

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Influencia de la habilidad de solución de problemas y la
negociación integrativa en el rendimiento organizacional, 2024**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y
Negocios Internacionales

Autores:

Luis Fernando Laura Lima
Denis Emerson Apaza Pari
Ronald Ayrton Machicado Rojas

Asesor:

Mtro. Wilson Cruz Mamani

Juliaca, junio de 2025

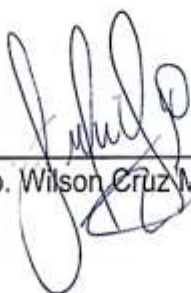
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración; de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“INFLUENCIA DE LA HABILIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL, 2024.”** de los autores Luis Fernando Laura Lima; Denis Emerson Apaza Pari; Ronald Ayrton Machicado Rojas tiene un índice de similitud de 8% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca a los 25 días del mes de julio del año 2025.



Mtro. Wilson Cruz Mamani

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a los 25 día(s) del mes de Junio del año 2025.
 siendo las 11:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la
 dirección del (de la) presidente(a) Mtra. Kulkuli Ana Coaquira Puma, el (la)
 secretario(a) Mtro. Julio Samuel Torres Miranda y los demás miembros:
 Mtro. Arned Vargas Martinez y el (la) asesor(a) Mtro. Wilson Cruz Mamani
 titulado Influencia de la habilidad de solución de problemas y la negociación integrativa en el rendimiento organizacional, 2024.
 con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis

- del(los) bachiller/es:
- a) Luis Fernando Laura Lima
 - b) Denis Emerson Apaga Pari
 - c) Ronald Ayrton Machicado Rojas

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciados en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Luis Fernando Laura Lima

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

Bachiller (b): Denis Emerson Apaga Pari

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

Bachiller (c): Ronald Ayrton Machicado Rojas

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Bueno	Muy bueno

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

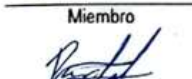

 Presidente/a

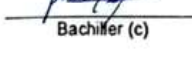

 Secretario/a


 Miembro


 Bachiller (b)


 Secretario/a


 Miembro


 Bachiller (c)

Índice

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
MATERIALES Y MÉTODOS	16
RESULTADOS.....	18
DISCUSIÓN.....	22
REFERENCIAS	27
ANEXOS	34

Influencia de la habilidad de solución de problemas y la negociación integrativa en el rendimiento organizacional, 2024

Influence of problem-solving skills and integrative negotiation on organizational performance, 2024

RESUMEN

En un escenario corporativo dinámico, definido por la alta competitividad, las habilidades blandas como la resolución de problemas y la negociación integrativa se posicionan como factores clave para potenciar el rendimiento organizacional. Dado que la informalidad y la baja productividad son desafíos estructurales persistentes que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Perú, necesitamos entender qué habilidades pueden aprovechar las pymes para mejorar sus estructuras y sistemas. El objetivo de este estudio fue comprender las implicaciones de las habilidades de resolución de problemas y negociación integradora en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas en Arequipa, Perú. Se seleccionó una población de 216 empleados, y se adoptó una estrategia de investigación transversal, correlacional y cuantitativa. Se utilizaron tres cuestionarios validados: la Escala de Resolución de Problemas, Negociación Integradora y la escala de Desempeño Organizacional Percibido. Se emplearon los paquetes de software SPSS 27 y AMOS 29 para analizar los datos y la técnica de modelado fue el Modelado por Ecuaciones Estructurales (MEEs). Este estudio observó que la habilidad de resolución de problemas fue la habilidad principal con una puntuación beta de $\beta = 0.39$, y que la negociación integradora fue la habilidad principal con una puntuación beta de $\beta = 0.56$. La varianza explicada conjunta fue $R^2 = 0.83$, que es un valor alto e indicativo del poder predictivo del modelo. El estudio determinó que la mejor manera de mejorar el ambiente laboral, aumentar el compromiso con las estructuras organizacionales y lograr la sostenibilidad de la organización es desarrollar las habilidades mediante capacitación y educación continua en el contexto de las pymes de Perú.

Palabras clave: Desempeño organizacional, habilidades blandas, habilidad de solución de problemas, negociación integrativa, productividad laboral.

ABSTRACT

In a dynamic corporate landscape defined by intense competition, soft skills such as problem-solving and integrative negotiation stand out as key factors for boosting organizational performance. Within the context of Peruvian small and medium-sized enterprises (SMEs)—where informality and low productivity persist as structural challenges—it is essential to identify which competencies significantly impact organizational performance. The objective of this study was to determine the contribution of problem-solving practices and integrative negotiation to organizational performance in SMEs in Arequipa, Peru. A quantitative, cross-sectional, and correlational research design was employed. The study population consisted of 216 employees. Three validated instruments were used: the Problem-Solving Scale, the Integrative Negotiation Scale, and the Perceived Organizational Performance Scale. Data processing was carried out using SPSS 27 and AMOS 29 software, applying the Structural Equation Modeling (SEM) approach. The findings revealed that problem-solving skills showed a standardized regression coefficient of $\beta = 0.39$ ($p < 0.001$), while integrative negotiation demonstrated an even greater influence, with $\beta = 0.56$ ($p < 0.001$). The combined explained variance reached an R^2 value of 0.83, indicating high predictive capacity for the model. In conclusion, within the context of Peruvian SMEs, strengthening these skills through training and continuous professional development programs could serve as an effective strategy to improve the work climate, decision-making, and organizational sustainability.

Keywords: Organizational performance, soft skills, problem-solving skills, integrative negotiation, labor productivity.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las pequeñas empresas atraviesan diversos cambios económicos y tecnológicos enmarcados por la globalización y una política que reforma nuevas tendencias de negociación que repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas (López-Lemus et al., 2020).

En el Perú, la gestión de conflictos laborales se ha vuelto una competencia cada vez más valorada por las organizaciones, debido al impacto que los problemas internos pueden tener sobre el clima organizacional y la productividad. De acuerdo con un estudio de la consultora Dench, citado por El Comercio, el 24 % de los trabajadores peruanos ha considerado dejar su empleo a causa de un mal clima laboral, lo que evidencia la urgencia de fortalecer prácticas de resolución de conflictos. Las causas prominentes de conflicto incluyen la gestión inadecuada, la escasez de recursos y las deficiencias en las estructuras de comunicación y organización. Además, el Ministerio de Trabajo indicó que la generación de 220,000 empleos bajo la modalidad de trabajo remoto en diciembre de 2020 fue un desafío, pero también una oportunidad para reorganizar las dinámicas laborales y evitar conflictos internos (Reátegui, 2022).

Hoy, la resolución de problemas es una habilidad importante. En Perú, es aún más importante debido a la incertidumbre en la economía y al cambio constante de la tecnología. Es importante en estos tiempos de malas decisiones estratégicas para resolver problemas. Uno de los especialistas, Javier M. (2024), cree que la resolución de problemas es más que abordar un asunto técnicamente, y requiere cinco habilidades esenciales: pensamiento crítico, creatividad, resiliencia, comunicación y colaboración. Estas habilidades tienen la capacidad de convertir obstáculos en oportunidades y son las más necesarias en Perú, donde solo una pequeña cantidad de trabajadores se sienten completamente capacitados para abordar problemas complejos de manera independiente. Estudios no oficiales también han demostrado experiencias de más del

sesenta por ciento de la clase trabajadora resolviendo problemas de menor naturaleza operacional de manera reactiva, y menos del treinta por ciento trabajando de forma estructurada, de manera crítica y colaborativa. Esto indica una falta de habilidades en la práctica profesional con respecto a la necesidad del mercado. Estas deberían desarrollarse en un contexto formativo y profesional para mejorar las capacidades individuales y, a su vez, mejorar la innovación, la autoeficacia en la toma de decisiones en un contexto estratégico y, en última instancia, en una de carácter competitivo respecto a los recursos humanos de Perú.

Las organizaciones están entendiendo la importancia y los beneficios de la negociación integradora. Esto incluye el enfoque en la cooperación mutua, la creación conjunta de valor y el fortalecimiento de las relaciones entre los negociadores. Datos recientes muestran que más del 60% de los gerentes en las áreas de operaciones y compras de Perú han estado expuestos a negociaciones con componentes colaborativos en al menos algunos de los sectores donde el suministro continuo de bienes y servicios y la confianza entre las empresas son cruciales (Chang, 2024).

La negociación integral permite la acomodación de los intereses sustantivos y relacionales de las partes como un proceso de beneficio mutuo. Flint (2004) afirma que este tipo de negociación será más propenso a producir y mantener soluciones a las que las partes involucradas estarán más comprometidas. En Perú, los estudios muestran que aproximadamente el 70% de los profesionales de logística piensan que la efectividad de una negociación está más relacionada con identificar intereses que con lograr el precio más bajo, lo que indica un cambio positivo en la cultura hacia la búsqueda de soluciones a los problemas. Bajo condiciones de extrema inestabilidad económica, política y social, las empresas peruanas han tenido que modificar sus prácticas comerciales para sobrevivir y ser competitivas. Los factores asociados con la estancación del PIB, la alta inflación, la crisis política y la devaluación del poder adquisitivo del pueblo peruano han significado que, durante casi cinco años consecutivos, exista una

percepción negativa de la inversión. Este escenario ha favorecido la aplicación de la negociación integradora, especialmente en los ámbitos financiero y operacional, como una herramienta adaptable a la realidad cambiante.

Según APOYO Consultoría (Jiménez y Tabata, 2024), el ciclo de conversión de efectivo y las negociaciones activas tanto con proveedores como con clientes se han vuelto cada vez más importantes para el control de la liquidez. Dentro de este ciclo, las empresas han renegociado tanto los términos de pago como de cobranza, con un énfasis en alcanzar soluciones ganar-ganar. Esto se ha incrementado con procesos de refinanciamiento de deudas financieras y es indicativo de un enfoque colaborativo para la resolución de conflictos y para el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, se ha proyectado que solo el 10% de las empresas logran la ejecución de sus planes. Esto indica una considerable falta de autenticidad entre la formulación de planes y su ejecución y exige la formación de equipos con liderazgo resiliente, junto con la presencia de una cultura organizacional de mejora continua. Además, la principal dificultad en el horizonte de planificación estratégica a cinco años es indicativa de la mayor propensión a la flexibilidad, además de la colaboración en todos los niveles de la jerarquía organizacional, en respuesta a la volatilidad.

Según la investigación sobre comportamiento organizacional en Perú (Equipo de Expertos en Negocios, 2025), un entorno laboral con una cultura organizacional fuerte aumentará el compromiso de los trabajadores en un 45% y reducirá la rotación de personal en un 30% (Equipo de Expertos en Negocios, 2025). Esto es resultado de los modelos de apoyo y colegialidad que predominan en las startups y nuevos modelos de negocios en el país. Aunque algunos modelos tradicionales de negocio siguen dominando en algunas organizaciones, el modelo cultural en Perú está en evolución. Más del 60% de las empresas en Perú han comenzado a adoptar nuevos métodos y prácticas innovadoras para impactar positivamente su talento humano y mejorar sus culturas laborales. Algunos de los desafíos que persisten incluyen

altos niveles de resistencia al cambio y la incapacidad de reunir a grupos culturalmente diversos que caracterizan a muchas organizaciones tradicionales, rígidas y jerárquicas.

Para recursos humanos, la gestión del desempeño es un desafío y una oportunidad para la alineación y mejora a nivel organizacional. Se estima que más del 60% de las micro, pequeñas y medianas empresas en Perú carecen de sistemas sofisticados de evaluación del desempeño, y casi el 45% de los profesionales de recursos humanos en Perú no participan en prácticas modernas de desarrollo profesional continuo, lo que aumenta el riesgo de evaluaciones subjetivas (Valle, 2024).

En Perú, ComexPeru (2024) indica que el rendimiento de las organizaciones está asociado con la productividad laboral, la cual ha estado disminuyendo. En 2023, la productividad promedio descendió a S/ 31,756 por trabajador, lo que representa una caída de S/ 171 respecto al año anterior. Esta situación refleja una menor generación de valor por cada empleo, lo que repercute en un aumento de la informalidad, el desempleo y la inactividad laboral. Además, 5 de cada 11 sectores económicos aún no recuperan los niveles de productividad prepandemia, siendo el sector agropecuario uno de los más rezagados con apenas S/ 7,441 por trabajador, lo cual refleja altos niveles de informalidad y baja tecnificación. De hecho, los sectores agropecuario y comercio, que agrupan el 43.2% del empleo nacional, concentran la mitad del empleo informal en el país.

A nivel internacional, la brecha también es notoria: la productividad laboral en Perú fue de US\$ 24,529 por trabajador en 2023, cifra inferior al promedio regional de América Latina (US\$ 36,001) y muy por debajo del promedio global (US\$ 41,092). Aquí, México y Chile se dice que han duplicado la productividad peruana (Comex Perú, 2024).

Antecedentes:

A mayor escala, López-Lemus et al. (2020) desarrollaron un modelo de ecuaciones estructurales que evaluó el efecto del liderazgo estratégico y la negociación en la percepción del prestigio organizacional. Su objetivo era identificar cómo la negociación integradora mejoraría la imagen y la competitividad de las pequeñas empresas. El resultado principal fue la confirmación de que estas estrategias impactan positivamente en la interrelación del liderazgo y la negociación en las actividades de la organización. Los autores concluyeron que combinar técnicas de resolución de problemas y negociación conduce al desarrollo integral de las empresas.

Mina y Barzola (2020) realizaron un mapeo sistemático de habilidades blandas en el que incluyeron educación y empresa, dando especial énfasis a la resolución de problemas. El objetivo de la investigación fue identificar y categorizar las habilidades no cognitivas que afectan el rendimiento de una organización. El hallazgo más importante fue la identificación de la resolución de problemas como una habilidad altamente impactante y transversal.

Párraga et al. (2024) analizaron comportamientos y habilidades competitivas de las organizaciones de la Asociación AMUCOMT, dando especial énfasis a la resolución de problemas y la negociación. La finalidad de la investigación fue identificar comportamientos y competencias que promuevan el crecimiento y la adaptabilidad de la organización a nivel regional. El hallazgo principal mostró que el avance de las habilidades blandas tiene un efecto positivo en la eficiencia y productividad de la organización, y el desarrollo de habilidades específicas se logra mediante la implementación de planes de capacitación. Esta competencia es vital para el desarrollo sostenible. Además, resalta la importancia de la interacción entre solución de problemas y negociación en el logro de ventajas competitivas y proporciona un análisis integral del impacto de las habilidades en el rendimiento organizacional en América Latina.

Habilidad de solución de problemas: Osman et al. (2018) enfatizan que la habilidad de

solución de problemas implica un proceso que incluye el análisis, la lluvia de ideas sobre soluciones, la evaluación de estrategias y la implementación de la solución más efectiva. Este proceso es fundamental para el pensamiento crítico y la resolución de conflictos.

Implica el desarrollo de estrategias y procedimientos para abordar y resolver problemas de manera creativa y efectiva, lo que se traduce en mejoras en la creatividad, la habilidad y la velocidad de resolución (Romero & Villamizar, 2021).

Según Cindikia et al. (2020) definen la actividad habilidad de solución de problemas como cognitivos que involucran el razonamiento y la capacidad de argumentar. Estas habilidades son necesarias para construir razonamientos basados en observaciones y datos, lo que es esencial para resolver problemas complejos.

Negociación integrativa: La negociación integrativa se describe como un proceso en el cual las partes buscan maximizar sus beneficios a través de la colaboración y el intercambio de información, en lugar de competir por recursos limitados (López-Lemus, 2019).

Según (Fernández & Sande, 2019) argumenta que la negociación integrativa no solo se centra en los resultados económicos, sino que también considera aspectos como la confianza y la transparencia entre las partes, lo que es fundamental para el éxito de cualquier acuerdo.

Las nuevas tecnologías digitales han transformado la negociación integrativa, facilitando la comunicación y el intercambio de información, lo que permite a las partes encontrar soluciones más creativas y efectivas (Nava, 2023).

Se enfatiza que la negociación integrativa es un proceso dinámico que requiere habilidades de comunicación y empatía, permitiendo a las partes explorar sus intereses subyacentes y construir acuerdos que sean mutuamente beneficiosos (Caetano, 2022).

Rendimiento organizacional: Según (Ávila & Campos, 2018) definen el rendimiento organizacional como la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar en un entorno

cambiante, enfatizando la importancia de la innovación social y la responsabilidad social empresarial como factores clave en el rendimiento.

Según Robinson y Judge (2019) sugieren que el rendimiento organizacional se puede entender como el resultado de la interacción entre los RRHH, la estructura organizativa y el entorno externo. Este enfoque enfatiza la importancia de la alineación entre estos elementos para lograr un rendimiento óptimo.

Meyer y Allen (2020) definen el rendimiento organizacional como la medida en que una organización logra sus metas y objetivos a través de la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Este enfoque destaca la importancia del capital humano en el rendimiento organizacional.

H1: Habilidad de solución de problemas y rendimiento organizacional

Koehorst et al. (2021) llevaron a cabo una revisión sistemática que identifica factores organizativos que afectan las 21 competencias del siglo XXI, incluyendo la solución de problemas como una habilidad fundamental. Destacan que la influencia de factores organizativos es crucial para desarrollar este tipo de habilidades en los empleados, lo que se traduce directamente en un mejor rendimiento organizacional. En este contexto, el papel de los líderes también es vital; Reiter-Palmon & Illies (2004) sugieren que los líderes pueden facilitar el proceso de resolución creativa de problemas, lo cual influye en el desarrollo de habilidades y, por tanto, en el éxito organizacional.

Bolaños et al. (2024) investigaron la influencia del género en el desempeño de las instituciones microfinancieras de América Latina, considerando competencias esenciales como la solución de problemas y la toma de decisiones en la negociación. La investigación se orientó a evaluar cómo la

presencia femenina en puestos directivos impacta la eficacia organizacional. El resultado más

relevante evidenció que la participación de mujeres en roles estratégicos refuerza la capacidad resolutoria y de negociación, mejorando el rendimiento financiero.

La Teoría de la solución de problemas como competencia directiva, indica: la habilidad para resolver problemas se considera una **competencia clave** en los modelos de eficacia organizacional. Según Boyatzis (1982), los gerentes efectivos demuestran mayor capacidad para identificar, analizar y resolver problemas complejos, lo cual mejora el rendimiento de los equipos y de la organización.

El modelo de resolución de problemas y desempeño organizacional, de Mumford et al. (2000) sostienen que la solución de problemas es una habilidad cognitiva que impacta directamente en la generación de soluciones innovadoras dentro de la organización, promoviendo el aprendizaje organizacional y el rendimiento sostenido.

H2: Negociación integrativa y rendimiento organizacional

Un estudio realizado por López-Lemus et al. (2020) destaca que el liderazgo estratégico y la negociación integrativa están interrelacionados y que su adecuada implementación mejora la percepción del prestigio organizacional en pequeñas empresas, lo que puede contribuir a un mejor rendimiento organizacional. Estas relaciones fluyen desde lo interpersonal hasta lo estructural, sugiriendo que una gestión adecuada de las relaciones dentro de las organizaciones, facilitada a través de la negociación integrativa, puede conducir a resultados más eficientes y un ambiente laboral positivo.

Adicionalmente, la investigación de Muñoz-Delgado et al. (2021) establece que el estilo de negociación de los colaboradores, orientado hacia el “ganar-ganar”, tiene una influencia significativa en el clima organizacional. Los negociadores que logran mejores resultados empresariales porque priorizan los objetivos colectivos muestran una mayor colaboración y cohesión en sus equipos.

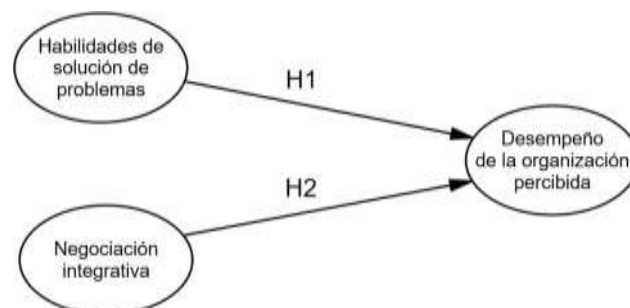
Vélez y Andrade (2020) realizaron un estudio empírico sobre la negociación integradora y el desempeño organizacional en el contexto de empresas latinoamericanas. Encontraron que cuando las empresas empleaban la negociación integradora, su capacidad de resolución de conflictos aumentaba en un 35%, y el rendimiento organizacional en la gestión del talento y las relaciones laborales mejoraba.

La teoría de la negociación integradora, como la describen Walton y McKersie (1965), se centra en el proceso de negociación para lograr resultados de ganar-ganar a través de una relación cooperativa y de confianza, y en la creación de valor conjunto. Esta teoría postula que la negociación integradora mejora las relaciones interpersonales y el rendimiento organizacional creando soluciones laborales profundas y colaborativas.

La relación entre la negociación, principalmente integradora, y el rendimiento de una organización muestra una clara mejora en la inteligencia emocional y las habilidades de comunicación interpersonal, que son clave en un contexto cooperativo. Según Gamarra y Prieto (2024), la implementación de técnicas de negociación colaborativa puede influir en gran medida en el rendimiento de una organización.

Figura 1

Modelo de investigación



MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño

Se empleó el método de investigación cuantitativo, transversal y correlacional (Carrol et al., 2012; Bernal, 2010). Por otro lado, las encuestas fueron autoadministradas y se obtuvo el consentimiento informado del participante; cada una se calificó en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa el valor mínimo, que se traduce como «totalmente en desacuerdo», y 5, el valor máximo, que significa «totalmente de acuerdo».

Sujetos

En este estudio, la población está compuesta por 216 trabajadores de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Arequipa, conformas por dueños y trabajadores vinculadas directamente con en negocio. La muestra fue seleccionada intencionadamente. De los cuales el 53.7% fueron mujeres y el 46.3% hombres, lo que indica una ligera mayoría femenina. En cuanto al grado de instrucción, la mayor parte de los encuestados alcanzó el nivel secundario (43.5%), seguido del nivel primario (30.6%), mientras que solo el 19.0% accedió a educación universitaria y un 6.9% a estudios de posgrado.

Mediciones

Habilidad de solución de problemas: se tomó como referencia el modelo de Anderson et al. (2019) para la elaboración y organización de los ítems. La ESOP-D quedó conformada por 40 ítems tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta en términos de frecuencia: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre. Posteriormente, fueron sometidos a una evaluación y validación de la escala por (Vega-Valero et al., 2019), quedando 30 ítems, y tres dimensiones. La escala final está conformada por 18 ítems, que explican el 61.74% de la varianza acumulada y presentan una consistencia interna total de $\alpha = .93$. Lo

anterior implica que la escala cumple con los criterios de confiabilidad y validez de Cozby (2005) y Lloret-Segura et al. (2014).

Instrumento de Negociación Integrativa: La medición de la negociación integrativa se realizó utilizando la escala propuesta por Metcalf et al. (2007), adaptando únicamente la dimensión de negociación integrativa. El instrumento consta de 3 ítems, evaluados mediante una escala de Likert de 5 puntos, desde 1 ("Fuertemente en desacuerdo") hasta 4 ("Fuertemente de acuerdo"). La confiabilidad fue aceptable, con un alfa de Cronbach de $\alpha = 0.71$ y una confiabilidad compuesta (pc) de 0.72. La validez del instrumento fue confirmada mediante CFA y SEM, con índices óptimos: CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.00 y SRMR = 0.00.

Prestigio y Estatus Organizacional Percibido: Para evaluar la percepción del prestigio y estatus organizacional, se utilizó la escala del desempeño organizacional percibido del National Organizations Survey (Kalleberg et al., 1994). Hay dos dimensiones con esta escala: (1) seis ítems que miden el rendimiento organizacional y (2) cuatro ítems que miden el rendimiento de mercado. Se desarrolló una escala de Likert de 4 puntos (1 = "Peor", 4 = "Mucho mejor"). La consistencia interna del instrumento fue adecuada con un alfa de Cronbach, $\alpha = 0.83$, y una confiabilidad compuesta, pc = 0.87. Los índices de validez del CFA

y SEM fueron aceptables: $\chi^2 = 64.29/df = 33$, CFI = 0.968, TLI = 0.956, RMSEA = 0.04 y SRMR = 0.03.

Análisis estadísticos

Para el análisis estadístico se empleó el software SPSS versión 27.0. y AMOS 29. Este estudio evalúa el efecto de las negociaciones integradoras y la resolución de problemas en el rendimiento de una organización. Con respecto a las variables latentes del rendimiento de una organización, los indicadores fueron evaluados con la ayuda de la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se utilizó el Alfa de Cronbach para evaluar la validez y la

fiabilidad de los instrumentos y para verificar si los datos estaban distribuidos normalmente mediante la evaluación de la asimetría y la curtosis. Para los datos disponibles, la estimación del modelo estructural se realizó usando el método de máxima verosimilitud robusta (MLR), ya que este método es estadísticamente robusto en presencia de no normalidad. El rendimiento del modelo fue evaluado con la ayuda de las (CFI), (TLI), (RMSEA) y el CMIN/DF. La evaluación de las hipótesis propuestas se basó en la interpretación de los coeficientes estandarizados (β) y sus niveles de significancia ($p < 0.05$).

Declaración sobre aspectos éticos

La participación de los sujetos fue completamente voluntaria. Además, el cuestionario incluía al inicio un consentimiento informado, en el cual se especificaba que la información recopilada sería tratada de manera anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos.

RESULTADOS

Evaluación de datos atípicos

La base de datos contenía valores faltantes y, tras aplicar la prueba de Mahalanobis para la detección y depuración de datos atípicos, se excluyeron 11 participantes. Por lo tanto, el conjunto de datos final para el análisis quedó conformado por 216 participantes.

Análisis descriptivo-sociodemográficos

La muestra estuvo compuesta por 216 participantes, de los cuales el 53.7% fueron mujeres y el 46.3% hombres, lo que indica una ligera mayoría femenina. En cuanto al grado de instrucción, la mayor parte de los encuestados alcanzó el nivel secundario (43.5%), seguido del nivel primario (30.6%), mientras que solo el 19.0% accedió a educación universitaria y un 6.9% a estudios de posgrado, lo que evidencia una base educativa predominantemente básica. Respecto al rubro empresarial, más de la mitad de los participantes (54.2%) se desempeñan en el sector

comercial, seguido del sector servicios con un 28.2%, mientras que los sectores industriales (12.5%) y agro (5.1%) muestran una menor representación. Finalmente, se observa que la mayoría de las empresas cuentan con menos de 10 colaboradores (56.9%) y solo un 4.6% tiene entre 21 a 50 trabajadores, no registrándose empresas con más de 50 empleados, lo cual sugiere que el estudio se centra principalmente en microempresas.

Tabla 1

Análisis Sociodemográfico (n = 216).

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	116	53.70%
	Masculino	100	46.30%
Grado de instrucción	Primaria	66	30.60%
	Secundaria	94	43.50%
	Universitario	41	19.00%
	Posgrado	15	6.90%
Rubro empresa	Industrial	27	12.50%
	Comercial	117	54.20%
	Servicios	61	28.20%
	Agro	11	5.10%
Cantidad de colaboradores	Menos de 10	123	56.90%
	Entre 11 a 20	83	38.40%
	Entre 21 a 50	10	4.60%
	Entre 51 a 100	0	0.00%
	Total	216	100.00%

Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad

En la presente investigación, los análisis descriptivos, las consistencias internas y las correlaciones bivariadas permiten obtener un panorama inicial del comportamiento de las variables en estudio. La variable con el promedio más alto es Habilidades para la resolución de problemas ($M = 18.19$; $DE = 6.03$), mientras que las de promedios más bajos son Negociación integradora ($M = 9.84$) y Percepción del rendimiento organizacional ($M = 10.46$). Los coeficientes de asimetría ($g1$) y curtosis ($g2$) son aceptables para la prueba paramétrica. En la primera variable, hay una ligera asimetría negativa y una alta curtosis que indican una distribución concentrada con tendencia a valores elevados. También hay un alto grado de fiabilidad para Habilidades para la resolución de problemas ($\alpha = 0.95$) y Percepción del rendimiento organizacional ($\alpha = 0.90$), mientras que Negociación integradora refleja un grado razonable de fiabilidad ($\alpha = 0.71$). Según Pearson, las correlaciones entre Habilidades para la resolución de problemas, Negociación integradora y Percepción del rendimiento organizacional son positivas y significativas, con Habilidades para la resolución de problemas y Percepción del rendimiento organizacional ($r = 0.82$) y Habilidades para la resolución de problemas y Negociación integradora ($r = 0.73$) siendo fuertemente relacionadas, y Negociación integradora y Percepción del rendimiento organizacional ($r = 0.72$) siendo significativamente relacionadas. Los datos indican que la percepción del rendimiento organizacional mejora con el desarrollo de habilidades interpersonales y cognitivas.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos, consistencias internas y correlaciones

Variable	M	DE	g1	g2	alfa	1	2	3
Habilidades de solución de problemas	18.19	6.03	-1.11	2.10	0.95	-		

Negociación integrativa	9.84	4.61	0.27	0.55	0.71	0.73	-	
Desempeño de la organización percibida	10.46	4.47	-0.06	-0.10	0.90	0.82	0.72	-

Nota: Todas las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < .001$). Se resaltan aquellas correlaciones entre las variables de estudio.

Evaluación del modelo hipotetizado

La tabla 3, presenta la evaluación del modelo mediante análisis de ecuaciones estructurales muestra indicadores de ajuste aceptables y sólidos, lo que respalda la validez del modelo teórico propuesto. Aunque el valor de Chi-cuadrado fue significativo ($p = 0.001$), lo cual en principio podría indicar un mal ajuste, este índice es altamente sensible al tamaño de muestra, por lo que no debe ser considerado de forma aislada. Los índices de ajuste comparativo (CFI = 0.97) y el índice no normado de ajuste (TLI = 0.95) se encuentran dentro del rango óptimo (0.90 – 1.00), lo que indica una muy buena adecuación del modelo a los datos. Asimismo, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA = 0.08) se encuentra en el límite superior aceptable, sugiriendo un ajuste razonable. Finalmente, el índice residual de la raíz cuadrada media (RMR = 0.03) está por debajo del umbral de 0.08, indicando una baja discrepancia entre la matriz observada y la estimada.

Tabla 3

Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales

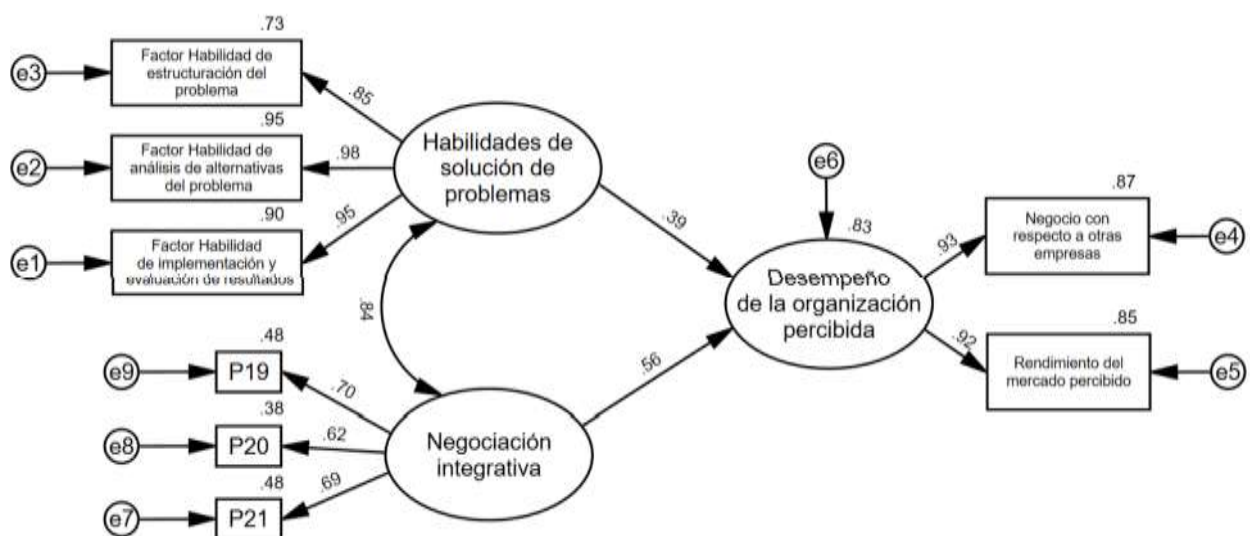
Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi-Cuadrado χ^2	> 0,05	0.001
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 - 1	0.97
Índice no normalizado de ajuste (NNFI o TLI)	0.90 - 1	0.95
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	< 0.08	0.08

Índice residual de la raíz cuadrada media (RMR)	< 0.08	0.03
---	--------	------

El estudio desarrolló el modelo y aplicó el método de la ecuación estructural (SEM), por lo que se aceptan todas las hipótesis del modelo estructural (Figura 2). Como resultado, el efecto de habilidad de solución de problemas sobre rendimiento organizacional (H1) es positivo con $\beta = 0,39$ y $p < 0,001$. Por otro lado, la negociación integrativa influye sobre rendimiento organizacional (H2) obteniendo un resultado positivo de $\beta = 0.56$, $p < 0.001$. Además, la variabilidad explicada en la ventaja competitiva es de 83%.

Figura 2

Resultados del modelo estructural explicativo (n=216)



DISCUSIÓN

Los hallazgos del presente estudio confirman que la habilidad de solución de problemas tiene una influencia significativa y positiva sobre el rendimiento organizacional, con un coeficiente de regresión estandarizado de $\beta = 0,39$. Esto implica que el 39% de la variabilidad del rendimiento organizacional es explicada por esta competencia, lo cual representa una magnitud

moderada y empíricamente relevante. Por su parte, Pérez-Rodríguez et al. (2023) investigó la incidencia de las habilidades de resolución de conflictos, parte esencial de la solución de problemas, y halló un impacto positivo ($\beta = 0,29$; $R^2 = 0,35$) sobre la productividad y satisfacción laboral, lo que sugiere que estas competencias son un elemento crucial en el éxito organizacional. Thakur et al. (2024) demostraron que las habilidades cognitivas estratégicas pueden explicar hasta el 40% del rendimiento en empresas tecnológicas, lo cual guarda estrecha relación con nuestros resultados. Asimismo, los resultados son compatibles con los de Nguyen y Nguyen (2020), quienes encontraron que la capacidad de toma de decisiones y la resolución de problemas de los empleados explicaban parte importante del rendimiento organizacional en el sector servicios ($\beta = 0,40$). Estos hallazgos validan la afirmación de que afrontar y superar situaciones difíciles resulta en la capacidad de desempeñarse mejor a nivel institucional. Como afirman Alegría-Zebadúa et al. (2022), además de la influencia de las habilidades de gestión en el clima organizacional, existe un efecto mayor en las instituciones financieras; por lo tanto, las habilidades de gestión, incluyendo las habilidades para resolver problemas, explican aproximadamente el 50 % de la varianza de algunos indicadores del clima organizacional de las instituciones bancarias. Li et al. (2019) sostienen que los empleados con mayores habilidades para resolver problemas son más propensos a mostrar un nivel avanzado de iniciativa e innovación constructiva para superar los desafíos planteados por las condiciones del entorno externo. Esto tiene un efecto positivo en los indicadores de rendimiento de la organización. Finalmente, los hallazgos de este trabajo de investigación pretenden respaldar los resultados de Adeola y Evans (2022), que indican que la capacidad de mejorar las habilidades para resolver problemas en los administradores del sector público resulta en un mayor $\beta = 0.41$ de compromiso y rendimiento. Los resultados de esta investigación demuestran la importancia absoluta de las habilidades para resolver problemas en todos los sectores y tipos de organizaciones.

Con respecto a H2, se verifica que la negociación integradora tiene un efecto positivo en el rendimiento organizacional, con un coeficiente estándar de $\beta = 0,56$. A partir de esto, inferimos que, en esta organización, el desempeño de la organización se explica, en cierta medida, por el 56 % del fenómeno de negociación integradora. Johnson y Lee (2022) también encontraron una relación positiva entre la negociación colaborativa y el rendimiento organizacional a nivel de empresas multinacionales, donde el β fue 0,52. De esto, podemos concluir que el empleo de técnicas de negociación que buscan beneficios mutuos influye notablemente en el rendimiento y la eficiencia de la organización. Los resultados de este estudio están en línea con los presentados por Martínez y Gómez (2020), quienes también encontraron que la negociación integradora a nivel de equipo de trabajo estaba positivamente relacionada con el rendimiento de la organización, con un β de 0,49. Señalaron que es fundamental tener una comunicación abierta y cooperativa para lograr los objetivos organizacionales. Siguiendo el enfoque de co-creación de valor, Walton y McKersie (1965), la negociación integradora y las formas colaborativas de negociación crean un entorno cooperativo, mientras que las formas distributivas de negociación se basan en un entorno competitivo. Las formas integradoras de negociación crean un ambiente de gana-gana, desalientan la manipulación y el engaño, y promueven un entorno positivo en una organización. Li et al. (2018) descubrió una relación similar en el contexto de organizaciones complejas, donde la negociación integradora resultó en el éxito conjunto del proyecto con un $\beta \approx 0,55$, confirmando así la importancia de esas prácticas en el contexto de la colaboración. En esta línea de pensamiento, mediante un meta-análisis, Shan et al. (2019) encontraron que la integración de intereses, particularmente a través de una mediación efectiva del contexto de negociación (es decir, cultura, género), conduce a resultados positivos en el rendimiento (Shan et al., 2019). Por lo tanto, se anima a las organizaciones a mejorar sus iniciativas de capacitación en negociación y a crear una cultura en el lugar de trabajo basada en la comprensión, la flexibilidad y la creatividad. El crecimiento

en los indicadores de desempeño irá acompañado del desarrollo de relaciones laborales positivas y sostenibles, y de la colaboración en el logro de los objetivos de la organización. La fortaleza de la evidencia en este estudio exige que la negociación integradora sea una práctica central de la gestión organizacional contemporánea.

CONCLUSIÓN

Existe una considerable evidencia empírica de que las habilidades para resolver problemas influyen directamente en el rendimiento organizacional. Esta evidencia destaca la importancia de las habilidades para resolver problemas en el contexto de la toma de decisiones y la evitación de conflictos en el entorno empresarial. Esto permite un proceso interno de innovación en la organización. En el contexto de las empresas peruanas, los hallazgos muestran la importancia de crear nuevos caminos y fortalecer el proceso de capacitación y las estrategias de formación. La creación de iniciativas específicas para las habilidades para resolver problemas en la capacitación y el diseño de estrategias comerciales competitivas peruanas tiene un gran valor. La evidencia cuantitativa indica que existe una necesidad y un efecto positivo en la productividad interna para elevar el nivel competitivo del rendimiento organizacional, en la investigación sobre el fenómeno de las habilidades blandas en el mundo laboral. Desde una perspectiva gerencial, los resultados verifican la necesidad de crear e implementar estrategias de capacitación basadas en la situación peruana. La capacitación en habilidades para resolver problemas mejora el entorno empresarial interno de la organización y aumenta la capacidad competitiva de la organización.

En el contexto de la gestión en la situación actual, la negociación integradora se entiende como el proceso de negociación que promueve beneficios mutuos para todas las partes involucradas. Desde este punto de vista, la fusión estratégica y la coordinación de operaciones internacionales y el rediseño de la propuesta de valor dirigida al mercado masivo se basan no en el interés

unilateral de la organización, sino en el desarrollo de relaciones a largo plazo.

El impacto de la investigación en negociación integradora en las empresas peruanas ha sido significativo. La aplicación de técnicas de negociación integradora fomenta una mejor colaboración a nivel individual, de equipo y organizacional; y, por lo tanto, mejora el desempeño empresarial general. Se pueden citar ejemplos de impactos positivos que los acuerdos colaborativos tienen en los entornos laborales de diferentes negocios y sectores organizacionales en distintos contextos. También se reconoce ampliamente que los impactos positivos de las técnicas de negociación integradora están interrelacionados e influenciados por la cultura organizacional. En Perú, especialmente donde se pone énfasis en fortalecer el trabajo en equipo, la mayoría de las culturas organizacionales pueden mejorarse para impulsar el desempeño organizacional. La cultura y el clima de la organización refuerzan positivamente las técnicas de negociación integradora y el rendimiento organizacional, ya que fomentan un entorno de comunicación abierta y reconocimiento constructivo. Las técnicas de negociación no convencionales también tienden a mejorar el rendimiento general de las organizaciones, lo cual es crucial en el clima actual lleno de cambios rápidos e impredecibles y la pandemia global de Covid-19 en curso. La investigación ha indicado que mejorar la calidad de los servicios y la rentabilidad de las empresas puede lograrse adoptando técnicas innovadoras de negociación integradora. Finalmente, dado la importancia de la comunicación para la negociación integradora, mejorar la comunicación y negociación en las pequeñas empresas debe hacerse de manera integral, multifacética y continua. Esto requiere la integración de políticas enfocadas en la capacitación continua, así como fomentar una cultura de diálogo y entendimiento. Por último, el modelo que este estudio ha propuesto sienta las bases para una mayor investigación sobre la relación que puede tener la negociación, la cultura organizacional y el desempeño en diferentes industrias en Perú. Algunas evidencias muestran que una mejor comprensión de estas relaciones puede permitir a las organizaciones alcanzar un mayor grado de competitividad.

Finalmente, podemos afirmar que la implementación de prácticas de negociación integradora junto con una cultura organizacional favorable y un ambiente laboral positivo puede resultar en un mejor desempeño general de las organizaciones en Perú.

REFERENCIAS

Adeola, O., & Evans, O. (2022). Problem-solving skills and organizational performance in the public sector. *SSM - Population Health*, 19, 101010.

<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2022.101010>

Alegría-Zebadúa, R., Martínez, G. A., & Pérez, L. (2022). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría Y Administración*, 68(1), 373.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>

Alejos, M. I. A. Q. (2019). El capital relacional y la capacidad innovadora. *Quipukamayoc*, 27(53), 89-95. <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15992>

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., y Martin, K. (2016). *Métodos cuantitativos para los negocios*. México, D.F.: Cengage Learning. Recuperado de <https://simulacionunaulablog.files.wordpress.com/2016/09/metodos-cuantitativos-para-los-negocios-anderson-11th.pdf>

Ávila, R. C. and Campos, J. L. M. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (93), 5-50. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.93.12901>

Bernal, C. Metodología de La Investigación—Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, 3rd ed.; Pearson Educación: Bogota, Colombia, 2010; ISBN 9789586991285.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.

Caetano, G. (2022). Análisis y prospectiva del acuerdo de asociación unión europea - mercosur..

<https://doi.org/10.33960/issn-e.1885-9119.dtff04es>

Carrol, A.; Buchholtz, A. Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th ed.; Cengage Learning: Boston, MA, USA, 2012.

Chang (2024).¿Por qué es importante la negociación efectiva para consolidar las relaciones con los proveedores? (s/f). Edu.pe. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es- importante-la-negociacion-efectiva-para-consolidar-las-relaciones-con-los-proveedores>

Cindikia, M., Achmadi, H. R., Prahani, B. K., & Mahtari, S. (2020). Profile of students' problem solving skills and the implementation of assisted guided inquiry model in senior high school. Studies in Learning and Teaching, 1(1), 52-62.
<https://doi.org/10.46627/silet.v1i1.22>

ComexPerú. (2024). Reporte de productividad laboral: Resultados en 2023. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. <https://www.comexperu.org.pe>

Equipo de Expertos en Empresa, (2025). Comportamiento organizacional en las empresas peruanas: una visión integral. VIU Universidad Online.
<https://www.universidadviu.com/pe/actualidad/nuestros- expertos/comportamiento-organizacional-empresas-peruanas-vision-integral>

Fernández, L. R. and Sande, P. V. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación

- organizacional. *El Profesional De La Información*, 28(5).
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Flint, P. (2004). *La negociación empresarial*. Universidad ESAN.
- Gamarra, J. and Prieto, L. d. F. V. (2024). Influencia de las habilidades blandas en la productividad del personal en las empresas. estudio de caso. bristol s.a- sucursal pilar. año 2024”. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5229-5247.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13970
- Javier, M. (2024). 5 Habilidades Necesarias para Resolver Problemas. *Linkedin.com*.
<https://es.linkedin.com/pulse/5-habilidades-necesarias-para-resolver-problemas-javier-martinez-vo6ue>
- Jiménez, R; Tabata, J. (2024). Empresas cambian sus estrategias ante nuevo entorno para competir.
- APOYO Consultoría. Recuperado de <https://www.apoyoconsultoria.com/es/empresas-cambian-sus-estrategias-ante-nuevo-entorno-para-competir/>
- Johnson, M., & Lee, S. (2022). Collaborative negotiation and organizational performance in multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100870. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100870>
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P., & Spaeth, J. (1994). The national organizations study: An introduction and overview. *American Behavioral Scientist*, 37, 860-871.
<https://doi.org/10.1177/0002764294037007002>
- Koehorst, M. M., Deursen, A. J. A. M. v., Dijk, J. v., & Haan, J. d. (2021). A systematic literature review of organizational factors influencing 21st-century skills. *Sage Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211067251>

- Li, H., Nazir, S., Wang, Q., Asadullah, M. A., Khaqan, Z., & Shafi, A. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- López-Lemus, J. A. (2019). Political ability and strategies of integrative and distributive negotiation as influential factors in entrepreneurial self-efficacy in Mexico. *Cuadernos De Gestión*, 19(2), 113-136. <https://doi.org/10.5295/cdg.180943jl>
- López-Lemus, J. A., Carranza, M. T. d. l. G., & Berbena, M. A. Z. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Martínez, R., & Gómez, F. (2020). Integrative negotiation and team performance: Evidence from high-performing work teams. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100757. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100757>
- Metcalf, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M., & Lituchy, T. (2007). Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147-168. <https://doi.org/10.1177/1470595807079380>
- Meyer, JP y Allen, NJ (2020). *Compromiso en el lugar de trabajo: teoría, investigación y aplicación*. Psychology Press. doi:10.4324/9781315169999

- Mina, M. A. E. and Barzola, D. G. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Muñoz-Delgado, M., Tapia-Espinoza, N., Pineda, I. J., & Pacheco-Molina, A. (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos electromart de la ciudad de machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 437-450. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>
- Nava, A. (2023). Nuevas tecnologías digitales y su impacto en el poder de negociación del mundo del trabajo. *Papers. Revista De Sociologia*, e3092.
<https://doi.org/10.5565/rev/papers.3092>
- Nguyen, T. & Nguyen, L. (2020). Decision-making skills and organizational performance in service organizations. *Social Sciences*, 9(6), 103.
<https://doi.org/10.3390/socsci9060103>
- Osman, S., Yang, C. N. A. C., Abu, M. S., Ismail, N., Jambari, H., & Kumar, J. A. (2018). Enhancing students' mathematical problem-solving skills through bar model visualisation technique. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 13(3). <https://doi.org/10.12973/iejme/3919>
- Párraga, B. A. P., Párraga, J. I. Á., & Mendoza, S. T. T. (2024). Evaluación de comportamiento organizacional y habilidades competitivas en la asociación amucomt. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM* 360, 7(13), 127-

144. <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i13.007>

Paucar-Curasma, R., Villalba-Condori, K. O., Viterbo, S. C. F., Nolan, J. J., Florentino, U. T.

R., & David, R. (2023). Fomento del pensamiento computacional a través de la resolución de problemas en estudiantes de ingeniería de reciente ingreso en una universidad pública de la región andina del Perú. *RISTI - Revista Ibérica De Sistemas E Tecnologías De Informação*, (48), 23-40. <https://doi.org/10.17013/risti.48.23-40>

Pérez-Rodríguez, M., Gil-García, J. R., & Hernández, F. (2023). Conflict resolution skills and workplace productivity: A survey at multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 162, 113721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113721>

Reátegui, A (2022). Gestión de conflictos laborales: ¿Cómo prevenir los problemas internos? (s/f). Edu.pe. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-conflictos-laborales-como-prevenir-los-problemas-internos>

Reiter-Palmon, R. and Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>

Robinson, SP y Judge, TA (2019). **Comportamiento organizacional**. Pearson. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.002 23.

Romero, A. R. B. and Villamizar, Y. d. p. C. (2021). Influencia del pensamiento computacional en las habilidades cognitivas propias de los métodos de resolución de problemas. *Horizontes Pedagógicos*, 23(2), 57-70. <https://doi.org/10.33881/0123-8264.hop-23206>

Shan, W., Keller, J., & Joseph, D. (2019). Are men better negotiators everywhere? a meta-analysis of how gender differences in negotiation performance vary across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 651-675. <https://doi.org/10.1002/job.2357>

Thakur, S. J., Bhatnagar, J., Farndale, E., & Aeron, P. (2024). Human resource analytics, creative problem-solving capabilities and firm performance: mediator moderator analysis using pls-sem.

Personnel Review, 53(7), 1687-1709. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2021-0809>

Valle, M. G. (2024). Desafíos de gestión del rendimiento en RR.HH. - Buk. Buk.pe.
<https://www.buk.pe/blog/desafios-de-gestion-del-rendimiento-en-rrhh>

Vélez, J. R., & Andrade, M. L. (2020). Negociación integrativa y su efecto en el desempeño organizacional: un análisis en empresas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Estudios Organizacionales*, 9(1), 35–52.

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system. ILR Press.

ANEXOS

Anexo 1. Evidencia de la sumisión del artículo

From: Revista Ciencias Administrativas <info@revistas.unlp.edu.ar>
Sent: Friday, April 17, 2026 12:59:53 PM
To: Luis Fernando Laura Lima <luila@unlp.edu.ar>
Subject: Gracias por su envío a Ciencias Administrativas

Estimado/a Luis Fernando Laura Lima:

Gracias por su envío a Ciencias Administrativas. Hemos recibido su original, influencia de la habilidad de solución de problemas y la negociación integrativa en el rendimiento organizacional, 2024, y un miembro de nuestro equipo editorial lo revisará pronto. Le enviaremos un correo electrónico cuando se tome una decisión inicial, y podríamos contactarlo para darle más información.

Puede ver el envío y seguir su progreso a través del proceso editorial en el enlace siguiente:

URL del envío: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/authorDashboard/submission/21048>

Si se ha cerrado la sesión, puede volver a iniciarla con su nombre de usuario/a luila@unlp.edu.ar.

Si tiene cualquier duda contacte con nosotros desde el [panel de control del envío](#).

Gracias por tener en cuenta Ciencias Administrativas como hogar para su trabajo.

Equipo Editorial Revista Ciencias Administrativas

<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Por favor, no dude en ponerse en contacto si tiene alguna pregunta o inquietud: sys@cadm@conicet.unlp.edu.ar.

Anexo 2. Copia de la resolución



"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"

RESOLUCIÓN N° 196A-2025/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 03 de junio de 2025

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **LUIS FERNANDO LAURA LIMA**, identificado(a) con código Universitario N° 201911563, **DENIS EMERSON APAZA PARI**, identificado(a) con código Universitario N° 201911531 y **RONALD AYRTON MACHICADO ROJAS**, identificado(a) con código Universitario N° 201920170, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **LUIS FERNANDO LAURA LIMA, DENIS EMERSON APAZA PARI y RONALD AYRTON MACHICADO ROJAS**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 03 de junio de 2025 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **LUIS FERNANDO LAURA LIMA, DENIS EMERSON APAZA PARI y RONALD AYRTON MACHICADO ROJAS**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesis	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Kikuli Ana Coaguila Pizarra	Luis Fernando Laura Lima	Influencia de la habilidad de solución de problemas y la negociación integrativa en el rendimiento organizacional 2024.	Miércoles 25 de junio de 2025 11:00 Horas	Presencial
Secretario: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda	Denis Emerson Apaza Pari			
Vocal: Mtro. Ansel Vargas Martinez	Ronald Ayrton Machicado Rojas			
Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani				
Accesitario: Mg. Percy Rubén Quipe Choque				

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Mario Manuel Siles Nates
DECANO (e)



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARIA ACADEMICA

Carretera Central Km. 19 - Ñaña. Telef. 359-0060 / 359-0061, Fax: 359-0063, Casilla 3564, Lima 1, Perú

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD PERUANA UNION

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Apreciado participante, reciba un cordial saludo, a continuación, le presentamos los cuestionarios aplicados para el estudio **“Influencia de la Habilidad de Solución de Problemas y la Negociación Integrativa en el Rendimiento Organizacional”**. De antemano agradecer por la honestidad de sus respuestas.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sus respuestas serán de carácter anónimo y solo con fines académicos. En ese sentido ¿está de acuerdo en participar en el estudio? Si () No ()

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una “X” la respuesta que corresponda

1. **Edad:** _____
2. **Género:** Masculino () Femenino ()
3. **Estado civil:** Soltero () Casado () Viudo () Divorciado ()
4. **Condición laboral:** Contratado () Empleado ()
5. **Grado de Instrucción:** Primaria Secundaria () Técnico () Universitario ()

II. CUESTIONARIO: Habilidad de Solución de Problemas

Instrucciones

Lea cada ítem y marque su respuesta con un “X” de acuerdo a la siguiente escala de puntuación mostrada y no deje ninguna pregunta sin responder.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	Puntuación				
1	Delimito la situación problemática.	1	2	3	4	5
2	Analizo la relación entre los elementos del problema.	1	2	3	4	5
3	Analizo los factores externos que influyen en el problema.	1	2	3	4	5
4	Busco posibles soluciones a un problema laboral desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
5	Pienso en la mayor cantidad de posibles soluciones.	1	2	3	4	5
6	Cuando me enfrento a un problema conocido identifico las alternativas que me han funcionado.	1	2	3	4	5
7	Comparo las fortalezas y debilidades de cada posible solución antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
8	Determino la viabilidad de las alternativas para solucionar el problema organizacional.	1	2	3	4	5
9	Me anticipo a posibles eventualidades que puede generar la solución del problema.	1	2	3	4	5
10	Evalúo diversas alternativas para ejecutar el plan de acción.	1	2	3	4	5
11	Integro estrategias de solución cuando son compatibles.	1	2	3	4	5
12	Elaboro un plan de acción para resolver el problema.	1	2	3	4	5
13	Me aseguro de que todos los involucrados en el problema participen en la solución.	1	2	3	4	5
14	Evalúo si la estrategia de solución se ejecutó según lo planeado.	1	2	3	4	5
15	Evalúo si el método elegido es adecuado para resolver el problema en la organización.	1	2	3	4	5
16	Comparo si los resultados organizacionales obtenidos coinciden con los resultados esperados.	1	2	3	4	5
17	Puedo reconocer cuando se solucionó el problema en mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	Cuando fracaso al solucionar un problema, examino qué fue lo que no funcionó.	1	2	3	4	5

III. CUESTIONARIO: Negociación Integrativa

Instrucciones

Lea cada ítem y marque su respuesta con un “X” de acuerdo a la siguiente escala de puntuación mostrada y no deje ninguna pregunta sin responder.

Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Fuertemente acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	Puntuación				
1	En las negociaciones, creo que soluciones mutuamente beneficiosas pueden ser alcanzadas.	1	2	3	4	5
2	En la negociación, siempre busco información acerca de las necesidades de la contraparte para poder cumplir mis necesidades y las de ellos.	1	2	3	4	5
3	Cuando negocio, generalmente proveo información acerca de los intereses de mi organización para poder lograr una salida mutuamente benéfica.	1	2	3	4	5

IV. CUESTIONARIO: Prestigio y Estatus Organizacional Percibido

Instrucciones

Lea cada ítem y marque su respuesta con un “X” de acuerdo a la siguiente escala de puntuación mostrada y no deje ninguna pregunta sin responder.

Peor	Algo peor	Algo mejor	Mucho mejor
1	2	3	4

Nº	Ítems	Puntuación			
	<i>Como compararía los siguientes indicadores de su empresa o negocio con respecto a otras empresas que hacen el mismo trabajo</i>				
1	La calidad de los productos, servicios o programas de la empresa o negocio.	1	2	3	4
2	El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas de la empresa o negocio.	1	2	3	4
3	La capacidad para atraer a los empleados esenciales.	1	2	3	4
4	Capacidad para retener a los empleados esenciales.	1	2	3	4
5	La satisfacción de los clientes.	1	2	3	4
6	Relación entre la dirección, gerencia o jefe con los empleados.	1	2	3	4
	<i>Rendimiento del mercado percibido</i>				
1	La publicidad.	1	2	3	4
2	El crecimiento de ventas.	1	2	3	4
3	La rentabilidad.	1	2	3	4
4	La cuota de mercado	1	2	3	4