

## **Medios Adecuados de Solución de Controversias (MASC) como factores incidentes en el clima organizacional en instituciones públicas**

Appropriate Means of Dispute Resolution (MASC) as incident factors in the organizational climate of public institutions

Tape Hekopeguáva Oñesë Hañua Oñoñe'ëme oiméramo ojeike  
Ñokarãime(MASC) temimoĩmby estado mba'évape

Autor Principal: Idalgo Balletbo Fernández y Autor Secundario: Claudio Quintana

*Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo*

### **Nota de autores**

Facultad de Ciencias Económicas, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4294-1098>  
[ipsjb@yahoo.es](mailto:ipsjb@yahoo.es)

El artículo ha sido realizado en colaboración con el Comité Científico de la Facultad de Ciencias Económicas – UNVES

### **Resumen**

Este trabajo se relaciona con los medios adecuados de solución de controversias como factores incidentes en el clima organizacional, por ello los objetivos propuestos son, analizar los medios adecuados de solución de controversias como factores incidentes en el clima organizacional también la de conceptualizar los medios adecuados de solución de controversias, describir los factores del clima organizacional, identificar las características de los medios adecuados de solución de controversias en el clima organizacional y señalar los beneficios de los medios adecuados de solución de controversias como factores incidentes en el clima organizacional. La metodología aplicada fue la revisión bibliográfica y el análisis de documentos en base a un enfoque cualitativo y cuantitativo. Mediante el estudio realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones, que los métodos alternativos de solución de controversias son herramientas que ofrecen a las personas varias oportunidades para solucionar conflictos. Son procedimientos a través de los cuales las personas individuales o jurídicas pueden resolver sus controversias con mayor rapidez, de manera pacífica y privada. En un clima

laboral positivo intervienen factores muy diversos, permitiendo encontrar satisfacción por el trabajo, disminuyendo el desgaste físico y mental e incrementando el desarrollo personal para lograr una integración y autovaloración, a través de la mediación, conciliación y junta restaurativa, de esta manera los medios adecuados de solución de controversias representan gran relevancia para mantener un buen clima organizacional en una institución.

*Palabras Claves:* clima, medios, solución de conflicto, mediación, conciliación

### Abstract

This work is related to the appropriate means of dispute resolution as incident factors in the organizational climate, for this reason the proposed objective is to analyze the appropriate means of dispute resolution as incident factors in the organizational climate, as well as to conceptualize the appropriate means of dispute resolution, describe the factors of the organizational climate, identify the characteristics of the appropriate means of dispute resolution in the organizational climate and point out the benefits of the appropriate means of dispute resolution as incident factors in the organizational climate. The methodology applied was the bibliographic review and the analysis of documents based on a qualitative and quantitative approach. Through the study carried out, the following conclusions have been reached, that alternative dispute resolution methods are tools that offer people several opportunities to resolve conflicts. They are procedures through which individuals or legal entities can resolve their disputes more quickly, peacefully and privately. Very diverse factors intervene in a positive work environment, allowing to find job satisfaction, reducing physical and mental exhaustion and increasing personal development to achieve integration and self-worth, through mediation, conciliation and restorative meeting, in this way the Adequate means of dispute resolution represent great relevance to maintain a good organizational climate in an institution.

*Keywords:* climate, media, conflict resolution, mediation, conciliation

### Ñemombykypyre

Ko tembiapópe oñehakã'í' o umi tape ojeipykuikuaáva oñesẽ rekávo ñokarãigui ogehukuaáva temimoĩmby ñemboguatápe; upéicha rupi oñemohenda ko'ã jehupytyrã: oñehesa'ỹjo tape hekopeguáva oñesẽ hağua oñoñe'eme oikóramo ñokarãi temimoĩmby ñemboguatápe, avei oñemoha'ãngahai umi mba'e ogehukuaáva temimoĩmby ñemboguatápe, ojehechakuaa mba'e mba'epahína umi pojoapy hekopeguáva oñesẽ rekávo ñokarãigui temimoĩmby ñemboguatápe, ha ojehechauka mba'e porã oguerukuaáva umi pojoapy oñeñe'ẽha oñesẽ hağua

ñokarãigui temimoĩmby ñemboguatápe. Taperekóramo ojejepovyvy arandukápe ha oñehesa'ỹjo jehaipyre enfoque cualitativo ha cuantitativo ári. Jeporekapy oñemboguatáva reheae oñeġuahẽ ko'ã mba'épe: umi método ojejevalekatu'ỹva ojeporukuaáva oñesẽ haġua ñokarãigui oikuave'ẽha tapichakúrape heta juruja ikatu haġuáicha oñesẽ ñokarãigui. Umi pojoapy reheae tapicha ha'eño téra temimoĩmby oñemoheñóiva léi rupive ikatu osẽ oñoñe'ẽme py'eteve, oiméramo ojeike ñokarãime, py'aguapýpe ha oñondivete. Tenda oñemba'apoha oñeñemongu'ehápe hekópe niko heta mba'e oikehína, ha opa umíva oporoipytyvõkuua maymave oñeñandu porãvo upépe, avave ndahi'ygúeivo hete ha iñapytu'ũme ha ojekuaahápe, jahechápa maymave ojoaju ha oñomomba'e, ñomongeta ha ñombojokupyty rupive; péicha rupi umi pojoapy oñesẽ haġua ñokarãigui tuichatekoe oñemba'apo ha ojeikovévo hekópe peteĩ temimoĩmbýpe.

*Mba'e mba'erehepa oñeñe'ẽ:* clima - pojoapy – ñokarãigui ñesẽ - ñeporoñongeta, ñeporomoingo porãjey

Fecha de recepción: 25/07/2022

Fecha de aprobación: 12/04/2023

## Introducción

La investigación social en la actualidad tiene la responsabilidad de dar respuestas a los múltiples desafíos de la sociedad del conocimiento los cuales son modificados vertiginosamente, y donde el tratamiento de la incertidumbre desafía y ayuda de manera constante a la comprensión humana. La propuesta presentada en este estudio es la de analizar los Medios Adecuados de Solución de Controversias (en adelante MASC) como factores incidentes en el clima organizacional.

Mediante los MASC se apunta a los factores incidentes en el clima organizacional. La negociación, mediación y la conciliación son maneras, medios de solucionar un conflicto sin necesidad de llegar a estrado judicial propiamente dicho e iniciar un proceso jurídico tedioso, largo y siempre con un ganador y un perdedor.

Asimismo, cabe destacar en este contexto que el clima organizacional es considerado como “al ambiente interno existente entre los miembros de una institución, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación” (Chiavenato, 2011, p. 59). Es decir, a los aspectos internos de la institución que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

En nuestro país, el clima organizacional va adquiriendo gran importancia en las organizaciones. Se ha considerado que solamente se logra alcanzar la calidad total en el servicio al conocer y optimizar la relación entre estructura física, relaciones humanas y estrategias laborales que operan dentro de la organización.

Al analizar el clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones, que influyen en el establecimiento del ambiente laboral de una determinada organización, empresa e institución; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización. En los últimos años, se ha reconocido considerablemente la importancia que juegan los estudios del clima organizacional, pues, un clima positivo, propicia una mayor motivación, compromiso y lealtad con la institución.

Este trabajo analiza los MASC como factores incidentes en el clima organizacional, por lo que la cuestión abordada esencialmente es la de identificar sus características, tomando en consideración las relaciones existentes entre la aplicación de los MASC como factores incidentes en el clima organizacional.

En la actualidad, a nivel mundial, el clima organizacional afecta a muchas instituciones educativas y es un tema de importancia, hoy en día las universidades enfrentan una competitividad cambiante en cuanto a su estructura organizacional, el mismo que se fundamenta y desarrolla cuando se percibe un ambiente y clima saludable.

Se mencionan factores que inciden sobre las percepciones de los miembros de la organización, tales como comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y la forma del ambiente de la organización, y en ello es muy importante la manera como es abordada la mediación y los MASC.

El problema abordado por este estudio es la de identificar las características en relación a la aplicación de los MASC como factores incidentes en el clima organizacional.

El Clima Organizacional se constituye en un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va relacionado con la motivación del personal y puede influir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Ante un mundo globalizado que da lugar a la competencia acelerada, las instituciones necesitan competir unas con otras y desarrollar competencias que atraigan a la inversión, es así como deben presentar resultados de su gestión que van de la mano con la buena calidad del ambiente de trabajo pues sí, los funcionarios se sienten bien, la institución también se sentirá bien. El bienestar laboral Robbins (1994) responde a las necesidades de la organización y de los funcionarios.

Los funcionarios sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Según Pernía y Carrera (2014, p. 36) la cultura organizacional es:

... lo que diferencia a una institución de otra, incluso puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la organización, le permita definir acciones de mejoramiento continuo a los procesos, con el fin de articularlos con el plan de desarrollo institucional y que se convierta en factor clave para el rendimiento, crecimiento y desarrollo continuo.

La resolución de conflictos se basa en diversos métodos entre los que destacan la negociación, la mediación, la conciliación, la justicia restaurativa, las soluciones amistosas y la conflictología. Los MASC son herramientas que ofrecen a las personas diversas oportunidades para solucionar sus conflictos por sí mismas o con la ayuda de un tercero sin la necesidad de acudir a los despachos judiciales. Existen varios estilos para resolver conflictos. Algunos de los más comunes son la negociación, la mediación, el arbitraje, la conciliación y la transacción, adjudicación.

Los MASC han desarrollado diversas teorías y técnicas basadas en la autocomposición, la comunicación, la reflexión y en el análisis-diagnóstico que les permiten ser caminos reales para la atención de problemáticas interpersonales.

Esta investigación permitirá a la institución, conocer la percepción de los funcionarios respecto a la institución, en cuanto a la importancia de cada rol en la estructura de la institución, que permita aumentar el grado de compromiso de los recursos humanos dentro de la organización, el cual será medido mediante la evaluación del desempeño y el cumplimiento de las metas. Este estudio servirá para las tomas de decisiones de manera oportuna y pertinente, en cuanto a su alcance social está representado en el mejoramiento de la calidad del clima organizacional para el buen rendimiento de los Recursos Humanos a través de la resolución de conflictos que pueden darse en el seno de la institución a través de los diferentes métodos que conllevan a la misma considerando que “el conflicto es un hecho inherente al ser humano, por lo que requiere que el individuo esté dispuesto a cambiar su reacción ante una situación de desacuerdo y se propone transformar el conflicto y las relaciones”<sup>2</sup>

Este trabajo tuvo como objetivo analizar la mediación y medios adecuados de solución de controversias como factores incidentes en el clima organizacional. Los datos recabados servirán como material de apoyo para identificar los puntos débiles y mejorar en cuanto al clima organizacional dentro de la institución, e identificar las causas por las cuales el rendimiento no sea lo esperado y así poder mejorarlo.

---

<sup>1</sup> Véase Ridao Rodrigo, Susana, “Técnicas de mediación. reflexiones sobre su aplicación en contextos comunicativos interculturales”, Aposta revista de ciencias sociales, España, Núm. 47, octubre-diciembre de 2010, consultado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950243005>

## Marco metodológico

### Tipo de estudio

Según el nivel la investigación fue de tipo descriptivo<sup>3</sup> pues se ha realizado un estudio sobre la figura de los MASC como factores incidentes en el clima organizacional

La ventaja del estudio descriptivo según Carrasco Díaz (2006) es la de medir la conducta real en un contexto de interacción, permitiendo identificar las características del evento de estudio.

El tipo de estudio fue de carácter documental - teórico, donde se indagó en la bibliografía lo relacionado con los medios adecuados de solución de controversias para tener una mejor comprensión del objeto de estudio.

Su diseño correspondió a una investigación no experimental en consideración a lo expuesto por Hernández, Fernández y Sampieri (2014) porque no se manipulan las variables de estudio, las cuales son observadas en su contexto natural sin intervención del investigador.

La investigación según el periodo y secuencia fue transversal, porque se estudió las variables con relación a su nivel en un momento dado, además junto con la relación entre el conjunto de variables en un punto de tiempo, es decir se realiza un corte de tiempo único para describir o analizar el fenómeno objeto de estudio, y no se analizó el fenómeno a través de un periodo largo de tiempo, como lo fundamenta Bernal Torres (2014, p. 118) “son aquellas en la cuales se obtienen informaciones del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”. En el mismo contexto Sampieri, Fernández y Batista (2006) clasifica la investigación no experimental como transversal al cual lo define de la siguiente manera: “es el tipo de investigación que recolecta los datos en un sólo momento y en un tiempo único. El propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208).

Por su naturaleza la investigación adquirió un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) por el tratamiento de sus datos siendo la muestra censal para la población seleccionada, considerando que los resultados podrán ser generalizables para esta Institución Departamental.

La Población, sujeto de estudio abarcó a los funcionarios de una Institución Departamental, de la mencionada población se toman como muestra a funcionarios permanentes, contratados y directivos de esta Institución.

---

<sup>3</sup> Según Sampieri (2014, Pag. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Como fuente de datos se utilizaron aquellos medios de los cuales procede la información que pudieron satisfacer las necesidades del conocimiento sobre los MASC como factores incidentes en el clima organizacional

Este trabajo se basó en el método inductivo en consideración a lo expuesto por Méndez (1998) puesto que la conclusión fue extraída del estudio de los elementos que forman el objeto de investigación, la misma asciende de lo particular a lo general. Además, considerando que se distingue en este trabajo de investigación cuatro pasos esenciales que hace parte de este método: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Las técnicas utilizadas para recolectar los datos fueron el análisis documental - teórico y por el otro lado, se implementó la técnica de la entrevista a informantes claves, con preguntas abiertas, por medio de un cuestionario estandarizado, para la obtención de las informaciones. Para la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas auto aplicables.

Para la aplicación del instrumento se procedió a la entrevista con los agentes claves, explicando la importancia de la investigación, también fue firmada la autorización correspondiente para el efecto (información consentida).

El día indicado, se procedió a la realización de la entrevista en el lugar, la fecha y hora indicada por el informante clave previo acuerdo con los mismos, en forma privada y considerando la disponibilidad horaria necesaria para recabar los datos de la investigación, contestando todas las preguntas y esclareciendo las dudas surgidas en la investigación.

Los datos otorgados por los entrevistados han sido interpretados y presentados de manera sistematizada. La encuesta ha sido aplicada el día indicado en varias jornadas durante aproximadamente un mes para evitar que una respuesta influya sobre la otra. Cabe aclarar, que las personas participantes de la encuesta lo realizaron habiendo manifestado su conformidad previa firma.

Para el análisis de los datos recolectados se utilizaron la planilla de cálculos de Excel, se cuantificaron los datos en forma organizada se elaboraron tablas para colocar los datos recogidos y se presentaron a través de gráficos de barras (horizontales, verticales y compuesta) y circulares, para luego ser analizados e interpretados. Posteriormente, se realizó una lectura de los gráficos a la luz del marco teórico y se contextualizó con el cruzamiento de los datos otorgados por las entrevistas realizadas a los agentes claves. La interpretación de los datos se organizó considerando los objetivos específicos.



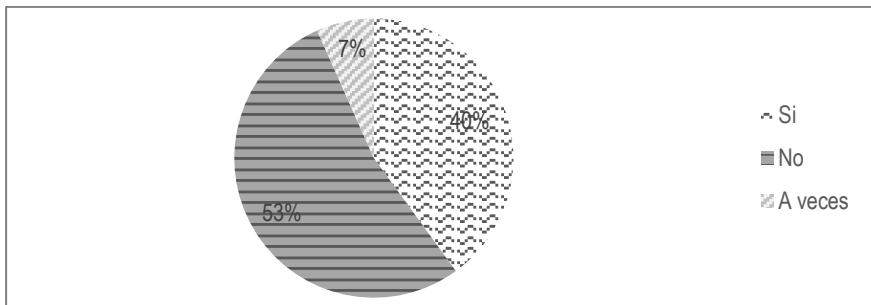
### Análisis de los resultados

Los MASC son herramientas que ofrecen a las personas diversas oportunidades para solucionar sus conflictos por sí mismas o con la ayuda de un tercero sin la necesidad de acudir a los despachos judiciales (Maritano, 2020). Son procedimientos a través de los cuales las personas individuales o jurídicas pueden resolver sus controversias con mayor rapidez, de manera pacífica y privada. Son mecanismos extrajudiciales establecidos dentro del marco de la ley, y tienen como finalidad la resolución definitiva de controversias de importancia jurídica, mediante soluciones de cumplimiento voluntario por las Partes, o por conducto de un órgano jurisdiccional, de ser necesario (CRECIG).

En consideración a la misma, en la encuesta realizada la mayoría han indicado la importancia de que se le otorgue la comprensión de las necesidades e intereses mutuos, (Gráfico N° 1). En cuanto al ambiente organizacional reflejado en el desempeño del personal un 80% afirmó que el nivel es alto, otros lo calificaron como media en un 13% y un 7% de los encuestados lo calificaron negativamente en forma regular (Gráfico N° 2).

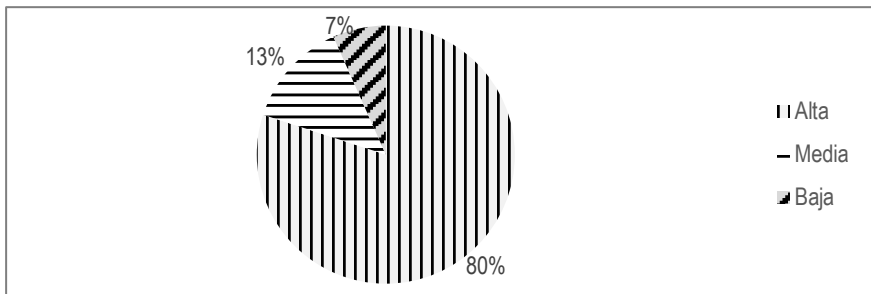
#### Gráfico 1

*Comprensión de las necesidades*



#### Gráfico 2

*Ambiente organizacional*



Los procesos que conllevan los MASC tienen como finalidad propiciar, a través del diálogo, la solución de controversias que surjan entre los miembros de la sociedad con motivo de la denuncia o querrela por un hecho delictivo. (Amalia, Chacón Rodríguez, González Cobos, et. al. 2018). O también se puede aplicar el diálogo, la economía procesal y la confidencialidad.

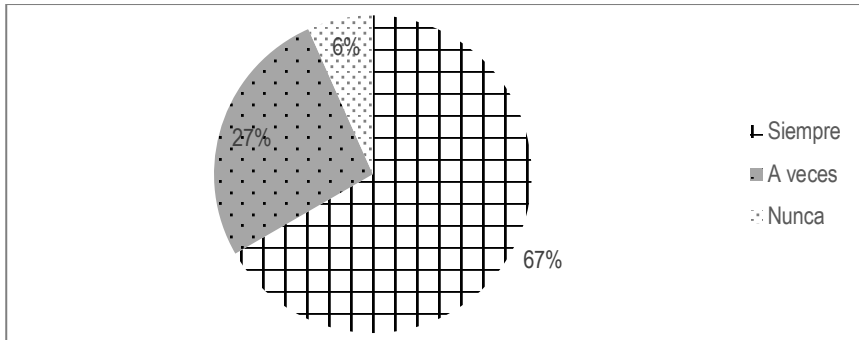
La mayoría ha puntualizado que el proceso general de los MASC son:

- La mediación: Mecanismo mediante el cual los intervinientes harán uso de su autonomía formulando opciones de solución alterna.
- La conciliación: Mecanismo mediante el cual los intervinientes propondrán las medidas de solución alternas ante el facilitador y éste a su vez podrá presentar alternativas.
- La Junta Restaurativa: Mecanismo por medio del cual las personas víctimas, el imputado y en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan y proponen opciones de solución para lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas.

El 67% de los encuestados han indicado que siempre es utilizado el parafraseo para recoger las afirmaciones de las partes a través del MASC, el 27 a veces y tan solo el 6% que nunca, (Gráfico N° 3).

### Gráfico 3

*Parafraseo para recoger las afirmaciones de las partes a través de los MASC*



Cuando se cumplen esos objetivos propuestos en el seno laboral, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas (CONEXIONESAN, 2018).

*Incentivos:* Otros de los factores claves para crear un ambiente laboral estable y productivo son, además de reconocer el trabajo bien hecho, recompensar a los trabajadores por sus esfuerzos. Existen muchas maneras de

agradecer a los miembros del equipo laboral en cuanto a su implicación y compromiso con la empresa. Uno de los métodos más utilizados es económicamente, sin embargo, existen otras recompensas menos costosas para la empresa e igual o más satisfactorias para los trabajadores, como horarios más flexibles, días libres o contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores (CONEXIONESAN, 2018).

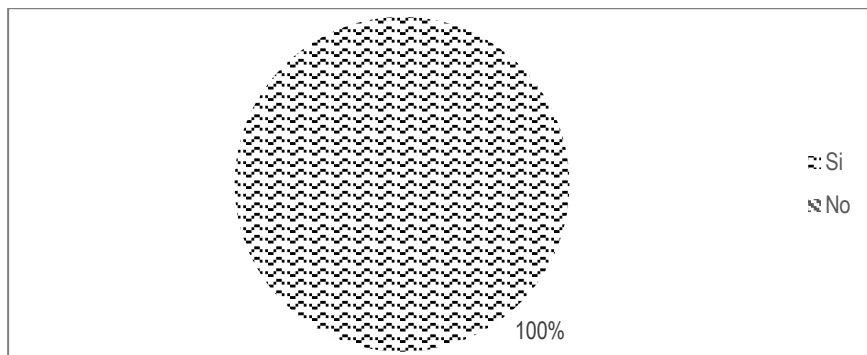
*Crear programas de aprendizaje y desarrollo:* Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.

*Programar actividades fuera del trabajo:* La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas. Las instituciones ya sean estas públicas o privadas han aprendido una lección fundamental. Esto es, que alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles.

Así el 100% de los funcionarios permanentes consideran importante que la institución aplique los medios adecuados de solución de controversias como factores incidentes en el clima organizacional, (Gráfico N° 4).

#### Gráfico 4

##### *Aplicación de los medios adecuados de solución de controversias*



Indicando los entrevistados que los MASC representan gran relevancia para mantener un buen clima organizacional en una institución, por ello, la aplicación de los MASC presenta las siguientes ventajas:

- Permite solucionar el conflicto en menor tiempo que el que insume un proceso judicial.
- Ahorra el costo del proceso judicial.
- Permite a las partes intervenir en la solución del conflicto.
- Contribuye a descongestionar la actividad judicial.
- Ganan ambas partes, ya que en el proceso judicial hay un ganador y un perdedor.
- Contribuye a lograr la paz social.

Sin olvidar por supuesto las desventajas que acarrea:

- La delegación de una decisión de interés global en manos de particulares.
- El procedimiento será guiado por un conciliador que no necesariamente será un abogado.
- El desconocimiento del tema de la conciliación por la sociedad.
- Si no hay voluntad de las partes para someterse a la conciliación ésta no podrá llevarse a cabo.
- La posibilidad de atrasar la solución del problema
- El conocimiento de información por la contraparte con antelación al proceso en caso de que la conciliación no prospere.
- La incertidumbre que puede originarse por la flexibilidad y celeridad propia de la conciliación.
- La posible corrupción.
- El incumplimiento del convenio conciliatorio.
- La posible inexistencia, nulidad o inejecutabilidad del convenio conciliatorio.
- La falta de publicidad de los conflictos medioambientales.

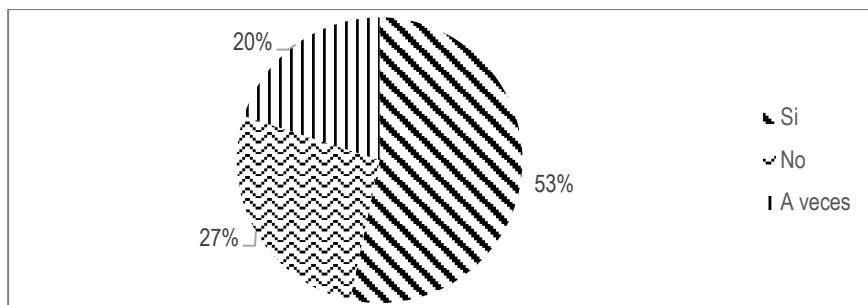
Conforme lo anterior, la doctrina establece como ventajas de la solución alternativa de conflictos las siguientes (Corte Suprema de Justicia, 2005).

- Permite solucionar el conflicto en menor tiempo que el que insume un proceso judicial.
- Ahorra el costo del proceso judicial.
- Permite a las partes intervenir en la solución del conflicto.
- Contribuye a descongestionar la actividad judicial.
- Ganan ambas partes, ya que en el proceso judicial hay un ganador y un perdedor.
- Contribuye a lograr la paz social.

Según el estudio realizado se ha podido constatar que el 53 % se da los estímulos otorgados entre las partes a través de los MASC, (Gráfico N° 5). El fundamento de los MASC para promover la aplicación de filtros para la posible toma de decisiones se ha dado según el 87% que siempre se realiza, y el 13% a veces (Gráfico N° 6). Un 62% de los encuestados han dado respuesta de que con frecuencia la capacidad de gestión es representada a través del liderazgo, no obstante, un 20% ha dado respuesta de que sólo en ocasiones eso se percibe, y el 13% ha afirmado que en ningún momento visualizan tal capacidad de gestión, (Gráfico N° 7).

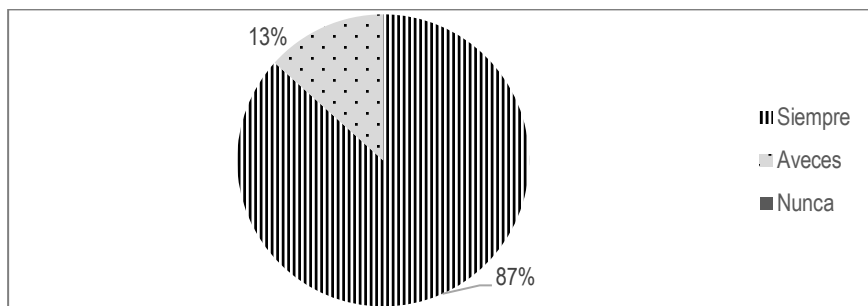
### Gráfico 5

*Estímulos otorgados entre las partes a través del MASC*



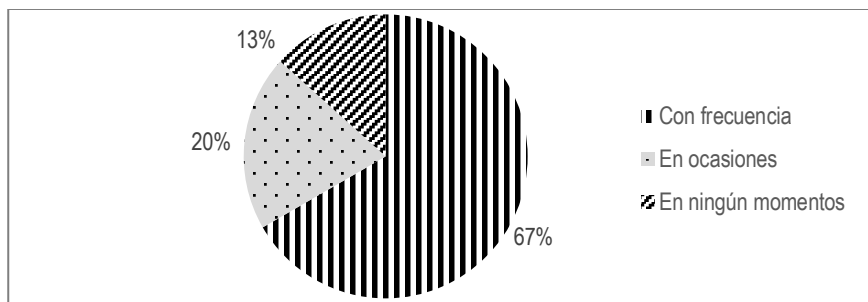
### Gráfico 6

*El fundamento de las MASC para promover la aplicación de filtros*



**Gráfico 7**

*Capacidad de gestión representada a través del liderazgo*

**Conclusión**

En Ciencias Empresariales como también en otras Ciencias que implican el trato entre los Recursos Humanos siempre es necesario hacer uso de los MASC como Factores Incidentes en el Clima Organizacional, por lo cual la presente investigación ha dado los siguientes resultados en cuanto a los Objetivos del mismo:

En cuanto al primer objetivo: *Conceptualizar los MASC*, se señala que los MASC son herramientas que ofrecen a las personas o empresas diversas oportunidades para solucionar sus conflictos por sí mismos o con la ayuda de un tercero sin la necesidad de acudir a los despachos judiciales. Son procedimientos a través de los cuales las personas individuales o jurídicas pueden resolver sus controversias con mayor rapidez, de manera pacífica y privada.

En lo concerniente al segundo objetivo específico: *Describir los factores del Clima Organizacional*, cabe destacar que son los siguientes el:

*Ambiente físico*: Las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el equipamiento con el que cuentan los trabajadores, las condiciones climatológicas, la contaminación, incluso la decoración de los espacios en los que los trabajadores interactúan, son elementos que influyen en la creación de un ambiente de trabajo adecuado.

*Estructura organizativa*: El tamaño y el tipo de estructura empresarial también pueden influir en el rendimiento de los trabajadores, sin embargo, para ciertos sectores las estructuras jerárquicas pueden ser las más adecuadas, en otras empresas no son el mejor modelo.

*Liderazgo*: El estilo de liderazgo es uno de los factores clave para crear un buen ambiente laboral.

*Relaciones interpersonales:* se describe que la creación de vínculos personales con los miembros del equipo puede resultar muy positivo no sólo para los trabajadores, que asisten al lugar de trabajo con ganas e ilusión, sino también para la empresa, ya que este vínculo promueve el trabajo en equipo eficiente y valores como la cooperación o la solidaridad entre los componentes del equipo.

*Motivación:* Según los estudios, cuando los trabajadores están motivados, facilitan la creación de un clima laboral positivo. Por otro lado, cuando el clima empresarial es grato, es positivo, los trabajadores acuden a sus puestos más motivados, es decir, con más ilusión y ganas de realizar sus funciones de manera eficaz.

*Reconocimiento:* Del mismo modo que se identifican los errores, también se deben valorar los logros laborales de cada uno de los trabajadores y reconocer públicamente el trabajo bien realizado.

Además, con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se ha podido indicar el tercer objetivo específico: *Identificar las características de los MASC en el Clima Organizacional*, siendo estas fundamentales la conciliación, mediación, arbitraje y negociación, mecanismos de los cuales uno puede valerse para poner fin a las controversias, se caracterizan entre otras cosas por ser altamente confiables, apegados a la equidad, justicia y la ley.

Asimismo, cabe destacar que la mediación se caracteriza por la voluntariedad, la flexibilidad, la gratuidad y la confidencialidad, siendo esta última predicable de la intervención del mediador, se constituye como un principio rector de toda mediación, que debe alcanzar a todo sujeto participante en la misma, no solo a las partes, sino también a la persona mediadora o a otras personas que pudieren participar.

Con relación al cuarto objetivo específico: *Señalar los beneficios de los MASC como factores incidentes en el Clima Organizacional*, permite solucionar el conflicto en menor tiempo que el que insume un proceso judicial, en consideración que la misma:

- Ahorra el costo del proceso judicial.
- Permite a las partes intervenir en la solución del conflicto.
- Contribuye a descongestionar la actividad judicial.
- Ganan ambas partes, ya que en el proceso judicial hay un ganador y un perdedor.
- Contribuye a lograr la paz social.

Respondiendo a cada uno de los objetivos específicos mencionados anteriormente se pudo llegar a responder el objetivo general de la presente Investigación: *Analizar los MASC como factores incidentes en el Clima Organizacional*, significando que a través de la aplicación de los MASC en la

resolución de conflictos se podría establecer y lograr el Clima Organizacional adecuado de una Institución lo que trae consigo varias ventajas y conveniencias que tiene como finalidad prioritaria propiciar, a través del diálogo, la solución de controversias que surjan entre los miembros de la organización generados por denuncias o falta de cumplimiento de sus deberes como servidores públicos de una Institución del Estado. Durante estos acuerdos se puede aplicar el diálogo, la economía procesal y la confidencialidad, todo ello, permite llegar a resolver la situación favoreciendo a ambas partes.



### Referencias

- Amalia, P. C. C., Chacón Rodríguez, J.L., González Cobos, C. P., Aude Díaz., R & Magüregui Alcalá, LO. (2018). Medios alternativos de solución de conflictos y su relación con los acuerdos reparatorios en materia penal: una nueva forma de acceso a la justicia. *Espaço Jurídico*, 19. <https://doi.org/10.18593/ejil.v19i2.15116>
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Fundamentos de investigación*. Ciudad de México, México Editorial Progreso S.A de C.V
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo e n las Organizaciones*. Trillas: México.
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos. Lima, Perú.
- Cañedo Andalia R., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y. B., & Salazar Estrada, J.G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Carnevali, R. (2019). Mecanismos alternativos de solución de conflictos en materia penal en Chile. una propuesta de ley. *Ius Et Praxis*, 25(1), 415–438. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-00122019000100415&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-00122019000100415&script=sci_arttext)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CRECIG. (s.f). *Métodos Alternos de Solución de Conflictos*. Disponible en: <https://crecig.com.gt/content/metodos-alternos-de-solucion-de-conflictos>
- CONEXIONESAN. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>
- Corte Suprema de Justicia. (2005). *Manual de Medición*. Disponible en: [https://www.pj.gov.py/ebook/libros\\_files/Manual\\_de\\_Mediacion\\_Tom\\_ol.pdf](https://www.pj.gov.py/ebook/libros_files/Manual_de_Mediacion_Tom_ol.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Edic.). Ciudad de México: Editorial McGraw Hill Education.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: McGRAW-Hill /Interamericana Editores S.A.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (5ta. Edic.). México: Editorial McGraw Hill Education.
- IPHE. (2019). *Colaboradores del IPHE son capacitados sobre “Relaciones Interpersonales” en el ámbito laboral*. Disponible en: <https://www.iphe.gob.pa/Colaboradores-del-IPHE-son-capacitados-sobre-Relaciones-Interpersonales-en-el-ambito-laboral>
- ISOtools. (2015). *Cómo influye el clima laboral en tu empresa?*. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/>
- Lozano, J. (2014). *La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/12637>.
- Méndez Álvarez, C. E. (1998). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Education.
- Maritano, A.P. (2020). *Caja de Herramientas en Métodos de Resolución de Conflictos*. Disponible en: <https://www.diariojuridico.com/colombia-caja-de-herramientas-en-metodos-de-resolucion-de-conflictos/>
- Montes Padilla, F. G. (2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. Disponible en: <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*. (1° Ed). México: EAE
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición.