

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a crown on top, flanked by two lions. Below the shield are two figures, possibly saints or scholars, holding a banner. The shield is supported by two columns. The outer ring of the seal contains the Latin text "UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS INTER CETERAS URBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**"CONFLICTIVIDAD Y PROCESOS DE MEDIACIÓN
EN EL CAMPO LABORAL"**

CLAUDIA LISSETTE ESCOBAR CATZÚN

GUATEMALA, JULIO 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**"CONFLICTIVIDAD Y PROCESOS DE MEDIACIÓN
EN EL CAMPO LABORAL"**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

CLAUDIA LISSETTE ESCOBAR CATZÚN

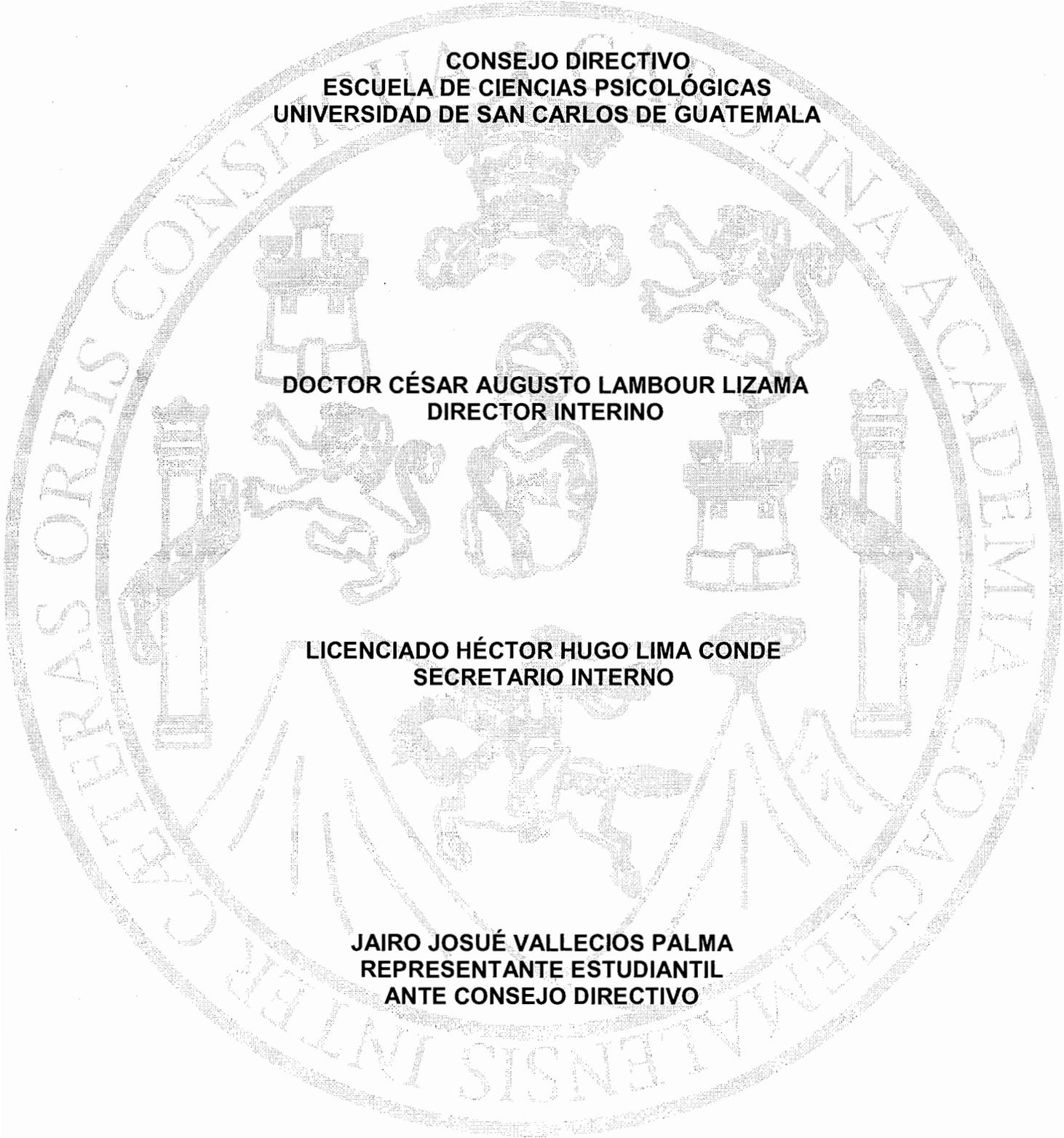
PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, JULIO DE 2011



**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERNO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 67-2011
DIR. 995-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de mayo de 2011

Estudiante
Claudia Lissette Escobar Catzún
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN NOVECIENTOS SETENTA GUIÓN DOS MIL ONCE (970-2011), que literalmente dice:

"NOVECIENTOS SETENTA": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"CONFLICTIVIDAD Y PROCESOS DE MEDIACIÓN EN EL CAMPO LABORAL"** De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

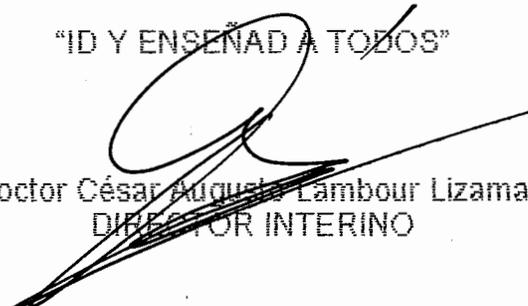
Claudia Lissette Escobar Catzún

CARNÉ No. 1989-14387

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Lidia Elizabeth Marroquín y revisado por la Licenciada Elena María Soto Solares. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

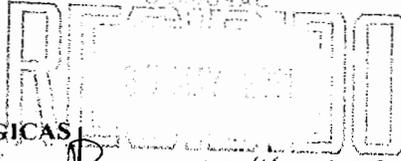

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recopilación e Información
CIEPS-USAC



CIEPs: 067-2011
REG: 489-2006
REG: 489-2006

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM:
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FRMA: [Signature] HORA: 13:40 Registr: 489-06

INFORME FINAL

Guatemala, 03 de Mayo 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Elena María Soto Solares ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"CONFLICTIVIDAD Y PROCESOS DE MEDIACIÓN EN EL CAMPO LABORAL."

ESTUDIANTE:
Claudia Lissette Escobar Catzún

CARNÉ No:
1989-14387

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 12 de Abril 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 28 de Abril 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
Licenciada Mayra Iriné Luna de Álvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



c.c archivo
Arelis



CIEPs. 068-2011
REG: 489-2006
REG 489-2006

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 03 de Mayo 2011

Licenciada *Mayra Friné Luna de Álvarez*, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs - "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"CONFLICTIVIDAD Y PROCESOS DE MEDIACIÓN EN EL CAMPO LABORAL."

ESTUDIANTE:
Claudia Lissette Escobar Catzún

CARNE
1989-14387

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 05 de Abril 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Erena María Soto Solares
DOCENTE REVISOR



Arellis/archivo

Guatemala, Marzo 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

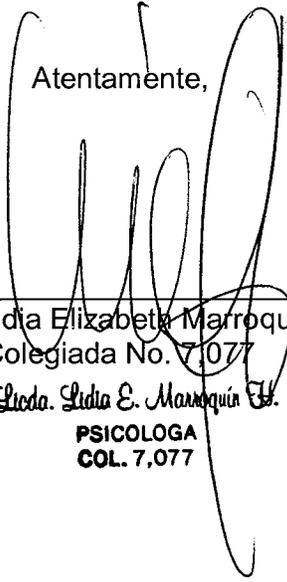
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “Conflictividad y Procesos de Mediación en el campo Laboral” realizado por la estudiante CLAUDIA LISSETTE ESCOBAR CATZÚN, CARNÉ 89-14387.

El trabajo fue realizado a partir del 23 de Agosto 2006, hasta 28 de Enero 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente,



Licda. Lidia Elizabeth Marroquín H.
Colegiada No. 7,077

Lidia E. Marroquín H.

**PSICOLOGA
COL. 7,077**

Guatemala Marzo 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Claudia Lissette Escobar Catzún, carné 89-14387 realizó en esta institución la aplicación de 35 cuestionarios y se llevaron a cabo conversatorios como parte del trabajo de investigación titulado: "Conflictividad y Procesos de Mediación en el campo Laboral", en el período comprendido del 01 de Octubre del año 2007 al 29 de Junio del año 2008, en horario de 8:00 a 13:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,


Licenciado Miguel Ángel Herrera Girón
Recursos Humanos

Telefonica
RECURSOS HUMANOS

PADRINOS DE GRADUACIÓN

LIDIA ELIZABETH MARROQUÍN HERNÁNDEZ
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 7077

MIGUEL ÁNGEL HERRERA GIRÓN
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 4462

DEDICATORIAS

A DIOS: Porque en mis momentos de debilidad me dio fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

A MI PATRIA: Guatemala, porque estoy orgullosa de haber nacido en esta tierra bendita de mujeres y hombres que se esfuerzan cada día por hacer de esta patria un lugar mejor para vivir.

A MIS PADRES: Infinitas gracias, por el amor incondicional y por apoyarme durante todo este tiempo.

A MIS HERMANOS: Gracias por todo su cariño, apoyo y ayuda incondicional que he recibido.

A MIS AMIGAS (O): Gracias por todo su cariño, apoyo moral y por impulsarme a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A TELEFÓNICA: Por permitirme llevar a cabo el proyecto de investigación.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO: Infinitas gracias por toda su paciencia, tiempo y ayuda en los momentos más complicados de mi investigación.

A MI ASESORA: Gracias por el apoyo, tiempo brindado y por los conocimientos compartidos.

A MI PADRINO Y AMIGO: Gracias por creer en el proyecto, por la motivación, tiempo y apoyo brindado.

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
Resumen	1
Prólogo	2
Capítulo I	
1.1 Introducción	3
1.1.1 Marco Teórico	6
1.1.2 Hipótesis	21
Capítulo II Técnicas e Instrumentos	
2.1 Técnicas	22
2.2 Técnicas de Recopilación de la información	22
2.3 Técnicas de Análisis de la información	23
Capítulo III Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	
3.1 Características del lugar y de la población	24
3.1.1 Características del lugar	24
3.1.2 Características de la población	24
3.2 Análisis e Interpretación de Resultados	25
3.2.1 Análisis Global de Resultados	37
Capítulo IV	
4.1 Conclusiones	41
4.2 Recomendaciones	42
Bibliografía	44
Anexos	46

RESUMEN

La presente investigación introdujo el estudio del conflicto y la mediación en el escenario laboral desde la perspectiva psicológica, pues comúnmente se aborda desde el marco jurídico.

La muestra utilizada para dicha investigación fue de 35 colaboradores de la empresa Telefónica, comprendidos entre las edades de 25 a 40 años, de ambos sexos.

La idea central era la de conocer y describir las áreas de trabajo donde con mayor frecuencia se presenta el conflicto, la metodología participativa y la investigación cualitativa.

El instrumento aplicado fue el de un cuestionario cerrado y tres conversatorios, en los cuales la mayoría de los entrevistados coinciden en que el ambiente laboral debe mejorar, no cuentan además con un área específica ni un profesional para atender casos de conflicto; reflejan la necesidad e interés por aprender formas para manejo del conflicto.

Como parte de las recomendaciones, es necesario realizar encuestas de clima organizacional, promover la creación de un área específica para mediación y contar con personal capacitado, se debe fortalecer el trabajo en equipo, organizar talleres para aprender mecanismos alternativos para manejo del conflicto, promover reuniones de sociabilización fuera del ambiente laboral y principalmente impulsar procesos de sensibilización a directores, mandos medios en tema de conflicto laboral y mediación.

PRÓLOGO

En Guatemala la mayoría de empresas privadas aún están en la búsqueda de alternativas para el manejo de la conflictividad humana, que si bien puede ser erradicada, se merece un abordamiento más profundo y contextual para su análisis.

La conflictividad en el medio laboral como problema es tema de interés para la práctica de la Psicología Industrial en nuestro país. En las Gerencias de Recursos Humanos, se ha considerado mediación únicamente al trabajo que se desarrolla en términos jurídicos y en relación al derecho laboral, por tanto cuando ocurre un problema solamente se toca la parte jurídica obviando la importancia del aporte que puede ofrecer la perspectiva psicosocial a través de procesos de mediación.

La mediación trata de evitar que haya ganadores y perdedores, lo característico de la mediación es la inclusión del mediador, que actúa para ayudar a las otras partes disputantes a alcanzar un acuerdo común, cuyas intervenciones tienen la obligatoriedad de ser aceptadas o rechazadas por los mismos.

La decisión de entrar en este tipo de procesos es voluntaria, así como también la decisión de continuar en el.

Finalmente es competencia de las nuevas generaciones de profesionales generar una participación más activa, dinámica y científica en temas como este que promueven una mejor condición de vida laboral en las organizaciones.

Conocer y describir con claridad el conflicto permite la oportunidad de abrir espacios de diálogo que a futuro generan oportunidades de mejora en las condiciones laborales dentro de las empresas.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación tenía como objetivo identificar los tipos de conflicto en las relaciones laborales en una empresa de telecomunicaciones, resultando producto de la misma que hoy en día las empresas no cuentan en su totalidad con herramientas o conocimientos básicos para la resolución de los mismos.

El estudio sobre la conflictividad en las relaciones laborales y procesos de mediación psicosocial, dentro de sus objetivos fue el conocer las áreas de trabajo específicas en donde con mayor frecuencia se presenta el conflicto y describir formas de conflicto más comunes dentro de las mismas; por la naturaleza, se utilizó la metodología participativa y elementos de la investigación cualitativa, tomando en consideración que la información obtenida refleja la realidad vivenciada por los empleados dentro del sistema de las relaciones humanas en el ambiente laboral. Es decir, fue de interés el conocer desde la experiencia inmediata, la voz de los propios actores, su sentir, como se percibe el control y manejo de la conflictividad en la empresa.

El conflicto remite a la mediación y producto de ella se ha convertido en un medio de resolución, la práctica de la mediación está comenzando a extenderse en nuestro país, especialmente en ámbitos judiciales y de terapia familiar y diversas organizaciones.

El ambiente laboral es un espacio donde los seres humanos desarrollamos una actividad sumamente importante para la satisfacción de necesidades, tanto biológicas como sociales, es interesante reconocer que a nivel local existen pocos esfuerzos por viabilizar mecanismos para prevenir el conflicto o superarlo, por lo que el presente estudio pretende contribuir a que las empresas escuchen la parte humana de sus colaboradores ya que estos tienen necesidades y expectativas que giran en torno a su ambiente

de trabajo y un mediador capacitado puede ser un excelente guía para dirigir las diferentes opiniones que surjan entre ellos y evitar de esta forma el conflicto en la organización.

La investigación permitió conocer las áreas de trabajo donde con mayor frecuencia surge el conflicto y los dos tipos de conflicto principales que se derivan de estos:

- Latente (existe pero no se manifiesta claramente)
- Manifiesto (se expresan de forma patente).

Para lograr los resultados obtenidos de la presente investigación, se procedió a realizar una identificación del problema, un abordamiento bibliográfico, un marco conceptual del mismo, posteriormente se hizo un estudio en donde se llevo a cabo un trabajo de campo con cuestionarios abiertos y conversatorios, finalmente analizada la información se ejecuta un informe final que deja evidenciada la investigación con la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Una vez concluido todo el análisis documental y trabajo de campo, se determinó que hoy en día la empresa objeto de estudio, no cuenta con una estrategia o metodología para el abordamiento de resolución de conflictos.

De igual manera se identificó que existen conflictos:

- Intrapersonales (De raíz interior en la persona, valores, circunstancias íntimas).
- Interpersonales (Dos personas enfrentadas a propósito de una tercera, una idea o un bien a la que aspiran ambos).
- Intragrupales (El enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro del mismo grupo original).
- Intergrupales (Aquellos que se producen entre grupos).

Este tipo de conflictos son producto de constantes cambios, ausencia de acompañamiento en los mismos que afecta a los colaboradores en su desempeño diario.

En Guatemala, no existe información documental que aporte mecanismos de abordamiento a un tema tan crítico como el expuesto.

ESTRATEGIAS DE ABORDAJE Y SOLUCIÓN

Ahora que comprendemos como abordar un conflicto, se presentan los siguientes tips para su solución:

- ✓ El mediador deberá ser ecuánime y neutral.
- ✓ En la mediación la escucha activa genera una herramienta vital para la resolución de conflictos.
- ✓ El mediador no deberá involucrarse con el problema de los afectados y su participación será de análisis e interpretación de la información.
- ✓ Finalmente la mediación nos da lineamientos precisos para abordar un problema, así:
 - Búsqueda de resoluciones
 - Flexibilidad
 - Presenta un mediador
 - No tiene voto, solamente voz
 - No existen ganadores ni perdedores.

VIABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA MEDIACIÓN

Hoy en día solamente en juzgados de trabajo existe o se da la viabilidad de la mediación y se encuentran los siguientes lugares como: Centro Comunitario de Resolución de Conflictos de Aguacatán, Huehuetenango; Centro Comunitario de Resolución de Conflictos, Palín Escuintla; Centro de Mediación y Negociación Internacional, Guatemala; Mesa de negociación de Conflictos Alta Verapaz.

Toda vez que en instituciones privadas, gubernamentales o semiautónomas, aún este tema no se ha desarrollado adecuadamente.

Queda un largo camino por recorrer respecto al tema de mediación y esto solamente será posible en la medida en que los psicólogos jueguen un rol de acompañamiento en temas de resolución de conflicto y las instituciones educativas promuevan dentro de su pensum de estudio temáticas que permitan a las nuevas generaciones conocer, identificar y participar en estudios de esta naturaleza.

1.1.1 MARCO TEÓRICO

La conflictividad se pone de manifiesto en algún momento en el contexto de las relaciones humanas; tomando en cuenta que ningún individuo es exactamente igual a otro, es posible entonces la diferencia de pensamientos, sentimientos, ideas, intereses, etc., y son estos algunos elementos que pueden originar el conflicto.

Existen diferentes tipos de conflicto así como causas y ambientes donde se presentan: Familia, Escuela, trabajo, entre otras instituciones sociales que de alguna manera han viabilizado o creado mecanismos para su abordaje. Así existen figuras como el sacerdote, el maestro guía, el abogado, el médico, el Psicólogo, entre otros actores o figuras dentro de algunas disciplinas conocidas.

El ambiente laboral es un espacio donde los seres humanos desarrollamos una actividad sumamente importante para la satisfacción de necesidades, tanto biológicas como sociales, es interesante reconocer que a nivel local existen pocos esfuerzos por viabilizar mecanismos para prevenir el conflicto o superarlo.

En la mayoría de empresas e instituciones guatemaltecas y en lo referente a la práctica de Psicología Industrial, no existe un área ó un departamento para el abordaje del conflicto, no es considerado; la mayoría de esfuerzos se orientan

hacia el control del equipo o infraestructura y evaluación de impacto de relación jefe / subalternos (clima organizacional)¹, estudios ergonómicos, etc. Visto de esta manera se aprecia un escenario donde predomina la verticalidad y una dinámica de relación comúnmente llamada efecto de cascada, que no deja mucha oportunidad de participación de actores igualmente importantes como lo son los empleados, es decir existen pocas posibilidades de una visión horizontal de relaciones laborales que reflejen posturas más incluyentes, es decir más humanizantes, situación preocupante en estos tiempos de globalización. Pocas veces se toma en cuenta como prioridad el abordaje de aquellos elementos que competen a la subjetividad humana, que luego se presentan como actos o conductas dentro de los cuales posiblemente se encuentre el origen mismo o causas principales del conflicto.

A. El conflicto es inherente a la interacción humana.

Conflictos entre los hombres, conflictos en y entre las áreas y ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana de los seres humanos (individuos, grupos, instituciones, comunidades). La resolución de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etc.

Cuando hablamos de conflicto en Psicología Social nos referimos al amplio espectro que en la interacción e interrelación humana va desde situaciones y cuestiones que se elaboran con cierta rapidez, casi sin "problema" (aun cuando toda satisfacción de necesidades es búsqueda, mediatez, y por lo tanto es problema)², hasta situaciones complejas que derivan en complicaciones, antagonismos, llegando a veces a estereotipias, rigideces o cristalizaciones, cuya posibilidad de resolución requiere la consulta o intervención de

¹ Chrudden, Herbert J; Sheman Arthur ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, p. 155.

² Whitehead, A.N. CONFLICTO, MEDIACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL, p1.

operadores (terceros) que aporten elementos o instrumentos eficaces para la superación del conflicto. El conflicto alude al motor vital del acontecer humano tanto en el sentido de la adaptación activa como pasiva a la realidad y es una noción clave para cualquier operador en salud preocupado por los conceptos y criterios que direccionan su accionar, tanto desde el punto de vista de la prevención (y sus distintas formas) como de la promoción de salud o bienestar en el medio.³

La noción de conflicto remite a un tema que en estos últimos tiempos esta teniendo auge: Mediación. La práctica de la mediación está comenzando paulatinamente a extenderse en nuestro país (especialmente en ámbitos judiciales y de terapia familiar, y diversas organizaciones). Así también están comenzando a surgir cursos y seminarios formativos sobre el tema. El problema del conflicto es quizás que alcanzamos a visualizarlo cuando no nos queda más "remedio" que reconocerlo como tal. El conflicto lo asociamos a la enfermedad, a lo que no "debería ser" o "estar", a lo que hay que "suprimir", a lo que hay que curar. Es evidente que nuestra educación está atravesada por un modelo médico hegemónico que se nos impone en nuestra interioridad: síntoma-enfermedad-remedio-cura.⁴ Hemos aprendido poco a prevenir, a fortalecer y enriquecer nuestros potenciales para mejorarlos porque tendemos a creer que lo conflictivo es solo cuando no nos entendemos o cuando malentendemos con los otros.

B. CONFLICTO

Entendemos por conflicto, aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro los miembros que conforman un grupo. Otros autores lo definen como "aquel estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre

³ Whitehead, A. N. , Ob. Cit, p. 1.

⁴ Ibidem., p. 2.

alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compatible con equidad entre ellos".⁵

Los conflictos bien llevados no necesariamente tienen que ser vistos sólo como negativos.

Hay dos tipos de conflictos principales:

- Latente (existe pero no se manifiesta claramente)
- Manifiesto (se expresan de forma patente).

C. Conflicto Inter – personal

Es una lucha entre varias partes, individuos y un grupo o grupos dentro de una institución u organización. Entre dos organizaciones y grupos grandes, de diversas entidades dentro de una institución. Tienen al mismo tiempo partes privadas y partes del estado en un conflicto.

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Un tema aparte es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones.

Esta es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada y que tienen para con el otro, conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación son múltiples

- pérdida de tiempo gerencial
- la calidad de las decisiones empeora
- hay pérdida de empleados valiosos
- se instala una baja motivación para trabajar
- empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados,

⁵ Bolívar, Cris, EL ABORDAMIENTO DEL CONFLICTO, p. 2.

- puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien gerenciada puede brindar las siguientes ventajas:

- mejores acuerdos para las tareas comunes
- las relaciones se fortifican
- aumentan la auto-estima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en equipo.

Existen otros tipos de conflictos: **Intrapersonales:** Son de raíz interior en la persona (valores, circunstancias íntimas). **Interpersonales:** Dos personas enfrentadas a propósito de una tercera, una idea o un bien a la que aspiran ambos. **Intragrupales :** Son exactamente iguales que los interpersonales solo que el enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro del mismo grupo original. **Intergrupales:** Aquellos que se producen entre grupos.

1. Proceso de manejo del Conflicto

1.1. Etapas del conflicto:

Un conflicto empieza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte. El daño puede ser real, (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo).⁶

⁶ Suárez, Marines MEDIACIÓN. CONDUCCIÓN DE DISPUTAS. COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS. p. 187.

1.2. Etapa 1.- Conocimiento Las partes toman conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a otra(s) parte(s) o toma una posición que se opone a otra(s). Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoide de auto-defensa.

1.3. Etapa 2.- Diagnóstico: esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es uno de necesidades o de valores. Es importante definir esto: si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes, o sea si afecta el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, es sobre necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de la especie. Si ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el status o intangibles varios, es un conflicto sobre valores. Un valor es un elemento elegido libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues deviene parte del yo, e influencia la vida entera de una persona o comunidad. Generalmente los valores no son objeto de negociación sino de respeto.⁷

1.4. Etapa 3.- Reducción del conflicto: Esta fase envuelve la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto.

Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilita a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.⁸

1.5. Etapa 4.- Solución del problema: Esta fase envuelve el uso de los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes. Se hace a través de:

⁷ Suárez, Marines, Ob. Cit., p. 187.

⁸ *Ibidem.*, p.188.

- Escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión
- Cuidar sobre todo de mantener la relación
- Distinguir entre posiciones e intereses
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos.

1.6. Etapa 5.- Construcción del acuerdo final. Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implementar, que teóricamente al menos sea mejor que la continuación de las hostilidades. Se procura restaurar la relación anterior, si esto es posible.

1.7. Habilidades para resolver Conflictos

Estas son algunas de las habilidades requeridas ya sea por un mediador o un árbitro:⁹

- A.** La capacidad para escuchar activamente
- B.** La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- C.** La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito.
- D.** La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- E.** La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- F.** Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
- G.** La capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.

⁹ Ibidem., p. 189.

- H. La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

2. MEDIACIÓN

Uno de los diversos motivos que acerca a estos roles compatibles de Psicólogo Social y Mediador, es la noción de conflicto: para la Mediación, también esta es clave y eje de su teoría y metodología. Psicología Social y Mediación actúan en relación a conflictos Interaccionales procurando la búsqueda de las resoluciones, una y otra requieren operadores formados en temáticas que hacen a la comprensión de la conducta humana para poder actuar sobre ella.

2.1. Características del sistema de mediación

El sistema de mediación se caracteriza por crear un contexto más flexible para la conducción de disputas. Lo característico del sistema de mediación es la inclusión de un tercera parte, "el mediador", que actúa para ayudar a las otras dos partes "disputantes" a alcanzar un acuerdo, pero cuyas intervenciones no tienen la obligatoriedad de ser aceptadas por los disputantes.

La decisión de entrar en este tipo de procesos es voluntaria, así como también es voluntaria la decisión de continuar en él.

La mediación ha crecido rápidamente en los países en los cuales se ha establecido como forma de conducción de conflictos, y esto se debe a varias razones.

En la mediación se tienen en cuenta dos aspectos del conflicto.

- el tema en sí por el que se discute y
- la relación entre las partes.

Si bien estos aspectos están íntimamente ligados, el hecho de tomar en cuenta el aspecto relacional del conflicto y las consecuencias que puede tener para el

mantenimiento de la relación la forma como se solucione, han sido una eficaz ayuda para preservar las relaciones, al sacarlas del campo de la confrontación que puede llegar a ser destructiva. Esto no solo tiene aplicación en el caso de las relaciones familiares, sino que rinde también importantes frutos en el campo de las relaciones comerciales, porque permite que las partes, después de terminada la mediación, puedan continuar teniendo interacciones productivas entre ellas. En el campo de las empresas, o sea, en los conflictos que se generan en el campo laboral, el lograr una distensión en las relaciones conflictivas va en beneficio de las partes, que podrán continuar su relación en forma distendida sin necesidad de abandonar el campo de su trabajo, y también en beneficio de la empresa al no tener que perder a alguno de sus integrantes.

Estos beneficios que se han observado en el campo de las relaciones pueden deberse en gran medida al hecho de que en el sistema de mediación no hay ganadores ni perdedores, a diferencia de lo que ocurre en el sistema formal judicial, en el cual una de las partes pierde el juicio y carga con todas las costas de este (en la mayoría de los casos) en tanto que la otra parte gana.

3. Ventajas del sistema de mediación.

3.1. Ventajas.

Las ventajas y/o beneficios más importantes del sistema de mediación son los siguientes:

En la mediación se trata de evitar que haya ganadores y perdedores, lo cual redundaría en beneficios en cuanto al mantenimiento de las relaciones futuras entre las partes. Si alguna de las partes se siente perdedora y considera que no es equitativo, el acuerdo alcanzado puede retirarse y alcanzarse un juicio.

Aumenta la creatividad en la medida que no hay ningún límite externo, salvo lo que se establezca en la mediación para crear el acuerdo. Al ser más flexible, utiliza capacidades alternativas que no están previstas dentro del sistema judicial formal. No debe basarse en leyes previas y en precedentes, al mismo tiempo tampoco puede sentar precedentes para otros casos. Sólo tendrá este

valor para las partes involucradas y para el mediador, para sus futuras intervenciones en la medida en que produce un aprendizaje.

La mayor ventaja individual que produce la mediación es un aumento sensible del protagonismo de las partes, lo que aumenta la responsabilidad de estas.

Se produce un deuteroaprendizaje. Al solucionar un conflicto, como subproducto de esto uno puede adquirir la capacidad de solucionar otros futuros conflictos en la misma área en la cual se presentó el anterior o aun en otras áreas diferentes. Esto ha recibido también el nombre de transferencia de aprendizaje o conocimiento tácito. A veces las partes no son conscientes de este aprendizaje en el momento en que lo adquieren, aunque se ven las consecuencias a posteriori, cuando enfrentan otro conflicto,

3.2. Beneficios de la mediación.

Todas las personas, grupos y/o organizaciones que se encuentran en un proceso conflictivo pueden ser los beneficiarios de esta nueva institución. Suele confundirse a la mediación con una de sus subclases: la mediación judicial. Esta última es la que se realiza a pedido o por derivación de los tribunales.

Pero dado que el sistema de mediación puede también funcionar separado de los tribunales, en el ámbito privado, los mediadores pueden ser llamados por la comunidad o directamente por las partes. Cualquier persona, grupo y/o organización puede beneficiarse con su aplicación.

4. El Mediador

Características de un mediador eficiente. El mediador perfecto debería poseer relevantes cualidades a fin de poder adoptar conductas adecuadas.

Las principales cualidades que se predicen del mediador son:

4.1. Neutralidad:

La cualidad más importante de un mediador eficaz es su capacidad de mantener un papel imparcial y neutral en medio de una controversia.

4.2. Capacidad para abstenerse de proyectar su propio juicio:

El rol del mediador es ayudar a que las partes lleguen a un acuerdo cuyos términos sean aceptables para ellas, aun cuando el mediador este en desacuerdo con la sabiduría o con la justicia de la solución.

4.3. Flexibilidad:

Debe estimularse la fluidez en las comunicaciones.

4.4. Inteligencia:

Las partes buscan un mediador que les facilite el camino de la resolución, con una mentalidad ágil y eficaz. Debe ser capaz de ver las cuestiones en múltiples niveles, de tratar hechos complejos y de analizar los problemas.

4.5. Paciencia:

Es importante que el mediador pueda esperar los tiempos necesarios según lo requieran las partes.

4.6. Empatía:

El mediador debe ser capaz de valorar percepciones, medios e historia que cada parte revele en la discusión. La confianza se instala a partir de esta corriente.

4.7. Sensibilidad y respeto:

El mediador debe ser respetuoso con las partes y sensible a sus fuertes sentimientos valorativos, incluyendo sexo, raza y diferencias culturales.

4.8. Oyente activo:

Las partes deben sentir que el mediador ha oído las respectivas presentaciones y dichos.

4.9. Imaginativo y hábil en recursos:

Es importante que el mediador tenga capacidad de generar y aportar ideas nuevas.

4.10. Enérgico y persuasivo:

A través de la conducción del proceso, el mediador debe intervenir eficazmente para lograr la flexibilidad entre las partes aunque debe dirigir la dinámica y controlar la audiencia sin ser autoritario.

4.11. Objetivo:

El mediador será más efectivo si permanece desligado del aspecto emocional de la disputa.

4.12. Digno de confianza para guardar confidencias:

Debe guardar confidencialidad y las partes tienen que estar convencidas de que ello será así.

4.13. Tener sentido del humor:

Es necesario para aflojar tensiones y crear un clima favorable.

4.15. Perseverante: Cuando las partes llegan lentamente al acuerdo, el mediador debe soportar las espera y la ansiedad que esto provoca.

Lo más importante en este tema de la mediación es el saldo que arroja una buena tarea: "la mediación no produce ganadores ni perdedores ya que todas las partes deben ser favorecidas con el acuerdo que se logre".¹⁰

Ideas básicas en un proceso de Mediación:

- La existencia de opiniones diferentes es útil y bienvenida. No todo el mundo tiene que pensar de la misma manera.
- Las personas hacen sólo lo mejor que pueden en cualquier momento.

¹⁰ Highton, Elena, I. Álvarez, Gladis, S. MEDIACIÓN PARA RESOLVER CONFLICTOS. p.55.

- Las personas ya tienen en sí mismas los recursos necesarios para hacer los cambios deseables.
- La cooperación es preferible a la competición.
- Una solución mutuamente aceptable, basada en metas o necesidades compartidas, está disponible si la buscamos y es deseable.

Los conflictos no son inevitables, sino que son la consecuencia de una cadena sucesiva de elecciones de conducta.¹¹

5. Clima Laboral

El Clima Laboral puede definirse como la cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.¹² El término está referido a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. El clima organizacional, si es alto y favorable, provoca satisfacción en el puesto. La medición de la satisfacción laboral es considerada frecuentemente como equivalente a evaluación del clima laboral.

El término satisfacción se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador.

La satisfacción laboral está relacionada con ciertas variables de alto interés para las organizaciones.

5.1. Satisfacción y Productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos.

¹¹ Highton, Elena, I. Álvarez, Gladis, S., Ob. Cit., p. 56.

¹² Forehand y Gilmer. CLIMA LABORAL, p. 35.

5.2. Satisfacción y Absentismo

Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien ésta es moderadamente alta. De hecho parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la misma. Así podemos considerar el pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realizan por la salud.

Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que analizamos, de factores externos, parece demostrarse que los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.

5.3. Satisfacción y Rotación

En este caso parece demostrarse una correlación negativa más consistente. Es decir, a mayor satisfacción, menor rotación. Y ello a pesar de que, efectivamente, factores externos pueden modular la relación entre ambas variables.

6. Definición del clima laboral

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

- Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.
- La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

- “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente.

“Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”.¹³

Podemos referirnos concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos), que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

¹³ Forehand y Gilmer. Ob., cit., p. 40.

1.1.2 HIPÓTESIS:

La falta de estudios de mediación en las relaciones laborales generan conflicto.

Variable Dependiente: La falta de estudios de mediación.

Variable Independiente: Generan conflicto en el ambiente laboral.

INDICADORES: VARIABLE DEPENDIENTE

- La mediación genera búsqueda de resoluciones.
- La mediación es flexible para conducción de disputas.
- La mediación incluye a un mediador.
- La mediación no tiene voto en la resolución de un conflicto, solo voz.
- En la mediación no existen ganadores o perdedores.
- El mediador deberá poseer una conducta neutral-imparcial.

INDICADORES: VARIABLE INDEPENDIENTE

- El conflicto posturas distintas ante un evento.
- Estado de tensión entre las partes por intereses opuestos.
- Los conflictos no necesariamente tienen que ser vistos como negativos.
- Un conflicto puede ser resuelto a través de una escucha activa.
- La resolución del conflicto puede ser a través de separar los temas involucrados.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas de Muestreo

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó como muestra objeto de estudio a un grupo 35 empleados (colaboradores), de una empresa de Telecomunicaciones denominada Telefónica.

El grupo se eligió al azar tomando como base empleados comprendidos entre las edades de 25 a 40 años, de las siguientes áreas de trabajo: Cobros, Servicio al Cliente, Mercadeo, Créditos, Ventas, Recursos Humanos, Sistemas.

2.2 Técnicas de Recopilación de Información

Para obtener los resultados de la presente investigación se utilizaron dos técnicas de recopilación de la información:

- a. **Cuestionario:** Que consistió en la elaboración de preguntas para determinar los niveles de conflicto en la muestra objeto de estudio, definiéndolo con preguntas múltiples para análisis estadístico.
- b. **Conversatorios:** Que consistió en la reunión de seis grupos, cinco de ellos con seis personas y uno con cinco, en donde se presentaron diferentes eventos relacionados con el tema, obteniendo por anotación el comentario de cada uno de los participantes, el cual fue tabulado a través de respuestas y afirmaciones de cada uno de ellos.

2.3 Técnicas de Análisis de Información

Para el análisis e interpretación de resultados, se tomaron como criterios las áreas de trabajo que fueron definidas, de igual manera la edad y el sexo de los participantes, dando como resultado la identificación de respuestas del cuestionario múltiple.

Los criterios estadísticos se fundamentaron en la tabulación de respuestas, tomando como referencia el análisis Inferencial que permitieron determinar, cuantificar, identificar la posición de la muestra objeto de estudio respecto al planteamiento del tema.

Inicialmente se tomaron todos los cuestionarios analizando pregunta por pregunta de acuerdo a una tabla previamente elaborada de las variables Dependiente e Independiente, empatando cada una de las preguntas del cuestionario con las variables.

Una vez identificadas las preguntas y las variables, se elaboró un cuadro de análisis para identificar las respuestas del grupo.

Determinados los grupos de respuestas, se procedió a obtener el análisis porcentual que permitieron obtener la información tabulada e interpretada estadísticamente por medio de gráficas que fueron analizadas de acuerdo a lo manifestado por el grupo objeto de estudio.

De la misma manera se trabajó la parte de los conversatorios, analizando y agrupando estadísticamente lo manifestado por el grupo para luego ser tabulado e interpretado por medio de gráficas.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

Empresa Telefónica Móviles Guatemala, S.A., se encuentra ubicada en el Boulevard los Próceres 20-09 Zona 10, el edificio cuenta un centro de servicio en la planta baja que le presta el servicio a los clientes para compra de diferente tipo de equipos, área de servicio al cliente y pago de facturas; el mismo tiene 10 niveles en donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas.

3.1.2 Características de la población

El 75% de la población objeto de estudio, están comprendidos en las edades de 25 a 40 años, el otro 25% se encuentra entre las edades de 41 y 47 años, lo que indica que se cuenta con un grupo joven dentro de la empresa donde se desarrolló el estudio.

El 60% de la población posee educación media, mientras que el 35% posee estudios superiores a un tercer año de carrera universitaria y el 5% restante tiene un título universitario, esto evidencia que el grupo de la muestra objeto de estudio es una población en desarrollo que la empresa debe de impulsar a que concluya sus estudios universitarios.

En cuanto a género podemos determinar que se cuenta con un 65% de mujeres y un 35% de hombres, esto no significa que el conflicto sea más evidente en el sexo femenino ya que dentro de la muestra prevalece el

mismo, por el contrario la investigación indica que cuando surge un evento de conflicto es provocado por ambos sexos.

Finalmente tenemos que de acuerdo a la clasificación interna de puestos dentro de la organización, el 20% de los mismos son analistas, el 50% son expertos y el 30% son jefes y gerentes lo que evidencia que se cuenta con una población estructuralmente en la mitad de su recorrido de crecimiento dentro de la organización y sin embargo el nivel de conflicto lo manejan de una forma casi equilibrada.

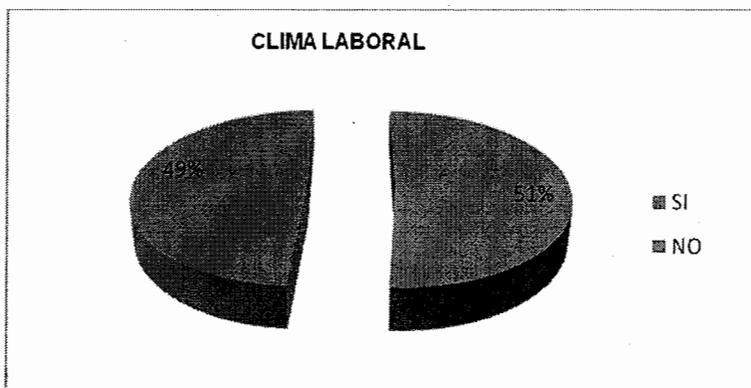
3.2 Análisis e Interpretación de Resultados

Para la interpretación de resultados, se tomaron como criterio los distintos niveles de conflicto, de igual manera se utilizaron los siguientes indicadores:

1. El conflicto posturas distintas ante un evento.
2. Estado de tensión entre las partes por intereses opuestos.
3. Los conflictos no necesariamente tienen que ser vistos como negativos.
4. Un conflicto puede ser resuelto a través de una escucha activa.
5. La resolución del conflicto puede ser a través de separar los temas involucrados.
6. La mediación genera búsqueda de resoluciones.
7. La mediación es flexible para conducción de disputas.
8. La mediación incluye a un mediador.
9. En la mediación no existen ganadores o perdedores.

1. El conflicto posturas distintas ante un evento.

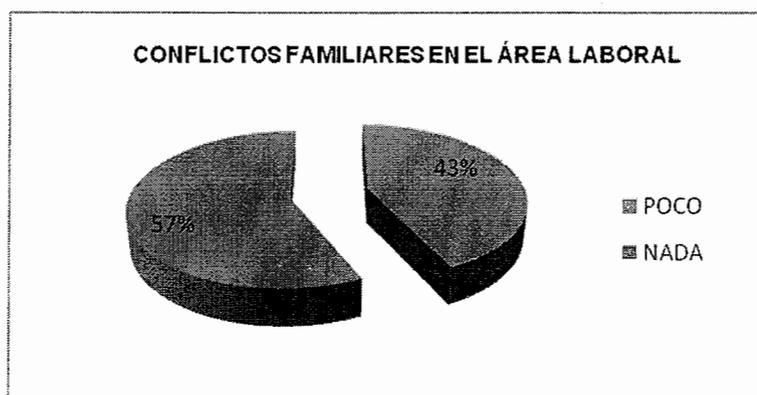
GRÁFICA No. 1



Fuente: (Elaboración propia)

Según los resultados obtenidos, se pudo determinar en la gráfica número 1 que el 51% de la muestra manifiesta tener un clima laboral estable, mientras que el 49% indica lo contrario y que este debería mejorar.

GRÁFICA No. 2



Fuente: (Elaboración propia)

En la gráfica número 2, se puede observar que el 57% de la muestra manifiesta que los conflictos familiares les afectan poco en el área laboral, mientras que el otro 43% indican que en nada les afecta en su ambiente de trabajo.

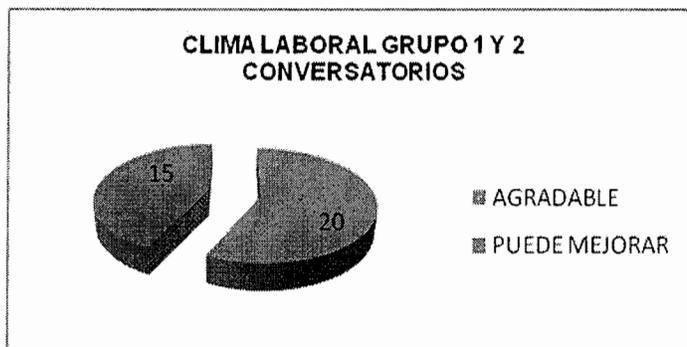
GRÁFICA No. 1 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

En la gráfica número 1 de los conversatorios, se puede establecer que 23 integrantes de la muestra declaran que si han tenido experiencias de conflicto y 12 de ellos indican que no.

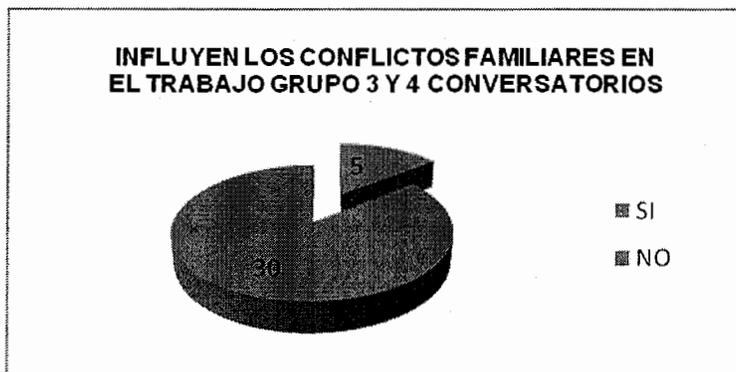
GRÁFICA No. 2 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

En la gráfica número 2 de los conversatorios, se puede observar que 20 integrantes del grupo manifiestan que el clima laboral es agradable y 15 de ellos indican que podría mejorar.

GRÁFICA No. 3 CONVERSATORIOS

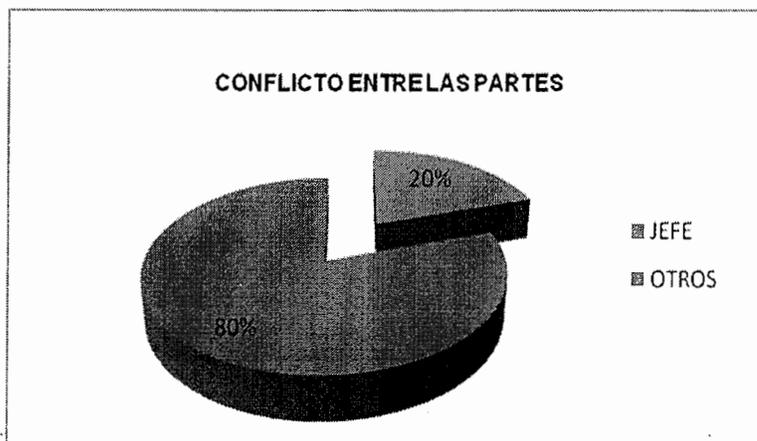


Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 3 de los conversatorios, 30 integrantes manifiestan que los conflictos familiares no influyen en el área laboral y 5 de ellos indican que si les afectan.

2. Estado de tensión entre las partes por intereses opuestos.

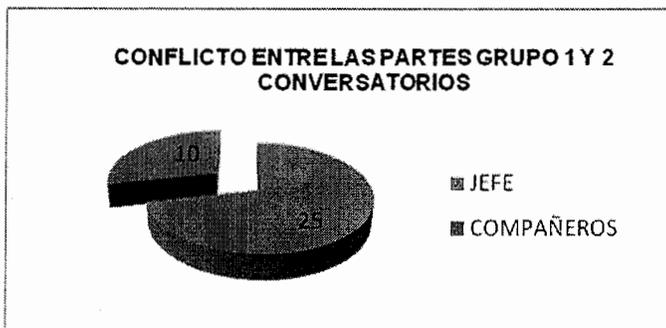
GRÁFICA No. 3



Fuente: (Elaboración propia)

En la gráfica número 3 se puede observar que el 80% de la muestra manifiesta tener algún tipo de conflicto con otras personas, mientras que el otro 20% indica que el conflicto ha sido con el Jefe.

GRÁFICA No. 4 CONVERSATORIOS

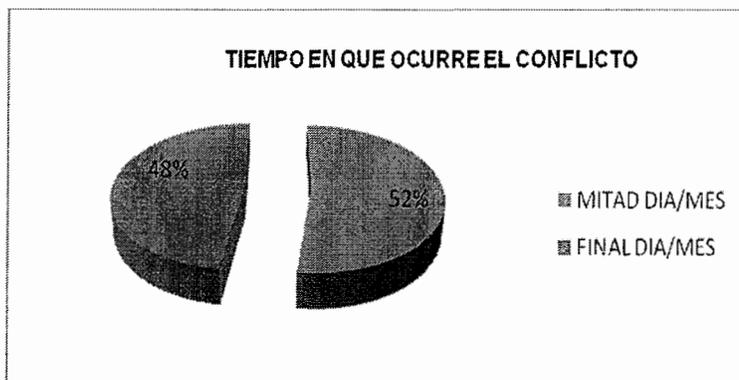


Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 4 de los conversatorios, 25 miembros de la muestra determinan haber tenido algún tipo de conflicto con su Jefe, mientras que 10 de ellos confirman que los conflictos han sido con sus compañeros.

3. Los conflictos no necesariamente tienen que ser vistos como negativos.

GRÁFICA No. 4



Fuente:(Elaboración propia)

Se observa en la gráfica número 4, el 52% de la muestra manifiesta que los conflictos ocurren a medio día y a medio mes, por el contrario, el 48% indica que estos se dan al final del día y a fin de mes.

GRÁFICA No. 5 CONVERSATORIOS

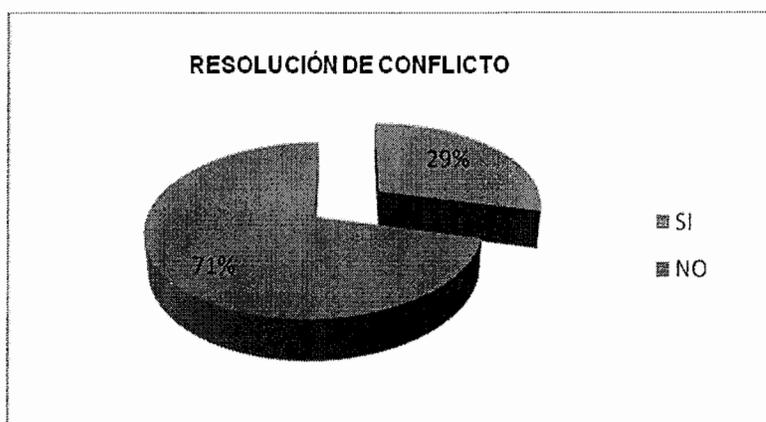


Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 5 de los conversatorios, 30 integrantes del grupo objeto de estudio, manifiesta que si han tenido conflictos en el área de trabajo, 5 de ellos indican que no han tenido conflictos en el área laboral.

4. Un conflicto puede ser resuelto a través de una escucha activa.

GRÁFICA No. 5

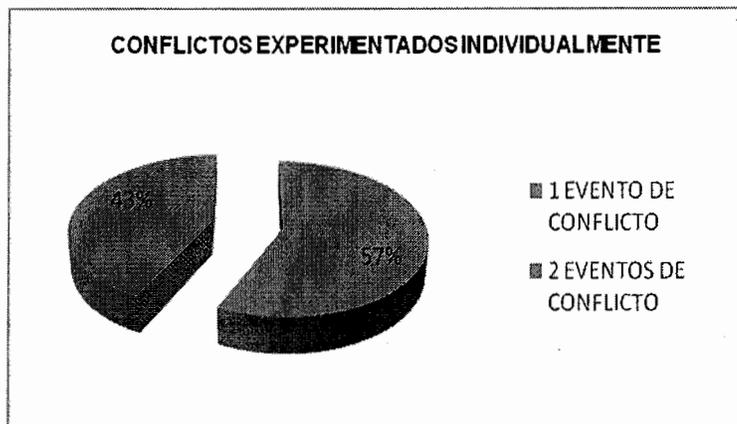


Fuente: (Elaboración propia)

Aquí se puede observar que en la gráfica número 5, el 71% de la muestra, manifiesta que no saben cómo darle resolución a un conflicto, mientras que el otro 29% indican que si saben cómo resolverlo.

5. La resolución del conflicto puede ser a través de separar los temas involucrados.

GRÁFICA No. 6



Fuente:(Elaboración propia)

La gráfica número 6, determina que el 57% de la muestra manifiesta haber tenido por lo menos un evento de conflicto, mientras que el otro 43% indica que han sido dos eventos de conflicto experimentados.

GRÁFICA No. 6 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 6 de los conversatorios, 25 integrantes de la muestra manifiestan que los conflictos ocurren en la mitad del día, mientras 10 de ellos indican que estos ocurren al final del día.

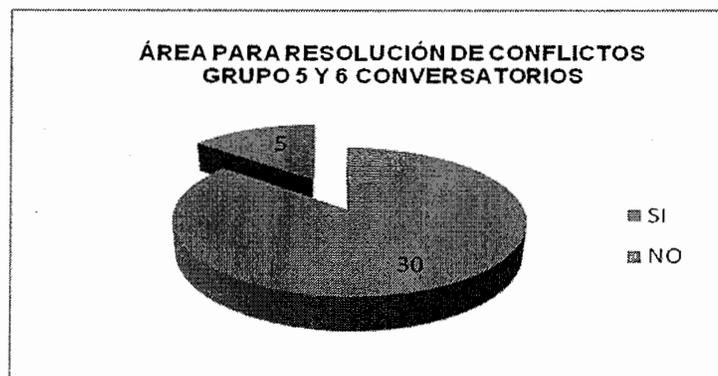
6. La mediación genera búsqueda de resoluciones.

GRÁFICA No. 7



De acuerdo a la gráfica número 7, se puede determinar que el 75% de la muestra manifiesta que si es necesario un proceso de mediación en la resolución de un conflicto, el 25% restante indica que no es necesario

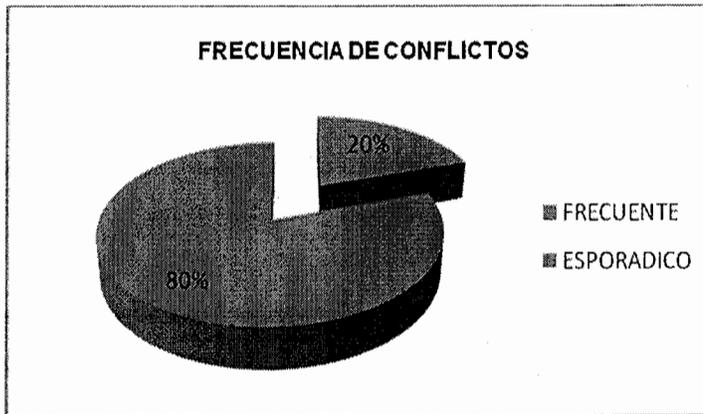
GRÁFICA No. 7 CONVERSATORIOS



Gráfica número 7 de los conversatorios, 30 integrantes de la muestra manifiestan que si es necesario tener un área específica para resolución de conflictos, mientras que 5 de ellos indican que no es necesaria.

7. La mediación es flexible para conducción de disputas.

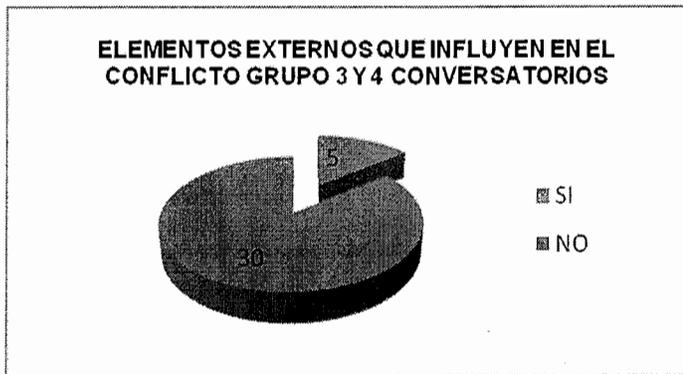
GRÁFICA No. 8



Fuente: (Elaboración propia)

En la presente gráfica número 8, se puede determinar que el 80% de la muestra manifiesta que los conflictos ocurren de manera esporádica, mientras que el 20% indica que los mismos son frecuentes.

GRÁFICA No. 8 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 8 de los conversatorios, 30 integrantes de la muestra manifiestan que los elementos externos no influyen en el ambiente laboral, por el contrario 5 de ellos indican que si les afectan.

8. La mediación incluye a un mediador.

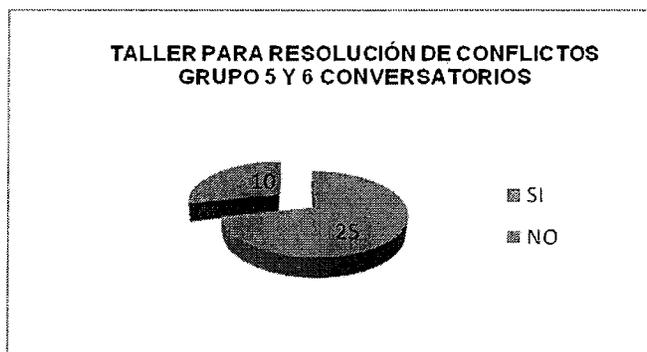
GRÁFICA No. 9



Fuente:(Elaboración propia)

De acuerdo a la presente gráfica número 9, se determina que el 85% de la muestra aceptaría un mediador en un conflicto, por el contrario el 15% restante indica que no es necesario.

GRÁFICA No. 9 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 9 conversatorios, 25 miembros del grupo manifiestan que si son necesarios los talleres para la resolución de conflictos, por el contrario 10 de ellos indican que no son necesarios.

GRÁFICA No. 10 CONVERSATORIOS

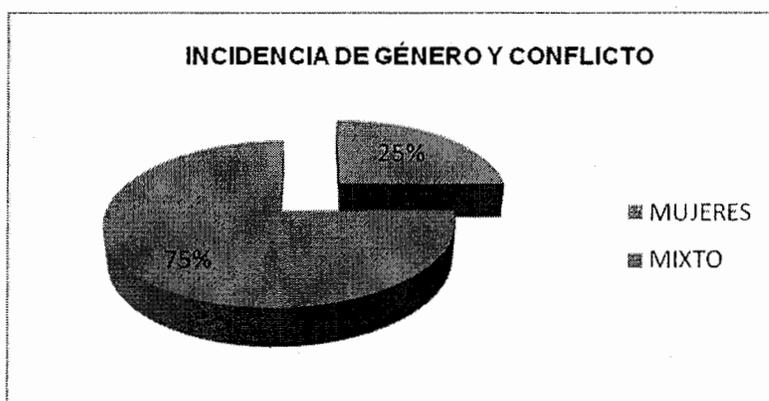


Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 10 conversatorios, 30 miembros de la muestra manifiestan que si es necesario un mediador en la resolución de los conflictos, por el contrario 5 de ellos indican que no es necesario.

9. En la mediación no existen ganadores o perdedores.

GRÁFICA No. 10



Fuente: (Elaboración propia)

Se puede determinar en la presente gráfica número 10, que el 75% de la muestra manifiesta que la incidencia de conflictos se dan de manera mixta (mujeres y hombres), mientras que el 25% indica que los conflictos son con mujeres.

GRÁFICA No. 11 CONVERSATORIOS



Fuente:(Elaboración propia)

Gráfica número 11 conversatorios, 25 colaboradores manifiestan que los conflictos se dan entre hombres y mujeres, 5 de ellos indican que es entre mujeres y 5 más que es entre hombres.

3.2.1 ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS

Para el análisis global se trabajan los siguientes indicadores:

1. El conflicto posturas distintas ante un evento.

Con esta variable se evidenció la necesidad que surge de los empleados por tener un clima laboral estable ya que esto es indispensable en el buen funcionamiento de sus tareas cotidianas; por aparte se logra establecer si los conflictos familiares les afectaban en su ambiente laboral ya que se hace necesario poder identificar las posibles causas de un mal desempeño laboral.

Con base a los resultados obtenidos, con la misma variable en los conversatorios se pudo comprobar que los problemas familiares son un factor determinante que influyen en el día a día de los colaboradores y que estos afectan su ambiente laboral.

2. Estado de tensión entre las partes por intereses opuestos.

En esta variable se estableció que la causa principal de los conflictos en las áreas de trabajo dentro de la compañía, se da por desconocimiento, intereses particulares o bien por desigualdad de puestos.

Por aparte, el grupo en el conversatorio identificó que la causa del estado de tensión principal del conflicto obedece a diferencias laborales de las partes.

3. Los conflictos no necesariamente tienen que ser vistos como negativos.

Con esta variable se estableció que los conflictos bien llevados no necesariamente son negativos, estos ayudan a madurar al grupo debido a que la confrontación entre los mismos resulta positiva para el rendimiento de la organización.

4. Un conflicto puede ser resuelto a través de una escucha activa.

Con esta variable se evidenció, la falta de un mediador que pueda manejar los conflictos ya que los colaboradores no cuentan con una persona que los escuche y que los ayude a resolverlos.

5. La resolución del conflicto puede ser a través de separar los temas Involucrados.

Con esta variable se estableció la necesidad de separar cuántos eventos de conflicto surgen en las áreas de trabajo en un período de un mes ya que esta confrontación resulta negativa para la organización.

6. La mediación genera búsqueda de resoluciones.

Se pudo determinar que la comunicación, el acercamiento y el conocimiento teórico del manejo de los conflictos son determinantes para la resolución del mismo.

7. La mediación es flexible para conducción de disputas.

Con esta variable se estableció la necesidad de confrontar a los grupos en disputa para identificar los conflictos y resolverlos y hacer énfasis en los intereses comunes de los grupos y minimizar sus diferencias.

8. La mediación incluye a un mediador.

Con esta variable se estableció la importancia de un mediador dentro del área laboral y que el mismo sea neutral y en quién los colaboradores puedan confiar para la resolución de conflictos; por aparte se establece la necesidad de crear talleres para aprender formas o mecanismos para el manejo del conflicto en el ambiente laboral.

9. En la mediación no existen ganadores o perdedores.

En esta variable se estableció que en la mediación nadie gana ni pierde, el objetivo del mismo es lograr la solución del conflicto y que ambas partes queden satisfechas con lo que se logra establecer mediante el diálogo franco y directo.

Cómo parte del análisis global dentro de la investigación, se pudo establecer que una de las ventajas del presente trabajo fue haberlo realizado en una empresa transnacional como lo es Telefónica, porque permitió identificar, conocer y establecer las causales que provocan conflicto en el sector privado y donde se tomó una muestra al azar de los colaboradores a quienes se les aplicaron los instrumentos ya descritos.

Otra de las ventajas fue el poder establecer la figura de un mediador en el área de recursos humanos y que este a su vez juegue un papel neutral al momento en que surja un conflicto en cualquiera de las áreas de trabajo dentro de la compañía.

El presente trabajo permitió incrementar la poca información que se tiene respecto a este tema "Conflictividad y procesos de mediación en el campo laboral", dejando la apertura para que futuros profesionales en el campo de la conducta y específicamente de la psicología industrial, sigan abriendo brecha en temas tan sensibles e importantes como lo es el conflicto laboral.

Realizado el estudio, análisis e interpretación de los datos establecidos, se pudo determinar que los puestos que manejan personal o recurso humano, no tienen una claridad respecto al manejo de conflictos y que la resolución de los mismos es de carácter empírico, por lo que este tipo de estudios puede facilitarles el desempeño de labor.

Una desventaja de la presente investigación, es la poca información que se tiene respecto al tema de conflicto y mediación en el área laboral y la ausencia de investigaciones anteriores.

Se pudo observar que en el sistema organizativo de la mayoría de empresas privadas en Guatemala y específicamente en las áreas de recursos humanos, este problema no ha sido abordado con la responsabilidad que merece y que no existen los mecanismos específicos que permitan buscar y encontrar formas para entender las causas que originan tal conflictividad y mucho menos contar con medios para disminuirla o prevenirla.

Las empresas se han limitado al problema de la conflictividad para ser abordado solamente desde el área jurídico laboral sin considerar la importancia desde la perspectiva psicosocial.

Otra desventaja es que las organizaciones manejan un recelo con respecto a este tema, son sumamente vulnerables y cuando se les entrevista al respecto no proporcionan información concreta, tratan de especular sobre el tipo de conflicto que pueda existir dentro de las áreas de trabajo de la organización; queda evidenciado que muchas veces es por desconocimiento del tema y por la falta de interés por conocer el tipo de conflicto que puedan estar manejando los colaboradores dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

1. Los conflictos no necesariamente dañan el funcionamiento de una organización o evitan que sus integrantes sean eficaces, pero si tiene impacto en los niveles de motivación.
2. La empresa no cuenta con una estrategia o metodología para abordar la resolución de conflictos, ni con un profesional capacitado para manejar este tipo de problemas.
3. Los colaboradores efectivamente manifiestan la necesidad de aprender formas o mecanismos para el manejo del conflicto dentro de los grupos de trabajo.
4. En Telefónica el adecuado manejo de las situaciones conflictivas conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados laborales a partir de estos tienden a mejorar.
5. El conflicto en Telefónica es evidente en los niveles intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales, debido a una cultura organizacional en donde cada grupo maneja sus propios conceptos e intereses, afectado de alguna manera el sistema de percepciones individuales.
6. En la historia de desempeño de la empresa objeto de estudio, no existe documentación de la práctica específica para la mediación de conflictos laborales.

4.2 RECOMENDACIONES

- 1.** La empresa debe realizar por lo menos dos veces al año una encuesta de clima organizacional para que se pueda evaluar el mismo y como se sienten los colaboradores dentro de la organización para hacer una revisión de la percepción sobre el conflicto.
- 2.** El departamento de recursos humanos puede implementar un sistema de apoyo de forma individual o grupal en el momento de surgir un conflicto laboral.
- 3.** La empresa puede habilitar un espacio físico para orientar en cuanto al manejo del conflicto y capacitar a un profesional, para que pueda manejar procesos de mediación en cada una de las áreas.
- 4.** La empresa puede promover procesos de sensibilización al tema, a partir de organizar talleres y actividades para que puedan aprender formas de manejar el conflicto en el ambiente laboral y fuera de este.
- 5.** Promover actividades recreacionales y cohesión grupal, fuera del ambiente laboral para propiciar baja en niveles de tensión, y menor tendencia a la conflictividad.
- 6.** El departamento de recursos humanos debe coordinar reuniones con los jefes inmediatos de las áreas de trabajo para estudiar formas y coordinar mecanismos efectivos de apoyo a sus colaboradores ante situaciones de conflicto.

7. Promover la participación de un agente y un programa de motivación para que brinde charlas sobre, liderazgo, manejo del conflicto.

8. La empresa debe interesarse por capacitar a mandos medios en tema de conflictividad laboral y promover un programa interno de soporte para la mediación de conflictos en dicho contexto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aclant, Floyer, Andrew
“Como utilizar la Mediación para resolver conflictos en las Organizaciones”, Editorial Iberoamericana, Madrid, p.p. 478, 1998.
- Bolivar, Cris
“El Abordamiento del Conflicto”, Editorial Vergara, México, p.p. 60, 1992.
- Braians, P y Cronin, T.P.
“Teoría de la Organización”, Editorial Norma S.A. p.p 20, 1985,
- Chalvin, Dominique y Eyssette, Francois
“Cómo resolver los pequeños Conflictos en el Trabajo”, Editorial Deusto, p.p 30, 1999.
- Chruden , Herbert J; Sheman Arthur
“Administración de Personal “, Ed. Continental, S.A. de C. V; p.p.235, México, D.F. 1999.
- Chiavenato, Adalberto
“Administración de Recursos Humanos”,_ McGraw Hill, 50, 55, 1998.
- Forehand y Gilmer
“Clima Laboral”, Editorial Mc. Graw Hill, p.p.150, Estados Unidos 1991.
- González Rey, Fernando
“Investigación Cualitativa y Subjetividad”, Oficina Derechos Humanos Arzobispado, p.p. 254, ODHAG/USAC 1era Edición 2006.

- Highton, Elena, I; Álvarez, Gladys, S.
“Mediación para resolver Conflictos”, Editorial W.M., p.p. 293, Buenos Aires, Argentina 1997.

- Merani, Alberto
“Diccionario de Psicología”, Editorial Grijalbo, 21ª ed., p.p. 270, México, 2003.

- Prada, José Rafael
“Psicología de Grupos”, Editorial San Pablo, 3era edición, p.p. 160, Santiago de Chile, 1995.

- Spohn, Richard B.
“Relaciones Laborales en la Guatemala contemporánea”, Editorial Intrapaz, p.p.327, Universidad Rafael Landivar , Año 2002.

- Whitehead, A.N.
“Conflicto, Mediación y Psicología Social”, Ediciones Endymión, p.p. 200 Madrid, Año 2009.

ANEXOS

CUESTIONARIO



Guatemala, _____

EDAD _____ SEXO _____ Departamento _____

Lea detenidamente y marque con una (X) las siguientes preguntas.
La información será estrictamente confidencial.

1. Qué opinión tiene de su ambiente laboral?

Agradable	<input type="checkbox"/>
Desagradable	<input type="checkbox"/>
Puede Mejorar	<input type="checkbox"/>

2. Ha tenido algún conflicto en su ambiente laboral?

Con Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>
Compañeros	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

3. Influyen los conflictos familiares en su ambiente laboral?

Poco	<input type="checkbox"/>
Mucho	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

4. Existen mecanismos y personas en su ambiente laboral que le ayuden a manejar los conflictos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. Cree usted que la existencia de un área o departamento para orientar a los colaboradores en situaciones de conflicto dentro de la empresa es:

Necesaria	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Importante	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

6. Considera que los conflictos en el área laboral suceden de manera:

Esporádica	<input type="checkbox"/>
Frecuente	<input type="checkbox"/>
Muy Frecuentemente	<input type="checkbox"/>

7. Cuando se presenta un conflicto en su área de trabajo es más frecuente que suceda entre:

Mujeres	<input type="checkbox"/>
Hombres	<input type="checkbox"/>
Mixto	<input type="checkbox"/>

8. Cuando suceden conflictos en su departamento normalmente ocurren al?

Inicio	<input type="checkbox"/>	Inicio	<input type="checkbox"/>
Mitad	<input type="checkbox"/>	Mitad	<input type="checkbox"/>
Final del Día	<input type="checkbox"/>	Final del mes	<input type="checkbox"/>

9. Podría usted indicar aproximadamente cuántos eventos de conflictos han sucedido en los últimos treinta días?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	O más	<input type="checkbox"/>

10. Le gustaría participar en actividades para orientarse y aprender formas y/o mecanismos para manejo de conflictos en el ambiente laboral?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

ÁREA EN QUE LABORA	COBROS	SERV. CLIENTE	MERCADEO	CRÉDITOS	VENTAS	RR.HH.	SISTEMAS
EDAD	25-40 41-47						
SEXO	F M						
PEGUNTAS 1. AMBIENTE LABORAL AGRADABLE P/MEJORAR DESAGRADABLE							
2. PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL C/JEFE COMPANEROS OTROS NINGUNO							
3. INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL NADA POCO MUCHO							
4. MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL SI NO CUALES							
5. NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL SI NO							
6. FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL ESPORADICA FRECUENTE MUY FRECUENTE							
7. INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL MUJERES HOMBRES MIXTO							
8. TEMPORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS INICIO DIA MITAD DIA FINAL DIA INICIO MES MITAD MES FINAL DE MES							
9. CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE 1 2 3 MAS DE 3							
10. ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL SI NO							

En base a las respuestas de cada área de trabajo puede realizarse el siguiente análisis :

COBROS * PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 35 a 40 años.
De cinco colaboradores encuestados 3 son de sexo femenino y 2 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	4 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 1 que es agradable.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 2 que si.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	3 colaboradores indican que los conflictos les afectan poco en su ambiente laboral y 2 indican que nada.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	4 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 1 que si.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	4 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 1 que no.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica 1 que suceden frecuente y 1 no contestó.
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre hombres y mujeres.
Pregunta 8	TEMORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	2 colaboradores indican que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a mitad del día, 2 al final del día 1 no contestó.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	1 colaborador indica que los conflictos de dan a mitad del mes, 1 a final del mes y 3 no contestaron.
Pregunta 10	** ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	3 colaboradores indican que han sucedido 2 eventos de conflicto en los últimos treinta días y 2 no contestaron. 4 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto y 1 colaborador indica que no.

SERV. CLIENTE PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 25 a 30 años.
De cinco colaboradores encuestados 4 son de sexo femenino 1 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 2 que es agradable.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que no han tenido conflicto laboral y 3 que si.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	5 colaboradores indican que los conflictos familiares les afectan poco.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	4 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 1 que si.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	3 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 2 que no.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica 2 que suceden frecuente .
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre mujeres y 2 que es mixto.
Pregunta 8	TEMORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	1 colaborador indica que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a mitad del día, 1 al final del día 3 no contestaron.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	1 colaborador indica que los conflictos de dan a mitad del mes, 1 a final del mes y 3 no contestaron.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	1 colaborador indica que ha sucedido 1 evento de conflicto en los últimos treinta días, 2 que han sucedido 3. 4 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto y 1 colaborador indica que no.

MERCADEO PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 25 a 30 años.
De cinco colaboradores encuestados 3 son de sexo femenino 2 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 3 que es agradable.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 2 que si.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	1 colaboradores indican que los conflictos les afectan poco en su ambiente laboral y 4 indican que nada.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	2 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 3 que si.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	4 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 1 que no.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica.
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre hombres y mujeres.
Pregunta 8	TEMORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	1 colaborador indica que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a mitad del día, 2 al final del día y 2 no contestaron.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	2 colaboradores indican que los conflictos de dan a mitad del mes, 1 a final del mes y 2 no contestaron.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	3 colaboradores indican que han sucedido 1 evento de conflicto en los últimos treinta días y 2 indican que han sucedido 2 eventos de conflicto. 4 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto y 1 colaborador indica que no.

CREDITOS PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 35 a 40 años.
De cinco colaboradores encuestados 3 son de sexo femenino 2 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	4 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 1 que es agradable.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	4 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 1 que si.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	2 colaboradores indican que los conflictos les afectan poco en su ambiente laboral y 3 indican que nada.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	3 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 2 que si.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	3 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 2 que no.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica .
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre hombres y mujeres.
Pregunta 8	TEMORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	3 colaboradores indican que los conflictos se dan a final del mes y 2 no contestaron.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	1 colaborador indica que han sucedido 3 eventos de conflicto en los últimos treinta días y 4 no contestaron.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	5 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto.

VENTAS PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 25 a 30 años.
De cinco colaboradores encuestados 2 son de sexo femenino 3 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 3 que es agradable. 4 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 1 que si.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	1 colaborador indica que los conflictos familiares le afectan poco en su ambiente laboral y 4 indican que nada.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	3 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 2 que si.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	3 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 2 que no.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	5 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre mujeres y 3 opinan que es entre hombres y mujeres.
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a mitad del mes, 2 a final del mes y 2 no contestaron.
Pregunta 8	TEMPORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	1 colaborador indica que los conflictos de dan a mitad del mes, 2 a final del mes y 2 no contestaron.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	5 colaboradores indican que ha sucedido 1 evento de conflicto en los últimos treinta días y 2 no contestaron.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	4 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto y 1 colaborador indica que no.

RR. HUMANOS PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 35 a 40 años.
De cinco colaboradores encuestados 3 son de sexo femenino 2 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que el ambiente laboral es agradable. 4 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 1 que si.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	5 colaboradores indican que los conflictos familiares no les afectan en nada en su ambiente laboral.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	4 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos y 1 que si.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	5 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	4 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica, 1 que suceden frecuente.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre mujeres y 2 entre hombres.
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	1 colaborador indica que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a inicio del día, 2 a mitad del día y 2 al final del día.
Pregunta 8	TEMPORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	1 colaborador indica que los conflictos de dan a inicio del mes, 3 a mitad del mes y 1 al final del mes.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	4 colaboradores indican que ha sucedido 1 evento de conflicto en los últimos treinta días, 1 indica que sucedieron 2.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	5 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto.

SISTEMAS PRESTAN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

La edad promedio de los colaboradores encuestados es de 35 a 40 años.
De cinco colaboradores encuestados 2 son de sexo femenino 3 de sexo masculino.

Pregunta 1	AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que el ambiente laboral puede mejorar y 3 que es agradable. 2 colaboradores indican que no han tenido ningún conflicto laboral y 3 que si.
Pregunta 2	PRESENCIA DE CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	3 colaboradores indican que los conflictos les afectan poco en su ambiente laboral y 2 indican que nada.
Pregunta 3	INFLUENCIA DEL CONFLICTO FAMILIAR EN LO LABORAL	5 colaboradores indican que no existe ningún mecanismo y/o personas que le ayuden a manejar conflictos.
Pregunta 4	MECANISMOS O MEDIOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO LABORAL	4 colaboradores indican que si es necesaria un área para manejo de situaciones de conflicto y 1 que no.
Pregunta 5	NECESIDAD DE PROCESOS DE MEDIACION LABORAL	2 colaboradores indican que los conflictos suceden de manera esporádica, 1 que suceden frecuente y 2 muy frecuente.
Pregunta 6	FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN EL AMBIENTE LABORAL	4 colaboradores indican que cuando sucede un conflicto en su área de trabajo se da entre hombres y mujeres y 1 entre hombres.
Pregunta 7	INCIDENCIA DEL GENERO Y CONFLICTO EN EL AMBIENTE LABORAL	2 colaboradores indican que cuando suceden conflictos en su área de trabajo se dan a inicio del día, 1 a mitad del día 1 a fin de mes.
Pregunta 8	TEMPORALIDAD EN QUE OCURREN LOS CONFLICTOS	1 colaborador indica que los conflictos de dan a inicio del mes y 4 a final del mes.
Pregunta 9	CANTIDAD DE EVENTOS DE CONFLICTO EXPERIMENTADOS INDIVIDUALMENTE	3 colaboradores indican que ha sucedido 1 evento de conflicto en los últimos treinta días y 2 que ha sucedido 1.
Pregunta 10	ACEPTACION DEL COLABORADOR EN MANEJO DE CONFLICTO LABORAL	4 colaboradores indican que si les gustaría participar en actividades para aprender el manejo del conflicto y 1 colaborador indica que no.

- ** Colaborador (empleado)
- * Cliente Interno (colaboradores)
- * Cliente externo (clientes)