independiente y la dependiente respectivamente.

a. Variable Independiente

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE					
Variable Independiente	X= Metodología Scrum		Estructura de Trabajo aplicando la Metodología Scrum	Agilidad	Nominal	Encuesta
				Adaptabilidad a cambios	Nominal	
				Planificación de entregables	Nominal	
				Autoorganización	Nominal	
				Comprensión de los requerimientos	Nominal	
				Ejecución de procesos	Nominal	
				Mejora de procesos	Nominal	
				Planteamiento de soluciones	Nominal	
				Calidad del producto	Nominal	
				Retroalimentación	Nominal	
				Revisión de resultados	Nominal	
				Compromiso con el cliente	Nominal	

Fuente: Elaboración propia

b. Variable Dependiente

Tabla 2. Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE					
Variable Dependiente	X= Gestión de Conflictos	Es la gestión óptima de las diferencias laborales y personales inherentes en las organizaciones (Benítez, Medina y Munduate, 2011).	Clima Organizacional	Respeto	Nominal	Encuesta
				Estructura de la organización	Nominal	
				Comunicación horizontal	Nominal	
				Liderazgo	Nominal	
				Comportamiento colaborativo	Nominal	
				Procedimientos de la organización	Nominal	
				Normas de convivencia	Nominal	
				Acceso a la información	Nominal	
				Valoración de la diversidad	Nominal	
				Confianza	Nominal	
			Motivación	Nominal		
			Relaciones interpersonales	Nominal		
			Satisfacción Laboral	Crecimiento personal	Nominal	
				Responsabilidad compartida	Nominal	
				Sentido de contribución	Nominal	
Capacitaciones	Nominal					
Seguridad en el equipo	Nominal					

				Objetivos coherentes	Nominal	
				Relación con el cliente	Nominal	
				Mejora de prácticas internas	Nominal	
				Asistencia oportuna	Nominal	
				Reconocimiento Individual	Nominal	
				Disponibilidad de recursos	Nominal	
				Críticas constructivas	Nominal	
			Sinergia	Definición de objetivos	Nominal	
				Interacción del equipo	Nominal	
				Permanencia en el equipo	Nominal	
				Identificación	Nominal	
				Toma de decisiones	Nominal	
				Manejo de obstáculos	Nominal	
				Compromiso con la visión	Nominal	
				Comprensión de las metas	Nominal	
				Objetivo en común	Nominal	
				Integración de habilidades	Nominal	
				Éxito en equipo	Nominal	
				Constancia de acuerdos	Nominal	

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño *No Experimental – Transversal*. Se menciona que es No Experimental porque no está permitida la manipulación de las variables independientes. Las relaciones que habrá entre las variables se darán sin la intervención o influencia directa, sino que se observará en su contexto natural. Además, será transversal porque se tomaron los datos en un lapso de tiempo único. Por ser transversal, tiene como finalidad para este caso describir las variables Metodología Scrum y la Gestión de Conflictos, se analizará su incidencia e interrelación en un tiempo específico (Hernández, 2014).

3.3.6. Población y Muestra

La población está conformada por un total de veinte colaboradores que conforman la empresa SEPROTEC A & R. En vista de que la población la constituye un número pequeño de personas, no se realizó procedimiento de muestreo estadístico, en su lugar se trabajó con toda la población. Por consiguiente, no fue necesario calcular un tamaño de muestra.

3.3.7. Técnicas e Instrumentos de colecta de datos

Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos.

ANÁLISIS DOCUMENTAL: Consiste en revisar y seleccionar datos que nutrirán el aprendizaje, puede venir de libros, entre otros recursos bibliográficos y además fuentes no bibliográficas que también aportan información al investigador (Folgueiras, 2009). Para la presente investigación se recopiló bibliografía de libros, artículos y revistas relacionadas sobre la Gestión de Conflictos y la Metodología Scrum. También, se utilizó documentos organizacionales de SEPROTEC A&R como: Guía de Procesos, Informe de Servicios prestados, Reportes de control, entre otros para encontrar los principales factores y contextos donde los miembros experimentaban diferencias que más adelante se convertirían en potenciales conflictos.

ENCUESTA: Es la técnica cuantitativa para recopilar información a partir de datos estandarizados. Por lo tanto, permitirá un análisis estadístico y brindará información más útil. Se empleará un cuestionario debidamente elaborado del cuál su resultado representará la apreciación de los miembros de la población estudiada frente a determinada circunstancia

(Folgueiras, 2009). En esta investigación se utilizó un instrumento validado (Hyatt y Ruddy, 1997) el cual se adaptó al contexto actual de la empresa de seguridad SEPROTEC A&R. Se puede ver *El Diagnóstico de Percepción de Conflictos* en el Anexo 2.

El Diagnóstico de Percepción de Conflictos permite constatar los factores donde la estructura de trabajo en la organización está generando percepciones negativas entre los miembros para después analizarlos. El análisis involucra los siguientes hitos:

- a. Diseñar el cuestionario: Se recopiló información bibliográfica como también documentos organizacionales de la empresa. Se realizó de la siguiente manera:
 - Seleccionar los factores más adecuados para cada variable tomando en cuenta la estructura de trabajo establecida.
 - Asignar una pregunta por cada factor.

Tabla 3. Diagnóstico de percepción de conflictos

EMPRESA SEPROTEC A&R		
INDICADOR / PREGUNTA		
N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	
1	Respeto	¿Cree que hay un trato de respeto entre compañeros y equipos en la organización?
2	Estructura de la organización	¿Está de acuerdo con la estructura organizacional que tiene la empresa?
3	Comunicación horizontal	¿Considera que el ambiente de la empresa es motivador para realizar sus actividades?
4	Liderazgo	¿Considera que hay un liderazgo que lleva a la organización?
5	Comportamiento colaborativo	¿Puede comunicarse horizontalmente con compañeros de otros equipos y jefes?
6	Procedimientos de la organización	¿Está conforme con los procedimientos en la organización?
7	Normas de convivencia	¿Está de acuerdo con las normas de convivencia?
8	Acceso a la información	¿Considera que la empresa busca brindar información para que sus áreas trabajen mejor?
9	Valoración de la diversidad	¿Percibe que se valora la diversidad de costumbres y cualidades dentro de la empresa?

10	Confianza	¿Se siente en confianza de expresar alguna recomendación o reclamo en la empresa?
11	Motivación	¿Considera que la empresa permite a los equipos de trabajo poder colaborar entre sí?
12	Relaciones interpersonales	¿Considera que se fortalecen las relaciones entre compañeros de distintas área o equipos?
SATISFACCIÓN LABORAL		
13	Crecimiento personal	¿Considera que su trabajo le da la oportunidad de poder cumplir sus metas personales?
14	Responsabilidad compartida	¿Considera que la responsabilidad del éxito en el servicio entregado es asumida por todo el grupo?
15	Sentido de contribución	¿Considera que su labor contribuye al éxito de la empresa?
16	Capacitaciones	¿Considera que se brindan capacitaciones para mejorar habilidades necesarias para el trabajo?
17	Seguridad en el equipo	¿Confía en su equipo de trabajo para realizar los servicios contratados?
18	Objetivos coherentes	¿Considera que se establecen tareas coherentes con los objetivos del servicio a brindar?
19	Relación con el cliente	¿Considera que es una experiencia positiva haber brindado un servicio al cliente?
20	Mejora de prácticas internas	¿Cree que se busca mejorar las prácticas que se realizan dentro del equipo?
21	Asistencia oportuna	¿Considera que recibe asistencia oportuna del encargado y/o jefe?
22	Reconocimiento Individual	¿Ha recibido algún reconocimiento individual por el trabajo que desempeñó?
23	Disponibilidad de recursos	¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollar su trabajo?
24	Críticas constructivas	¿Recibe críticas constructivas que lo ayuden a mejorar?
SINERGIA		
25	Definición de objetivos	¿Considera que su equipo es capaz de definir sus propios objetivos?
26	Interacción del equipo	¿Considera que hay una buena práctica interactiva con su equipo?
27	Permanencia en el equipo	¿Considera continuar trabajando con sus mismos compañeros de equipo?
28	Identificación	¿Se identifica con el equipo o la empresa al momento de tratar con el cliente?
29*	Toma de decisiones	¿Su equipo es capaz de tomar sus propias decisiones sin la autorización inmediata del encargado?
30	Manejo de obstáculos	¿Considera que las acciones para resolver algún inconveniente en la ejecución del trabajo son oportunas?
31	Compromiso con la visión	¿Considera que el equipo está comprometido con hacer realidad la visión de la empresa?
32	Comprensión de las metas	¿Se comprenden las metas trazadas por el área o equipo?
33	Objetivo en común	¿Considera que el equipo tiene un objetivo en común a cumplir cuando sale a brindar un servicio?

34	Integración de habilidades	¿Considera que su equipo integra sus diferentes habilidades al realizar sus actividades?
35	Éxito en equipo	¿Considera que su equipo trabaja en conjunto para asegurar el éxito en el servicio brindado?
36	Constancia de acuerdos	¿Considera que se mantienen los acuerdos tomados por los equipos para el beneficio de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

- b. Asignar una **escala del tipo Likert**. El cual permite calificar el nivel de acuerdo o desacuerdo acerca de un conjunto de ítems. Se requiere que la persona exprese su reacción seleccionando una de las cinco categorías de la escala, la cuales tendrán asignadas un valor numérico. Finalmente, el participante recibe una calificación de su acumulado total obtenidas de todas sus respuestas (Hernández, 2014)

Nivel de acuerdo o desacuerdo	Puntaje
a) Muy de acuerdo	1.00
b) De acuerdo	0.75
c) Ni acuerdo ni desacuerdo	0.50
d) En desacuerdo	0.25
e) Muy en desacuerdo	0.00

- c. Desplazar las respuestas de cada pregunta hecha en el cuestionario en la “Hoja de calificación” y realizar la suma de los valores asignados a las opciones elegidas mediante una “X”.

Tabla 4. Hoja de Calificación

EMPRESA SEPROTEC A&R						
N°	DIMENSION	RESPUESTAS				
	CLIMA ORGANIZACIONAL	a	b	c	d	e
1	Respeto					
2	Estructura de la organización					
3	Comunicación horizontal					
4	Liderazgo					
5	Comportamiento colaborativo					
6	Procedimientos de la organización					
7	Normas de convivencia					

8	Acceso a la información					
9	Valoración de la diversidad					
10	Confianza					
11	Motivación					
12	Relaciones interpersonales					
SATISFACCIÓN LABORAL						
13	Crecimiento personal					
14	Responsabilidad compartida					
15	Sentido de contribución					
16	Capacitaciones					
17	Seguridad en el equipo					
18	Objetivos coherentes					
19	Relación con el cliente					
20	Mejora de prácticas internas					
21	Asistencia oportuna					
22	Reconocimiento Individual					
23	Disponibilidad de recursos					
24	Críticas constructivas					
SINERGIA						
25	Definición de objetivos					
26	Interacción del equipo					
27	Permanencia en el equipo					
28	Identificación					
29	Toma de decisiones					
30	Manejo de obstáculos					
31	Compromiso con la visión					
32	Comprensión de las metas					
33	Objetivo en común					
34	Integración de habilidades					
35	Éxito en equipo					
36	Constancia de acuerdos					

Fuente: Elaboración propia

- d. Calcular en grado conformidad multiplicando el valor de cada opción (a, b, c, d y e) por su respectiva calificación y dividir la sumatoria de las respectivas columnas entre el número de miembros encuestados, la fórmula es la siguiente:

$$C = \frac{a+b(0.75)+c(0.5)+d(0.25)+e(0)}{n}$$

Donde:

C = Grado de conformidad con el factor

n = N° de elementos analizados

e. Calcular el grado de disconformidad como complemento de C, equivalente a la fórmula:

$$D = 1 - C$$

En donde:

C = Conformidad con el factor

D = Disconformidad con el factor

f. Graficar los resultados de la evaluación Conformidad – Disconformidad de los factores por dimensión.

g. Graficar el resultado del cálculo de la evaluación Conformidad – Disconformidad total de las dimensiones por variable.

Después de conocer el grado de conformidad y disconformidad de cada dimensión, se asignarán a los factores donde se perciben la generación de conflictos medidas correctivas mediante un Plan de Mejora el cual estará adecuado a la medida de SEPROTEC A& que buscará mejorar la Gestión de Conflictos mediante la gestión de percepciones negativas.

3.3.8. Análisis de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se refiere a la estabilidad de una medida, permite saber que tanto error de medición existe en un instrumento. El coeficiente de consistencia interna α de Cronbach refleja el grado de homogeneidad de medición de un instrumento a partir de la correlación de ítems. Por lo tanto, el valor específico del α será interpretado como el nivel de fiabilidad. Se recomienda que el coeficiente no debe ser inferior a 0.80 (Quero, 2010).

A continuación, se presenta las categorías de confiabilidad según el coeficiente α de Cronbach:

-Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

-Coeficiente alfa > 0.8 es bueno

-Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable

-Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable

-Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

-Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

En la Tabla 5 se observa el resumen de todos los casos de la población total que realizaron la prueba. Además, en la Tabla 6 se aprecia la confiabilidad del instrumento. Para esto se utilizó el software SPSS y las salidas están en el Anexo 3.

Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,96	36

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que el coeficiente Alpha de Cronbach de 0.96. Se interpreta que el instrumento tiene un 96% de confiabilidad. Por lo tanto, cumple con lo recomendado (Quero, 2010).

3.3.9. Fases para el análisis de la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos

Para poder cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación se detalla las siguientes fases que permitirán analizar la influencia de la Metodología Scrum dentro de SEPROTEC A&R:

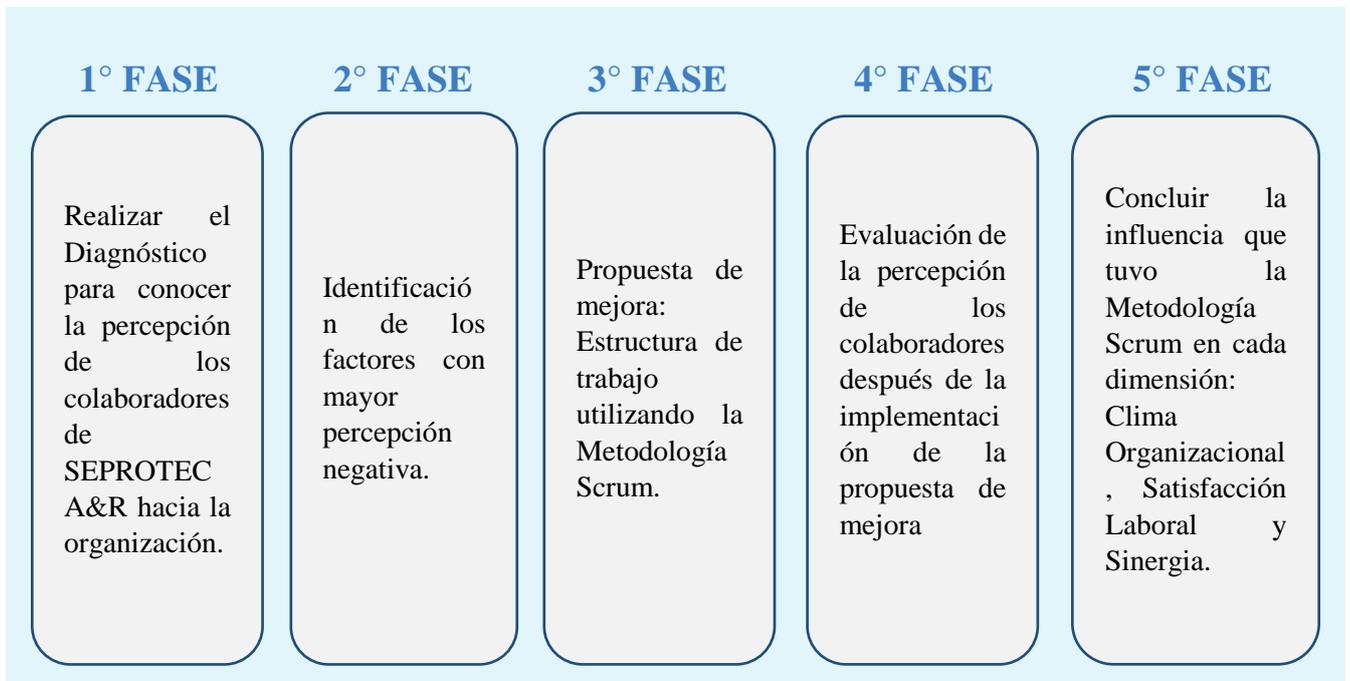


Figura 12. Fases del análisis de influencia de la Metodología Scrum

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se llevará a cabo todas las fases del análisis para poder a cumplir con los objetivos de esta investigación. Primero, se utilizó el instrumento *Diagnóstico de Percepción de Conflictos* para identificar la percepción en aquellos factores que conforman el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Sinergia donde se generan percepciones negativas dentro de la organización. Luego, a partir de una serie de medidas correctivas se propondrá un esquema de trabajo según la Metodología Scrum el cuál será interiorizado mediante capacitaciones y entrenamiento práctico. Se evaluó nuevamente el *Diagnóstico de Percepción de Conflictos* para conocer las variación en la percepción de los respectivos factores, además se hallará la interrelación entre variables utilizando el software SPSS.

4.1. Resultados

4.1.1. Grado de conformidad por dimensiones en la Gestión de Conflictos

a. Grado de conformidad del Clima Organizacional

El grado de conformidad con el Clima Organizacional es del 63 por ciento y posee un 37 por ciento de disconformidad como se señala en la tabla 7:

Tabla 7. Grado de percepción del Clima Organizacional

N°	DIMENSION/FACTOR/PREGUNTAS		RESPUESTAS					n
	CLIMA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Respeto	¿Cree que hay un trato de respeto entre compañeros y equipos en la organización?	2	14	4			20
2	Estructura de la organización	¿Está de acuerdo con la estructura organizacional que tiene la empresa?		7	9	4		20
3	Comunicación horizontal	¿Considera que el ambiente de la empresa es motivador para realizar sus actividades?	5	8	6	1		20
4	Liderazgo	¿Considera que hay un liderazgo que lleva a la organización?	2	13	3	2		20
5	Comportamiento colaborativo	¿Puede comunicarse horizontalmente con compañeros de otros equipos y jefes?	2	9	7	2		20
6	Procedimientos de la organización	¿Está conforme con los procedimientos en la organización?		4	10	6		20
7	Normas de convivencia	¿Está de acuerdo con las normas de convivencia?	2	10	8			20
8	Acceso a la información	¿Considera que la empresa busca brindar información para que sus áreas trabajen mejor?	4	13	3			20
9	Valoración de la diversidad	¿Percibe que se valora la diversidad de costumbres y cualidades dentro de la empresa?	1	11	6	2		20
10	Confianza	¿Se siente en confianza de expresar alguna recomendación o reclamo en la empresa?	2	10	8			20
11	Motivación	¿Considera que la empresa permite a los equipos de trabajo poder colaborar entre sí?		6	9	4	1	20
12	Relaciones interpersonales	¿Considera que se fortalecen las relaciones entre compañeros de distintas área o equipos?	1	8	5	6		20
Total, Clima Organizacional			21	113	78	27	1	240
Cálculo de la Conformidad y Desconformidad con respecto a la percepción del Clima Organizacional con la fórmula siguiente:								

$$C = \frac{21 + 113(0.75) + 78(0.5) + 27(0.25) + 1(0)}{240} = 0.631 * 100\% = 63\%$$

$$\text{Disconformidad } (1-(C)) = 1-0.63 = 0.37*100\% = 37\%$$

Fuente: Elaboración propia

Se presenta en la Tabla 8 el resumen del grado de conformidad y disconformidad de los factores de la dimensión Clima Organizacional:

Tabla 8. Resumen de percepción por cada factor del Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Respeto	73%	27%
Estructura de la organización	54%	46%
Comunicación horizontal	71%	29%
Liderazgo	69%	31%
Comportamiento colaborativo	64%	36%
Procedimientos de la organización	48%	52%
Normas de convivencia	68%	32%
Acceso a la información	76%	24%
Valoración de la diversidad	64%	36%
Confianza	68%	32%
Motivación	50%	50%
Relaciones interpersonales	55%	45%
TOTAL	63%	37%

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13 se muestra la conformidad y desconformidad total del Clima Organizacional:

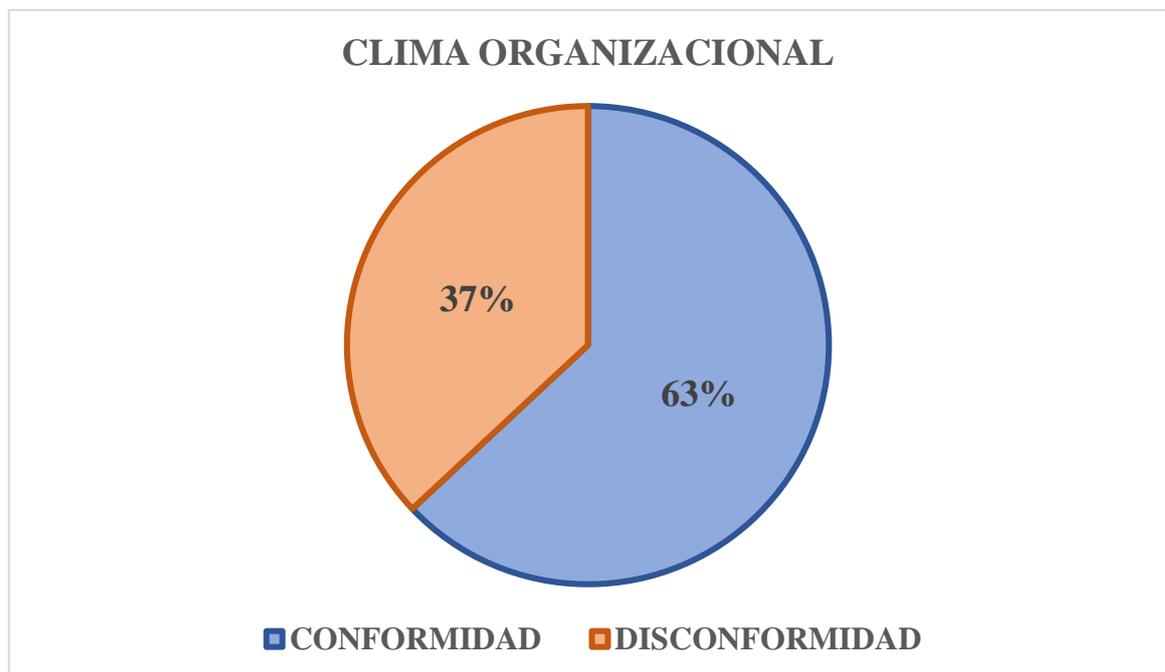


Figura 13. Percepción de la dimensión Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

La desconformidad por parte de los miembros de SEPROTEC A&R, con respecto a los factores del Clima Organizacional viene del ambiente donde realiza sus actividades la cual no termina por acoger completamente a los miembros. Los procedimientos o normas establecidas, si bien pueden llevar al cumplimiento de las actividades de los integrantes, no permiten un desenvolvimiento personal y grupal. Esto deja percepciones negativas que con el tiempo condicionan el comportamiento frente a las dificultades del trabajo, por ejemplo, poder adaptarse a las medidas de protección del COVID-19. Entonces, la disociación o aislamiento de un equipo de trabajo trae consigo un estancamiento para superar diferencias y en el transcurso irán ocasionando conflictos.

Cumpliendo con la segunda fase del análisis se identifica a los factores con mayor desconformidad: Estructura de la organización (46 por ciento), Procedimientos de la organización (52 por ciento), Motivación (50 por ciento) y Relaciones interpersonales (45 por ciento).

b. Grado de conformidad de la Satisfacción Laboral

El grado de conformidad con la Satisfacción Laboral es del 59 por ciento y posee un 41 por ciento de disconformidad como se señala en la tabla:

Tabla 9. Grado de percepción de la Satisfacción Laboral

N°	DIMENSIÓN/FACTOR/PREGUNTAS		RESPUESTAS					n
	SATISFACCIÓN LABORAL	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
13	Crecimiento personal	¿Considera que su trabajo le da la oportunidad de poder cumplir sus metas personales?	2	13	2	3		20
14	Responsabilidad compartida	¿Considera que la responsabilidad del éxito en el servicio entregado es asumida por todo el grupo?	1	12	6	1		20
15	Sentido de contribución	¿Considera que su labor contribuye al éxito de la empresa?	1	8	9	2		20
16	Capacitaciones	¿Considera que se brindan capacitaciones para mejorar habilidades necesarias para el trabajo?		6	7	5	2	20
17	Seguridad en el equipo	¿Confía en su equipo de trabajo para realizar los servicios contratados?		10	9	1		20
18	Objetivos coherentes	¿Considera que se establecen tareas coherentes con los objetivos del servicio a brindar?	2	11	7			20
19	Relación con el cliente	¿Considera que es una experiencia positiva haber brindado un servicio al cliente?		10	9	1		20
20	Mejora de prácticas internas	¿Cree que se busca mejorar las prácticas que se realizan dentro del equipo?		6	10	4		20
21	Asistencia oportuna	¿Considera que recibe asistencia oportuna del encargado y/o jefe?	1	4	8	7		20
22	Reconocimiento Individual	¿Ha recibido algún reconocimiento individual por el trabajo que desempeñó?		6	10	3	1	20
23	Disponibilidad de recursos	¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollar su trabajo?	1	9	9	1		20
24	Críticas constructivas	¿Recibe críticas constructivas que lo ayuden a mejorar?	4	8	4	4		20

Total Satisfacción Laboral	12	102	90	33	3	240
<p>Cálculo de la Conformidad y Desconformidad con respecto a la percepción de la Satisfacción Laboral con la fórmula siguiente:</p> $C = \frac{19 + 108(0.75) + 78(0.5) + 32(0.25) + 3(0)}{240} = 0.59 * 100\% = 59\%$ <p>Disconformidad (1-(C)) = 1-0.59 = 0.41*100% = 41%</p>						

Fuente: Elaboración propia

Se presenta a continuación en la Tabla 10 el resumen del grado de conformidad y desconformidad de los factores de la dimensión Sinergia:

Tabla 10. Resumen de percepción por cada factor de la Satisfacción Laboral

SATISFACCIÓN LABORAL	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Crecimiento personal	68%	32%
Responsabilidad compartida	66%	34%
Sentido de contribución	58%	42%
Capacitaciones	46%	54%
Seguridad en el equipo	61%	39%
Objetivos coherentes	69%	31%
Relación con el cliente	61%	39%
Mejora de prácticas internas	53%	47%
Asistencia oportuna	49%	51%
Reconocimiento Individual	51%	49%
Disponibilidad de recursos	63%	37%
Críticas constructivas	65%	35%
TOTAL	59%	41%

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se muestra la conformidad y desconformidad total de la Satisfacción Laboral:



Figura 14. Percepción de la dimensión Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia

La desconformidad por parte de los miembros de SEPROTEC A&R, con respecto a los factores de la Satisfacción Laboral viene de la estructura que se tiene del puesto de trabajo. Debido a la realidad actual, la empresa enfoca sus recursos en reactivarse brindando sus servicios, pero descuida hacer un rediseño adecuado de sus puestos de trabajo y los nuevos requerimientos que esta demanda. Con el tiempo, la estructura del puesto de trabajo no termina por satisfacer las expectativas que el colaborador considera importantes para él. El lado afectivo por el trabajo puede ser más relevante que el económico en la influencia de su desempeño.

Cumpliendo con la segunda fase del análisis se identifica a los factores con mayor desconformidad: Capacitaciones (54 por ciento), Mejora de prácticas internas (47 por ciento), Asistencia oportuna (51 por ciento) y Reconocimiento individual (49 por ciento).

c. Grado de conformidad de la Sinergia

El grado de conformidad con la Sinergia es del 54% y posee un 46% de disconformidad como se señala en la tabla:

Tabla 11. Grado de percepción de la Sinergia

N°	DIMENSIÓN/FACTOR/PREGUNTA		RESPUESTAS					N
	SINERGIA	PREGUNTA	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
25	Definición de objetivos	¿Considera que su equipo es capaz de definir sus propios objetivos?		4	8	7	1	20
26	Interacción del equipo	¿Considera que hay una buena práctica interactiva con su equipo?		14	6			20
27	Permanencia en el equipo	¿Considera continuar trabajando con sus mismos compañeros de equipo?	1	10	9			20
28	Identificación	¿Se identifica con el equipo o la empresa al momento de tratar con el cliente?		4	12	3	1	20
29	Toma de decisiones	¿Su equipo es capaz de tomar sus propias decisiones sin la autorización inmediata del encargado?		5	10	4	1	20
30	Manejo de obstáculos	¿Considera que las acciones para resolver algún inconveniente en la ejecución del trabajo son oportunas?		10	8	2		20
31	Compromiso con la visión	¿Considera que el equipo está comprometido con hacer realidad la visión de la empresa?	2	5	13			20
32	Comprensión de las metas	¿Se comprenden las metas trazadas por el área o equipo?		5	11	3	1	20
33	Objetivo en común	¿Considera que el equipo tiene un objetivo en común a cumplir cuando sale a brindar un servicio?		2	9	7	2	20
34	Integración de habilidades	¿Considera que su equipo integra sus diferentes habilidades al realizar sus actividades?		8	7	5		20

35	Éxito en equipo	¿Considera que su equipo trabaja en conjunto para asegurar el éxito en el servicio brindado?	3	5	9	3		20
36	Constancia de acuerdos	¿Considera que se mantienen los acuerdos tomados por los equipos para el beneficio de la empresa?		6	11	3		20
Total Sinergia			6	78	113	37	6	240
<p>Cálculo de la Conformidad y Desconformidad con respecto a la percepción de la Sinergia con la fórmula siguiente:</p> $C = \frac{6 + 78(0.75) + 113(0.5) + 37(0.25) + 6(0)}{240} = 0.54 * 100\% = 54\%$ <p>Disconformidad (1-(C)) = 1-0.58 = 0.42*100% = 42%</p>								

Fuente: Elaboración propia

Se presenta a continuación en la Tabla 12 el resumen del grado de Conformidad y Desconformidad de los factores de la dimensión Sinergia:

Tabla 12. Resumen de percepción por cada factor de la Sinergia

SINERGIA	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Definición de objetivos	44%	56%
Interacción del equipo	68%	32%
Permanencia en el equipo	65%	35%
Identificación	49%	51%
Toma de decisiones	49%	51%
Manejo de obstáculos	60%	40%
Compromiso con la visión	61%	39%
Comprensión de las metas	50%	50%
Objetivo en común	39%	61%

Integración de habilidades	54%	46%
Éxito en equipo	60%	40%
Constancia de acuerdos	54%	46%
TOTAL	54%	46%

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15 se muestra la conformidad y disconformidad total de la Sinergia:

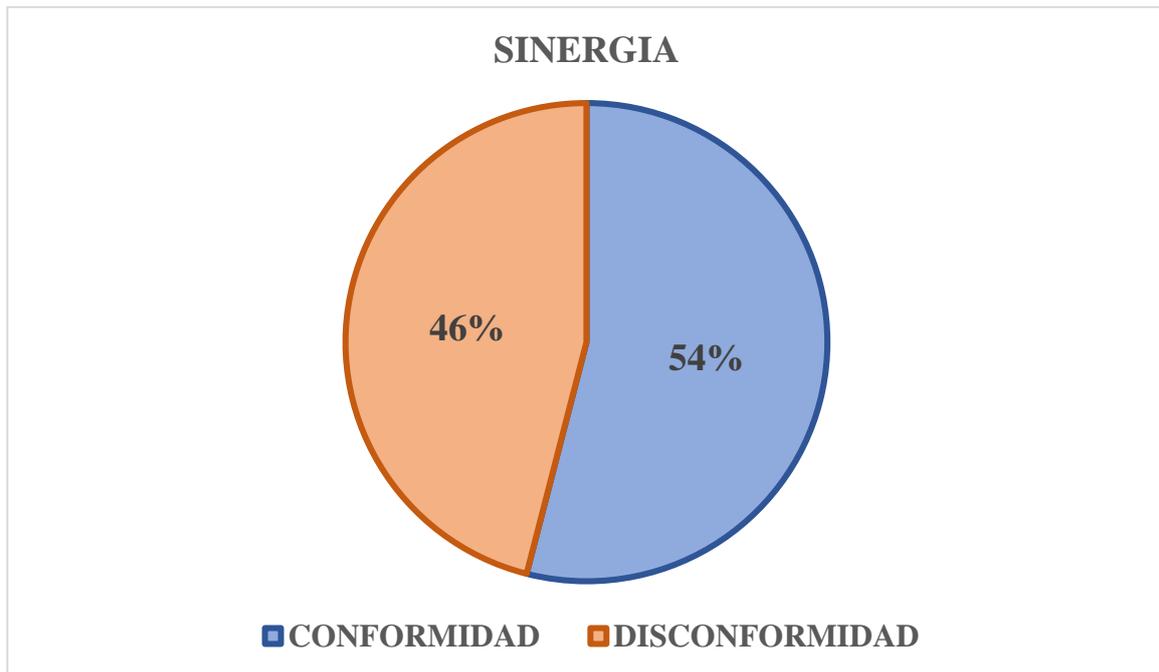


Figura 15. Percepción de la dimensión Sinergia

Fuente: Elaboración propia

La disconformidad por parte de los miembros de SEPROTEC A&R con respecto a los factores de la Sinergia viene de no haber una orientación a que los integrantes que conforman los equipos o áreas de la organización trabajen en conjunto utilizando sus diferentes habilidades o experiencias interdisciplinarias para potenciarse. Se busca que haya un objetivo general y que sea interiorizado por los integrantes. En el caso de no desarrollar una sinergia, la heterogeneidad de las personas puede causar comportamientos negativos en el mismo equipo. Los factores con mayor disconformidad son: Definición de objetivos (56 por ciento), Toma de decisiones (51 por ciento), Comprensión de las metas (50 por ciento) y Objetivo en común (61 por ciento).

RESUMEN DE LA PERCEPCIÓN POR CADA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

La dimensión con la mayor percepción de disconformidad es la Sinergia con un 46%. Se puede visualizar en la Tabla 13 un resumen total de la percepción en cada dimensión que conforma la variable Gestión de Conflictos. Además, en la Figura 16, se aprecia la comparación entre la conformidad y disconformidad por cada dimensión.

Tabla 13. Resumen de percepción por dimensiones de la Gestión de Conflictos

DIMENSION	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
CLIMA ORGANIZACIONAL	63%	37%
SATISFACCIÓN LABORAL	59%	41%
SINERGIA	54%	46%
GRADO DE PERCEPCIÓN TOTAL	59%	41%

Fuente: Elaboración propia

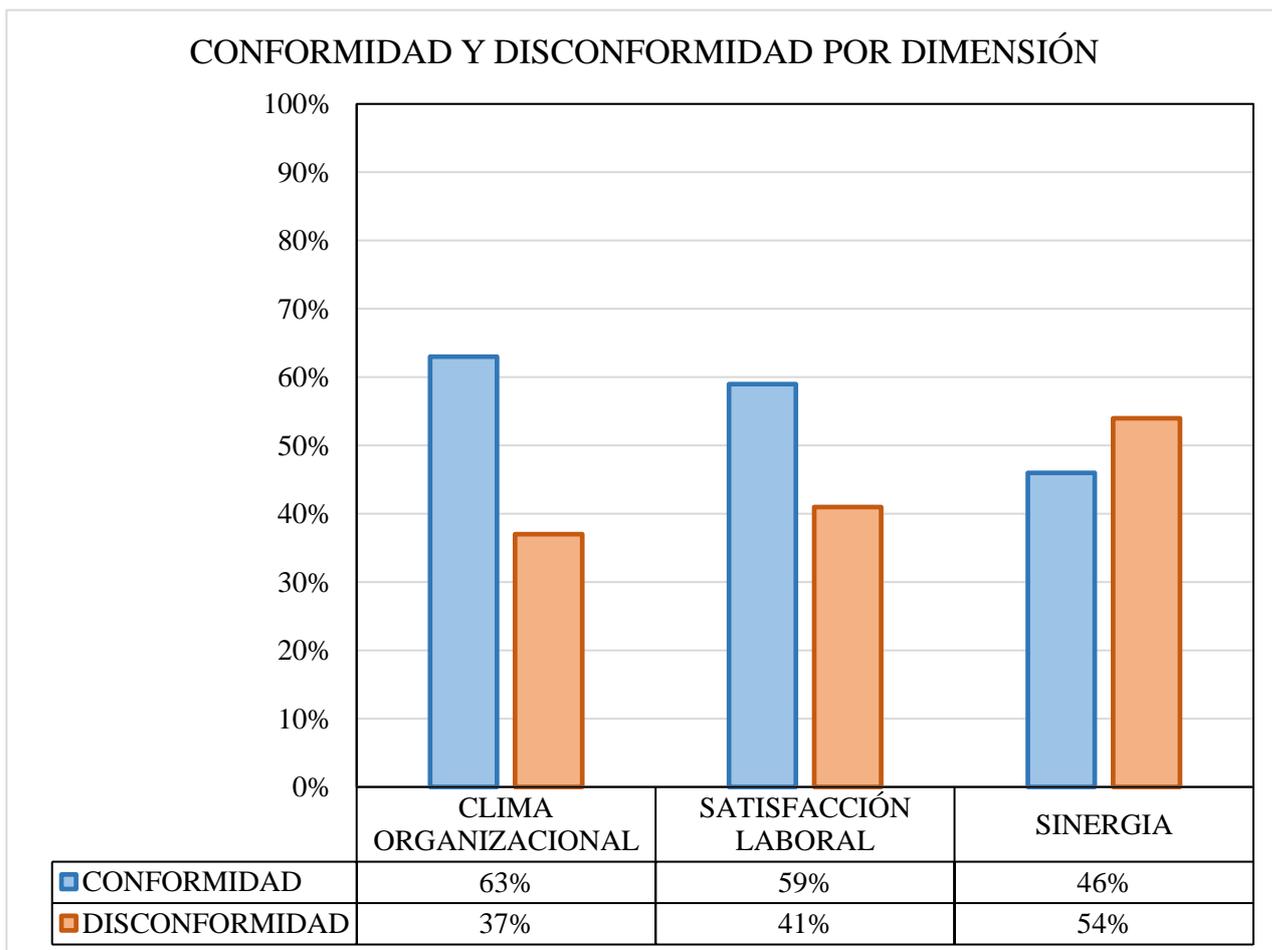


Figura 16. Conformidad y Desconformidad por dimensión

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Grado de conformidad total en la Gestión de Conflictos

Se puede visualizar en la Tabla 14 los resultados del DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN DE CONFLICTOS que reúne las respuestas de las dimensiones: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Sinergia, indican 59 por ciento de conformidad total y un 41 por ciento de disconformidad total como se muestra a continuación:

Tabla 14. Grado de percepción de conflictos total

N°	DIMENSION / PREGUNTAS		RESPUESTAS					n
	CLIMA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Respeto	¿Cree que hay un trato de respeto entre compañeros y equipos en la organización?	2	14	4			20
2	Estructura de la organización	¿Está de acuerdo con la estructura organizacional que tiene la empresa?		7	9	4		20
3	Comunicación horizontal	¿Puede comunicarse horizontalmente con compañeros de otros equipos y jefes?	5	8	6	1		20
4	Liderazgo	¿Considera que hay un liderazgo que lleva a la organización?	2	13	3	2		20
5	Comportamiento colaborativo	¿Considera que la empresa permite a los equipos de trabajo poder colaborar entre sí?	2	9	7	2		20
6	Procedimientos de la organización	¿Está conforme con los procedimientos en la organización?		4	10	6		20
7	Normas de convivencia	¿Está de acuerdo con las normas de convivencia?	2	10	8			20
8	Acceso a la información	¿Considera que la empresa busca brindar información para que sus áreas trabajen mejor?	4	13	3			20
9	Valoración de la diversidad	¿Percibe que se valora la diversidad de costumbres y cualidades dentro de la empresa?	1	11	6	2		20
10	Confianza	¿Se siente en confianza de expresar alguna recomendación o reclamo en la empresa?	2	10	8			20

11	Motivación	¿Considera que el ambiente de la empresa es motivador para realizar sus actividades?		6	9	4	1	20
12	Relaciones interpersonales	¿Considera que se fortalecen las relaciones entre compañeros de distintas áreas o equipos?	1	8	5	6		20
Total Clima Organizacional			21	113	78	27	1	240

N°	SATISFACCIÓN LABORAL		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
13	Crecimiento personal	¿Considera que su trabajo le da la oportunidad de poder cumplir sus metas personales?	2	13	2	3		20
14	Responsabilidad compartida	¿Considera que la responsabilidad del éxito en el servicio entregado es asumida por todo el grupo?	1	12	6	1		20
15	Sentido de contribución	¿Considera que su labor contribuye al éxito de la empresa?	1	8	9	2		20
16	Capacitaciones	¿Considera que se brindan capacitaciones para mejorar habilidades necesarias para el trabajo?		6	7	5	2	20
17	Seguridad en el equipo	¿Confía en su equipo de trabajo para realizar los servicios contratados?		10	9	1		20
18	Objetivos coherentes	¿Considera que se establecen tareas coherentes con los objetivos del servicio a brindar?	2	11	7			20
19	Relación con el cliente	¿Considera que es una experiencia positiva haber brindado un servicio al cliente?		10	9	1		20
20	Mejora de prácticas internas	¿Cree que se busca mejorar las prácticas que se realizan dentro del equipo?		6	10	4		20
21	Asistencia oportuna	¿Considera que recibe asistencia oportuna del encargado y/o jefe?	1	4	8	7		20
22	Reconocimiento Individual	¿Ha recibido algún reconocimiento individual por el trabajo que desempeñó?		6	10	3	1	20
23	Disponibilidad de recursos	¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollar su trabajo?	1	9	9	1		20
24	Críticas constructivas	¿Recibe críticas constructivas que lo ayuden a mejorar?	4	8	4	4		20
Total Satisfacción Laboral			12	102	90	33	3	240

N°	SINERGIA		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
25	Definición de objetivos	¿Considera que su equipo es capaz de definir sus propios objetivos?		4	8	7	1	20
26	Interacción del equipo	¿Considera que hay una buena práctica interactiva con su equipo?		14	6			20
27	Permanencia en el equipo	¿Considera continuar trabajando con sus mismos compañeros de equipo?	1	10	9			20
28	Identificación	¿Se identifica con el equipo o la empresa al momento de tratar con el cliente?		4	12	3	1	20
29	Toma de decisiones	¿Su equipo es capaz de tomar sus propias decisiones sin la autorización inmediata del encargado?		5	10	4	1	20
30	Manejo de obstáculos	¿Considera que las acciones para resolver algún inconveniente en la ejecución del trabajo son oportunas?		10	8	2		20
31	Compromiso con la visión	¿Considera que el equipo está comprometido con hacer realidad la visión de la empresa?	2	5	13			20
32	Comprensión de las metas	¿Se comprenden las metas trazadas por el área o equipo?		5	11	3	1	20
33	Objetivo en común	¿Considera que el equipo tiene un objetivo en común a cumplir cuando sale a brindar un servicio?		2	9	7	2	20
34	Integración de habilidades	¿Considera que su equipo integra sus diferentes habilidades al realizar sus actividades?		8	7	5		20
35	Éxito en equipo	¿Considera que su equipo trabaja en conjunto para asegurar el éxito en el servicio brindado?	3	5	9	3		20
36	Constancia de acuerdos	¿Considera que se mantienen los acuerdos tomados por los equipos para el beneficio de la empresa?		6	11	3		20
Total Sinergia			6	78	113	37	6	240
TOTAL			39	293	281	97	10	720

Cálculo Total de la Conformidad y Desconformidad con la fórmula siguiente:

$$C = \frac{39 + 293(0.75) + 281(0.5) + 97(0.25) + 10(0)}{720} = 0.59 * 100\% = 59\%$$

$$\text{Disconformidad } (1-(C)) = 1-0.59 = 0.41*100\% = 41\%$$

Fuente: Elaboración propia

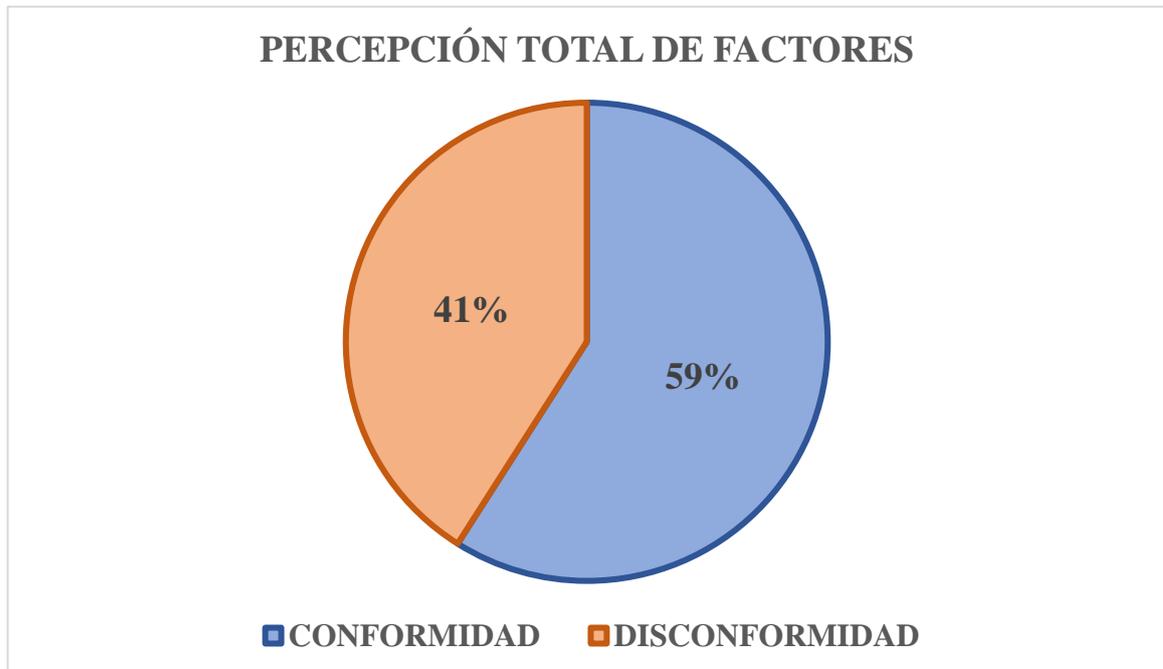


Figura 17. Percepción total de factores

Fuente: Elaboración propia

Luego de evaluar la conformidad y disconformidad de los miembros de SEPROTEC A&R, se considera proponer un **Plan de Mejora aplicando la Metodología Scrum**, cuya estructura de trabajo permite desarrollar productos o servicios manteniendo el factor humano. De esta manera, se podrá gestionar los conflictos desde el inicio cuando son una percepción negativa generada por la estructura de trabajo que debe mantener un desempeño a la vez que se adapta al contexto. Este Plan de Mejora para la estructura de trabajo se acondicionará a las deficiencias que se han identificado y será coherente con las acciones correctivas.

4.2. Propuesta de Mejora aplicando Metodología Scrum

Después de identificar los diversos factores que generan una percepción negativa (más adelante, un conflicto) en los miembros de la organización se plantea una **Propuesta de Mejora aplicando la Metodología Scrum**, la cual sugerirá medidas correctivas para cada disconformidad donde urge un cambio y tendrá una estructura adecuada a lo que la organización requiera mejorar. Las medidas se instalarán con el propósito que se mejore la Gestión de Conflictos y de esa manera agregar valor y conseguir los objetivos trazados tanto a la empresa como a los miembros.

Para hacer esto realidad, se brindarán capacitaciones prácticas para poder asimilar la nueva estructura de trabajo, roles, funciones y la esencia de formar **equipos ágiles**. La Propuesta de Mejora se puede ver en la Tabla 15 y la Figura 19.

Tabla 15. Propuesta de Mejora aplicando Metodología Scrum

FACTOR	CAUSAS DE DEFICIENCIA	MEDIDAS CORRECTIVAS
CLIMA ORGANIZACIONAL		
Estructura de la Organización	La empresa se encuentra en un contexto de constantes cambios y su estructura cuenta con un diseño tradicional que no permite una dinámica adaptación de las funciones asignadas a las áreas, entre responsables y personal en general. Esto repercute en percepciones negativas sobre la organización.	Tener una estructura ágil que permita el desarrollo de Equipos Scrum. El cual además de contemplar a colaboradores y jefes involucra al cliente asegurando la calidad. Se asignará funciones y roles con el propósito de agilizar las adaptaciones según el contexto en que se desarrolle el trabajo y los cambios que requiera el cliente
Procedimientos de la Organización	Los procedimientos entre áreas están hechos enfocados en el servicio a brindar, sin embargo, no permiten que el colaborador pueda ejecutar su labor de la mejor manera y genera una percepción negativa al sentir su desempeño limitado.	Agregar procedimientos ágiles (Sprint, Reunión de Planificación, Scrum Diario, Revisión del Sprint y Retrospectiva del Sprint) que refuercen y acompañen el proceso de aprendizaje. Serán diseñadas pensando en el factor humano y asegurando la calidad del servicio.
Relaciones interpersonales	El contexto actual donde se realizan las actividades y coordinaciones (algunas veces de manera virtual) dificulta que entre áreas de trabajo puedan interactuar óptimamente. Esto no	Establecer un esquema de trabajo que permita a los colaboradores contar con roles ágiles (Scrum Team) e instrumentos (Lista de producto, Lista de pendientes e Incremento) que terminen de

	termina de enlazar a la organización como un sistema de áreas y personas.	afianzar sus actividades y aperturen la colaboración.
SATISFACCIÓN LABORAL		
Capacitaciones	El sistema de trabajo ha cambiado debido al COVID-19. Las coordinaciones antes, durante y después de brindar un servicio son muchas veces de manera virtual. Al no haber realizado acciones para adaptarse personalmente y como equipo a estos cambios lleva a que no se use el tiempo y las habilidades adecuadamente.	Realizar capacitaciones presenciales y virtuales de cómo trabajar en el marco de la metodología scrum enfocados en la agilidad como equipo. Cuáles son los roles y cómo se van a desempeñar las tareas a lo largo del tiempo que tome entregar el servicio total al cliente. Además de reforzar el uso de medios virtuales.
Asistencia Operativa	En el transcurso del trabajo se presentan situaciones imprevistas, ya sea por el cliente o debido a un factor externo. El problema se origina cuando no se le brinda la asistencia a tiempo al equipo. La estructura del trabajo que tiene un miembro del equipo y su jefe dificulta una rápida articulación que genere soluciones.	Modificar la estructura de trabajo de manera que entre sus actividades se considere importante la coordinación oportuna tanto entre miembros de un equipo. Se incorporará los eventos Scrum Diario y Revisión del Sprint que anticiparán y mejorarán la capacidad de respuesta cuando se presenten cambios.
Reconocimiento Individual	El trabajo ha sido diseñado de forma tradicional no contemplando propiciamente el factor humano. Al no haber un estímulo motivador aparte del económico, con el transcurso de servicios prestados la afectividad	Modificar el puesto de trabajo agregando horizontalidad y el reconocimiento a su labor en cada Mínimo Producto Viable entregado al cliente. El esquema de trabajo ágil considera la opinión de las personas, las retroalimenta y

	y motivación con la empresa (incluso con su propia labor) se debilita. El puesto de trabajo no llega cumplir sus expectativas personales.	permite un intercambio de ideas otorgando un lugar importante a cada miembro.
SINERGIA		
Definición de objetivos	En la estructura de trabajo, la definición del objetivo del servicio está a cargo de una sola persona. Incluso, con el poco tiempo de planificación de actividades a veces el objetivo no se registra o informa al resto del equipo. Esto puede traer confusión hacia qué aspectos del servicio enfocarse y después ocurren malentendidos.	El Equipo Scrum entrenará en la elaboración el Sprint, el cual es una descripción del trabajo a hacer, se establecerá su objetivo, alcance y otros requisitos. Se asignará un tiempo determinado para esta actividad, el cual al terminarse quedará documentado y estará a disposición como insumo para planificar futuros servicios
Toma de decisiones	Los miembros siguen una indicación ya establecida de cómo trabajar. Cuando en el transcurso se necesita hacer algún cambio o ajuste por petición del cliente o debido a un hecho externo la autorización tiene que venir de la persona encargada (puede estar en otro lugar). Esto genera malestar en el equipo porque sí se sienten en la capacidad de tomar una decisión.	Utilizando en evento Scrum Diario, el cual es una reunión breve todos los días, se pueden prevenir posibles cambios y decisiones a tomar. Se trata de agilizar cualquier inconveniente que se presente. Todo el equipo participa, y se van desarrollando los criterios de decisión (conforme avance el trabajo y entrega de Sprints) para que el equipo pueda tomar decisiones.
Comprensión de metas	El equipo de trabajo no tiene el espacio para poder entender qué es lo que el cliente necesita y	El Equipo Scrum se entrenará y elaborará una Lista de Productos, cuyos componentes serán

	<p>espera del servicio. Como resultado, no se termina de complementar las habilidades. Esto genera que cada uno vaya con una idea en particular y cuando interfieran sus acciones se generan percepciones negativas entre compañeros.</p>	<p>entregados según una prioridad. Para eso, es necesario comprender la meta que tiene cada componente. Porque en caso de haber un cambio repentino, no se pierda la meta a alcanzar y pueda haber una adaptación ágil y saludable.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.3. Propuesta de estructura de trabajo ágil aplicando la Metodología Scrum

Para continuar con el análisis, en esta tercera fase se propone una estructura de trabajo ágil a SEPROTEC A&R que permitirá mejorar la Gestión de Conflictos a partir de evitar las percepciones negativas. Por eso, este esquema de trabajo permite enfocarse tanto en el colaborador, el equipo y en el producto o servicio que presta. La propuesta de estructura ágil está conformada por lo siguiente:

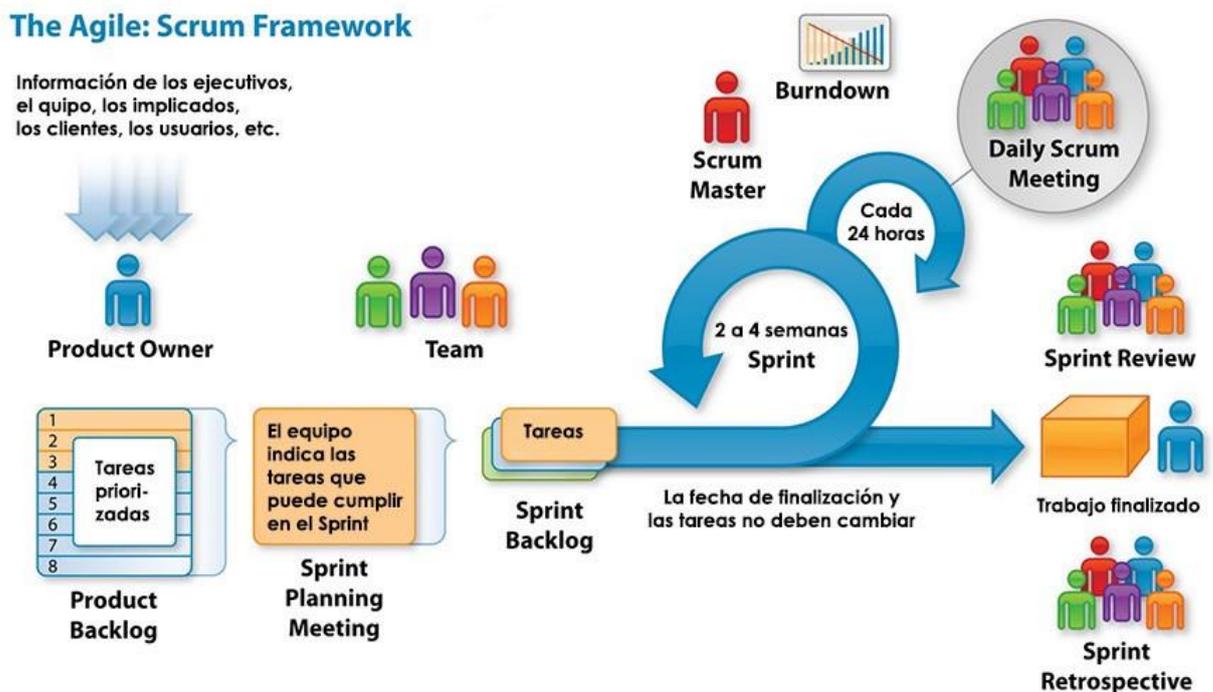


Figura 18. Esquema de trabajo ágil con Metodología Scrum

Fuente: Marichal (2016)

Se detallará a continuación los roles, eventos y artefactos que conforman al esquema de trabajo utilizando la Metodología Scrum.

ROLES	DESCRIPCIÓN
Product Owner (Dueño del producto) 	Es una única persona que representa los intereses del cliente. Establece los requerimientos que irán en la Lista del Producto y la prioridad de los cumplimientos.
Scrum Master 	Encargado de que la Metodología Scrum sea comprendida y llevada a la práctica en la organización. Brinda apoyo al equipo como a los miembros externos.
Equipo de Desarrollo 	Equipo de trabajo autoorganizado, tienen la tarea de desarrollar la Lista de Productos, no hay cargos, se desarrolla a partir de la retroalimentación y constante iteración.

Figura 19. Roles del equipo Scrum

Fuente: Marichal (2016)

ARTEFACTOS	DESCRIPCIÓN
Lista del Producto (Product Backlog) 	Contiene los componentes necesarios para conseguir el producto y los requisitos por si el contexto requiera hacer una alteración. Conforme cada Sprint podrá adaptarse y entregar valor.
Lista de Pendientes (Sprint Backlog) 	Toma los componentes de la Lista del Producto para ser desarrollados en el Sprint para adelantar qué características tendrá el siguiente Producto incremental. Son desarrollados por el Equipo de Desarrollo. Es un reflejo del trabajo realizándose.
Incremento 	Es el Mínimo Producto Viable, el cual incrementará su valor conforme se realicen los Sprints. El Equipo de Desarrollo garantiza su utilidad. Cumple los requisitos dispuestos y estará en potestad del Product Owner.

Figura 20 Artefactos del equipo Scrum

Fuente: Marichal (2016)

EVENTOS	DESCRIPCIÓN
Sprint 	Es el plazo de tiempo donde se desarrolla el producto incremental (MVP-Mínimo Producto Viable) hasta entregar el producto final. Tiene un objetivo, definición del alcance y adaptabilidad.
Reunión de Planificación del Sprint 	Se programa el trabajo para obtener productos incrementales y las funcionalidades que debe cumplir dentro del Sprint, participa todo el Equipo Scrum. Da paso a una Lista de Pendientes.
Scrum Diario 	Breve reunión para coordinar tareas del Equipo de Desarrollo en plazo de 24 horas. Se retroalimentará lo acordado en el Scrum diario anterior. Se promueve participar y evita reuniones innecesarias.
Revisión del Sprint 	Es la inspección al producto incremental al terminar el Sprint. Toma ideas de qué mejorar para el siguiente Sprint. Puede participar todo el Equipo Scrum y externos a la explicación del producto.
Retrospectiva del Sprint 	Es un espacio para que el equipo se examine a sí mismo y recoger aspectos que podrían mejorarse para tener un mejor desempeño desde que empiezan con la Planificación del siguiente Sprint.

Figura 21. Eventos del equipo Scrum

Fuente: Marichal (2016)

4.4. Variación de la percepción por dimensión

Procediendo con la cuarta fase del análisis, al cabo de **6 meses** se pidió a los miembros que realizaran nuevamente el Diagnóstico de Percepción de Conflictos para poder evaluar la variación en la percepción de dimensiones donde se generan los conflictos. Se tiene los siguientes resultados:

4.4.1. Variación de la percepción en el Clima Organizacional

Después de la propuesta de utilizar el esquema de trabajo bajo la Metodología Scrum la conformidad de la dimensión Clima Organizacional pasó de 63 por ciento a 73 por ciento, mientras

la disconformidad disminuyó de un 37 por ciento a 27 por ciento como se visualiza en la Tabla 16:

Tabla 16. Variación antes y después de la percepción del Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	ANTES		DESPUÉS	
	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Respeto	73%	27%	76%	24%
Estructura de la organización	54%	46%	68%	32%
Comunicación horizontal	71%	29%	75%	25%
Liderazgo	69%	31%	73%	27%
Comportamiento colaborativo	64%	36%	73%	27%
Procedimientos de la organización	48%	52%	68%	32%
Normas de convivencia	68%	32%	71%	29%
Acceso a la información	76%	24%	79%	21%
Valoración de la diversidad	64%	36%	69%	31%
Confianza	68%	32%	74%	26%
Motivación	50%	50%	73%	27%
Relaciones interpersonales	55%	45%	76%	24%
TOTAL	63%	37%	73%	27%

Fuente: Elaboración propia

Los factores que tuvieron un aumento superlativo en su conformidad han sido: **Procedimientos de la organización** que de contar con 48 por ciento pasó a 68 por ciento, **Motivación** aumentó de 50 por ciento a 73 por ciento y **Relaciones interpersonales** de 55 por ciento a 76 por ciento. La

variación de la dimensión Sinergia y sus factores se puede ver en el Anexo 4.

4.4.2. Variación de la percepción en la Satisfacción Laboral

Después de la propuesta de utilizar el esquema de trabajo bajo la Metodología Scrum la conformidad de la dimensión Satisfacción Laboral pasó de 59 por ciento a 75 por ciento, mientras la disconformidad disminuyó de un 41 por ciento a 25 por ciento como se visualiza en la Tabla 17:

Tabla 17. Variación antes y después de la percepción de la Satisfacción Laboral

SATISFACCIÓN LABORAL	ANTES		DESPUÉS	
	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Crecimiento personal	68%	32%	80%	20%
Responsabilidad compartida	66%	34%	79%	21%
Sentido de contribución	58%	42%	76%	24%
Capacitaciones	46%	54%	70%	30%
Seguridad en el equipo	61%	39%	74%	26%
Objetivos coherentes	69%	31%	78%	22%
Relación con el cliente	61%	39%	75%	25%
Mejora de prácticas internas	53%	47%	73%	27%
Asistencia oportuna	49%	51%	75%	25%
Reconocimiento Individual	51%	49%	74%	26%
Disponibilidad de recursos	63%	37%	75%	25%
Críticas constructivas	65%	35%	78%	22%
TOTAL	59%	41%	75%	25%

Fuente: Elaboración propia

Los factores que tuvieron un aumento superlativo en su conformidad han sido: **Capacitaciones**

que de contar con 46% pasó a 70%, **Asistencia oportuna** aumentó de 49% a 75% y **Reconocimiento individual** de 51% a 74%. La variación de la dimensión Sinergia y sus factores se puede ver en el Anexo 5.

4.4.3. Variación de la percepción de la Sinergia

Después de la propuesta de utilizar el esquema de trabajo bajo la Metodología Scrum la conformidad de la dimensión Sinergia pasó de 54 por ciento a 69 por ciento, mientras la disconformidad disminuyó de un 46 por ciento a 31 por ciento como se visualiza en la Tabla 18:

Tabla 18. Variación antes y después de la percepción de la Sinergia

SINERGIA	ANTES		DESPUÉS	
	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Definición de objetivos	44%	56%	65%	35%
Interacción del equipo	68%	32%	75%	25%
Permanencia en el equipo	65%	35%	73%	27%
Identificación	49%	51%	65%	36%
Toma de decisiones	49%	51%	74%	26%
Manejo de obstáculos	60%	40%	73%	27%
Compromiso con la visión	61%	39%	74%	26%
Comprensión de las metas	50%	50%	68%	32%
Objetivo en común	39%	61%	63%	37%
Integración de habilidades	54%	46%	69%	31%
Éxito en equipo	60%	40%	71%	29%
Constancia de acuerdos	54%	46%	66%	38%
TOTAL	54%	46%	69%	31%

Fuente: Elaboración propia

Los factores que tuvieron un aumento superlativo en su conformidad han sido: **Definición de objetivos** que de contar con 44 por ciento pasó a 65 por ciento, **Toma de decisiones** aumentó de

49 por ciento a 74 por ciento y **Objetivo en común** de 39 por ciento a 63 por ciento. La variación de la dimensión Gestión de Conflictos y sus factores se puede ver en el Anexo 6.

RESUMEN DE LA VARIACIÓN EN LA PERCEPCIÓN DE CONFLICTOS POR CADA DIMENSIÓN

Las dimensiones variaron en su conformidad luego de la propuesta de utilizar el esquema de trabajo bajo la Metodología Scrum en la organización: la conformidad en Clima Organizacional pasó de 63 por ciento a un 73 por ciento, en la Satisfacción Laboral de tener 59 por ciento aumentó a 75 por ciento (la mayor variación) y en la Sinergia pasó de 54 por ciento a un 69 por ciento. En la Tabla 19 se puede observar la variación.

Tabla 19. Variación antes y después de la eficiencia operativa total

	ANTES		DESPUÉS	
	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD	CONFORMIDAD	DISCONFORMIDAD
Clima Organizacional	63%	37%	73%	27%
Satisfacción Laboral	59%	41%	75%	25%
Sinergia	54%	46%	69%	31%
TOTAL	59%	41%	73%	27%

Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar las variaciones de la conformidad y disconformidad en las Figuras 22 y 23.

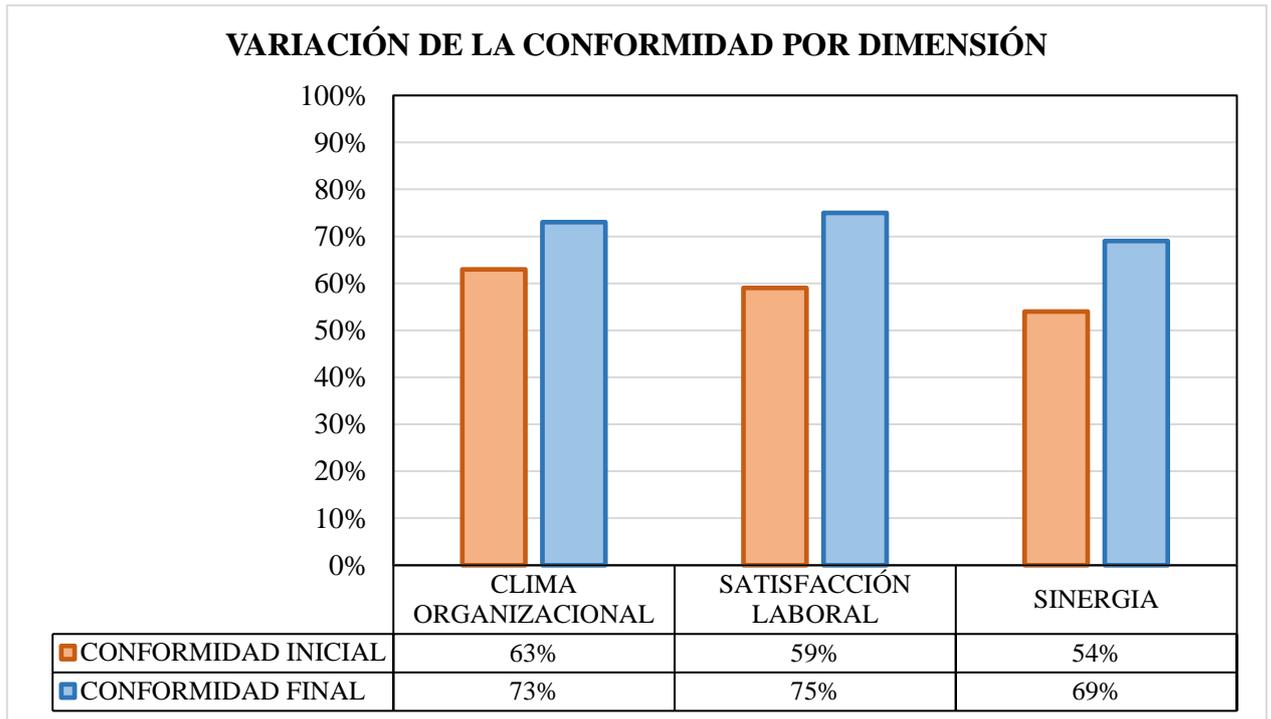


Figura 22. Variación de la conformidad por dimensión al emplear Metodología Scrum. Fuente: Elaboración propia

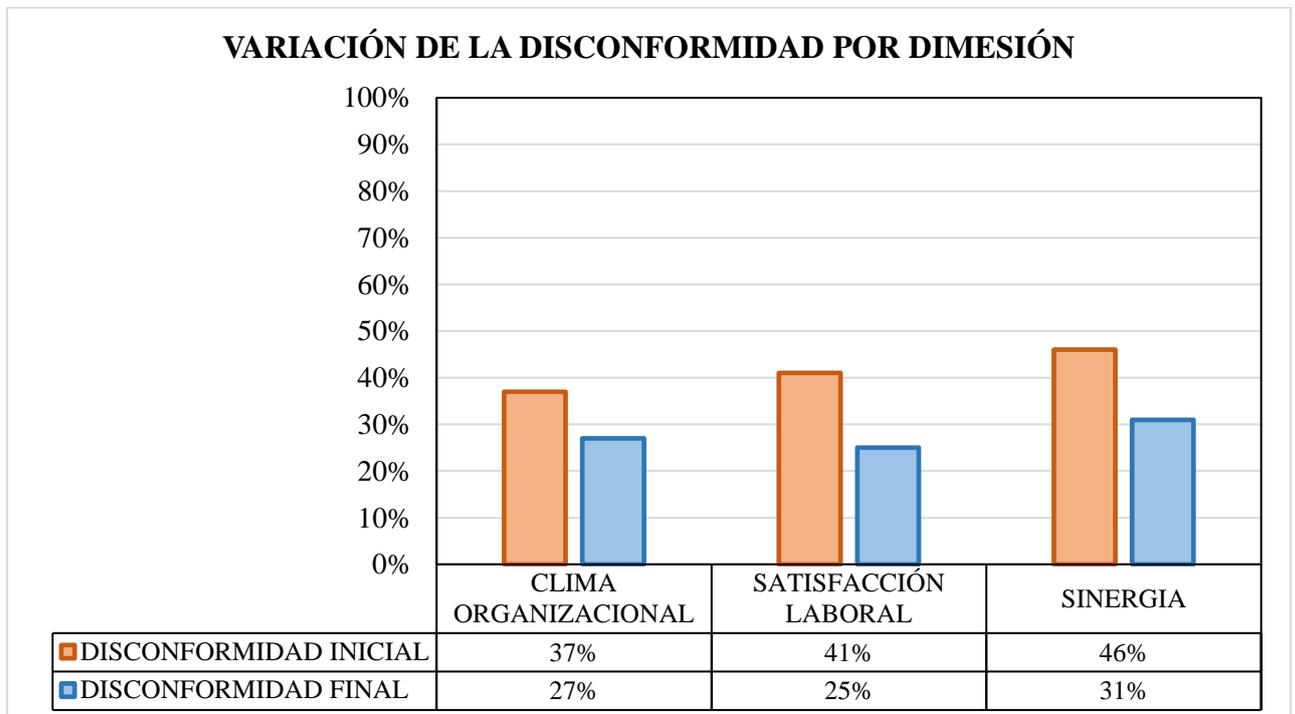


Figura 23. Variación de la disconformidad por dimensión al emplear Metodología Scrum. Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Variación de la percepción Total

Para poder calcularlo se han considerado las dimensiones que conforman la variable Gestión de Conflictos: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Sinergia. Los cuales, han desarrollado una mejora considerable que permite a los equipos de trabajo como a la organización en general a gestionar los principales factores donde, para este caso de estudio, se generaban conflictos. La conformidad inicial total pasó de 59 por ciento a un 73 por ciento, mientras que la disconformidad que en un principio fue de 41 por ciento disminuyó a 27 por ciento.

Tabla 20. Variación total antes y después de emplear la Metodología Scrum

	ANTES	DESPUÉS
TOTAL Conformidad	59%	73%
TOTAL Disconformidad	41%	27%

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 24 se ve la variación de la conformidad total después de emplear la Metodología Scrum.

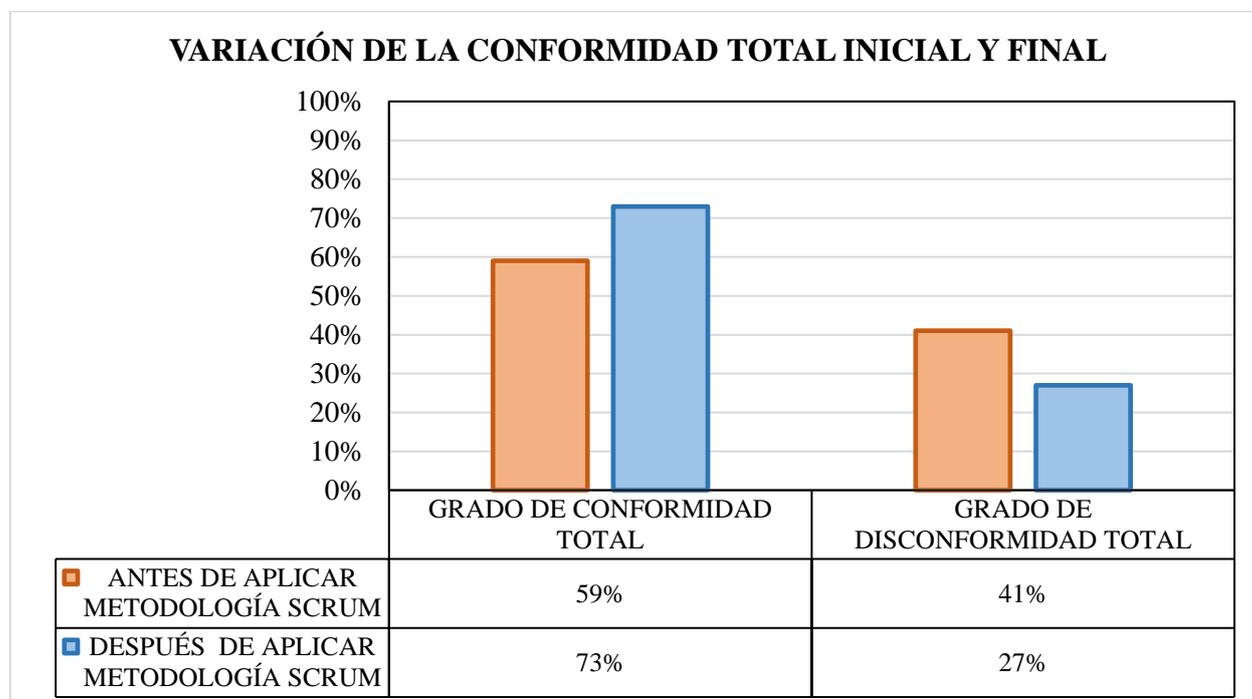


Figura 24. Variación de la conformidad total después de emplear la Metodología Scrum. Fuente: Elaboración propia

4.5. Percepción de la estructura de trabajo aplicando Metodología Scrum

Se puede visualizar en la Tabla 21 que hay una conformidad del 72 por ciento y una disconformidad del 28 por ciento con la estructura de trabajo proveniente de la Propuesta de Mejora aplicando la Metodologías Scrum.

Tabla 21. Percepción de la estructura de trabajo aplicando la Metodología Scrum

ESTRUCTURA DE TRABAJO APLICANDO METODOLOGÍA SCRUM								
N°	DIMESION / PREGUNTA		RESPUESTAS					n
	METODOLOGÍA SCRUM	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Agilidad	¿La estructura de trabajo permite que el equipo agilice procesos y cambios?	3	13	4			
2	Adaptabilidad a cambios	¿Usted considera que la estructura de trabajo se adapta para cumplir los requerimientos del cliente?	2	13	5			
3	Planificación de entregables	¿Se planifica una lista de entregables que forman el servicio a entregar?	6	9	5			
4	Autoorganización	¿El equipo es capaz de autoorganizarse y verificar su avance?	2	15	3			
5	Comprensión de los requerimientos	¿Se comprende qué busca brindar la empresa a sus clientes?	3	12	5			
6	Ejecución de procesos	¿Usted considera que los procesos son ejecutados de manera oportuna?	4	12	4			
7	Mejora de procesos	¿Considera que los procesos van mejorándose conforme el equipo gana experiencia?	2	13	5			
8	Planteamiento de soluciones	¿El equipo de trabajo está en la capacidad de proponer soluciones?	4	13	3			
9	Calidad del producto	¿Considera usted que el esquema de trabajo permite la calidad del producto?	1	13	6			
10	Retroalimentación	¿Usted recibe retroalimentación luego de terminar cada etapa del trabajo?	2	12	6			
11	Revisión de resultados	¿Considera útil revisar resultados para las principales etapas del trabajo?	4	9	5	2		

12	Compromiso con el cliente	¿Usted acepta y entiende el compromiso de cumplir las expectativas del cliente?	2	11	7	0		
Total, esquema de trabajo con Metodología Scrum			35	145	58	2		
<p>Cálculo Total de la Conformidad y Desconformidad con la fórmula siguiente:</p> $C = \frac{35 + 145(0.75) + 58(0.5) + 2(0.25) + 0(0)}{240} = 0.72 * 100\% = 72\%$ <p>Desconformidad (1-(C)) = 1-0.72 = 0.28*100% = 28%</p>								

Fuente: Elaboración propia

4.6. Análisis de hipótesis

Según los resultados hay una influencia positiva del empleo de la Metodología Scrum en las dimensiones que corresponden a la variable Gestión de Conflictos de SEPROTEC A&R. Se dará la validación de las hipótesis planteadas utilizando la prueba de estadística Chi-cuadrado.

4.6.1. Hipótesis general

Se tiene la siguiente prueba de hipótesis estadísticas:

Hipótesis alternativa: H_1 = La Metodología Scrum influye en la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R.

Hipótesis nula: H_0 = La Metodología Scrum no influye en la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R.

Se procede a realizar la prueba de hipótesis Chi-cuadrado:

Tabla 22. Prueba de hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,000 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	10,417	1	,001		
Razón de verosimilitud	15,012	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	14,250	1	,000		
N de casos válidos	20				

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El valor del Chi-cuadrado de Pearson tiene un nivel de significancia de 0.00. Por ser menor a 0.05, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa. Es decir, la Metodología Scrum se relaciona significativamente con la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R.

4.6.2. Hipótesis específicas

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Se tiene la siguiente prueba de hipótesis estadísticas:

Hipótesis alternativa: H_1 = La Metodología Scrum influye en el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.

Hipótesis nula: H_0 = La Metodología Scrum no influye en el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.

Se procede a realizar la prueba de hipótesis Chi-cuadrado:

Tabla 23. Prueba de hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,000 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	14,238	1	,000		
Razón de verosimilitud Prueba exacta de Fisher	20,016	1	,000	,000	,000
Asociación lineal por lineal	19,000	1	,000		
N de casos válidos	20				

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El valor del Chi-cuadrado de Pearson tiene un nivel de significancia de 0.00. Por ser menor a 0.05, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa. Es decir, la Metodología Scrum se relaciona significativamente con el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Se tiene la siguiente prueba de hipótesis estadísticas:

Hipótesis alternativa: H_1 = La Metodología Scrum influye en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.

Hipótesis nula: H_0 = La Metodología Scrum no influye en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.

Se procede a realizar la prueba de hipótesis Chi-cuadrado:

Tabla 24. Prueba de hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,211 ^a	1	,040		
Corrección de continuidad ^b	,592	1	,442		
Razón de verosimilitud	3,442	1	,064		
Prueba exacta de Fisher				,200	,200
Asociación lineal por lineal	4,000	1	,046		
N de casos válidos	20				

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El valor del Chi-cuadrado de Pearson tiene un nivel de significancia de 0.04. Por ser menor a 0.05, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa. Es decir, la Metodología Scrum se relaciona significativamente con la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Se tiene la siguiente prueba de hipótesis estadísticas:

Hipótesis alternativa: H_1 = La Metodología Scrum influye en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.

Hipótesis nula: H_0 = La Metodología Scrum no influye en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.

Se procede a realizar la prueba de hipótesis Chi-cuadrado:

Tabla 25. Prueba de hipótesis específica 3**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,667 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	7,872	1	,005		
Razón de verosimilitud	12,378	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,003	,003
Asociación lineal por lineal	11,083	1	,001		
N de casos válidos	20				

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El valor del Chi-cuadrado de Pearson tiene un nivel de significancia de 0.01. Por ser menor a 0.05, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa. Es decir, la Metodología Scrum se relaciona significativamente con la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.

4.7. Discusión de resultados

Tener la capacidad de evaluar el grado de conformidad con respecto a factores que con el tiempo se convertirán en conflictos permite una Gestión de Conflictos que saca ventaja de estos hechos (los cuales son totalmente naturales en las interacciones entre seres humanos) mediante cambios que van desde la idiosincrasia organizacional hasta una reestructuración de procesos en una organización (Benítez, Medina y Munduate, 2011). Para medir esta percepción se requirió utilizar un Diagnóstico Empresarial, el cual puede ser enfocado a diversos aspectos de la empresa y tiene como objetivo dar a conocer la situación actual y los problemas que limitan su progreso (Portugal, 2017). Para el caso de esta investigación se utilizó el *Diagnóstico de Percepción de Conflictos*. Está orientado a identificar en qué factores la estructura de trabajo puede estar influenciando positiva o negativamente al equipo de trabajo (Hyatt y Ruddy, 1997).

El *Diagnóstico de Percepción de Conflictos* es adaptado a la realidad de SEPROTEC A & R guiándose de la revisión de documentos de la organización contrastada por las personas a cargo de la empresa. La aplicación de este instrumento permitió reconocer la percepción total de conformidad en las dimensiones estudiadas y sus factores.

A partir de los resultados obtenidos se identifica que hay factores dentro de la organización que no están siendo atendidos oportunamente intensificando las diferencias y percepciones negativas. Hace falta una gestión de conflictos que gestione escenarios de discrepancias (propias de las relaciones laborales). Es importante instalar un esquema de trabajo que pueda prever que se ocasionen conflictos, y también poder gestionarlos adecuadamente (Toyama, 2013). Además, se recomienda aplicar medidas correctivas a los factores donde resaltó un problema, y de esa manera, superar estas dificultades y evitar un debilitamiento en la administración y gestión del talento humano de la organización (Martínez y Veliz, 2013). Por otro lado, se identifica que en las MYPEs por lo general tienen un esquema tradicional de trabajo donde los roles, responsabilidades y modo de ejecución los determina una sola persona. Esta falta de oportunidades influye negativamente en los colaboradores y en la organización (Torres, 2016).

El *Diagnóstico de Percepción de Conflictos* fue realizado en condiciones de muchos cambios debido a que realizaron labores en plena pandemia del COVID-19. La manera de realizar las actividades tuvo que adaptarse a los cuidados y el distanciamiento. Por tales motivos, el modo de actuar desde la planificación del trabajo generó complicaciones (uso de plataformas virtuales), con respecto a los reportes y documentación hubo dificultades y retrasos, la comunicación presencial al verse disminuida no permitió un mejor seguimiento y retroalimentación, los cambios en los requisitos del cliente no podían ser atendidas oportunamente, y había distintos enfoques sobre el objetivo a alcanzar. Es importante mencionar que después de seis meses de la reestructuración del trabajo se evaluó de nuevo la percepción de los colaboradores.

El instrumento Diagnóstico de Percepción de Conflictos permitió encontrar mejoras superlativas en ciertos factores por cada dimensión de la Gestión de Conflictos y en general.

- El diagnóstico realizado permitió hallar la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos identificando una variación en la percepción total de los factores que componen la **Gestión de Conflictos** de conformidad pasó de 59 a 73 por ciento.

- El diagnóstico realizado permitió hallar la influencia de la Metodología Scrum en el **Clima Organizacional** identificando una variación en la percepción de conformidad de los factores que lo componen resaltando: **Estructura de la organización** (de 54 a 68 por ciento), **Procedimientos de la organización** (de 48 a 68 por ciento), **Motivación** (de 50 a 73 por ciento) y **Relaciones interpersonales** (de 55 a 76 por ciento). A nivel de toda la dimensión de Clima Organizacional pasó de 63 a 73 por ciento de conformidad.
- El diagnóstico realizado permitió hallar la influencia de la Metodología Scrum en la **Satisfacción Laboral** identificando una variación en la percepción de conformidad de los factores que la componen resaltando: **Capacitaciones** (de 46 a 70 por ciento), **Asistencia oportuna** (de 49 a 75 por ciento), **Mejoras de prácticas internas** (de 53 a 73 por ciento) y **Reconocimiento individual** (de 51 a 74 por ciento). A nivel de toda la dimensión de Satisfacción Laboral pasó de 59 a 75 por ciento de conformidad.
- El diagnóstico realizado permitió hallar la influencia de la Metodología Scrum en la **Sinergia** identificando una variación en la percepción de conformidad de los factores que la componen resaltando: **Definición de objetivos** (de 44 a 65 por ciento), **Toma de decisiones** (de 48 a 68 por ciento) y **Objetivo en común** (de 39 a 63 por ciento). A nivel de toda la dimensión de la Sinergia pasó de 54 a 69 por ciento de conformidad.

Las comparaciones del antes y después dentro de un área en la organización es un ejercicio útil para que se pueda evaluar si existe o no una mejora que los vuelva más competitivos frente a los demás participantes dentro del rubro donde se desenvuelve (Cruz, 2013).

Contrastando los resultados finales de otros casos ubicados en distintos rubros se encuentra que la adaptación de la Metodología Scrum en el esquema de trabajo de una financiera peruana mejoró el desenvolvimiento de sus colaboradores en el área de requerimientos. Se evitó perder tiempo en muchos procesos y priorizó el entendimiento del equipo, mejorando la comunicación, enfocándose en el cliente llegando a reducir en 50 por ciento la entrega de productos (Payano, 2019). En otro caso (Alfárez y Soto, 2015) la mayor contribución de aplicar Scrum como Metodología de trabajo dentro del área tecnológica es que las eventualidades no desestabilizaron al equipo, invitaron a la

generación de soluciones y cumplieron con lo requerido por el cliente. También, la implementación estratégica de Scrum permitió a la empresa iSat tener un mejor control sobre sus procesos, lo que permitió a los equipos mejorar continuamente, así como su clima de trabajo. Para la organización ha significado una ventaja competitiva sostenible (Solingen, Sutherland y Warard, 2011).

Es importante agregar que en el contexto donde se realizó esta investigación incluyó el uso de tecnologías para facilitar la comunicación que permitieron a los miembros de la organización mantener las prácticas dentro de la filosofía ágil, y que reforzaban el desarrollo de una organización y equipo adaptable a cambios enfocada al servicio brindado como al bienestar de sus miembros. Las organizaciones van reconociendo al conocimiento de tecnologías como un elemento diferenciador tanto como ventaja competitiva dentro de ella como con su interacción con el entorno y por eso las van incluyendo en sus procesos (Perozo y Nava, 2005).

V. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la influencia de la Metodología Scrum junto con sus roles, artefactos y eventos interiorizados permitieron resolver el problema principal de SEPROTEC A&R, por ende, mejoraron su Gestión de Conflictos (de tener 59 pasó a 73 por ciento de conformidad total de los colaboradores). Ya sea, previniendo percepciones negativas o corrigiendo oportunamente en el desarrollo de las actividades, además de potenciar las relaciones y la adaptación a la coyuntura actual. Sí se cumplió con el objetivo general y permite sostener la versatilidad de esta metodología ágil al significar un aporte positivo para una microempresa del rubro de servicios de seguridad.
2. Se concluye que la la influencia de la Metodología Scrum influyó positivamente en el Clima Organizacional (pasó de 63 a 73 por ciento de conformidad total) contando con unos **incrementos** superlativos en 14, 20, 23 y 21 por ciento en los factores: **estructura de la organización, sus procedimientos, la motivación y las relaciones interpersonales**. Por lo tanto, se comprende que esta metodología ágil (con una constante puesta en práctica y adaptaciones) mejora la parte administrativa y componentes internos de la empresa. Sí se cumplió con el objetivo específico y como hallazgo se identifica que es posible adaptar un esquema de trabajo ágil con un Product Backlog, Sprint Backlog y un MPV (mínimo producto viable) a este tipo de empresa.
3. Se concluye que la la influencia de la Metodología Scrum influyó positivamente en la Satisfacción laboral (pasó de 59 a 75 por ciento de conformidad total) contando con unos **incrementos** superlativos en 24, 20, 26 y 23 por ciento en los factores: **capacitaciones, mejora de prácticas internas, asistencia oportuna y reconocimiento individual**. Por lo tanto, se comprende que los eventos que involucra esta metodología ágil mejoran la experiencia y evaluación que el colaborador hace de su trabajo en la empresa. Sí se cumplió con el objetivo específico y se agrega que las actividades con Sprint (planificación, revisión y retrospectiva) así como los Scrums diarios agilizan el trabajo de los colaboradores de SEPROTEC A&R.
4. Se concluye que la la influencia de la Metodología Scrum influyó positivamente en la Sinergia

5. (pasó de 54 a 69 por ciento de conformidad total) contando con unos **incrementos** superlativos en 21, 20 y 26 por ciento en los factores: **definición de objetivos, toma de decisiones y objetivo en común**. Por lo tanto, se comprende que la Metodología Scrum permite agregar autonomía y mejoran la agilidad sin perder el enfoque del servicio que realizan. Sí se cumplió el objetivo y como hallazgo se identificó que distribuir a los colaboradores en un Scrum Team (Scrum Master, Product Owner y Equipo de desarrollo) conlleva un entrenamiento con nuevas tecnologías y el cuidado de tener poca rotación de personal.

VI. RECOMENDACIONES

1. Adaptar la estructura de trabajo bajo la Metodología Scrum según el contexto en que se desarrollen las actividades de los miembros y evaluarlo periódicamente (aproximadamente 6 meses) para identificar en qué factores se están generando percepciones negativas que podrían generar conflictos, y a partir de ello, encontrar las causas y plantear soluciones.
2. Incentivar que se mantenga un ambiente de trabajo apoyado por adecuada estructura organizacional y procedimientos entre áreas de la empresa. Que el clima en la empresa sea de confianza, de buenas relaciones interpersonales, donde haya una comunicación horizontal y de respeto. Los colaboradores generaran percepciones positivas en un ambiente donde se sienten motivados y respetados.
3. Brindar los recursos para que el esquema de trabajo siga empleando la Metodología Scrum permitiendo la adaptabilidad frente a los cambios. Además de preocuparse por su esencia ágil y la comprensión de las metas a alcanzar, también por el factor humano que busca sentir que mediante su trabajo puede crecer en lo personal
4. Tener una estructura de trabajo ágil que maneje las diferencias individuales orientándolas a converger en una misma dirección de acción mejorando el trabajo en equipo según las iteraciones o Sprints que se vayan realizando.
5. Considerar la autonomía de los equipos como parte de su desarrollo permitiendo que tomen de decisiones a partir de su experiencia y que cuenten con liderazgo. En el proceso de desarrollo de un equipo deberá estar orientado a la integración de sus miembros para que eviten percepciones que generen conflictos y puedan desempeñarse adecuadamente.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alfárez. G & Soto. O (2015). Scrum, ¿Un paradigma de administración de proyectos que cumple lo que promete? (Tesis Pre Grado, Universidad de Montemorelos). Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/242285147_Scrum_Un_Paradigma_de_Administracion_de_Proyectos_que_Cumple_lo_que_Promete
- Benítez, M; Medina, F & Munduate, L (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo, una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. Papeles del Psicólogo. 32(1). Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1920.pdf>
- Benítez, M; Boz, M; Martínez, I; Medina, F & Munduate, L (2011). Afrontamiento del Conflicto Interpersonal en el Trabajo en Pequeñas Empresas: El Papel Moderador del Apoyo del Supervisor y del Compañero. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 27(2). Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n2/v27n2a4.pdf>
- Castellanos, E. (2011). Diagnóstico Integral y Propuesta de Mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo (Tesis Pre Grado, Universidad Tecnológica de la Mixteca). Recuperada de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11488.pdf
- Bonillo, D. & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. Recuperada de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional (3ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos (10ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Chirinos, F; Hidalgo, R; Mondragón, D & Perales, M. (2020). Implementación de un Marco de Gestión Estratégico Basado en Scrum para un MYPE de Arquitectura (Tesis de Post Grado,

Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17102>

Collatupa, H. (2017). Efectos de los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de la dirección regional de educación en Puno (Tesis de Post Grado, Universidad Nacional Del Altiplano). Recuperada de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8416/Collatupa_Huarcusi_Lourdes_Yovana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corichi, A; Hernández, T & García, M (2014). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas, 2(3). Recuperada de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20clima%20Organizacional,estar%C3%A1%20determinada%20por%20la%20percepci%C3%B3n.>

Cornejo, F; Lizana, J; Retamal, M & Rodríguez, A (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño. Salud y Sociedad, 2(2). Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>

Cruz, R; García, A. & Linares, J. (2013). Diagnóstico de Estado actual de la productividad y propuesta de mejora en las Pymes del sector textil dedicadas a la elaboración de prendas de vestir en el Salvador (Tesis Pre Grado, Universidad de el Salvador). Recuperada de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3989/1/Diagn>

De la Hoz, W & Mendez, M. (2016). Método Scrum aplicado al Sistema de Gestión de seguridad de la información (Tesis Pre grado, Politécnico Grancolombiano). Recuperada de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/661>

Gil, F; Rico, R & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 29(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>

- Hall, D; Lawler, E & Oldman, G (1974). Organizational Climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational behavior and human performance*, 11(1): 139-155.
- Hyatt, D. & Ruddy, T. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553–585. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00703.x>
- Hernández, R (2010). *Metodologías de la Investigación* (5a ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Jehn, K & Bendersky, C. Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(1). Recuperado de [/doi:10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K; Nortcraft, G. & Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *SAGE*, 44(4). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2667054>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Recuperado de <https://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- López, R (2015). Metodologías ágiles aplicada la gestión de proyectos empresariales. *Revista Tecnológica*, 8 (1). Recuperada de <http://www.redicces.org.sv/jspui/handle/10972/2905>
- Morales, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios. Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/242666956_El_Analisis_Factorial_en_la_construccion_e_interpretacion_de_tests_escalas_y_cuestionarios

- Merlano, S. (2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. Contribuciones a las ciencias sociales. Recuperada de <https://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.htm>
- Orbegozo, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista Psicológica*, 12(1): 347-362.
- Orjuela, A & Rojas, M. (2008). Las Metodologías de Desarrollo Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, 5(2): 160-161.
- Ozca, A & García-Selmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicotherma*, 22(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712699022>
- Palacio, J (2015). Scrum Manager I. Recuperado de https://www.scrummanager.net/files/scrum_I.pdf
- Payano, D (2019). Implementación de la metodología SCRUM para agilizar proceso de atención de requerimientos del departamento de tecnología de la información de la Caja Huancayo (Tesis Pre Grado, Universidad Nacional del Centro del Perú) Recuperada de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5251>
- Perozo, E. & Nava, A (2005). El impacto de la tecnología en el contexto empresarial. *Revista venezolana de ciencias sociales*, 9(2). Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990214.pdf>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. Bogotá, Colombia: Areandino.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2). Recuperada de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.). Estado de México, México: Pearson Education.
- Robbins, S & Timothy, J (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). Estado de México, México: Pearson Education.

- Ruiz, Carol. (2009). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán (Tesis de Post Grado, Universidad del Bío-Bío). Recuperada de <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>
- Stoner, J. (1996). Administración. (6a ed.). Estado de México, México: Pearson Education.
- Sutherland, J (2016). Scrum-El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo. Ciudad de México, México: Océano.
- Tomalá, M & Charles, V (2013). Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa Semil (Tesis de Pre Grado, Universidad Estatal de Milagro). Recuperada de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/>
- Torres, R. (2016). Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las pymes familiares del sector calzado del distrito El Porvenir (Tesis de Post Grado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperada de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/459>
- Toyama, J (2013). Factores clave para solucionar los conflictos laborales en las empresas. Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/01/14/factores-conflictos-laborales-empresas/>
- Folgueiras, P. 2009. Técnicas de investigación. Recuperado de <https://es.slideshare.net/oscarcaceres9862/tecnicas-de-investigacionentrevista-encuesta-y-observación>
- Vargas, Z (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Revista Educación, 33(1). Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Cuál será la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos dentro de la empresa SEPROTEC A&R?	Analizar la influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos dentro de la empresa SEPROTEC A&R.	La Metodología Scrum influye positivamente en la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R.	La influencia de la Metodología Scrum en la Gestión de Conflictos a partir del Diagnóstico de Percepción de Conflictos dentro de SEPROTEC A&R, evidenció que con el uso e interiorización de esta metodología ágil se pasó de un 59 por ciento de conformidad total a un 73 por ciento de conformidad total. La comparación indica una mejora en la percepción. Asimismo, luego de realizar la prueba de hipótesis se obtiene que la Metodología Scrum se relaciona significativamente con la Gestión de Conflictos de la empresa SEPROTEC A&R. Se concluye que esta metodología permitió a la empresa gestionar mejor los conflictos a partir de una estructura de trabajo ágil.	Adaptar la estructura de trabajo bajo la Metodología Scrum según el contexto en que se desarrollen las actividades de los miembros y evaluarlo periódicamente (aproximadamente 6 meses) para identificar en qué factores se están generando percepciones que podrían generar conflictos, y a partir de ello, encontrar las causas y plantear soluciones.
ESPECIFICOS	¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro del Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R?	Analizar la influencia de la Metodología Scrum en el Clima Organizacional de la empresa SEPROTEC A&R.	La Metodología Scrum influenciará en el Clima Organizacional de la empresa	La influencia de la Metodología Scrum en el Clima Organizacional a partir del Diagnóstico de Percepción de Conflictos dentro de SEPROTEC A&R permitió pasar de un 63 por ciento de conformidad a un 73 por ciento de conformidad. Según la prueba de hipótesis se obtiene que la Metodología Scrum se relaciona significativamente con el Clima	Incentivar que se mantenga un ambiente de trabajo apoyado por adecuada estructura organizacional y procedimientos entre áreas de la empresa. Que el clima en la empresa sea de confianza, de buenas relaciones

		SEPROTEC A&R.	Organizacional de la empresa. Por lo tanto, se concluye que esta metodología evitó una percepción negativa de los miembros hacia la organización mejorando su ambiente de trabajo e influyendo en la motivación de sus integrantes.	interpersonales, donde haya una comunicación horizontal y de respeto. Los colaboradores generaran percepciones positivas en un ambiente donde se sienten motivados y respetados.
¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro de la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R?	Analizar la influencia de la Metodología Scrum en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.	La Metodología Scrum influenciará en la Satisfacción Laboral de la empresa SEPROTEC A&R.	La influencia de la Metodología Scrum en la Satisfacción Laboral a partir del Diagnóstico de Percepción de Conflictos dentro de SEPROTEC A&R es significativamente positiva pues luego del empleo e interiorización de esta metodología ágil se pasó de un 59 por ciento de conformidad a un 75 por ciento de conformidad. Según la prueba de hipótesis se obtiene que la Metodología Scrum se relaciona significativamente con la Satisfacción Laboral de la empresa. Por lo tanto, se concluye que esta metodología ayudó a evitar conflictos debido a la estructura del trabajo. Se potenciaron habilidades, procesos internos, así como el reconocimiento personal.	Brindar los recursos para que el esquema de trabajo siga empleando la Metodología Scrum permitiendo la adaptabilidad frente a los cambios. Además de preocuparse por su esencia ágil y la comprensión de las metas a alcanzar, también por el factor humano que busca sentir que mediante su trabajo puede crecer en lo personal
¿En qué medida la Metodología Scrum influye dentro de la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R?	Analizar la influencia de la Metodología Scrum en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.	La Metodología Scrum influenciará en la Sinergia de la empresa SEPROTEC A&R.	La influencia de la Metodología Scrum en la Sinergia a partir del Diagnóstico de Percepción de Conflictos dentro de SEPROTEC A&R fue significativa ya que luego del empleo e interiorización de esta metodología ágil se pasó de un 54 por ciento de conformidad a un 69 por ciento de conformidad. Según la prueba de hipótesis se obtiene que la Metodología Scrum	Tener una estructura de trabajo ágil que maneje las diferencias individuales orientándolas a converger en una misma dirección de acción mejorando el trabajo en equipo según las iteraciones o Sprints que se vayan realizando.

			se relaciona significativamente con la Sinergia de la empresa. Por lo tanto, se concluye que esta metodología ayudó a evitar conflictos por dependencia, falta de confianza y direccionamiento mejorando la autonomía como equipo y el compromiso a un objetivo en común.	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario Diagnóstico de percepción de conflictos

Objetivo: Identificar los factores donde se están percibiendo conflictos

Instrucciones: Escriba una X en el recuadro según su opinión a cada ítem.

a	Muy de acuerdo
b	De acuerdo
c	Ni acuerdo ni desacuerdo
d	Desacuerdo
e	Muy desacuerdo

DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN DE CONFLICTOS								
N°	DIMENSION		RESPUESTAS					n
	CLIMA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Respeto	¿Cree que hay un trato de respeto entre compañeros y equipos en la organización?						
2	Estructura de la organización	¿Está de acuerdo con la estructura organizacional que tiene la empresa?						
3	Comunicación horizontal	¿Puede comunicarse horizontalmente con compañeros de otros equipos y jefes?						
4	Liderazgo	¿Considera que hay un liderazgo que lleva a la organización?						
5	Comportamiento colaborativo	¿Considera que la empresa permite a los equipos de trabajo poder colaborar entre sí?						
6	Procedimientos de la organización	¿Está conforme con los procedimientos en la organización?						
7	Normas de convivencia	¿Está de acuerdo con las normas de convivencia?						
8	Acceso a la información	¿Considera que la empresa busca brindar información para que sus áreas trabajen mejor?						
9	Valoración de la diversidad	¿Percibe que se valora la diversidad de costumbres y cualidades dentro de la empresa?						

10	Confianza	¿Se siente en confianza de expresar alguna recomendación o reclamo en la empresa?						
11	Motivación	¿Considera que el ambiente de la empresa es motivador para realizar sus actividades?						
12	Relaciones interpersonales	¿Considera que se fortalecen las relaciones entre compañeros de distintas área o equipos?						
Total Clima Organizacional								

N°	SATISFACCIÓN		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
13	Crecimiento personal	¿Considera que su trabajo le da la oportunidad de poder cumplir sus metas personales?						
14	Responsabilidad compartida	¿Considera que la responsabilidad del éxito en el servicio entregado es asumida por todo el grupo?						
15	Sentido de contribución	¿Considera que su labor contribuye al éxito de la empresa?						
16	Capacitaciones	¿Considera que se brindan capacitaciones para mejorar habilidades necesarias para el trabajo?						
17	Seguridad en el equipo	¿Confía en su equipo de trabajo para realizar los servicios contratados?						
18	Objetivos coherentes	¿Considera que se establecen tareas coherentes con los objetivos del servicio a brindar?						
19	Relación con el cliente	¿Considera que es una experiencia positiva haber brindado un servicio al cliente?						
20	Mejora de prácticas internas	¿Cree que se busca mejorar las prácticas que se realizan dentro del equipo?						
21	Asistencia oportuna	¿Considera que recibe asistencia oportuna del encargado y/o jefe?						
22	Reconocimiento Individual	¿Ha recibido algún reconocimiento individual por el trabajo que desempeñó?						
23	Disponibilidad de recursos	¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollar su trabajo?						
24	Críticas constructivas	¿Recibe críticas constructivas que lo ayuden a mejorar?						
Total Satisfacción								

N°	SINERGIA		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
25	Definición de objetivos	¿Considera que su equipo es capaz de definir sus propios objetivos?						
26	Interacción del equipo	¿Considera que hay una buena práctica interactiva con su equipo?						
27	Permanencia en el equipo	¿Considera continuar trabajando con sus mismos compañeros de equipo?						
28	Identificación	¿Se identifica con el equipo o la empresa al momento de tratar con el cliente?						
29	Toma de decisiones	¿Su equipo es capaz de tomar sus propias decisiones sin la autorización inmediata del encargado?						
30	Manejo de obstáculos	¿Considera que las acciones para resolver algún inconveniente en la ejecución del trabajo son oportunas?						
31	Compromiso con la visión	¿Considera que el equipo está comprometido con hacer realidad la visión de la empresa?						
32	Comprensión de las metas	¿Se comprenden las metas trazadas por el área o equipo?						
33	Objetivo en común	¿Considera que el equipo tiene un objetivo en común a cumplir cuando sale a brindar un servicio?						
34	Integración de habilidades	¿Considera que su equipo integra sus diferentes habilidades al realizar sus actividades?						
35	Éxito en equipo	¿Considera que su equipo trabaja en conjunto para asegurar el éxito en el servicio brindado?						
36	Constancia de acuerdos	¿Considera que se mantienen los acuerdos tomados por los equipos para el beneficio de la empresa?						
Total Sinergia								
TOTAL								

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Salidas de SPSS

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
120,70	319,905	17,886	36

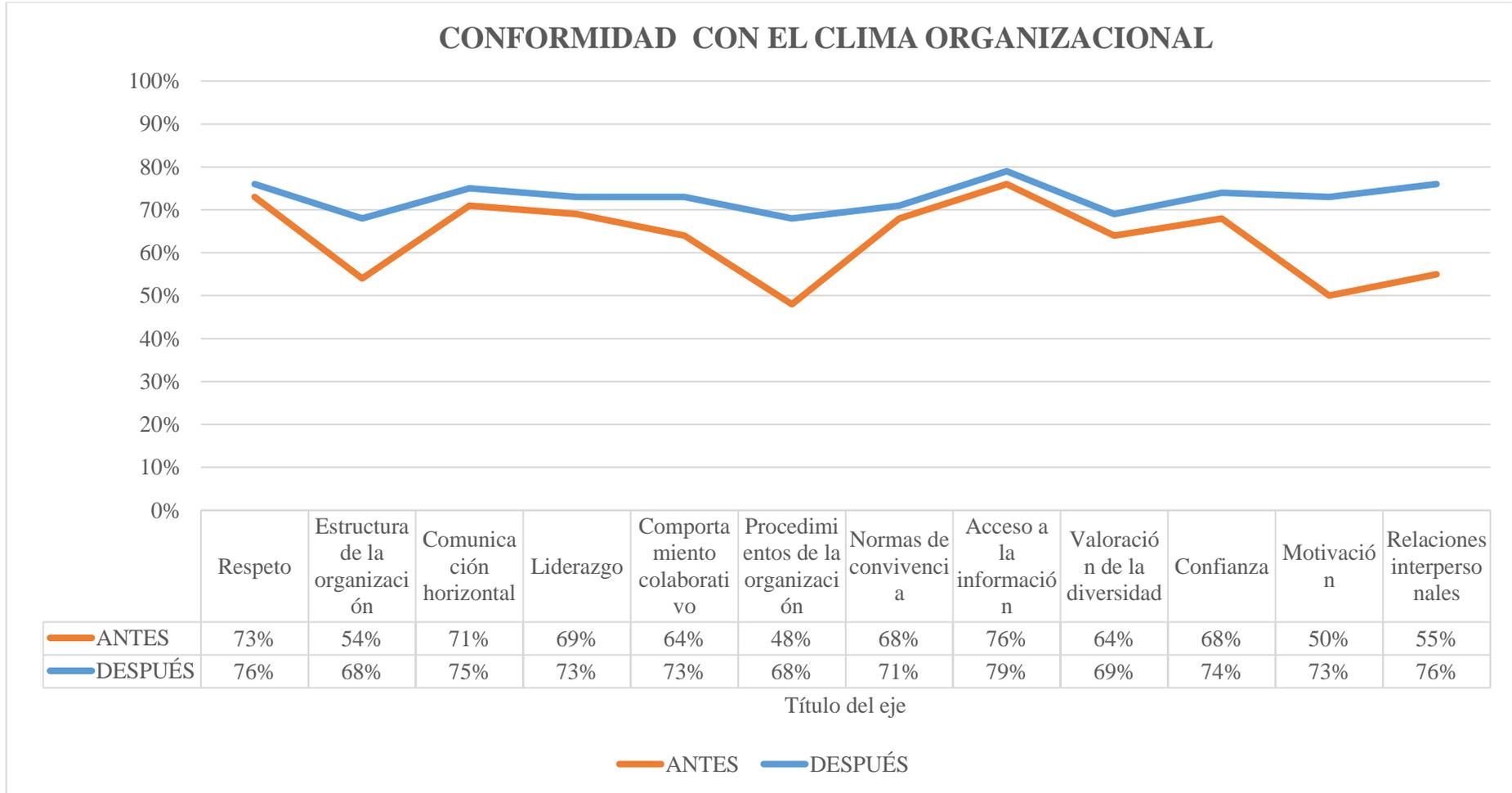
Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	116,80	305,642	,723	.	,959
P2	117,55	299,734	,760	.	,959
P3	116,85	299,187	,659	.	,959
P4	116,95	298,366	,770	.	,958
P5	117,15	299,818	,679	.	,959
P6	117,80	302,800	,664	.	,959
P7	117,00	308,632	,470	.	,960
P8	116,65	311,292	,386	.	,961
P9	117,15	302,239	,647	.	,959
P10	117,00	307,579	,516	.	,960
P11	117,70	295,905	,788	.	,958
P12	117,50	293,842	,771	.	,958
P13	117,00	301,684	,582	.	,960
P14	117,05	303,945	,663	.	,959
P15	117,40	306,253	,464	.	,960
P16	117,85	298,239	,606	.	,960
P17	117,25	307,987	,544	.	,960
P18	116,95	307,418	,539	.	,960
P19	117,25	312,408	,334	.	,961
P20	117,60	302,463	,678	.	,959
P21	117,75	300,618	,601	.	,960
P22	117,65	297,292	,770	.	,958
P23	117,20	304,589	,618	.	,959
P24	117,10	286,832	,902	.	,957

P25	117,95	297,103	,753	.	,958
P26	117,00	316,000	,220	.	,961
P27	117,10	309,989	,454	.	,960
P28	117,75	304,513	,559	.	,960
P29	117,75	296,934	,783	.	,958
P30	117,30	305,800	,573	.	,960
P31	117,25	306,618	,533	.	,960
P32	117,70	300,011	,700	.	,959
P33	118,15	301,082	,633	.	,959
P34	117,55	297,208	,786	.	,958
P35	117,30	302,116	,517	.	,960
P36	117,55	305,839	,580	.	,960

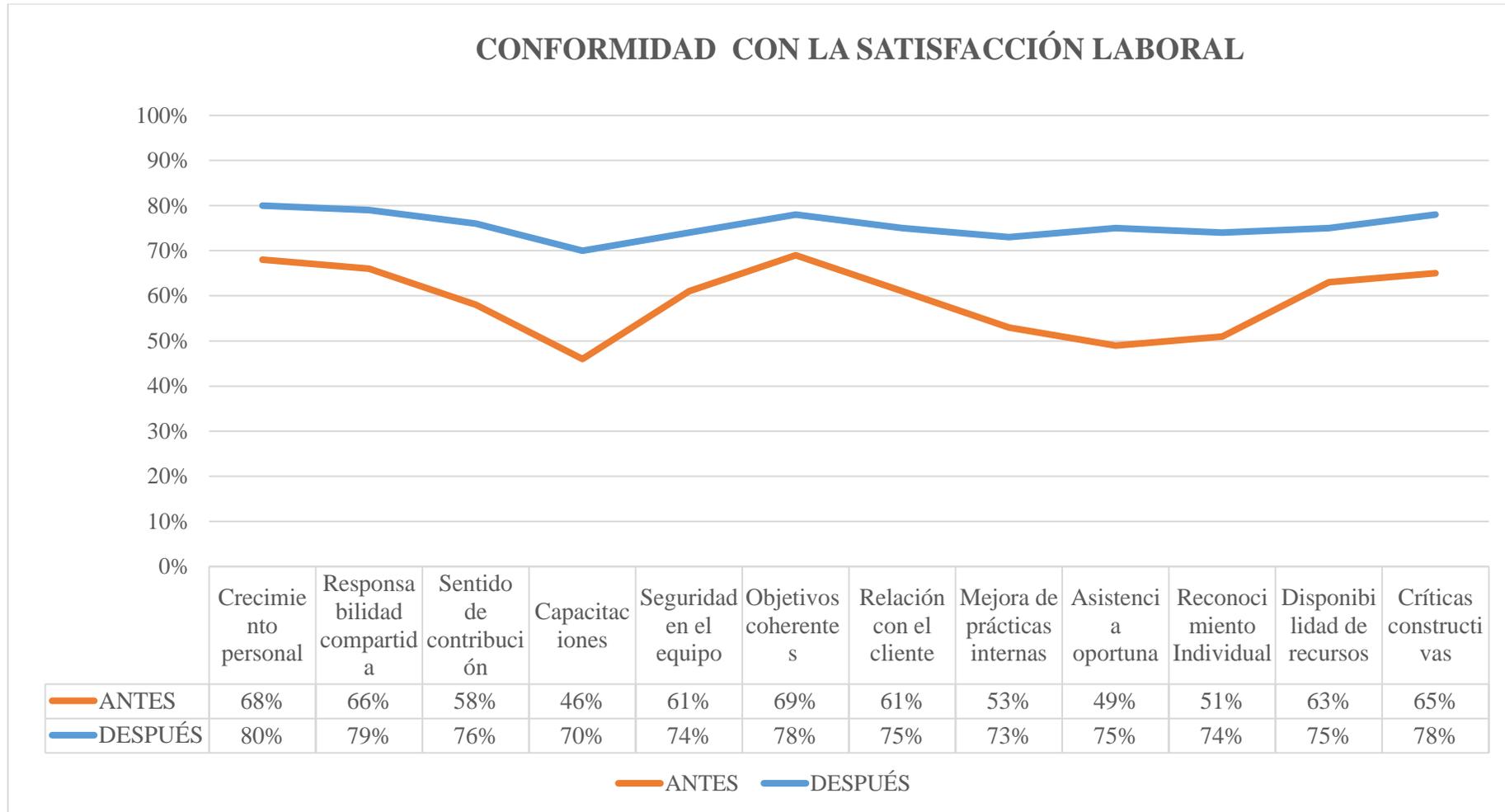
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Variación de la Conformidad del Clima Laboral antes y después de la Metodología Scrum



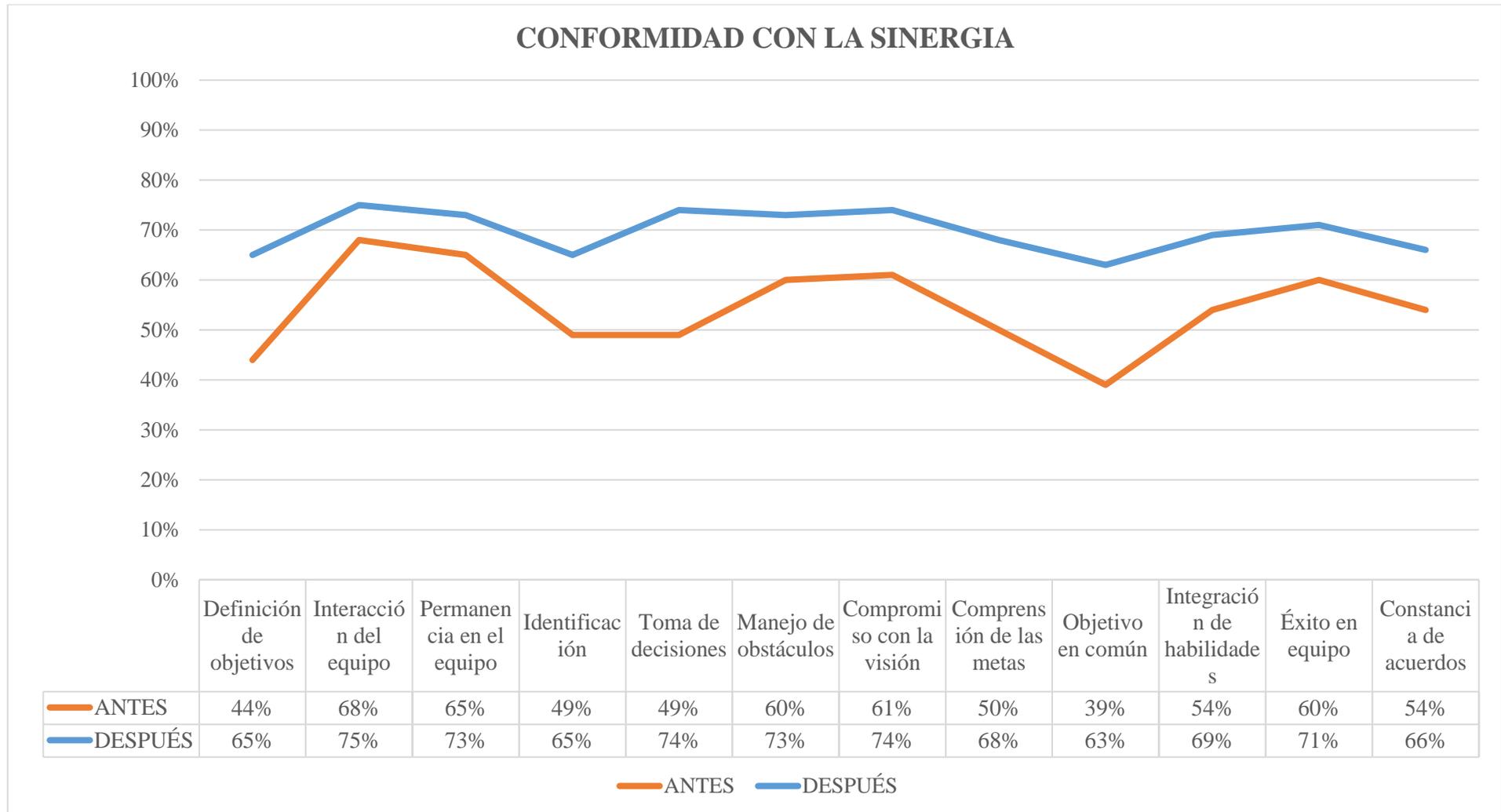
Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Variación de la Conformidad de la Satisfacción Laboral antes y después de la Metodología Scrum



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Variación de la Conformidad de la Sinergia antes y después de la Metodología Scrum



Fuente: Elaboración propia