



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL
DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE
PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN
ALFONSO EN EL PERIÓDO 2013-2014.”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado
Ejecutivo Gerencial

Autores:

Pacheco Mena Maritza Elizabeth

Zapata López Jenny Marisol

Director:

Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales

Latacunga – Ecuador

Abril 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN ALFONSO EN EL PERIODO 2013-2014.**” son de exclusiva responsabilidad de las Autoras.

.....
Pacheco Mena Maritza Elizabeth

CI: 050377738-5

.....
Zapata López Jenny Marisol

CI: 050348439-6

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN ALFONSO EN EL PERIODO 2013-2014.”, de Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol, Postulantes de la Carrera de Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Abril 2015

Director de Tesis

Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales



CORPORACIÓN ECUATORIANA DE CONGELADOS PROCONGELADOS S.A

AVAL DE LA EMPRESA

En calidad de Gerente General de la Empresa Procongelados S.A avalizo que las siguientes postulantes de la Carrera de Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial, Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol, realizaron su trabajo de Tesis con el siguiente tema:

“TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN ALFONSO EN EL PERIODO 2013-2014.”, dicho trabajo fue investigado en la empresa, enfocado al beneficio de la misma y de todos quienes la conformamos.

Latacunga, Abril 2015

Ing. Alfred Zeller Alarcón

GERENTE GENERAL

PROCONGELADOS S.A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto las Postulantes Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol, con el título de Tesis **“TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN ALFONSO EN EL PERIODO 2013-2014.”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, abril 2015

Para constancia firman:

.....
Lic. Francisca Zambrano
PRESIDENTE

.....
Ing. Matius Mendoza
MIEMBRO

.....
Ing. Alexandra Alajo
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la sabiduría y la perseverancia que nos ha brindado día a día para alcanzar cada una de nuestras metas.

A nuestros padres, hermanos por su amor, consejos y por brindarnos los recursos necesarios que nos permitieron culminar satisfactoriamente nuestra carrera.

Gracias también a la Universidad Técnica de Cotopaxi la cual nos acogió para formarnos como profesionales de éxito y calidad, a nuestra tutora la Ing. Eliana Palma por brindarnos sus conocimientos y por la confianza que nos ha brindado para el desarrollo de esta tesis.

Sinceramente, gracias

Maritza Pacheco y Jenny Zapata

DEDICATORIA

La presente investigación la dedicamos a nuestros padres ya que gracias a sus consejos y palabras de aliento nos ayudaron a crecer como personas inculcándonos valores éticos y morales, por el apoyo incondicional siendo el pilar fundamental en toda nuestra etapa estudiantil.

A nuestros hermanos y familiares por su ayuda y comprensión en los momentos más difíciles siendo un apoyo a lo largo de nuestra vida.

Con cariño

Maritza Pacheco y Jenny Zapata



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “Técnicas de Resolución de Conflictos en el Área Laboral de la Empresa Procongelados S.A, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, Barrio San Alfonso en el Periodo 2013-2014.”

Autoras: Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hizo referencia a la elaboración de un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales en la empresa Procongelados S.A con el objetivo de dar soluciones eficientes a los problemas existentes dentro del ámbito laboral.

El trabajo realizado en su etapa inicial fue desarrollado en base a la necesidad que tiene el personal de mejorar sus relaciones humanas entre compañeros, dentro del cual nos enfocamos en temas como: la empresa, relaciones comunicativas internas, los conflictos, resolución de conflictos, y la mediación.

La investigación en su fase media presenta las encuestas realizadas a todo el personal interno. Además para obtener información real y objetiva se utilizó el método deductivo, inductivo y descriptivo el cual nos ayudó analizar el problema de manera objetiva y a su vez se utilizaron también técnicas como la encuesta y la observación, para una mejor comprensión de los resultados se efectuó el respectivo análisis e interpretación de cada uno de ellos, los resultados obtenidos se convirtieron en la base fundamental para la elaboración de la propuesta investigativa. Es así que se creó un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales el cual lograra un cambio de actitud y aptitud en el trabajo.



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

UNIT ACADEMIC OF SCIENCES ADMINISTRATIVE AND HUMANITIES

Latacunga – Ecuador

TOPIC: “Conflict Resolution Techniques Workplace Area at Procongelados S.A Company, located in Pichincha Province, Mejia Canton, Aloag Parish, San Alfonso neighborhood during the Academic Cycle 2013-2014”

Authors: Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol

ABSTRACT

The present academic research is focused on the development of a resolution Instructional Labour in Procongelados S.A Company in order to provide efficient solutions to the problems that occurred in the workplace.

The initial stage of this research paper was established taking into account the staff needs to improve their human relationship among peers, so we have focused on relevant issues such as: general characteristics from the company, internal communication relationships, disputes, conflict resolution, and mediation.

The middle stage about this research was presented by surveys which were applied to the whole internal staff. Moreover, researchers used techniques such as surveys and observation in order to get real and objective information. That is the reason why researcher did the respective analysis and interpretation the results to achieve a better understanding of them; the results became the fundamental key for the development of the research proposal.

Basing on the results researchers created an instructive of conflict resolution which includes regulations and rules. These elements will achieve attitude and aptitude changes in the workplace.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi Lic. Carolina Cisneros, con cédula de identidad N°050276643-9, **CERTIFICO** que he realizado la respectiva revisión del **ABSTRACT**.

TEMA: “TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁREA LABORAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN MEJÍA PARROQUIA ALOAG, BARRIO SAN ALFONSO EN EL PERIODO 2013-2014.”, a cargo de la tutora, Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales, cuyas autoras son: Maritza Elizabeth Pacheco Mena y Jenny Marisol Zapata López.

Latacunga, Abril 2015

Docente:

.....
Lic. Carolina Cisneros
C.I. 050276643-9

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Páginas
PRELIMINARES	
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Aval de la Empresa	iv
Aprobación del Tribunal de Grado	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
Aval de traducción	x
Introducción	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos.....	3
1.2 Categorías Fundamentales	5
1.3 Marco Teórico.....	6
1.3.1 La Empresa.....	6
1.3.1.1 Definiciones de la empresa	6
1.3.1.2 Importancia de la empresa	6
1.3.1.3 Elementos que integran una empresa	8
1.3.1.4 Clasificación de las empresas.....	9
1.3.1.4.1 Según el tamaño	10
1.3.1.4.2 Según la propiedad del capital	10

1.3.2 Relaciones comunicativas internas	11
1.3.2.1 Definiciones de la comunicación	11
1.3.2.2 Elementos de la comunicación.....	11
1.3.2.3 Barreras de la comunicación	12
1.3.2.4 Relaciones comunicativas internas	13
1.3.2.4.1 Definiciones de relaciones comunicativas internas.....	14
1.3.2.4.2 La comunicación organizacional formal.....	14
1.3.2.4.3 Comunicación organizacional informal.....	17
1.3.2.4.4 Implantación para una buena comunicación interna.....	18
1.3.3 Los conflictos.....	20
1.3.3.1 Definiciones conflictos.....	20
1.3.3.2 Origen y causas del conflicto	21
1.3.3.3 Evolución del conflicto	21
1.3.3.4 Tipos de conflictos	22
1.3.3.5 Conflictos laborales.....	24
1.3.3.5.1 Clasificación de conflictos laborales.....	24
1.3.4 La resolución de conflictos	27
1.3.4.1 Definición de resolución de conflictos.....	27
1.3.4.2 Importancia de la resolución de conflictos.....	28
1.3.4.3 Pasos para afrontar los conflictos para llegar a una resolución.	28
1.3.4.4 Técnicas para resolver conflictos	30
1.3.4.5 Métodos para resolver los conflictos laborales	31
1.3.4.6 Factores de los que depende el resultado en la resolución de un conflicto.....	34
1.3.5 La mediación.....	34

1.3.5.1 Definiciones de mediación.....	35
1.3.5.2 Objetivos de la mediación.....	35
1.3.5.3 Características de la mediación.....	36
1.3.5.4 Clases de mediación.....	37
1.3.5.5 Estilos de mediación	37
1.3.5.6 Principios de la mediación	39

CAPÍTULO II

MARCO INVESTIGATIVO

2.1 Caracterización de la empresa Procongelados S.A.....	41
2.1.1 Misión	42
2.1.2 Visión.....	42
2.1.3 Valores institucionales	42
2.1.4 Objetivos de la empresa 2014	43
2.1.5 Política corporativa	43
2.1.6 Análisis FODA.....	44
2.1.7 FODA Cruzado	45
2.1.8 Organigrama estructural de la empresa.....	46
2.2 Diseño de la investigación	47
2.2.1 Diseño metodológico	47
2.2.2 Métodos de investigación.....	47
2.2.3 Técnicas de investigación	48
2.2.4 Metodología	49
2.2.5 Población y muestra	49
2.2.6 Alternativas de interpretación de los resultados.....	51

2.2.7 Análisis e interpretación de resultados.....	51
2.2.7.1 Entrevista realizada al gerente general de la empresa procongelados s.a	51
2.2.7.2 Encuesta realizada a los empleados de procongelados	54
2.2.7.3 Análisis de los resultados de la entrevista y las encuestas realizadas.....	60

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 Datos informativos.....	62
3.2 Antecedentes	63
3.3 Justificación	64
3.4 Objetivos de la investigación	65
3.4.1 Objetivo general.....	65
3.4.2 Objetivos específicos	65
3.5 Diseño de la propuesta	66
El conflicto.....	67
Conflictos en la empresa procongelados.....	67
Técnicas para resolver conflictos laborales dentro de la empresa procongelados .	68
Conflicto de relaciones en grupo.....	68
La técnica del mandato.....	69
La técnica de metas de orden superior	70
Conflicto de relaciones interpersonales.	71
La técnica de modificar la variable humana	72
La técnica de soluciones de problemas	74
Conflicto de rotación de personal	75
La técnica de metas de orden superior	76
Conflicto de celo profesional	78
La técnica de ampliación de recursos.....	79

Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
3.6 Referencias bibliográficas.....	84
Anexos	88

ÍNDICE DE TABLAS

Nombre	Página
Tabla n° 1 FODA	44
Tabla n° 2 FODA cruzado	45
Tabla n° 3 Cuadro poblacional.....	50
Tabla n° 4 Relaciones humanas	54
Tabla n° 5 Conflictos	55
Tabla n° 6 Factores de organización interna	56
Tabla n° 7 Estabilidad laboral	57
Tabla n° 8 Conflictos en el trabajo.....	58
Tabla n° 9 Resolución de conflictos	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nombre	Página
Gráfico N°1 Categorías fundamentales.....	5
Gráfico N° 2 Relaciones humanas	54
Gráfico N° 3 Conflictos	55
Gráfico N° 4 Factores de organización interna.....	56
Gráfico N° 5 Estabilidad laboral.....	57
Gráfico N° 6 Conflictos en el trabajo.....	58
Gráfico N° 7 Resolución de conflictos	59

INTRODUCCIÓN

La falta del adecuado manejo de los conflictos laborales dentro de las empresas ha promovido el desarrollo de tan importante tema de tesis, el inadecuado uso de normas para la solución de esta clase de problemas dentro del trabajo ha provocado la falta de relaciones humanas dentro de la misma, impidiendo el trabajo organizado y en equipo que debería manejarse en cada área en la cual se desempeñan.

Dentro del ámbito profesional las técnicas de resolución de conflictos pretenden incorporar una nueva forma de solucionar los problemas, además que se pueden emplear en diferentes circunstancias y momentos logrando así un cambio dentro y fuera del lugar de trabajo.

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo proponer la aplicación de nuevas Técnicas de Resolución de Conflictos, para mejorar las actividades laborales de los empleados de la empresa Procongelados S.A mediante métodos innovadores que logren el cambio que se desea alcanzar.

El tema a investigarse requiere una atención y un seguimiento adecuado, por lo cual con el tema planteado se pretende aportar con una investigación que tenga un contenido innovador con el fin de ser la primera tesis que se plantea dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi por parte de las estudiantes de Secretariado Ejecutivo Gerencial y el primero en aplicarse dentro de la Empresa Procongelados.

La presente investigación contendrá los siguientes capítulos:

Capítulo I

Contendrá los antecedentes, categorías fundamentales, marco teórico dentro del mismo contendrá la definición de la empresa, importancia, su origen y evolución, la comunicación, clasificación y barreras de la misma, la comunicación organizacional interna y su importancia dentro del ámbito laboral, los conflictos origen, características y tipos de conflictos, los conflictos laborales las causas y futuras

soluciones, técnicas para resolver los conflictos laborales y lograr un ambiente de trabajo armónico, la mediación como una solución de conflictos sus características y la eficiencia de este método de resolución.

Capítulo II

Breve caracterización de la Empresa Procongelados S.A, reseña histórica, misión, visión, objetivos y valores institucionales, así como también un análisis FODA de la empresa, el organigrama de la misma, también contendrá el diseño metodológico, tipo de investigación a utilizarse, metodología, unidad de estudio, métodos y técnicas y análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo III

Elaboración de un Instructivo de Técnicas y Métodos para la resolución de conflictos laborales en la empresa Procongelados S.A, de la provincia de Pichincha, y posteriormente la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

Luego de la investigación realizada no se encontraron Tesis con temas similares al que se planteó, sin embargo se contó con libros, revistas y documentos los cuales contienen información importante que ayudaran a realizar una investigación innovadora que aportará de manera positiva al manejo de los conflictos dentro del área laboral.

Viendo la necesidad que tiene la empresa de mejorar las relaciones interpersonales las investigadoras: Maritza Elizabeth Pacheco Mena y Jenny Marisol Zapata López inician ésta investigación con el objetivo de crear un Instructivo que ayude a orientar a los empleados, a mejorar las relaciones existentes entre ellos.

El trabajo investigativo propuesto por las investigadoras es innovador ya que dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi sería la primera Tesis con este tema, por lo cual el contenido será de importancia para nuestra carrera.

Dentro de las primeras investigaciones se recopilaron opiniones de ciertos autores que se presentan a continuación.

URUÑELA, Pedro, (2012) en su Manual para Resolver Conflictos define que *“Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y no desaparecen de manera*

espontánea, sino que suelen permanecer hasta que encuentran una salida.”
(pág.21)

Según el autor Pedro Uruñela dentro de su Manual para Resolver Conflictos considera que se debe dar el seguimiento adecuado para evitar futuros problemas y lograr soluciones oportunas que ayuden a mejorar el ambiente en el que se desenvuelven los involucrados. La mediación al ser una herramienta para la resolución de conflictos varios autores dan a conocer sus aportes.

FOLBERG Jay, y TAYLOR Alison (1996) *“La mediación constituye uno de los procesos de búsqueda de equilibrio de poder de las formas no coercitivas que conduce a ajustes y desemboca en un convenio”* (pág. 41)

Según las investigadoras consideran que la mediación es el camino hacia la resolución de un conflicto laboral ya que ayuda a mejorar las relaciones y a lograr un convenio satisfactorio para las partes involucradas.

REDORTA, Josep (2011) *“Ni siempre podemos estar en consenso con los demás, ni siempre podemos estar en conflicto. Si siempre estuviéramos en consenso, no se produciría jamás ningún cambio o este sería muy lento”.* (pág. 29)

Según las tesis opinan que los conflictos laborales al ser un asunto que afecta al desarrollo de una empresa requiere el seguimiento y resolución adecuada por lo cual autores como Josep Redorta aporta con materiales bibliográficos como es: “Gestión de Conflictos” el cual nos da a conocer que los conflictos existen desde el inicio de la humanidad y es así que con la aparición de las empresas también aparecen los conflictos laborales los cuales se dan por diferencias de pensamientos, intereses divididos, falta de trabajo en equipo dentro de las áreas de trabajo entre otras.

1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO N°1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Elaborado por: Las investigadoras

1.3 Marco Teórico

1.3.1 La Empresa

1.3.1.1 Definiciones de la Empresa

SABLICH, Charles. (2007), *“La empresa es una unidad económica de producción, característica de la economía de mercado en la cual combinan los factores capital y trabajo”* (pág. 4).

FERNÁNDEZ, José (2011), *“Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”* (pág2).

Según las investigadoras una empresa es un elemento que produce un bien o un servicio con el objetivo de obtener un beneficio económico para quienes la dirigen, por lo cual una empresa es una fuente de economía y trabajo en la cual se combinan la capacidad intelectual y la fuerza de trabajo a cambio de una retribución monetaria.

1.3.1.2 Importancia de la Empresa

Las investigadoras consideran que la empresa es un sistema social en el que se integran un conjunto de personas y medios con los que consiguen un objetivo, el logro de estos objetivos necesita de una organización que lo haga posible es por ello que la empresa es importante.

Dentro de la importancia de la empresa tenemos tres aspectos:

a) Aspecto Económico

GARCÍA, Jambell. y PULGAR, Nora (2010) *“El proceso de globalización se efectúa a través de los flujos comerciales de capital, información y conocimiento,*

que circulan alrededor del mundo y que involucran, en mayor o menor medida, a la mayoría de los países.” (pág. 723).

Según las tesis opinan que es un aspecto económico es una unidad generadora de recursos económicos con los cuales produce bienes o servicios para un determinado mercado, gracias al aspecto económico la empresa puede incrementar su producción y ofrecer mejores servicios con tecnología de calidad, involucrando así a otros países.

b) Aspecto Jurídico

ROMERO, Israel. (2008), *“La empresa está constituida por un patrimonio adscrito a un fin mercantil con ánimo de lucro y genera relaciones contractuales con agentes externos e internos accionistas, trabajadores, clientes, bancos, administración pública, etc”*. (pág. 10)

Es una unidad que genera empleos satisfaciendo la necesidad social de quienes conformar estas empresas, es así que la empresa brinda un espacio en el cual las personas puedan brindar su fuerza de trabajo y ser retribuidos por ellos.

c) Aspecto Político

GARCÍA, Jambell. y PULGAR, Nora (2010) *“Las políticas proteccionistas y discriminatorias, practicadas por las naciones, impiden que la mayoría de países participen activamente en los intercambios comerciales y financieros”* (pág. 723).

Dentro de este aspecto se considera que la empresa es un progreso para el país ya que genera estabilidad económica al exportar e importar productos cuyos impuestos son para el país sin embargo las limitaciones que existen en los países con los que se negocia no siempre es beneficioso para ambas partes.

1.3.1.3 Elementos que integran una Empresa

Según lo investigado para la conformación de una empresa se debe contar con ciertos elementos que ayuden a producir un bien o un servicio para quienes lo requieran y para lograr así sus objetivos por lo cual a continuación detallamos los siguientes elementos:

a) Materiales

BENJAMÍN, Enrique. (2009), *“Son las maquinarias o aparatos necesarios para la fabricación de los productos, materias primas o mercaderías de que dispone la empresa para llevar a cabo su cometido”* (pág. 10).

Los elementos materiales son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para poder desarrollarse.

Las instalaciones que están conformadas por edificios, maquinaria, equipo de oficina, terrenos, herramientas, etc.

La materia prima consta de todos los materiales que serán utilizados para la creación del producto o servicio que se pretende ofertar.

b) Técnicos

VICUÑA, Liz. (2012), *“Consisten en aquellas relaciones jurídicas de origen contractual, derechos de crédito o los que integran la propiedad inmaterial, tales como el nombre comercial, marcas, patentes, secretos industriales, el derecho de arrendamiento.”* (pág. 36)

Los elementos técnicos son considerados como herramientas que sirven para coordinar los recursos existentes como son sistemas, marcas que forman parte de una empresa y que son utilizadas para administrarla.

c) Recursos Financieros

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, (2011), ***“Tendientes a lograr beneficios monetarios, retribuir a los inversionistas con dividendos justos y cubrir los pagos a Acreedores”*** (pág.3).

Las investigadoras opinan que es el recurso económico con el que cuenta la empresa y que son utilizados para el funcionamiento y desarrollo de la misma, dentro de los recursos financieros tenemos los recursos propios que son las aportaciones de los socios, y los recursos ajenos que son préstamos que se adquieren para la constitución de la misma.

d) Recursos Humanos

BENJAMÍN, Enrique. (2001), ***“Se trata del conjunto de personas que prestan su servicio en la empresa y que hacen posible la consecución de los objetivos propuestos en todos los niveles (de administración de personal, expectativas profesionales, participación y reconocimiento del trabajo, investigación y desarrollo”*** (pág. 10)

Según las investigadoras son los recursos más importantes para la conformación de una empresa, ya que ellos son quienes manejan los recursos antes mencionados, los recursos humanos deben poseer características esenciales para las empresas como son: creatividad, iniciativa, conocimientos, habilidades, entre otras. Según la función que cumplan se puede clasificar en obreros, administrativos, supervisores, técnicos, directores o gerentes.

1.3.1.4 Clasificación de las Empresas

Dentro de los tipos de empresas se analizarán los siguientes para lograr un mejor entendimiento sobre las actividades que realizan las mismas y como se las ha clasificado según varios autores.

1.3.1.4.1 Según el Tamaño

Según las investigación existen varios criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como son el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo a continuación presentamos los siguientes:

a) Pequeñas Empresas

FLEITMAN, Jack. (2000), *“En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite”* (pág. 22)

Según las investigadoras este tipo de empresas son entidades que no tienen un número mayor de 100 empleados por lo cual se consideran pequeñas empresas además las ventas no son elevadas como en el caso de las grandes empresas.

1.3.1.4.2 Según la Propiedad del Capital

a) Empresa Privada

ROMERO, Israel. (2008), *“El capital es propiedad de los particulares, dentro de esta se pueden dar dos posibilidades, individual la propiedad es de un sola persona o social la propiedad está repartida entre dos o más personas llamadas socios (copropiedad).”* (pág. 24).

Las características de estas empresas es que el capital es de un propietario o varios socios en el cual no interviene el sector público, cada una de las actividades son realizados y dirigidos por los representantes de las mismas.

1.3.2 Relaciones Comunicativas Internas

1.3.2.1 Definiciones de la Comunicación

CHIAVENATO, Idalberto (2000), *“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”* (pág. 87).

RODRICH, Rolando. (2012), *“La comunicación es una dimensión de la vida, y se ha convertido en un negocio de grandes proporciones”* (pág. 220).

Según las tesis la comunicación es esencial ya que es la manera de expresarnos e intercambiar ideas con otras personas, la comunicación aplicada dentro de las empresas ayuda a integrar al personal e integrarse con otras empresas logrando así un buen manejo de las relaciones humanas, además gracias a la comunicación se logra aprender y compartir conocimientos, experiencias y nuevas ideas de otras personas u organizaciones.

1.3.2.2 Elementos de la Comunicación

Para lograr una comunicación fluida y adecuada se debe considerar los siguientes elementos:

a) Dato

ONGALLO, Carlos. (2007), *“Los datos, es decir, los elementos brutos de la información (los resultados del ejercicio económico)”* (pág. 37)

Según las investigadoras los datos son conjuntos de información que se recibe y se procesa formando así un mensaje para ser transmitido.

b) Información

ONGALLO, Carlos. (2007), *“La información implica un mensaje significante, es decir, susceptible de formar o transformar las representaciones del sujeto y modificar su comportamiento”* (pág. 37)

Es un conjunto de datos que ya procesado contiene un significado con información para el receptor.

c) Comunicación

ONGALLO, Carlos. (2007), *“Sucesión de intercambios de información, constituyendo una relación recíproca. Se desarrolla fundamentalmente en torno a acciones comunes”* (pág. 37)

Es la información transmitida hacia otra persona, para lo cual se requiere de un emisor que envía el mensaje y un receptor que lo reciba y asimile.

1.3.2.3 Barreras de la Comunicación

Según la investigación realizada las barreras de la comunicación son obstáculos los cuales impiden que el mensaje sea recibido de la misma manera como fue enviado, por lo cual se detalla a continuación las siguientes barreras:

a) Psicológicas

PRADO, Carlos. (2000), *“Todos los hombres son distintos. Tienen diferente personalidad, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter. Esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamada marco de referencia o filtro individual, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso”*. (Pág. 5-6)

Las barreras de la comunicación se derivan de las emociones, valores humanos y sentimientos esto limita la comunicación con otras personas y en diferentes espacios, impidiendo una comunicación fluida.

b) Físicas

PRADO, Carlos. (2000), "*Se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje*" (Pág. 5)

Se presenta en el ámbito donde se da la comunicación, la cual impide que el mensaje sea transmitido con exactitud, como puede ser los elementos materiales y tecnológicos.

c) Semánticas

PRADO, Carlos. (2000), "*Estas se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado*". (Pág. 5)

La palabra, gestos, señales y símbolos que pueden ser mal interpretados por quienes participan en la comunicación son denominadas barreras semánticas, así como la diferencia de lenguaje.

1.3.2.4 Relaciones Comunicativas Internas

Según las investigadoras la comunicación interna es una herramienta que ayuda a mejorar el trabajo y las relaciones laborales, ya que a diario se debe emitir y recibir información dentro y fuera del área laboral, por cual las relaciones comunicativas deben ser manejadas de manera eficiente entre quienes conforman un equipo de trabajo.

1.3.2.4.1 Definiciones de Relaciones Comunicativas Internas

ONGALLO, Carlos. (2007), *“La comunicación interna es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas”*. (pág. 29)

ANSEDE, Pablo. (2010), *“La comunicación organizacional es un conjunto de mensajes formados por signos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”* (pág. 2-3).

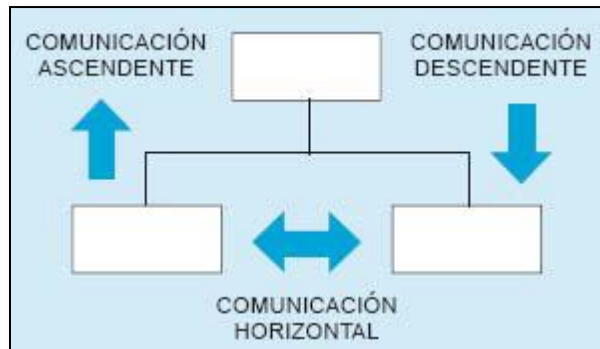
Según las tesis las relaciones comunicativas internas son el camino hacia el éxito de las empresas ya que en base a las relaciones comunicativas se logra mayor entendimiento y un trabajo en equipo por parte de quienes conforman dicha empresa, se puede decir que el fracaso de ciertas empresas se debe también a la falta de comunicación interna ya que si existe un intercambio de información y conocimientos adecuados los empleados aportarían al desarrollo y crecimiento de una empresa.

1.3.2.4.2 La Comunicación Organizacional Formal

FAVARO, Daniel. (2006), *“Es la comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas”* (Pág. 13)

La comunicación en la organización permite mantener en coordinación las diferentes áreas, logrando así el desarrollo organizacional, se hace referencia al factor humano.

Dentro la comunicación formal existen tres tipos de redes de la comunicación:



Fuente: Revista "La comunicación en las organizaciones"2010, (pág. 4)

a) Comunicación Descendente

PALACIDESCALES, José. (2003), ***“La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior”*** (pág. 91)

Según lo investigado este tipo de comunicación se da desde la gerencia hacia el personal, los gerentes y supervisores se aseguran de que los empleados cuenten con la información necesaria para realizar su trabajo. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido específico, transmitir mensajes relacionados con la ejecución de las tareas, relacionadas con las funciones a cumplir y los objetivos a alcanzar.

b) Comunicación Ascendente

MARTÍNEZ de Velasco y NOSNIK, (2003), ***“Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados”*** (Pág. 23).

Según las investigadoras esta clase de comunicación se da desde el personal hacia la gerencia o presidencia de la empresa. Los gerentes deben asegurarse de que los

empleados se vean en la obligación de mantener informados a los directivos de la empresa sobre asuntos relacionados a la misma, este tipo de comunicación permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora.

c) Comunicación Horizontal

FAVARO, Daniel. (2006), *“Conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma”* (pág. 13).

Según lo investigado la comunicación horizontal se da entre el personal de igual jerarquía, la comunicación entre compañeros se basa en el entendimiento mutuo. La comunicación horizontal tiene diversas funciones: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las áreas o departamentos, ayuda a resolver conflictos, permite la relación equitativa, proporciona apoyo social y emocional en los empleados y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Según las investigadoras esta comunicación cumple tres funciones importantes que son:

- ✓ **La coordinación de tareas:** Los jefes de cada una de las áreas deben coordinar reuniones continuas para tratar temas de relevancia que ayuden al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **El intercambio de información:** Se hace referencia al intercambio de datos que ayuden a conseguir las metas comunes.
- ✓ **Resolución de conflictos:** Se trata de crear un clima agradable dentro de las relaciones humanas que se dan en una empresa, logrando así que los directivos de cada departamento trabajen en conjunto por un mismo objetivo.

La comunicación formal aporta para mejorar el trabajo y las relaciones humanas dentro del área de trabajo es así que se clasifica en comunicación ascendente, descendente y horizontal, cada una cumpliendo con una función importante, orientadas al cumplimiento de los objetivos de las empresas, se considera que la comunicación en si busca informar e integrar a las personas, en el caso laboral la comunicación busca también mantener buenas relaciones para lograr el apoyo y el aporte de todos quienes conforman estas empresas.

1.3.2.4.3 Comunicación Organizacional Informal

FAVARO, Daniel. (2006), *“Es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales, es más veloz que la formal”* (pág. 13).

Este tipo de comunicación no se basa en las jerarquías de una empresa, surge a través de la interacción de las personas y a su vez desarrolla afecto o amistad entre las mismas, pueden ser tanto beneficiosa como perjudicial, ya que sería positiva porque se crearían un ambiente agradable al momento de desarrollar un sentimiento de afecto, pero es negativo porque en base a esto de crear chismes o rumores que afectan a la empresa.

Niveles de la Comunicación Interna

Según LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. Consideran tres niveles de comunicación interna.

a) Nivel Uno

Son comunicaciones directas es decir que las personas que participan en dicha comunicación están cara a cara, en este nivel los gestos, señales, símbolos y otros elementos son utilizados y visibles para quienes envían y reciben la información.

b) Nivel Dos

Esta comunicación a diferencia de la del nivel uno, los participantes no se encuentran cara a cara y los gestos o señales no son visibles para el que recibe el mensaje.

c) Nivel tres

Este es el nivel menos confiable ya que se lo realiza a través de un escrito a su vez es el más utilizado en las empresas a pesar de su bajo nivel de eficiencia en la comunicación.

1.3.2.4.4 Implantación para una buena Comunicación Interna

Se considera interesante y efectivo a la vez, implantar las siguientes ideas básicas para promover la comunicación interna en las empresas por lo cual se detalla a continuación:

a) Material Formal de la Empresa

LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. (2008) ***“Asegúrese que cada empleado reciba y lea el plan de la empresa, el manual del empleado, los objetivos de la organización, descripción detallada de su cargo”*** (pág. 5).

Según las investigadoras es recomendable que los empleados de todas las empresas conozcan sobre la empresa, los objetivos de la organización y cuáles son las funciones que debe cumplir en su cargo.

b) Evaluación Anual

LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. (2008) ***“Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año en dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos”*** (pág.5).

Dentro de las empresas se debe realizar una evaluación anual en la cual se debe detallar si se han cumplido los objetivos y actividades, se puede describir los errores y aportar con ideas para mejorar el trabajo.

c) Reporte Semanal

LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. (2008) ***“Haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatuas semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente.”*** (pág. 5).

Según las investigadoras los supervisores deben solicitar un reporte semanal a sus empleados en los cuales se detallen las actividades desarrollan y la planificación para la siguiente semana.

d) Reunión mensual con los empleados

LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. (2008) ***“Sería conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de la empresa, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallos y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo”*** (pág. 5).

Según las investigadoras es recomendable planificar una reunión mensual con los empleados para revisar todos los asuntos relacionados con el desarrollo de la empresa y conocer si los empleados están cumpliendo con las funciones asignadas.

e) Feed-back

LLACUNA, Jaime. y PUJOL, Laura. (2008) ***“Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comunique sea tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados”*** (pág. 5).

Las investigadoras consideran que se debe estimular a los empleados y gerentes a realizar críticas constructivas asegurándose de tomar en cuenta todo lo dicho y corregir los errores.

1.3.3 Los Conflictos



Fuente: <http://conflictos-interpersonales>

Según las investigadoras se entiende por conflicto a una pelea o problema que surge entre personas se considera también como una confrontación entre dos o más personas a causa de distintos intereses, por los cuales se destruyen las relaciones humanas que se deben dar dentro de un área de trabajo.

1.3.3.1 Definiciones Conflictos

MONESTEROLO, Graciela. (2011), ***“Conflicto, confrontación de intereses entre los distintos sujetos del Derecho Colectivo del Trabajo, tomando como antecedente que las partes deben ser representantes legítimas tanto de trabajadores como de empleados”***. (pág. 22).

Según las tesis se considera a un conflictos como una diferencia de opiniones o pensamientos entre dos o más personas, dentro del área laboral un conflicto afecta de

una manera directa ya que se vería en riesgo el trabajo, es por ello que los conflictos laborales deben tener un seguimiento adecuado para que de esta forma no afecte al trabajo y así quienes conforman la empresa logren trabajar en equipo aportando cada uno con nuevas ideas que promuevan el desarrollo de la empresa.

1.3.3.2 Origen y Causas del Conflicto

Según las tesis las causas de los conflictos entre los seres humanos son originadas a consecuencia de la percepción de peligro respecto a la teoría de Maslow sobre las necesidades de supervivencia físicas, de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización.

El origen del conflicto se da como resultado del peligro que el ser humano percibe en el espacio en el que se desarrolla, es por ello que interviene la conocida Teoría de Maslow denominada teoría de las necesidades que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior por lo cual uno de los niveles relacionados a la necesidad de seguridad es la que actúa al momento de formarse un conflicto.

El conflicto además se origina porque existen diferencias en la percepción y definición de la situación, necesidades e intereses de las partes involucradas, valores y creencias que defienden la propia posición y que pueden estar en desacuerdo con las otras partes.

1.3.3.3 Evolución del Conflicto

Según las tesis desde el momento en que se presenta un conflicto se observa diferentes etapas que hacen que el conflicto evolucione, si tenemos:

a) *La escalada del conflicto*

NOVEL, Gloria. (2008), *“Es el proceso en que el conflicto se agrava haciendo que aumente la tensión global de la reunión o negociación”* (pág. 7).

Es la etapa en la cual el conflicto se agrava haciendo que el problema aumenta, sin poder prevenir o resolver el mismo.

b) *Estancamiento del Conflicto o Impasse*

NOVEL, Gloria. (2008), *“En esta segunda etapa es cuando las partes dejan de discutir pero no se abandona la intención de ganar al otro”* (pág. 8).

En esta segunda etapa las partes involucradas dejan la discusión pero ninguna de las dos partes tiene la intención de perder o dar la razón a la otra, es así que ellos creen en una posible solución pero no abandonan sus intereses.

c) *Desescalada del Conflicto*

NOVEL, Gloria. (2008), *“En esta etapa el conflicto se hace comprensible para las partes y permite el entendimiento mutuo de las personas”* (pág. 8).

Esta etapa del conflicto hace que las dos partes logren un acuerdo mutuo en el cual ninguno de ellos tenga que abandonar su posición y así se logra un entendimiento mutuo.

1.3.3.4 *Tipos de Conflictos*

Según lo investigado los conflictos pueden clasificarse de diferentes formas a continuación se da a conocer los mismos:

a) *De Comunicación*

ESTEBAN, María José. (2002), *“El origen del conflicto está en la falta de entendimiento de las partes es decir, que una o ambas han expresado mal lo que*

querían decir y una o ambas han entendido mal lo que la otra ha expresado.” (pág. 18).

El origen del conflicto se da principalmente por la falta de entendimiento de las partes es decir que al no expresar bien lo que se quiere decir el que recibe el mensaje también lo asimilará de una mala manera por la falta de entendimiento

Es así que la comunicación es un elemento importante para prevenir y resolver un conflicto.

b) De Relación

ESTEBAN, María José. (2002), *“El origen está en la falta de sintonía personal entre las partes implicadas, no hay simpatía y eso deriva en problemas”* (pág. 18).

El origen de este conflicto es la falta de simpatía entre las partes implicadas, es decir que la manera de actuar o pensar de una de las partes no le gusta a la otra, es por ello que se originan los conflictos.

c) De Necesidades

ESTEBAN, María José. (2002), *“El origen está en el momento actual, algo que hace una parte impide que el otro se sienta bien, hay dos necesidades diferentes que provocan un desencuentro porque si uno hace lo que necesita el otro se queda sin lo que necesita”* (pág. 18-19).

Según las investigadoras el origen está en que una de las partes busca cumplir sus necesidades sin importar las necesidades de la otra parte es por esto que el conflicto se da provocando un enfrentamiento en la que las personas quieren cumplir sus objetivo sacrificando a la otra parte.

d) De Valores

ESTEBAN, María José. (2002), ***“El origen del conflicto está en los valores culturales que tiene asimilados cada persona que generalmente ni siquiera puede enunciar porque es algo que está muy interiorizado en nosotros, pero que cuando nos encontramos con personas con otras características culturales surge ese conflicto”*** (pág. 19).

Las investigadoras consideran que el origen está en los valores que cada persona tiene y hace que surja un conflicto cuando se encuentran con personas de diferentes características y valores.

1.3.3.5 Conflictos Laborales

Según las investigadoras los conflictos laborales son aquellos problemas que suelen presentarse en el lugar del trabajo y que afectan a las actividades de la empresa ya que el ambiente se torna desagradable, los conflictos pueden ser diferencias que existen entre los trabajadores de una empresa.

1.3.3.5.1 Clasificación de Conflictos Laborales

Para analizar los conflictos laborales se los clasifica en tres criterios los cuales ayudarán a entender mejor sobre esta problemática laboral.

a) En razón de los sujetos involucrados

DÁVALOS, José. (2000), ***“En razón con los sujetos que intervienen, los conflictos de trabajo pueden clasificarse genéricamente entre trabajadores y patrones, entre trabajadores y entre patrones”*** (pág. 217)

Según las investigadoras este criterio se refiere a las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, los conflictos dentro del área laboral pueden clasificarse entre trabajadores y patronos, entre trabajadores y entre patrones.

✓ *Conflictos entre trabajadores y patronos*

Las investigadoras consideran que estos conflictos son comunes dentro de las empresas ya que se debe a factores de producción, de trabajo y capital, cuando los patronos exigen el cumplimiento de las actividades por parte de los empleados, y viceversa cuando los empleados no están de acuerdo con un despido o si se incumple con los derechos de los trabajadores.

✓ *Conflictos entre trabajadores*

Según lo investigado estos conflictos son los más comunes ya que pueden presentarse por situaciones de antigüedad o de asensos en los cuales una de las partes se siente afectadas por la otra, se da también por la asignación de responsabilidades en la cual una de las partes se sienta afectada al tener exceso de responsabilidades mientras que la otra parte no cumple con compromiso sus actividades.

✓ *Conflictos entre patronos*

Según las tésistas estos conflictos entre patronos son muy escasos ya que quienes dirigen una empresa suelen compartir ideas, en los casos de enfrentamiento entre patronos se dan a causa de acciones por parte de los trabajadores, es así que algunos de estos casos son resueltos casi inmediatamente a diferencia de los conflictos entre trabajadores.

b) En función de la naturaleza del conflicto

DÁVALOS, José. (2000), *“La doctrina, la jurisprudencia y la ley consideran que atendiendo a la naturaleza o contenido del conflicto, estos pueden ser de orden jurídico o de orden económico”* (pág. 218)

Según lo investigado en la naturaleza del conflicto tenemos: el conflicto económico que hace referencia a la modificación de las condiciones laborales, esto puede ser

referente al salario, reducción de personal o diferentes actividades en las que los empleados sientan que son perjudicados.

c) Por el tipo de interés que se afecta

DÁVALOS, José. (2000), *“Esta clasificación está referida a la jerarquía del interés que se ve afectado con el conflicto, sin que se trate simplemente de una afectación numérica, es decir no responde al número de contendientes”* (pág.218-219)

Dentro de este nivel tenemos una sub-clasificación que es:

- ✓ Los conflictos individuales los que afectan los intereses de uno o varios trabajadores.
- ✓ Los conflictos colectivos que afectan los intereses de grupos de sindicatos de los trabajadores.

Según las investigadoras un conflicto laboral por más pequeño que sea afecta el área de trabajo, ya que no se logra un ambiente agradable y un trabajo en equipo por parte de quienes conforman la empresa. Dentro de las empresas se debe dar un seguimiento a los conflictos existentes para prevenir y lo posible disminuir este problema que afecta a área laboral.

1.3.4 La Resolución de Conflictos



Fuente: <http://dinamicanathaniel.blogspot.com>

Según lo investigado en el ámbito laboral existen muchos conflictos que afectan al ambiente de trabajo por lo cual la resolución de conflictos pretende mejorar y prevenir estos problemas, es necesario mirar los conflictos como parte de nuestras vidas lo cual nos lleva aprender nuevas cosas.

1.3.4.1 Definición de Resolución de Conflictos

OIT, (2000), ***“La solución de conflictos por procedimientos informales tiene por objeto proporcionar un procedimiento voluntario, flexible, confidencial e informal con miras a resolver los problemas en el lugar de trabajo”***. (pág. 2).

Según las tesis la resolución de conflictos tiene la finalidad de resolver un problema en el lugar de trabajo logrando así un entendimiento y respeto mutuo en el cual ninguna de las partes afectadas se vea perjudicada, la solución de conflictos debe contener métodos y estrategias que logren el cambio en cada uno de los empleados y así contar con un ambiente armonioso.

1.3.4.2 Importancia de la Resolución de Conflictos

Según lo investigado antes de resolver un conflicto laboral es importante analizar la situación, aclarar cómo se hará, que medios se usarán, crear un plan y un esquema, resolver el conflicto entre dos o varias personas debe contener una solución efectiva que impida que este problema se repita o se generalice a otros empleados, no solo se trata de solucionar sino también de contener

Los conflictos laborales pueden separarse por múltiples causas: malos entendidos, roce entre empleados, situaciones personales, falta de cumplimiento en los procesos, falta de comprensión, entre otros.

1.3.4.3 Pasos para afrontar los Conflictos para llegar a una Resolución.

RAPOSO, José. (2011). Los pasos son los siguientes:

a) Preparación

Según las investigadoras para empezar a abordar una situación conflictiva lo primero que tenemos que hacer es crear las condiciones para que el encuentro entre dos personas que están enfrentadas pueda ser constructivo.

Llegar a este punto requiere una preparación de ambas partes que supone pasar del “yo tengo toda la razón” a estar abierto a que puede pasar algo distinto.

b) Entendimiento

Según lo investigado se debe hacer un trabajo de comunicación, es decir, expresarnos y escuchar hasta que nos entendamos. Esta tarea siempre parte de una situación de desencuentro por lo que generalmente pasar del desencuentro al entendimiento es un camino trabajoso, difícil y muchas veces largo. Se comienza expresando cada uno como vivió lo que pasó, se cuenta como fue el origen del conflicto, como ha

evolucionado y el estado actual para cada uno después se trata de ponerse de acuerdo entre ambos de cuál ha sido el problema.

c) Propuestas

Las investigadoras consideran que la propuesta es el momento de ver posibilidades para afrontar un problema que ya tenemos definido, se comienza proponiendo soluciones, para llegar a una solución primero tenemos que hacer propuestas que nos servirán para llegar a otras propuestas más interesantes. Por ello nos interesa empezar con propuestas diversas, después vamos definiendo más claramente las soluciones y también posiblemente iremos definiendo también las necesidades que sentimos para poder llegar a resolver el conflicto.

Después de un tiempo se van viendo los contenidos que tienen las soluciones que necesitan ambas partes, es importante que se incluyan medidas de pasado y de futuro.

d) Acuerdo

Según las tesis la búsqueda de soluciones desembocan en el establecimiento de un acuerdo, esto significa optar por una o varias de las soluciones propuestas; también supone concretar la solución lo más posible, es decir ver que implica para ambos juntos y para cada una de las partes. El establecimiento de un acuerdo tiene que aportar claridad a la relación durante un tiempo, para ello es necesario que cada parte sepa a qué atenerse en las cuestiones que están relacionadas con el conflicto.

e) Evaluación

Según lo investigado este método establece un recorrido necesario para llegar a la resolución de un conflicto, la reconciliación es el fruto que sale de este trabajo de comunicación y resolución; cuando los conflictos son sencillos en una conversación se puede realizar casi todo el camino mientras que para conflictos largos o profundos será necesario que cada paso vaya madurando.

1.3.4.4 Técnicas para Resolver Conflictos

VILLA, Zoila. (2012).

Según las investigadoras a continuación se presentan las técnicas más aplicadas en los conflictos:

a) Soluciones de problemas

Reúne en una persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca, esto ayudará a mejorar el ambiente del conflicto.

b) Metas de orden superior

Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto, es decir que no se logrará un arreglo sin que las partes involucradas colaboren.

c) Ampliación de Recursos

Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), ampliarlos puede ser una solución buena para todos. Es mejorar mantener un ambiente agradable, expresando cada una de las molestias de las partes.

d) Evasión

Apartarse de los conflictos o suprimirlos, en algunos casos es mejor evitar ser parte de un conflicto, lo más adecuado es evadir para no alargar el problema existente.

e) Allanamiento

Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes del conflicto.

f) Arreglo

Cada parte del conflicto cede algo de valor y así lograr un arreglo favorable para cada una de las partes es importante aportar con algo que al otro le haga sentir mejor.

g) Mandato

La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes.

h) Modificar la variable humana

Aplicar las técnicas del cambio conducta, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.

i) Modificar las variables estructurales

Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes del conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.

1.3.4.5 Métodos para Resolver los Conflictos Laborales

ROBBINS, NJ. (2011), (pág. 3)

Según lo investigado los métodos más utilizados y eficientes son:

a) Negociación

Es la búsqueda de una salida pacífica a un conflicto por medio de la argumentación y de la cooperación entre las partes. En la negociación se busca elaborar una propuesta conjunta que ponga fin al *impasse*.

b) Arbitraje

Es un mecanismo por el cual los involucrados asignan a un tercero conocido como árbitro para que dé solución a su disputa. La resolución arbitral debe ser acogida de forma voluntaria por ambas partes.

c) Mediación

Es un tercero ajeno a las partes que asume una posición neutral en beneficio de la eliminación de la controversia. El mediador cumple la función de acercar a los protagonistas del conflicto y acompañarlos en la exploración de una solución.

d) Conciliación

Es un recurso alternativo en el que dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero llamado conciliador.

e) Amigable composición

Mecanismo alternativo mediante el cual dos o más personas le encomiendan a uno o varios terceros que actúan como sus mandatarios, la solución del conflicto que los enfrenta. Estas personas se denominan Amigables Compondores y cuentan con un reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir la forma en que deben resolverse las controversias.

Recomendaciones para la Gestión de Conflictos

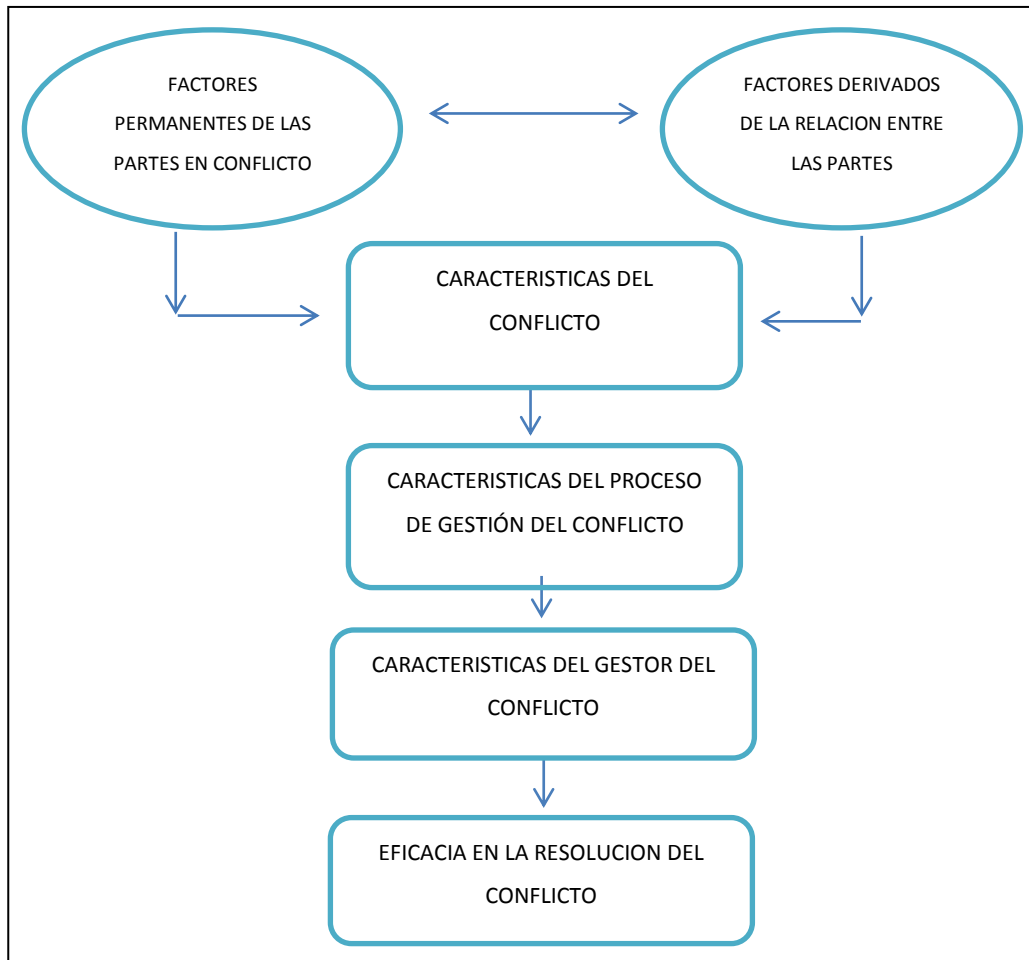
A continuación las investigadoras dan a conocer algunas recomendaciones para la gestión de los conflictos:

- ✓ El liderazgo es la capacidad de guiar a los demás hacia el cumplimiento de objetivos comunes y de orientar las relaciones humanas para crear un entorno

respetuoso, amigable y ameno, que facilite la productividad y la sana convivencia.

- ✓ De ahí que el empresario antes de asumir su rol jerárquico debe cumplir las labores del líder que ayuda a su equipo a resolver los conflictos y a crecer conjuntamente.
- ✓ No ignore las señales de un inconformismo o situación tensa entre dos o más personas de su organización. Lo mejor es encarar el problema de forma directa antes de que su desenlace afecte a la empresa.
- ✓ Evite asumir una posición en beneficio de alguno de los involucrados, como líder le corresponde ser imparcial al momento de enfrentar cualquier controversia.
- ✓ Tome acciones preventivas luego de identificar las posibles causas de un conflicto entre los miembros de la empresa, la prevención puede evitarle muchos dolores de cabeza en el futuro.
- ✓ Un líder no solo escucha a todos los implicados en un problema, también se encarga de visualizar posibles salidas pacíficas y consensuadas.
- ✓ Procurar que en los momentos de tensión predomine el diálogo, el respeto y la tolerancia.
- ✓ Identificar las causas del conflicto y las personas que pueden estar generando de forma recurrente malestar en el equipo de trabajo.

1.3.4.6 Factores de los que depende el resultado en la Resolución de un Conflicto



Fuente: Redorta, J. (2011) Gestión de conflictos, (pág. 28)

1.3.5 La Mediación

Según las investigadoras la mediación es un procedimiento intervenido en el que un tercero neutral facilita la comunicación y el encuentro pacífico entre los seres humanos, para la búsqueda responsable, conjunta, informada y no violenta de consensos sobre situaciones conflictivas: búsqueda sustentada en el respeto al

prójimo. Vale decir, como un método de restablecimiento de la armonía interpersonal que es antitético de la guerra y de toda otra forma expresa o táctica de violencia

1.3.5.1 Definiciones de Mediación

FOLBERG, Jay. y TAYLOR, Alison. (1992) *“Es un proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades”* (pág. 27).

Según las tesis la mediación es un método de resolución pacífico de conflictos que consiste, en buscar un acuerdo a través del diálogo entre las partes afectadas. La mediación es la más utilizada para resolver conflictos empresariales, laborales, familiares, es así que es importante hacer una buena negociación para tener buenos resultados y así considera la mediación como una estrategia eficaz dentro de la resolución de conflictos.

1.3.5.2 Objetivos de la Mediación

- a) Impedir que un desencuentro inicial no se haga permanente.
- b) Facilitar una relación sana entre las partes confrontadas.
- c) Restablecer percepciones que se hayan podido deformar respecto a las personas implicadas y respecto a la situación en sí.
- d) Renovar un escenario que elimine barreras y haga fluida la comunicación entre las partes.
- e) Asegurar el respeto para que se facilite una convivencia pacífica.

1.3.5.3 Características de la Mediación

a) Voluntariedad

Está basada en el principio de voluntad, según el cual las partes son libres de acogerse a la mediación, de desistir en cualquier momento y de alcanzar los acuerdos, conforme a derecho, que estimen oportunos.

b) Imparcialidad

La persona mediadora no defiende los intereses de una de las partes ni la representa, sino que entre sus funciones destaca la de asegurar de que se tengan en cuenta los intereses de las dos partes, de que se respeten sus distintos puntos de vista y de que se preserve la igualdad de las mismas en la negociación.

c) Neutralidad

La persona mediadora ha de ayudar a alcanzar los acuerdos sin imponer solución alguna, ni medida concreta, ni influir en el contencioso de las mismas.

d) Confidencialidad

En la medida en que en el proceso de mediación se puede revelar información confidencial, la persona mediadora y las partes han de mantener el deber de confidencialidad en relación con la información de que se trate. Los informes que se elaboran a lo largo del proceso de mediación tienen carácter reservado.

e) Buena fe

Los participantes en la mediación actuarán según las normas de la buena fe: la comunicación ha de ser respetuosa, evitando malos tonos y juicios de valor, logrando así un respeto mutuo en el cual ninguno se sienta agraviado.

f) Autocomposición del conflicto

La solución no viene impuesta por terceros, sino que la solución es negociada, asumida y acordada por las propias partes, sin la intervención de un tercero.

g) Colaboración de las partes

El desarrollo de la mediación promueve la colaboración y apoyo permanente entre la persona mediadora y ambas partes.

1.3.5.4 Clases de Mediación

GREEN, Ester. (1995) ***“En un seminario realizado por el Institute for International Research en Buenos Aires, distinguió dos grandes variedades de mediación y las llamó mediación facilitadora y mediación evaluativa”*** (pág. 109)

a) Mediación Facilitadora

Es la que promueve una mejor comunicación, contiene y supera las emociones, clarifica los intereses, inventa opciones, busca las ganancias mutuas y facilita los acuerdos, esta es la mediación tradicional.

b) Mediación Evaluativa

Es la que aclara los problemas, intercambia información, hechos y datos; reduce las discusiones, evalúa los posibles resultados judiciales, pone a prueba el realismo de las partes y reevalúa las alternativas de “no acuerdo”. Esta es la variedad de mediación que se está imponiendo cada vez más en los conflictos.

1.3.5.5 Estilos de Mediación

SILBEY, Sang. (1986) ***“Han identificado dos estilos de mediación el de negociación y el terapéutico”***. (pág. 5).

a) Estratégica Negociadora

Tiene un carácter pragmático para llegar a un acuerdo y enfatiza más en lo que las personas específicamente buscan. En estos casos el mediador asume un papel directivo que lleva a las partes hacia el acuerdo, los mediadores hacen hablar a las partes y luego hacen que enfoquen en algunos tópicos para llegar a ciertos puntos de acuerdo: no es hablar por hablar, sino hablar para conseguir un fin.

La esencia de este proceso es la negociación, el mediador no acepta que las partes se culpen entre ellas, y tampoco acepta la versión que los participantes dan de los hechos, estos mediadores suelen ser muy firmes e incluso autoritarios.

b) Estrategia Terapéutica

Este estilo de mediación pone mayor énfasis en el contenido emocional de los conflictos y otorga mayor importancia a los aspectos comunicacionales del proceso de mediación. Se trata de enseñar a las partes la importancia de resolver conflictos por medio de un discurso pacificador y el estímulo controlado hacia la libre expresión de sus sentimientos.

Cuanto tiempo dura la Mediación

Durante la mediación, se invita a las partes a que inicien o reanuden el diálogo y a que eviten la confrontación, el método de solución del conflicto es elegido por las partes, que desempeñan un papel especialmente activo en la búsqueda de la solución más adaptada a sus necesidades. También hay casos, en particular los conflictos en materia de consumo, donde es la persona mediadora quien busca la solución y se la propone a las partes; la resolución del conflicto depende de que las partes alcancen un acuerdo, cuando no lo consiguen, la persona mediadora no impone una solución.

1.3.5.6 Principios de la Mediación

Según las investigadoras a continuación se dan a conocer varios principios de mediación:

1. Voluntariedad

En esta etapa las partes involucradas deciden libremente su incorporación al proceso para la resolución del conflicto.

2. Flexibilidad

La persona pre mediadora o mediadora junto con las partes establecen libremente las reglas y mecánica del proceso.

3. Compromiso

De negociar y llegar a un acuerdo con su intervención activa, esforzándonos en buscar una solución dialogada y consensuada.

Beneficios de la Mediación en el Ámbito Social

- ✓ Desarrolla el aprendizaje del respeto al otro/a, valorando intereses, necesidades y sentimientos de la otra parte.
- ✓ Ayuda a mejorar las relaciones interpersonales, a aumentar la capacidad de diálogo y la escucha activa.
- ✓ Lleva a buscar soluciones compartidas para ambas partes.

REDORTA, Josep. (2011) *“La ONU tiene hasta 19 figuras típicas de resolución de conflictos, las que más se han desarrollado al margen de los tribunales son la negociación, la mediación y el arbitraje. Estas tres figuras, han producido abundante literatura y notables debates sobre su esencia, sus técnicas y sus bondades”* (pág. 4)

Según las investigadoras actualmente se encuentran los siguientes sentidos básicos:

a) *Mediación como Filosofía de Vida*

La pacificación cuando se eleva a valor da como resultado una forma de entender la vida basada en la armonía y la cooperación.

b) *Mediación como Técnica Estándar*

Según las investigadoras consideran que la mediación es una técnica estándar en su estado puro, como proceso formalizado donde se hallan los recursos para conseguir acuerdos y acercar posiciones.

c) *Mediación como Gestión de Conflictos*

Sería llamar mediación impropia a todo lo que supone el campo de la gestión de conflictos. La gente conoce la mediación cada vez más y esto contamina el campo.

d) *Mediación Online*

También conocida como ODR (*Online Dispute Resolution*), que abarcaría tanto la negociación como la mediación estándar y el arbitraje, pero siempre a través de recursos electrónicos.

e) *Mediación como Gestión de Consenso*

Recientemente y como una prueba más de la vitalidad del campo junto a las tendencias basadas en la psicología positiva, se están desarrollando técnicas de intervención que se basan en rescatar lo bueno de la situación para desarrollarlo mejor.

CAPÍTULO II

MARCO INVESTIGATIVO

2.1 Caracterización de la Empresa Procongelados S.A

El Sr. Francisco Correa y Alfredo Zeller, dueños de la empresa Provefrut S.A., exportadora de vegetales congelados con alrededor de 1000 trabajadores, ubicada en la provincia de Cotopaxi; miran que a pesar de su tenacidad y buena administración de los recursos, la capacidad actual de dicha empresa no ha cubierto la demanda solicitada, razón por la cual el 28 de octubre del 2011 se crea la empresa con la denominación de **“CORPORACION ECUATORIANA DE CONGELADOS PROCONGELADOS S.A.”** ubicada en la Provincia de Pichincha cantón Mejía sector Aloag, cuyo objetivo principal es exportar el 100% de los vegetales congelados.

Al inicio de su creación la empresa se dedicó a procesar brócoli congelado maquilando para Provefrut S.A, luego en Septiembre del 2012 se realiza una certificación IFS (International Featured Standards) para de ahí en adelante exportar directamente.

Gracias al gran apoyo de los dueños como del personal que conforma la empresa y después de realizar pruebas de sanitización, calidad y Buenas Prácticas de Manufactura al personal el 12 de diciembre del mismo año la empresa Procongelados S.A. procesa su primer contenedor de Brócoli congelado, listo para ser exportado.

La empresa PROCONGELADOS S.A realiza corte del producto a calibres seleccionados por el cliente, blanqueo del producto cortado, congelado, empacado y almacenado en cámaras para luego ser exportado, es así que la empresa realiza el procesamiento del brócoli para exportación.

La empresa se especializó para procesar un producto denominado RTE. (Read y to eat), listo para comer, el cual requiere un control minucioso logrando de esta manera la satisfacción total del cliente.

Es así que la empresa al poseer varias áreas de trabajo tiene un alto porcentaje de conflictos laborales, por lo cual es necesario aplicar una herramienta con técnicas de resolución de conflictos que ayuden a manejar de mejor manera estos problemas.

2.1.1 Misión

- ✓ Procesar vegetales de primera calidad, fomentando en nuestros clientes y colaboradores la confianza, satisfacción y lealtad.

2.1.2 Visión

- ✓ Consolidarse como una empresa fuerte en el sector Agroindustrial, basados en la responsabilidad social.

2.1.3 Valores Institucionales

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad

2.1.4 Objetivos de la Empresa 2014

- ✓ Alcanzar una producción de 2500 toneladas de Brócoli Congelado, entre RTE, convencional y puré de brócoli, hasta diciembre del 2014
- ✓ Fomentar la cultura de trabajo orientada a la mejora continua, a través de la capacitación al personal en BPMs, SSO, HACCP y 5s.
- ✓ Implementar la producción de puré de vegetales congelado, durante el primer semestre del 2014.
- ✓ Mantener la certificación en las normas: IFS, (International Featured Standards) y RTE.

2.1.5 Política Corporativa

Procongelados S.A está comprometida con una política de satisfacción del cliente, a través de un estricto sistema de aseguramiento de calidad que incluye BMP's (Buenas Prácticas de Manufactura), sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) Análisis de peligro y puntos críticos de control, y procedimientos que garantizan un producto con calidad e inocuidad.

Basando su accionar en el compromiso y desarrollo de sus colaboradores, promoviendo una cultura de trabajo de mejoramiento continuo, respeto al medio ambiente y responsabilidad social; pilares fundamentales para el desarrollo sostenible de la empresa y la comunidad.

2.1.6 Análisis FODA

Tabla N° 1 FODA

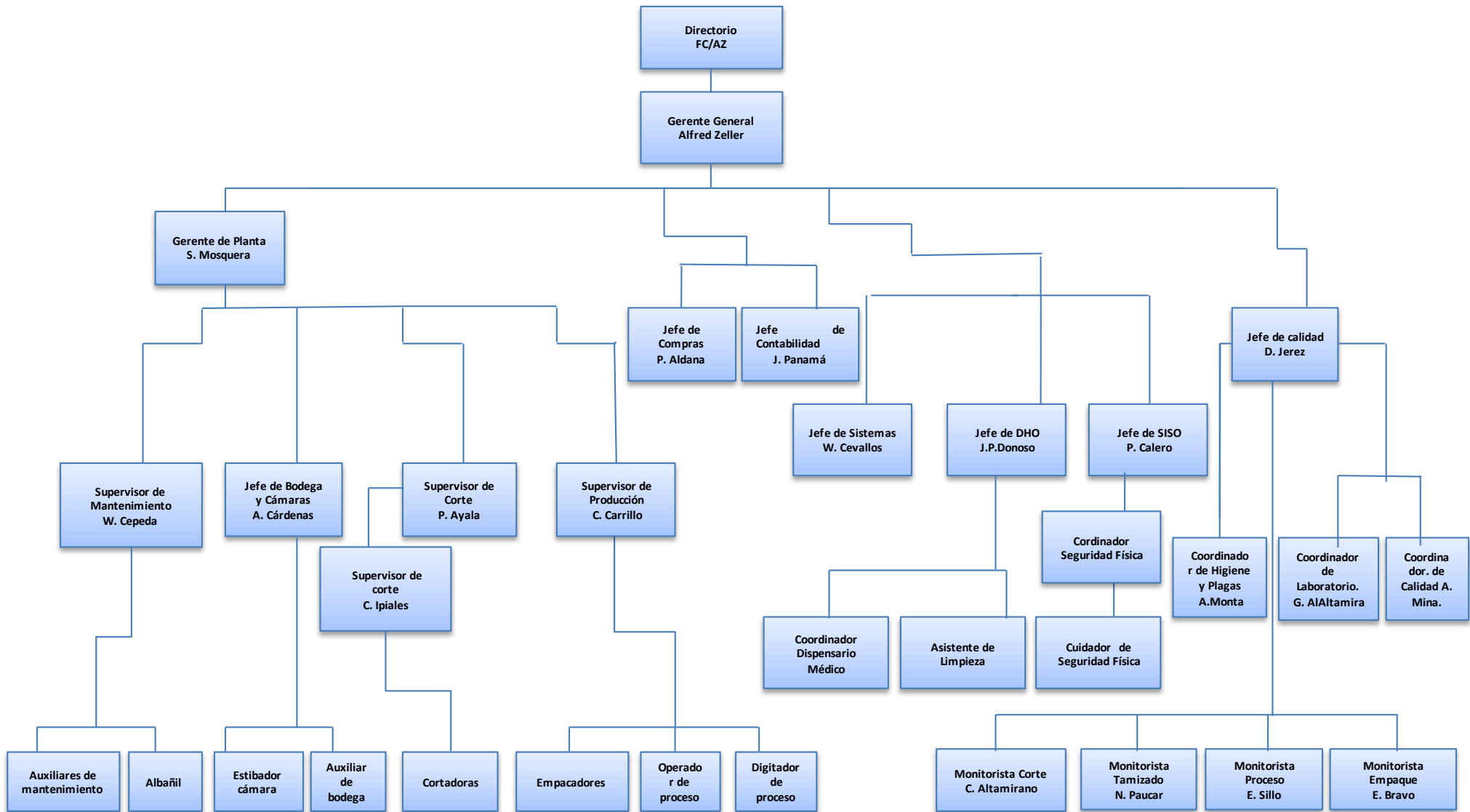
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. La empresa cuenta con programas de capacitación anuales.2. Existe un presupuesto para asignar a las capacitaciones de los empleados.3. Cada área es dirigida por un supervisor el cual está dispuesto a orientar a los empleados.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Existen lugares especializados en capacitar en el área de Recursos Humanos.2. La predisposición que tiene la empresa en bien de mejorar las relaciones interpersonales3. Existen profesionales que pueden ser contratados los cuales están capacitados en Relaciones Humanas.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. No existe una Trabajadora Social la cual oriente y conozca las causas de los conflictos que se dan dentro de la empresa.2. Existe una mala percepción de la Gerencia acerca de los conflictos existentes.3. No se da el seguimiento adecuado e inmediato para dar soluciones a los conflictos.4. No existe trabajo en equipo por parte de los empleados de la empresa, por lo cual las relaciones interpersonales no son las adecuadas.5. Falta de control por parte de las personas encargadas de dirigir las diferentes áreas de la empresa.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Conflictos Interpersonales que se dan en los empleados.2. La ubicación del personal en los puestos no es el adecuado de acuerdo al nivel de estudio.3. La inestabilidad de los empleados en la empresa.4. Abandono de los empleados.

2.1.7 FODA CRUZADO

Tabla N° 2 FODA Cruzado

FODA CRUZADO	
ESTRATEGIAS	
D1.O3.	Contratar una trabajadora social la cual esté capacitada en el manejo de relaciones interpersonales.
F3.A4.	Capacitar a los supervisores en el método de Negociación ya que es el más utilizado en los conflictos, el cual le permitirá intervenir y ayudar a resolver los problemas existentes en cada área.
O2.A1.	Brindar capacitaciones sobre relaciones interpersonales a todo el personal de manera más frecuente.
D5.F3.	Capacitar a los supervisores sobre como dirigir grupos de trabajo y lograr un ambiente adecuado.
D4.F2.	Incentivar el trabajo en equipo con actividades grupales las cuales les permitan a los trabajadores interactuar entre sí.
F2.A4.	Realizar actividades lúdicas los días viernes 1 o 2 horas para que los empleados puedan distraerse y mejorar el ambiente en el que se desempeñan.

2.1.8 Organigrama Estructural de la Empresa



2.2 Diseño de la Investigación

2.2.1 Diseño Metodológico

En el proceso de la tesis se utilizará la investigación descriptiva la cual aportará en la búsqueda de soluciones de los problemas existentes y nuevas técnicas para la resolución de conflictos laborales, además permite medir, evaluar y recolectar datos con los cuales se puede identificar la situación real de la empresa.

Durante el proceso de la investigación se tomará en cuenta la investigación descriptiva, la cual nos ayudará a reflejar las situaciones y problemas en las diversas áreas de la empresa y las causas por las cuales se presentan los conflictos dentro de la misma, además se evaluará si los métodos que se van a utilizar son los adecuados para lograr soluciones eficientes en la empresa.

2.2.2 Métodos de Investigación

Para la presente investigación se utilizara los siguientes métodos:

✓ Método Deductivo

Este proceso sintético- analítico que inicia con conceptos, principios, leyes o normas generales de los cuales se extraen conclusiones específicas mediante el razonamiento lógico se puede deducir suposiciones que explican los hechos particulares sus pasos son: aplicación, comprensión, demostración, este método será utilizado en el desarrollo de la investigación, el mismo que permitirá identificar las estrategias y los procedimientos que serán utilizados para implementar nuevas técnicas de resolución de conflictos, esto se aplicará a partir del análisis que se realizó en la empresa Procongelados S.A

✓ *Método Inductivo*

Es un proceso mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley que lo rige, tiene los siguientes pasos: observación, experimentación, comparación, abstracción, y generalización, en la propuesta este método permitirá analizar el problema de los conflictos que existe en la empresa.

✓ *Método descriptivo*

Dentro de la investigación realizada el tipo de investigación a utilizarse es la descriptiva, ya que nos ayuda a conocer la realidad interna de la empresa a la que va dirigida la tesis, y a observar que dentro de la misma no existe un adecuado manejo de los conflictos, por lo tanto el comportamiento de los empleados es de individualismo. Las Técnicas de Resolución de Conflictos aportarán a mejorar las relaciones interpersonales fomentando así el trabajo en equipo.

2.2.3 Técnicas de Investigación

✓ *La Entrevista*

Es considerada una técnica de recopilación de información, por lo tanto se aplicará una entrevista la cual irá dirigida al Gerente General de la empresa privada Procongelados S.A.

✓ *La Encuesta*

Es una técnica que nos ayuda a obtener información directa sobre diferentes opiniones sobre un tema dado; dentro de esta técnica existe la facilidad de realizar preguntas abiertas y cerradas las mismas que nos proporcionen la información para el estudio. Por lo cual esta técnica se la aplica a los administrativos y trabajadores de planta de la empresa Procongelados S.A. los cuales son un total de 93 encuestados.

✓ *La Observación*

La observación al ser un procedimiento efectivo y uno de los más utilizados en las investigaciones, ayuda a mantener una relación directa entre el objeto de estudio y el investigador, por lo cual en base a esta técnica se ha logrado obtener información e identificar los problemas existentes para que a continuación se realice el análisis adecuado para la mejora de los problemas de la empresa.

2.2.4 Metodología

En esta investigación se analizará las causas de los conflictos y las futuras soluciones para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, con la finalidad de aportar como investigadoras a la solución de estos problemas.

✓ *No Experimental*

Se utilizará esta metodología ya que durante la investigación no se realizará ningún tipo de manipulación de las variables.

Además nos ayuda a observar los efectos que se da al no resolver los conflictos de una manera adecuada dentro de la empresa Procongelados S.A para este estudio se realizará un diseño no experimental transaccional, ya que nos permite recolectar datos y describir las variables.

2.2.5 Población y Muestra

Población

Para la investigación realizada se hará constar si se trabajará con la población o universo, en el caso de nuestra investigación se lo hará a todo el personal de la empresa ya que no es necesario tomar una muestra para el trabajo de investigación,

tomando en cuenta que la empresa Procongelados S.A no cuenta con un número mayor de 200 personas.

Muestra

Tabla N° 3 CUADRO POBLACIONAL

DEPARTAMENTO	CARGO	TOTAL
ADMINISTRATIVO	GERENTE GENERAL	1
	GERENTE DE PLANTA	1
	CONTADORA	1
	JEFE DE COMPRAS	1
	JEFE DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	1
	JEFE DE SISTEMAS	1
BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	1
CÁMARA	ESTIBA DE CAMARA	3
	MONTACARGUISTA	1
CONTROL DE CALIDAD	LABORATORISTA	1
	MONITORISTA DE CALIDAD	6
CORTE	CORTADOR	1
	CORTADORA	33
	ESTIBA CORTE	3
	SUPERVISORA DE CORTE	1
	TAMIZADOR	5
EMPAQUE	EMPACADOR 1	4
GERENCIA INDUSTRIAL	DIGITADOR	2
	JEFE ASEGURAMIENTO CALIDAD	1
	JEFE DE BODEGA Y CAMARA	1
	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1
	SUPERVISOR DE PRODUCCION	2
	SUPERVISOR DE CORTE	1
MANTENIMIENTO	ALBAÑIL	1
	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	5
	JARDINERIA	1
PROCESO	ALIMENTADOR	1
	INSPECTOR	3
	MONITORISTA DE PROCESO	4
SEGURIDAD	CUIDADOR DE SEGURIDAD FISICA	4
	JEFE DE SEGURIDAD	1
SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
TOTAL GENERAL		94

Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

2.2.6 Alternativas de Interpretación de los Resultados

✓ *Estadística Descriptiva*

Para la comprobación de los resultados se utilizará la estadística descriptiva la cual permitirá organizar y clasificar los indicadores cuantitativos y así obtener los datos y representarlos mediante frecuencias, gráficos, pasteles etc., e interpretar los resultados obtenidos, por lo consiguiente aportará para establecer de la mejor manera posible el análisis respectivo de los resultados adquiridos.

2.2.7 Análisis e Interpretación de Resultados

2.2.7.1 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A

1. Considera que dentro de la empresa existen conflictos

El Gerente General de la empresa Alfred Zeller, manifestó que dentro de todas las empresas siempre existirán conflictos ya que ninguna empresa puede ser perfecta, además considera que sin conflictos no hay mejoras o avances que ayudan a corregir errores de la empresa.

2. ¿Los Conflictos se resuelven a corto, mediano, o largo plazo?

El Gerente expuso que cada conflicto es único, pero siempre es bueno buscar soluciones a la brevedad posible para que el conflicto no se alargue sin embargo las mejoras se las encuentra a largo plazo.

3. ¿Con que frecuencia reciben charlas sobre Relaciones Humanas los trabajadores de esta empresa?

El Gerente supo manifestar que los cursos sobre Relaciones Humanas aun no tienen fechas específicas ya que la empresa al ser nueva no cuenta con un cronograma para

estos eventos sin embargo señala que las capacitaciones se las programan anualmente pero que aún no se ha realizado sobre Relaciones Humanas.

4. ¿Dentro de la empresa se utilizan técnicas o estrategias que ayude a mejorar las relaciones interpersonales?

El Gerente General afirmo que el trabajo en equipo es esencial, ya que al existir algún tipo de conflicto, el personal involucrado se reúne y debate para así obtener soluciones que ayuden a manejar los problemas existentes, por lo cual esta es una de las principales y eficientes técnicas que se utiliza dentro de la empresa.

5. ¿Si se aplican nuevas técnicas de Resolución de Conflictos, esto ayudaría a mejorar el trabajo en equipo?

El Sr. Zeller supo manifestar que al aplicar nuevas técnicas de Resolución de Conflictos esto ayudaría sin duda a mejorar el trabajo en equipo, sin embargo considera que el personal involucrado debe aprender y ajustarse a los cambios tomando en cuenta que todo cambio dentro de una empresa es bueno y mucho más si se trata de aplicar técnicas que ayudan a Resolver Conflictos ya que es una empresa que trabaja por diferentes áreas dirigidas por un supervisor lo cual provoca constantes problemas laborales.

6. ¿Considera usted que si se crea un Instructivo de reglas o normas de Resolución de Conflictos, se mejoraría el ambiente laboral de la empresa?

El Gerente de la empresa considera que un Instructivo de Resolución de Conflictos ayudaría a mejorar el ambiente laboral de la empresa, tomando en cuenta que hoy en día existen técnicas innovadoras que ayudan a mejorar las relaciones y el trabajo, además expresa que una herramienta como esta sería de gran ayuda para quienes dirigen sus grupos de trabajo ya que al aplicar diferentes técnicas o métodos se lograría un ambiente agradable de compañerismo y trabajo en equipo, el cual es escaso dentro de la misma.

Al concluir la entrevista el Gerente General de Procongelados expreso que el trabajo de tesis que se está realizando, es de gran importancia para el cambio que necesitan como grupo de trabajo por lo cual considera que la propuesta del Instructivo sin duda dará resultados positivos para esta empresa.

La creación de un Instructivo de Resolución de Conflictos es muy importante dentro de la empresa Procongelados S.A ya que se puede lograr un cambio en los empleados, profundizando así nuevas técnicas de Resolución de Conflictos, la importancia de trabajar en equipo y de evitar problemas que afectan cada área de trabajo y a la empresa.

2.2.7.2 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE PROCONGELADOS

1. Usted recibe charlas sobre Relaciones Humanas

Tabla N° 4 RELACIONES HUMANAS

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Mensuales	4	4%
Trimestrales	4	4%
Anuales	31	34%
Nunca	54	58%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2 RELACIONES HUMANAS



Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 4% de los encuestados considera que se recibe mensualmente capacitaciones, el otro 4% recibe trimestralmente, el 34% cada año y un 58% opinan que nunca han recibido capacitaciones sobre relaciones humanas. Por lo cual se considera que esta sería una causa de conflictos dentro de la empresa ya que no están debidamente capacitados para relaciones entre compañeros de trabajo.

2. Dentro de la empresa existen conflictos que afectan el trabajo

Tabla N° 5 CONFLICTOS

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	6	6%
Casi siempre	74	80%
A veces	13	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 3 CONFLICTOS



Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 6% considera que los conflictos siempre afectan el trabajo, un 14% dice que a veces se ve afectado el desempeño en el trabajo y un 80% opina que casi siempre. Por lo cual las investigadoras consideran que el índice de los conflictos es alto y frecuente, es por ello que el trabajo se ve afectado disminuyendo el rendimiento y desarrollo productivo de la empresa.

3. Considera que dentro de la empresa existe falta de:

Tabla N° 6 FACTORES DE ORGANIZACIÓN INTERNA

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Comunicación	43	46%
Confianza	31	33%
Coordinación	19	21%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 4 FACTORES DE ORGANIZACIÓN INTERNA



Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 21% opinan que los conflictos se dan por falta de coordinación, el 33% considera que es por falta de confianza en las diferentes áreas de trabajo y un 46% por falta de comunicación. Por lo cual se analizó que los conflictos internos en su mayoría se dan por falta de comunicación, la cual debe ser constante en cada área de la empresa Procongelados.

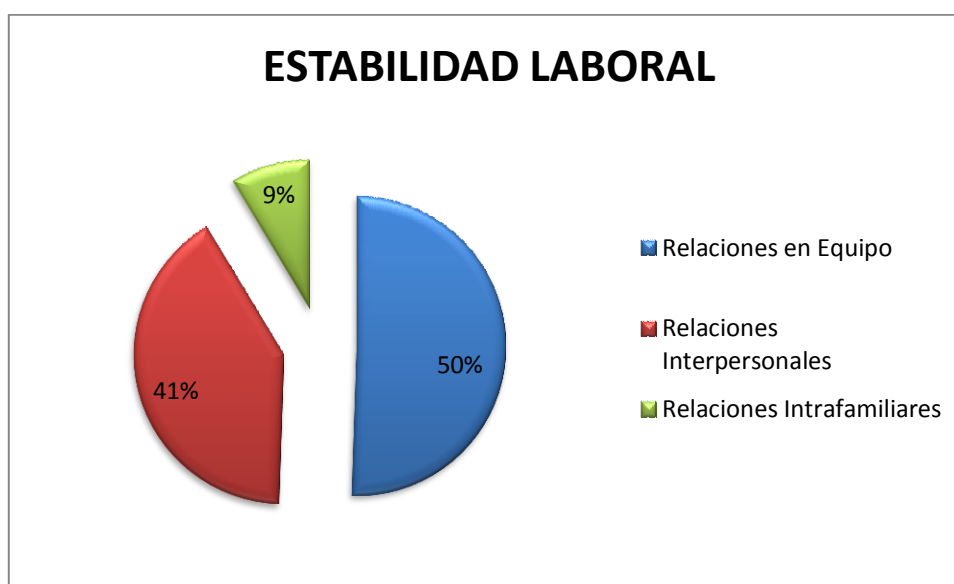
4. Indique si alguno de los siguientes conflictos afecta su estabilidad laboral en la empresa

Tabla N° 7 ESTABILIDAD LABORAL

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Relaciones en Equipo	47	50%
Relaciones Interpersonales	38	41%
Relaciones Intrafamiliares	8	9%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 5 ESTABILIDAD LABORAL



Fuente: Procongelados S.A
Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 9% considera que su estabilidad laboral se ve afectada por las malas relaciones intrafamiliares, el 41% opinan que las relaciones interpersonales afectan su estabilidad, mientras un 50% dice que las malas relaciones en equipo afectan el ambiente laboral. Por lo cual las investigadoras consideramos que estos conflictos afectan directamente a los empleados y por ende el desarrollo de la empresa.

5. Considera algunos de los siguientes conflictos una causa para que se vea afectado su trabajo

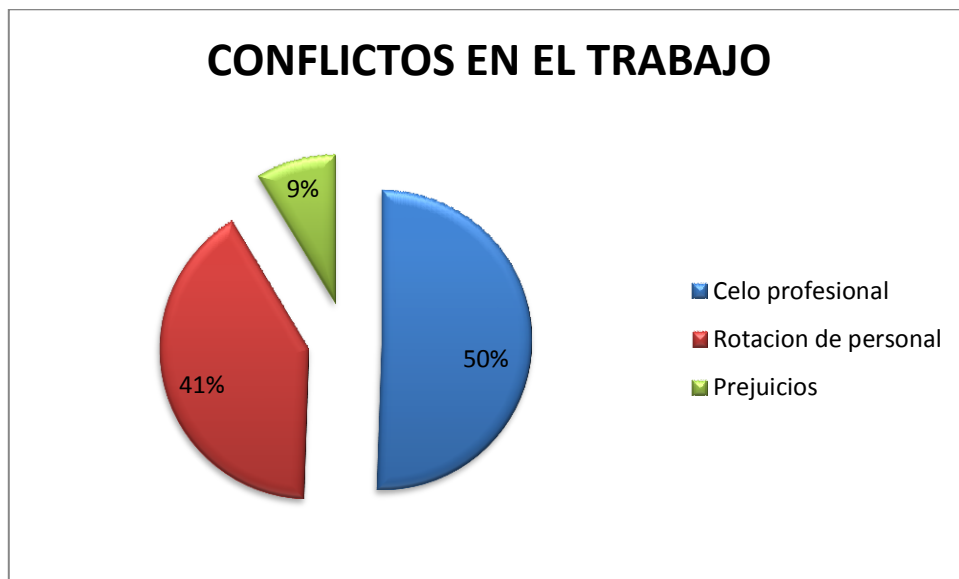
Tabla N° 8 CONFLICTOS EN EL TRABAJO

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Celo profesional	51	50%
Rotación de personal	43	41%
Prejuicios	8	9%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 6 CONFLICTOS EN EL TRABAJO



Fuente: Procongelados S.A

Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 9% consideran que los prejuicios afectan el trabajo, el 41% opinan que la rotación del personal es también una de las causas que afecta al desarrollo de las actividades, y el 50% considera que el celo profesional es la principal causa de los conflictos en el trabajo. Es por ello que las investigadoras consideran que el conflicto anteriormente nombrado es la principal causa de las malas relaciones dentro del trabajo.

6. Está usted de acuerdo que se apliquen Técnicas de Resolución de Conflictos en la empresa

Tabla N° 9 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	85	91%
No	8	9%
TOTAL	93	100%

Fuente: Procongelados S.A
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 7 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Procongelados S.A
Elaborado por: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los empleados un 9% considera que no es necesario que se aplique técnicas de resolución de conflictos y un 91% opinan que se deben aplicar técnicas de resolución de conflictos dentro de la empresa. Es por ello que se considera importante realizar un instructivo de técnicas el cual será importante para los empleados ya que consideran que sería de gran utilidad para mejorar el ambiente y el desempeño laboral.

2.2.7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Mediante la entrevista realizada al Gerente General de la empresa se confirmó que es necesario crear un instructivo de técnicas de resolución de conflictos ya que por el momento no cuentan con una herramienta como la antes mencionada la cual es de gran importancia ya que los conflictos son frecuentes y requieren una solución a corto plazo.

Según las encuestas aplicadas se lograron detectar los conflictos laborales que se dan constantemente dentro de la empresa, logrando así analizar que la mayoría de ellos se producen por falta de buenas relaciones interpersonales entre empleados y por falta de conocimiento al momento de trabajar en equipo, creando un ambiente inadecuado.

A través de la investigación realizada en la Empresa Procongelados S.A, se detectó que los conflictos se originan por el inadecuado manejo de las situaciones laborales, dañando así el ambiente en el cual se desarrollan los empleados, afectando además el funcionamiento de la empresa y evitando que sus integrantes sean eficaces.

Los conflictos existentes dentro de la empresa, sin duda afectan el desarrollo de la misma, sin embargo la presente investigación pretende dar soluciones eficientes a los conflictos, los problemas sin duda son inherentes a la vida de todas las organizaciones y de los individuos que la conforman, ya que las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto.

Según las investigadoras un conflicto laboral, por más pequeño que sea afecta el área de trabajo, ya que no se logra un ambiente agradable es por ello que se debe dar seguimiento a los conflictos detectados en las encuestas para prevenir y en lo posible disminuir los problemas existentes.

Por medio de las encuestas se detectaron cuatro conflictos frecuentes (conflicto de relación en grupo, conflicto de relaciones interpersonales, conflicto de rotación de personal y conflicto de celo profesional) los cuales afectan directamente al trabajo de los empleados y por ende al desarrollo de la empresa.

Mediante las técnicas y métodos plasmados en el instructivo a más de la resolución de los mismos, se logrará que los empleados se sientan comprometidos con el cambio y así se mejorará el ambiente en el cual se desarrollan cada uno de ellos.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos para el Área Laboral de la Empresa Procongelados S.A.

3.1 Datos Informativos

Institución Ejecutora: Corporación Ecuatoriana de Congelados Procongelados S.A

BENEFICIARIOS

Directos: Empleados de la Empresa Procongelados

Indirectos: Público en General

Ubicación: Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, Barrio San Alfonso

TIEMPO ESTIMADO PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO

Inicio: Junio 2014

Final: Julio 2014

EQUIPO RESPONSABLE

Tesistas: Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol

3.2 Antecedentes

La falta de conocimiento sobre Técnicas de Resolución de Conflictos en la empresa Procongelados S.A y la mala percepción que tienen los Gerentes frente a un conflicto ha provocado el deterioro de las Relaciones Humanas y la ausencia de trabajo en equipo, evidenciando así un desagradable ambiente laboral, por lo que se considera importante reconstruir las relaciones de compañerismo.

La empresa Procongelados S.A al no contar con un documento o herramienta que ayude u oriente a los empleados a resolver los conflictos existentes en cada una de las áreas a las que pertenecen, evita que se logren buenas relaciones entre ellos.

El adecuado ambiente laboral es importante ya que en la empresa se trabaja por grupos y es así que se requiere de una excelente ambiente en el cual los trabajadores se sientan a gusto y realicen su trabajo de manera eficiente.

Se ha observado que dentro de la empresa Procongelados existen constantes conflictos los cuales no son resueltos y como consecuencia se da una mala relación laboral, estos problemas se producen en la mayoría de los casos por la falta de comunicación y confianza entre los empleados, además del desconocimiento sobre Técnicas de Resolución de Conflictos por parte de las jefaturas.

Los conflictos más recurrentes dentro de la empresa según la encuesta aplicada a los empleados y los que generan inconvenientes laborales son la mala relación en equipo, la mala relación interpersonal, el celo profesional y la rotación del personal, dichos conflictos afectan a la empresa ya que si existiera un ambiente de trabajo agradable, los empleados desempeñarían sus labores de manera adecuada trabajando en equipo y manteniendo un respeto mutuo, por lo cual se considera importante diseñar un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos Laborales el cual contendrá métodos innovadores que permitan solucionar los problemas y disminuirlos.

3.3 Justificación

En la empresa Procongelados S.A se ha notado una falencia en cuanto al manejo y resolución de conflictos existentes ya que es una empresa la cual se maneja por áreas y requiere de una orientación adecuada, por lo cual se ha considerado importante aportar con un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos para el Área Laboral el cual será de gran utilidad dentro de la empresa. Se pretende que este documento ayude en un 80% a disminuir y actuar de mejor manera frente a un conflicto.

Con la creación del instructivo se pretende ayudar al personal a mantener un buen ambiente laboral ya que se logrará que dentro de la empresa se trabaje en equipo, es así que mediante esta investigación se busca resolver los problemas, mejorando la situación actual de la empresa y dejando un aporte a la misma.

Los beneficiarios de este tema de investigación serán 94 empleados de la Empresa, entre administrativos y empleados de Planta, obteniendo beneficiarios directos que son aquellos que pueden identificar el proceso y los resultados de la investigación ya que desempeñan sus actividades dentro de la empresa, y los beneficiarios indirectos que son los clientes o personas que acuden a la empresa y detectan un cambio que surge a través de la investigación a realizarse.

La presente investigación es innovadora ya que las Técnicas de Resolución de Conflictos es un tema de relevancia, dentro del ámbito profesional los métodos para resolver conflictos pretenden incorporar una nueva forma de solucionar los inconvenientes, además que se pueden emplear en diferentes circunstancias y momentos logrando así un cambio dentro y fuera del lugar de trabajo.

3.4 Objetivos de la Investigación

3.4.1 Objetivo General

- ✓ Realizar un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos, en cual contenga métodos adecuados para solucionar los problemas existentes dentro de la Empresa Procongelados S.A.

3.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar nuevas Técnicas de Resolución de Conflictos las cuales aporten al mejoramiento del desempeño y el ambiente laboral de la empresa.
- ✓ Diagnosticar los principales problemas relacionados con los Conflictos Laborales que se presentan en la empresa y lograr soluciones a corto plazo.
- ✓ Elaborar un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos para la empresa Procongelados S.A.

3.5 Diseño de la Propuesta



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

**Instructivo de Técnicas de
Resolución de Conflictos
para la Empresa
Procongelados S.A**



Fuente: <http://www.plusempresarial.com>

En los conflictos se ven involucrados los sentimientos (emociones), percepciones (pensamientos) y comportamientos (acciones).

CONFLICTOS EN LA EMPRESA PROCONGELADOS

A continuación se detalla los conflictos frecuentes, los cuales se analizarán y se aplicará las respectivas técnicas de resolución:

- ✓ Conflicto de relaciones en grupo
- ✓ Conflicto de relaciones interpersonales
- ✓ Conflicto de rotación de personal
- ✓ Conflicto de celo profesional

EL CONFLICTO

Para que un conflicto se de en la empresa Procongelados S.A. debe existir una situación en la que dos o más personas tienen intereses opuestos, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento.

Para resolver dichos enfrentamientos hay que aplicar mecanismos de transformación pacífica y creativa que influya en el comportamiento de las personas involucradas, no debemos olvidar que donde hay convivencia, hay conflictos.

TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA PROCONGELADOS

Dentro de la empresa Procongelados S.A se evidencian varios tipos de conflictos en los cuales están involucrados los empleados de las distintas áreas de la empresa, por lo que se propone aplicar diferentes técnicas que ayudarán a disminuir los problemas y solucionarlos, mejorando así el ambiente laboral. A continuación se detallan los conflictos existentes y las técnicas y métodos que se recomiendan aplicar:

Conflicto de relaciones en grupo.



Fuente: <http://konsentas.com/resolucion-de-conflictos-laborales-tecnicas/>

Este tipo de conflictos surgen entre integrantes del área de proceso y el área de control de calidad, interviniendo en el normal funcionamiento de los procesos de organización dentro de la empresa, los mismos que producen falencias y pérdidas productivas a la misma, ya que el área de producción busca el cumplimiento de sus objetivos sin pensar en normas de calidad que deben ser revisadas por la otra área.

Para la correcta aplicación de las técnicas y métodos detallados a continuación, las personas o grupos que intervienen en el conflicto deben tener presente los siguientes tips:

- ✓ **Mantener la calma:** Lo primero que se debe tener en cuenta a la hora de combatir un conflicto, es que suelen escalar rápidamente una vez que se involucran las emociones, es por ello que antes de un enfrentamiento se debe tomar un momento para respirar y tranquilizarse, ordenando los pensamientos y asegurándose de mantener un respeto mutuo.
- ✓ **Estar dispuesto a ceder:** No importa quien tenga la razón, si ambas partes no creyeran estar en lo cierto, el conflicto no se habría producido, si se desea obtener soluciones de los conflictos existentes se debe estar dispuesto a ceder.
- ✓ **Escuchar a los demás:** En un conflicto se debe tener la capacidad de escuchar los argumentos de los demás ya que de esta manera se podrá comprender la perspectiva del otro, se debe tomar el tiempo de escuchar.

Técnicas a aplicar para solucionar el conflicto

Al identificar que en el conflicto están interviniendo dos grupos de personas se recomienda aplicar las siguientes técnicas:

- ✓ Mandato
- ✓ Metas de orden superior

La técnica del Mandato

Al estar involucradas dos áreas de trabajo se recomienda aplicar la mediación como método de solución al conflicto, mediante la técnica del mandato ya que se acude a la autoridad o superior para resolver el conflicto.

Aplicación de la mediación en la técnica del Mandato para solucionar el conflicto de relaciones en grupo.

En este caso el Gerente de Planta al ser quien realiza la planificación semanal de la producción es quien asumirá el rol de mediador para acercar tanto al grupo de proceso y control de calidad para llevarlos a una solución.

El Gerente de Planta seguirá los siguientes pasos para una correcta aplicación de la mediación:

1. Reunir al área de proceso y control de calidad por separado
2. Escuchar las razones por las que se originó el conflicto
3. Acercamiento de las dos áreas de trabajo
4. Analizar los objetivos de cada área de trabajo y la misión de la empresa.
5. Plantear distintas propuestas para dar solución al conflicto generado, de esta forma se puede extraer las más importantes y aplicables dentro del conflicto.
6. Con las propuestas generadas en la reunión se redactará el acta de acuerdo donde deben firmar los involucrados, debiendo ser cumplido con exactitud todo lo allí detallado y supervisado por el Gerente de planta.

La técnica de Metas de orden superior

El conflicto existente en el área de control de calidad requiere de una técnica adecuada por lo cual se aplicará la técnica de Metas de orden superior mediante el método del arbitraje

Aplicación del arbitraje en la técnica de Metas de orden superior para solucionar el conflicto de relaciones en grupo.

En este caso los integrantes del área de control de calidad eligen a la persona que le guiará en el proceso quien asumirá el rol de árbitro, en este caso será el supervisor de la misma área

El supervisor de área seguirá los siguientes pasos para una correcta aplicación de la técnica:

1. Reunir a los empleados de control de calidad que están generando el conflicto.
2. Mantener un diálogo con los empleados de control de calidad para comprender la afectación que tienen sobre el normal desarrollo de las labores dentro de la empresa.
3. Plantear una meta común que debe lograrse en un periodo de tiempo establecido.
4. Los involucrados en el conflicto deben aportar con ideas o propuestas para alcanzar el objetivo.
5. El supervisor al finalizar el tiempo establecido, redactara una carta de cumplimiento.
6. Detallar los procesos cumplidos y los que están en desarrollo, además de las actividades realizadas por cada miembro del grupo de control de calidad.
7. Integrar a los empleados del área enfocándose en el reconocimiento de que todos pueden formar parte de la solución del conflicto.

Conflicto de relaciones interpersonales.



Fuente: <http://www.mediaform.es/>

Esta clase de conflictos se genera entre trabajadores de la empresa, ya sean de la misma área de trabajo o de distintas áreas, creando un ambiente hostil y lleno de problemas, el cual impide el trabajo organizado de las personas y el normal desarrollo productivo de la empresa.

En este tipo de conflictos es importante tomar en cuenta los siguientes consejos antes de aplicar las técnicas y métodos sugeridos:

- ✓ **Definir cuáles son los resultados que se desean obtener del conflicto:** Se debe tener claro los objetivos, y además determinar si el conflicto tiene un fin útil.
- ✓ **Evitar los ataques personales:** Jamás se debe insultar al otro, se debe pensar como lo hace un político que quiere conseguir votos, si los atacas o cuestionas su inteligencia mediante ofensas jamás se logrará una solución eficiente, para lograr una resolución se necesita generar respeto y eso se gana, no se exige.
- ✓ **Una vez culminado el conflicto se debe olvidar:** Es importante no tomar los altercados demasiado a pecho, es decir; una vez finalizado el conflicto es mejor olvidarlo y continuar con las actividades, evitando cometer los mismos errores que originaron el conflicto.

Técnicas a aplicar para solucionar el conflicto

Al momento de conocer el conflicto existente se recomienda aplicar las siguientes técnicas para dar solución al mismo.

- ✓ Modificar la variable humana
- ✓ Soluciones de problemas

La técnica de modificar la variable humana

La técnica de modificar la variable humana busca esencialmente el cambio de conducta del individuo respecto al inconveniente generado, para conseguir esto, se

puede realizar capacitaciones en relaciones humanas, las cuales son planificadas por el jefe de desarrollo humano y organizacional

En esta técnica se utilizará la negociación como método de solución al conflicto, de esta manera se busca una salida pacífica al conflicto, mediante la comunicación y la cooperación de ambas partes.

Aplicación de la negociación en la técnica de Modificar la variable humana para solucionar el conflicto de relaciones interpersonales.

En este caso el auxiliar de mantenimiento y el jefe de seguridad tienen un conflicto y ambos buscan una salida pacífica al conflicto elaborando propuestas conjuntas que satisfagan los impases generados.

Los involucrados deberán seguir los siguientes pasos para afrontar el conflicto ya que en esta técnica no interviene un tercero:

1. Crear un ambiente adecuado para el encuentro entre el auxiliar de mantenimiento y el jefe de seguridad.
2. Se requiere llegar a una preparación en la cual se pueda pasar del “yo tengo toda la razón” a estar abierto a un cambio.
3. El siguiente paso es el entendimiento en el cual se debe expresar y escucharse entre ambas partes.
4. Cada uno debe expresar el estado actual, para así entender cuál es el problema existente y como se puede llegar a una solución que satisfaga a ambas partes.
5. En base a la comunicación establecida anteriormente y teniendo el compromiso de ambas partes, los acuerdos deben ser plasmados en un acta compromiso, la cual será firmada por el auxiliar de mantenimiento y el jefe de seguridad.

La técnica de Soluciones de Problemas

Este conflicto se da entre un integrante de corte y gerencia industrial, que son la cortadora y la digitadora en la cual se genera un conflicto por la falta de coordinación y comunicación entre los integrantes de ambas áreas.

En esta técnica se debe reunir a la cortadora y a la digitadora para identificar el problema y resolverlo mediante una discusión franca, esto ayudará a mejorar el ambiente laboral de la empresa.

En esta técnica se puede aplicar el método de la amigable composición, en la que la cortadora y la digitadora le encomiendan a uno o varios terceros que en este caso sería el supervisor de producción para que actúe como su mandatario.

Aplicación del método de la Amigable composición en la técnica de Soluciones de Problemas para solucionar el conflicto de relaciones interpersonales

En la amigable composición se establecen mandatarios (supervisor de producción), los cuales deben ser personas con un gran prestigio, trayectoria y solvencia moral dentro de la empresa. Estas personas seguirán los siguientes pasos para una correcta aplicación de la técnica:

1. Preparar a la digitadora y a la cortadora para que compartan sus experiencias y lo que les está causando molestias dentro del ambiente de trabajo
2. Facilitar la intervención del o los mandatarios (supervisor de producción).
3. Dejar que tanto la digitadora y la cortadora se expresen y den a conocer sus puntos de vista.
4. Definir las necesidades que se presentan en el transcurso del proceso a resolverlo
5. Al finalizar el proceso se debe definir claramente las posibles soluciones, las cuales serán un aporte de ambas partes.

Conflicto de rotación de personal



Fuente: <http://www.mediadoresyponentes.com/tecnicas-mediacion>

En esta clase de conflictos intervienen una o varias personas que rotan y cambian sus funciones dentro de la misma área o en diferentes áreas, provocando así diferencias que afectan el ambiente laboral, el área de producción es la que presenta este tipo de conflicto con más frecuencia.

Antes de aplicar las técnicas y métodos se puede tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ **Detectar el problema a tiempo y actuar sin demora:** “Un conflicto no resuelto puede convertirse en algo peor”. Así que se debe afrontar el problema y reunir a los empleados lo antes posible para intentar detenerlo.
- ✓ **No imponga su autoridad de manera inadecuada en un conflicto:** Irrumpir en medio de una discusión entre sus empleados o subordinados obligándoles a callarse y centrarse en su trabajo no solucionará los problemas. Cree la atmósfera adecuada, espere al momento más apropiado, reúna a las personas en conflicto y hágales ver que la reunión busca solucionar el problema beneficiando a ambas partes.

- ✓ **Tener clara la solución:** Antes de reunirse con sus empleados, infórmese, trate de entender la naturaleza del conflicto y piense en una solución, deje que se expresen, escuche sus puntos de vista, pero no sea comprensivo con sus razones, recuérdelos que ambos tendrán que ceder y cambiar su actitud para resolver el problema.

Técnicas a aplicar para solucionar el conflicto

Para resolver este tipo de conflicto se recomienda aplicar las siguientes técnicas.

- ✓ Metas de orden superior

La técnica de metas de orden superior

En esta técnica se utilizará la conciliación como método de solución para el conflicto ya que es un recurso alternativo en el que el monitorista de producción y el alimentador de cinta intentan arreglar discrepancias, con la ayuda del supervisor de producción llamado conciliador.

Aplicación de la conciliación en la técnica de Metas de orden superior para solucionar el conflicto de rotación del personal.

En este caso interviene el supervisor de producción para la resolución del conflicto entre el monitorista de producción y el alimentador de cinta, además es el encargado de encontrar una o varias salidas favorables para cada parte, siempre y cuando los involucrados colaboren en la solución del problema.

Para la resolución del conflicto se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Para empezar a afrontar una situación conflictiva se debe crear las condiciones aptas para que el encuentro sea constructivo.
2. La comunicación es muy importante en un conflicto, hay que expresar y saber escuchar.

3. Manejar adecuadamente de sus diferencias, para entender cuál es el problema existente.
4. Una vez definida la comunicación se empieza a proponer soluciones por ambas partes.
5. Realizar un sinnúmero de propuestas de ambas partes.
6. Seleccionar las más relevantes para una futura aplicación.
7. Al finalizar se debe establecer un acuerdo en el cual el monitorista de producción y el alimentador de cinta estén comprometidas a mejorar la relación existente y a lograr soluciones eficientes con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.

Aplicación del método de la negociación en la técnica de Metas de orden superior para solucionar el conflicto de rotación de personal.

El conflicto existente a causa de la rotación del personal se da en el área de cámaras entre el montacarguista y el estiba de cámaras.

En este caso la negociación busca manejar una solución pasiva para el conflicto por medio de la argumentación y cooperación de las partes, en la negociación se busca elaborar una propuesta que ayude a disminuir los conflictos.

A continuación se detalla algunos pasos que se pueden aplicar para la solución de conflictos por parte del montacarguista y el estiba:

1. El estiba de cámaras y el montacarguista deben estar abiertos a un diálogo con la otra parte para llegar a un acuerdo.
2. Cada una de las personas que intervienen en el conflicto deben expresar sus propuestas con la finalidad de buscar posibles soluciones, ya que no comparten la idea de rotar constantemente dentro del área.
3. Dar a conocer las posibles soluciones para los conflictos existentes.

4. Optar por una o varias de las soluciones propuestas, por cada uno de ellos con la finalidad de solucionar los conflictos y que estos sean resueltos por ellos mismos.
5. Aplicar las soluciones de una manera correcta y evaluar los resultados

Conflicto de celo profesional



Fuente: <http://noticias.universia.edu.empleo-ambiente-laboral-miedo-enfrentalo.html>

Este tipo de conflicto se origina en el mismo empleado que evidencia su insatisfacción respecto a otras personas dentro del área de trabajo o de diferentes áreas laborales, muchas veces este problema se da porque existe escases de oportunidades de ascender de puestos jerárquicos por lo cual genera envidia entre compañeros, estas diferencias producen conflictos personales y laborales que afectan al ambiente de trabajo.

A continuación detallamos algunas reglas a cumplirse antes de la aplicación de los métodos y técnicas para la resolución de conflictos:

- ✓ **Mostrar su optimismo:** Hágales notar a sus empleados que considera relativamente sencillo llegar a un acuerdo para resolver el conflicto siempre y cuando los trabajadores enfrentados pongan algo de su parte.

- ✓ **Profesionalidad por encima de personalidad:** Apele a la profesionalidad de los empleados, acepte que es normal que existan diferencias entre personalidades, pero hágales entender que no se puede permitir que éstas dificulten el trabajo, no se trata de que uno u otro tengan la razón, sino de conseguir que un grupo de trabajo funcione de forma correcta.
- ✓ **Llegar a un acuerdo y ponerlo por escrito:** Lo ideal será alcanzar un acuerdo compartido por todos, pero si no es así, intente conseguir al menos compromisos parciales, defina claramente una serie de acciones específicas para mejorar el funcionamiento de los trabajadores y póngalas por escrito para que no haya lugar a cuestionamientos posteriormente.
- ✓ **Realizar un seguimiento de la situación:** No dé por solucionado el problema, realice una evaluación periódicamente del éxito del proceso tanto a nivel individual como colectivo, y si la situación mejora refuerce las técnicas y métodos aplicados para la resolución de los mismos.

Técnicas a aplicar para solucionar el conflicto

Al identificar que en el conflicto es ocasionado por el celo profesional se recomienda aplicar las siguientes técnicas, las cuales deben ser tratadas con la ayuda de una persona especializada, en este caso el jefe de Desarrollo Humano y Organizacional.

- ✓ Ampliación de recursos

La técnica de Ampliación de recursos

Esta Técnica se aplica principalmente cuando existe insuficiencia de dinero, pocas oportunidades de ascender y por falta de espacios físicos al momento de trabajar en la misma.

En esta técnica se utilizará la conciliación como método de solución al conflicto ya que interviene el jefe de Aseguramiento de Calidad y el Supervisor de Producción,

quienes intentan arreglar las discrepancias de forma voluntaria, y de esta manera haciendo participar a un tercero llamado conciliador; que este caso es el Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional quien ayudará a mejorar el ambiente y solucionar los desacuerdos existentes.

Aplicación de la conciliación en la técnica de Ampliación de recursos para solucionar el conflicto de celo profesional.

En este proceso el Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional asume la responsabilidad de dar solución al problema entre el Jefe de Aseguramiento de Calidad y el Supervisor de Producción y a mejorar el ambiente entre ambas partes.

El Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional seguirá el siguiente proceso para una correcta aplicación de la técnica:

1. Preparar al Jefe de Aseguramiento de Calidad y el Supervisor de Producción con el objetivo de mantener un diálogo.
2. Permitir que los involucrados se expresen unos a los otros de manera correcta y principalmente manteniendo el respeto.
3. Analizar el origen del conflicto existente, con la colaboración de las dos partes.
4. Buscar posibles soluciones, beneficiando tanto al Jefe de Aseguramiento de Calidad y el Supervisor de Producción.
5. Lograr que las partes estén satisfechas lo cual permita solucionar el conflicto.
6. El Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional al lograr la solución del conflicto y dar por finalizado las discrepancias redactará una carta de cumplimiento.
7. En la Carta de cumplimiento se debe detallar el proceso y las actividades realizadas por cada una de las partes.

Aplicación del método de la negociación para solucionar el conflicto de celo profesional.

En este caso el Jefe de Desarrollo Humano y Organización actúa como mediador en el conflicto existente entre el laboratorista y el monitorista de calidad.

El mediador (Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional) y las partes implicadas (el laboratorista y el monitorista de calidad), seguirán los siguientes pasos para una correcta aplicación de la técnica:

1. Coordinar el encuentro de las personas, para una conversación tranquila con el fin de entender el motivo por el cual está afectando la relación laboral, y que origina el conflicto de celo profesional.
2. La comunicación y cooperación entre las partes ayudará a definir las necesidades que tienen cada uno, esto facilitará llegar a un acuerdo más eficiente.
3. Definir una meta en común la cual requiera de la cooperación de ambas partes para lograr el objetivo.
4. Realizar un listado de posibles soluciones las cuales no afecten a la otra parte sino que beneficie a las personas en conflicto.
5. Aplicar las soluciones planteadas en beneficio del laboratorista y el monitorista de calidad.
6. Firmar una carta de compromiso en la cual se detalle los acuerdos a los cuales se ha llegado mediante la mediación.

CONCLUSIONES

- ✓ Las técnicas plasmadas en el Instructivo son de gran ayuda para quienes dirigen la empresa y cada una de las áreas, cada técnica puede ser aplicada conjuntamente con los métodos, los cuales buscan la solución rápida de los conflictos y la integración entre los involucrados.
- ✓ El presente Instructivo de Técnicas da soluciones a los conflictos detectados mediante las encuestas aplicadas al personal de la empresa, sin embargo las técnicas pueden ser utilizadas en diferentes tipos de conflictos los cuales pueden ser detectados en un futuro.
- ✓ El Instructivo creado por las investigadoras busca ayudar a que los conflictos se puedan resolver de una manera estable y duradera, mejorando las relaciones existentes dentro y fuera del trabajo.

RECOMENDACIONES

- ✓ Analizar el instructivo por parte de quienes dirigen la empresa ya que es importante que ellos sean quienes conozcan y entiendan más a fondo cada técnica del instructivo, para que de esta manera se pueda dar a conocer a todos los empleados los beneficios del mismo.
- ✓ Dar a conocer a todo el personal sobre el Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos, para que de esta manera ellos puedan acudir a sus superiores con la seguridad y tranquilidad de lograr soluciones eficientes a sus problemas tanto en el área laboral como fuera de ella.
- ✓ Incluir esta herramienta de Resolución de Conflictos en el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional ya que la persona encargada de ésta área es quien está constantemente en relación con los empleados de la empresa, y conoce más de cerca los problemas existentes.

3.6 Referencias Bibliográficas

Bibliografía Citada

- ✓ Idalberto, Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición; Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A
- ✓ Sablich, Charles. (2007). Módulo de Administración y Dirección de Empresas; Primera Edición; Madrid. (pág. 4-5).
- ✓ OIT. (2000). Definición de Resolución de Conflictos. Primera Edición; Madrid (pág. 3)
- ✓ Prado, Carlos (2000). La Comunicación Empresarial. Primera Edición; Editorial Pirámide, grupo Anaya. (pág. 5)
- ✓ Redorta, Josep. (2011). Gestión de Conflictos. Primera Edición; Barcelona Editorial UOC (pág. 24)
- ✓ Villa, Zoila. (2012). Técnicas para resolver conflictos en el área laboral. Segunda Edición; Ecuador (pág. 2)
- ✓ Llacuna, Jaime. Y Pujol, Laura. (2008). La Comunicación en las Organizaciones, Guía de Buenas Prácticas. Segunda Edición (pág. 24).
- ✓ Robbins, Nj. (2011). Métodos para resolver los conflictos laborales. Segunda Edición; Barcelona (pág. 12)
- ✓ Ongallo, Carlos. (2007). Manual de Comunicación. Segunda Edición; Madrid (pág. 29).
- ✓ Dávalos, José. (2000). Conflictos de Trabajo. Primera Edición; México (pág. 219-219).

Bibliografía Consultada

- ✓ Idalberto, Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición; Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A
- ✓ Formanchuk, Alejandro. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Primera Edición; Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- ✓ Martin, Manuel. (2007). Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- ✓ Ongallo, Carlos. (2007). Manual de Comunicación. Segunda Edición; Madrid: Dykinson
- ✓ Redorta, Josep. (2011). Gestión de Conflictos. Primera Edición; Barcelona: Editorial UOC.
- ✓ Monesterolo, Graciela. (2011). Derecho Laboral Colectivo, Primera Edición; Ecuador
- ✓ Prado, Carlos. (2000). Comunicación Empresarial, Editorial Piramide; Grupo Anaya.
- ✓ Rodríguez, Mauro. (1988). Manejo de Conflictos N 5, Editorial El Manual Moderno
- ✓ Huerta, Carla. (2010). Conflictos Normativos, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM
- ✓ Pereira, Corson, Gutiérrez, Francisco, (2014) Mediación y Teoría, Editorial Dykinson.

Bibliografía Virtual

- ✓ Thompson, Iván. “Clasificación de empresa” Consulta 15 de Abril 2014 16:30

<http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

- ✓ Pineda, Alberto. “Administración de recursos humanos” Consulta 28 de Abril 2014 10:00

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

- ✓ Palacios, Vinicio. “Teoría del conflicto” Consulta 27 Mayo 2014 08:00

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechopenal/2014/04/29/teoria-del-conflicto>

- ✓ Fundación Mediara. “La mediación” Consulta 12 Junio 2014 09:30

<http://www.fundacionmediara.es/index.php/mediacion>

- ✓ García Getzemani. “Conflictos Laborales” Consulta 15 Junio 2014 14:00

<http://negocios.uncomo.com/articulo/como-resolver-conflictos-laborales-5036.html>

- ✓ Sánchez Yuli “Resolución de conflictos” Consulta 22 de Julio 2014 22:20

<http://www.gerencie.com/resolucion-de-conflictos-laborales.html>

- ✓ Palacios, Vinicio. “Los conflictos” Consulta 17 de Enero 2015 20:30

<http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=10751219&p00=manejo+conflictos>

- ✓ García Getzemani. “Conflictos” Consulta 20 de Enero 2015 19:00

<http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=10417916&p00=conflictos>

- ✓ Fundación Mediara. “La Mediación” Consulta 9 de Febrero 2015 21:00

<http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=10890016&p00=mediacion>

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías



CORPORACIÓN ECUATORIANA DE CONGELADOS





Alfred Zeller
GERENTE GENERAL





Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

PROCONGELADOS S.A

OBJETIVO

- ❖ Conocer si existen Técnicas de Resolución de Conflictos en la Empresa Procongelados S.A

ENTREVISTA

1. Considera que dentro de la empresa existen conflictos

.....
.....
.....
.....

2. ¿Los Conflictos se resuelven a corto, mediano, o largo plazo?

.....
.....

.....
.....

3. ¿Con que frecuencia reciben charlas sobre Relaciones Humanas los trabajadores de esta empresa?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Dentro de la empresa se utilizan técnicas o estrategias que ayude a mejorar las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Si se aplican nuevas técnicas de Resolución de Conflictos, esto ayudaría a mejorar el trabajo en equipo?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Considera usted que si se crea un Instructivo de reglas o normas de Resolución de Conflictos, se mejoraría el ambiente laboral de la empresa?

.....
.....

Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PROCONGELADOS S.A

OBJETIVO:

- ❖ Conocer si la Empresa Procongelados S.A aplica Técnicas de Resolución de Conflictos al momento de manejar un problema entre empleados.

INSTRUCCIONES:

- ❖ Lea detenidamente las preguntas y conteste cada uno de los siguientes ítems.
- ❖ Esta encuesta es anónima y personal por lo que se pide contestar con absoluta sinceridad

ENCUESTA

1. Usted recibe charlas sobre relaciones humanas

- a) Mensuales
- b) Trimestrales
- c) Anuales
- d) Nunca

2. Dentro de la empresa existen conflictos que afectan el trabajo

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

3. Considera que dentro de la empresa existe falta de:

- a) Comunicación
- b) Confianza
- c) Coordinación

4. Indique si alguno de los siguientes conflictos afectan su estabilidad laboral en la empresa:

- a) Relaciones en equipo
- b) Relaciones interpersonales
- c) Relaciones intrafamiliares

5. Considera alguno de los siguientes conflictos una causa para que se vea afectado su trabajo:

- a) Celo profesional
- b) Rotación de personal
- c) Prejuicios

6. Está usted de acuerdo que se apliquen técnicas de resolución de conflictos en la empresa:

a) Si

b) No

Gracias por su Colaboración