

UNIVERSIDAD DE SONORA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
AGROPECUARIAS**



**Métodos de mediación empleados para prevenir conflictos laborales en la
maquiladora MC Davis Internacional S.A de C.V de Magdalena de Kino, Sonora**

TESIS

Fátima Leticia Varela Preciado

Santa Ana, Sonora

Junio de 2011

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Métodos de mediación empleados para prevenir conflictos laborales en la maquiladora MC
Davis Internacional S.A de C.V de Magdalena de Kino, Sonora

TESIS

Sometida a la consideración del Departamento
de Contabilidad

de la

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias de la
Universidad de Sonora

por

Fátima Leticia Varela Preciado

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Sistemas Administrativos, opción Producción y Calidad

Santa Ana, Sonora

Junio 2011

ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

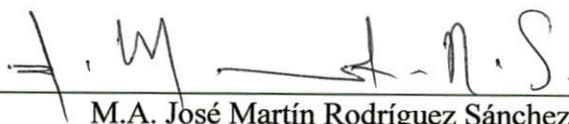
COMITÉ TUTORIAL:

DIRECTOR:



M.A. María Lizett Zolano Sánchez

ASESOR:



M.A. José Martín Rodríguez Sánchez

ASESOR:



M.A. Josué Castillo Muñoz

AGRADECIMIENTOS

¿Cómo puede alguien decir “gracias” cuando hay tantas personas a quienes agradecer? Primeramente a Dios por haberme permitido estar aquí en este tiempo, por darme la oportunidad de aprender cada día algo nuevo; porque ha conseguido que esté aun aquí luchando, después de momentos tan difíciles, porque me ha dado la oportunidad de ser mejor; por darme una gran familia y grandes amigos.

A mis padres Jesús Francisco Varela Trejo y Leticia Preciado Martínez, pues son mis amigos, maestros y guías de mi vida; a pesar de los instantes difíciles ahí han estado para darme una palabra de aliento.

A mi hermana Aymeé Alexandra porque a pesar de su corta edad tiene una gran madurez para enfrentar la vida, por el solo hecho de ser mi compañera y amiga; por la comprensión y el apoyo que siempre me ha dado.

A mi esposo Luis Rubén por su comprensión, paciencia, y apoyo que me ha brindado desde el comienzo de esta investigación.

A mis asesores José Martín Rodríguez Sánchez; Josué Castillo Muñoz y a mi directora María Lizett Zolano Sánchez por todo el apoyo brindado.

Al maestro Salvador Araiza por su disponibilidad para ofrecerme su ayuda y colaboración.

A mis amigos, pues siempre me han apoyado en las buenas y en las malas.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico muy especialmente:

A los angelitos que se me adelantaron en el camino, porque desde donde están me han bendecido para salir poco a poco adelante, porque nunca me han dejado sola en este caminar., y porque siempre están en mis pensamientos y oraciones.

A mis padres con eterna veneración, amor y ternura.

A mi hermana como muestra de cariño y agradecimiento.

A mi esposo como muestra de amor y gratitud.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
Eduquemos para la paz y los derechos humanos.....	4
Relaciones humanas y económicas.....	5
Contrato de trabajo y sus prestaciones.....	5
Los conflictos de trabajo.....	6
Los conflictos de trabajo y sus clasificaciones.....	7
Métodos para disminuir las controversias.....	8
Mediación y arbitraje.....	8
¿Quiénes son los mediadores?.....	12
Ventajas y desventajas de la mediación.....	13
Tipos de mediación.....	13
Puntos muertos en las negociaciones colectivas.....	15
El sindicato y las huelgas en las organizaciones.....	15
¿Qué es el derecho laboral?.....	17
MATERIAL Y MÉTODOS.....	18
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXO.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Importancia de las buenas relaciones en el desempeño del trabajo (operadores).....	20
Figura 2. Las relaciones entre el personal.....	21
Figura 3. Las relaciones entre el personal (operadores).....	22
Figura 4. Formas en que son atendidos los conflictos.....	23
Figura 5. Tiempo de atención a un conflicto en la organización (operadores).....	23
Figura 6. Trato de los jefes a los empleado.....	24
Figura 7. Trato de los jefes a los empleados (operadores).....	24
Figura 8. Conflicto que se observan con mayor frecuencia en la organización.....	25
Figura 9. Informacion que se tiene sobre las técnicas de mediación de conflictos con el personal.....	26
Figura 10. Informacion que se tiene sobre las técnicas de mediación de conflictos con el personal (operadores).....	26
Figura 11. Conocimientos de las medidas de mediación utilizadas por la empresa.....	27
Figura 12. Conocimientos de las medidas de mediación utilizadas por la empresa (operadores).....	28
Figura 13. Interés para que existan medidas mas adecuadas de mediación.....	28
Figura 14. Interés para que existan medidas mas adecuadas de mediación (operadores).....	29
Figura 15. Necesidad de mejorar las técnicas de mediación para evitar y resolver conflictos interpersonales (operadores).....	30

RESUMEN

Los actos, las aspiraciones, las inquietudes y en general la vida del hombre gira alrededor de un solo fin: superarse así mismo, obtener la felicidad y el bienestar. El hombre es un ser esencialmente sociable, la vida cotidiana es siempre una constante relación con los demás individuos que la conforman.

A mediados de la década de los 70 en Estados Unidos de Norte América, nació la mediación, como una alternativa encaminada a la resolución de los conflictos. Su rápida y amplia aceptación se debió a los buenos resultados que proporcionaba en la resolución de conflictos, por el cual se le incorporó al sistema legal como una práctica opcional previa al juicio legal.

Esta temática es producto del interés por la justicia social en las comunidades, por un mundo más justo y humano de sus miembros. En las sociedades por sus diferencias culturales no se pueden tratar de igual manera las relaciones, y en ocasiones generan conflictos, que mediante su estudio razonado y tecnologías adecuadas pueden preverse o solucionarse sin necesidades de llegar a mayores consecuencias.

La importancia de esta investigación se basa en las relaciones humanas que se dan dentro de las empresas entre patrón y trabajador, procurando que exista un acuerdo entre ellos que pudieran solucionar de la manera más adecuada para evitar llegar a problemas legales, mediante una mediación oportuna y adecuada.

El objetivo de esta investigación es determinar o analizar la importancia de establecer sistemas de mediación para evitar conflictos legales, tomando como referencia información de la maquiladora MC Davis Internacional S.A de C.V; establecida en la ciudad de Magdalena de Kino, Sonora.

El presente estudio se llevó a cabo en la maquiladora MC Davis Internacional S.A de C.V, ubicada en la ciudad de Magdalena de Kino, Sonora a partir de junio del 2008, constando de dos etapas básicas, una teórica y otra de campo. La primera consiste en la recopilación de información bibliográfica. El estudio de campo consistió en visitar a la empresa que se ubica en calle Rosales colonia La Industria donde cuenta con un total de 84 personas laborando.

Se hizo una entrevista directa con el personal administrativo y de producción, con el fin de conocer de cerca cual es la situación en cuanto a la temática del estudio., la información se obtuvo mediante 10 preguntas especialmente elaboradas con el propósito de prever y solucionar conflictos sin llegar a consecuencias mayores que afectarían al buen funcionamiento de las actividades de la misma.

La Industria maquiladora es un factor importante en el desarrollo del municipio de Magdalena de Kino, Sonora ya que genera 2,085 empleos.

El análisis de la información recabada en las encuestas se realizó en forma directa, elaborando gráficas que indiquen en forma objetiva las relaciones o porcentajes del problema o gravedad de ellos, así como lo tipos de tratamientos de mediación que se han utilizado. La información obtenida es de los operadores y administradores de la maquiladora.

Como conclusión se tiene que es necesaria la implementación de técnicas de mediación en la maquiladora MC Davis Internacional S.A. de C.V, de la Ciudad de Magdalena de Kino, Sonora.

Se detecto que tanto los obreros y empleados administrativos, tienen puntos de vista muy acordes, los cual favorece en gran medida las relaciones interpersonales exitosas.

Los cambios en la empresa pueden llegar a generar conflictos bastante serios, sin embargo todos los que laboran en esta empresa tienen el objetivo de ser mejores, es por eso que toman los cambios como método de superación personal.

De acuerdo a esta investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

Que la empresa promueva cursos o talleres de capacitación en manejo de personal, resolución de conflictos y manejo de estrés.

Aplicar encuestas al personal para detectar problemas o grados de satisfacción generada en la misma planta de trabajo para evitar conflictos.

INTRODUCCIÓN

La humanidad desde siempre ha tenido que enfrentar conflictos entre los distintos integrantes de las comunidades, en su proceso de desarrollo, mismos que a la par han generado distintas formas de abordarlos para solucionarlos, o por lo menos reducir su impacto negativo sobre la marcha de sus actividades en su crecimiento, muy especialmente de las controversias que se suscitan entre los trabajadores y los patrones llamada relación laboral.

A mediados de la década de los 70 en Estados Unidos de Norte América, nació la mediación, como una alternativa encaminada a la resolución de los conflictos. Su rápida y amplia aceptación y adopción se debió a los buenos resultados que proporcionaba en la resolución de conflictos, por el cual se le incorporó al sistema legal como una práctica opcional previa al juicio legal. Esto significa que frente a conflictos las partes deben iniciar una instancia de mediación y si el conflicto no se resuelve en esa instancia, inmediatamente en ese momento pueden ingresar a la instancia legal. Pero como el sistema de mediación puede funcionar separado de los tribunales, en el ámbito privado, cualquier persona puede iniciar y beneficiarse con su aplicación.

Como antecedente de la mediación se citan los resultados obtenidos dentro de las empresas para resolver conflictos interdepartamentales, cuando intervenían determinadas personas que por sus características individuales ayudaban a resolver los conflictos de forma más rápida, efectiva y económica. La mediación fue definida como el arte de promover acuerdos. Se entiende por mediación al mecanismo de resolución donde un tercero neutral ayuda a las partes en conflicto a dialogar y a buscar soluciones, tratando de llegar a un acuerdo que los satisfaga mutuamente. No es determinar quién tiene razón, quien está en lo correcto y quien equivocado, sino ir a la fuente de la disputa y resolverlo.

Esta temática es producto del interés por la justicia social en las comunidades, por un mundo más justo y humano de sus miembros. En las sociedades por sus diferencias culturales no se pueden tratar de igual manera las relaciones, y en ocasiones generan conflictos, que mediante su estudio razonado y tecnologías adecuadas pueden preverse o solucionarse sin necesidad de llegar a mayores consecuencias. La experiencia ha permitido un mejor conocimiento de las relaciones obrero-patronales, aceptándose que es muy propio que se generen conflictos, hasta cierto punto normales pero que sus efectos negativos pueden ser reducidos por la mediación.

Esta investigación se basa en las relaciones humanas que se dan dentro de las empresas entre patrón y trabajador, procurando que exista un acuerdo entre ellos para solucionar de la manera más adecuada para evitar llegar a problemas legales, mediante una mediación oportuna.

Dentro de estudios de administración se señala que el personal es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, tales como el medio ambiente, la eficiencia, etc. Ya han pasado los tiempos en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina, se ha superado la época en que el trabajador era el objeto de estudio, con el fin de aumentar la productividad. Hoy se reconoce al hombre como centro de la empresa, del cual dependen todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación. Se da al empleado apoyos con la necesidad de terminar con presiones de la vida profesional o personal., ya que repercuten a lo laboral.

Los actos, las aspiraciones, las inquietudes y en general la vida del hombre gira alrededor de un solo fin: Superarse así mismo, obtener la felicidad y el bienestar. El es un ser esencialmente sociable, encarnado de una realidad su vida cotidiana es siempre una constante relación con los demás individuos que la conforman.

Para que la vida en común sea posible y pueda concurrir por un sendero de orden, evitando un caos en la sociedad, es indispensable que exista una regularización que encauce y dirija esa vida en común; es necesario que se establezcan normas de convivencias que es el Derecho; ya que éste es indispensable para toda relación humana. Para que la armonía reine en la empresa debe haber respeto entre cada uno de los que desarrollan su trabajo. Tanto el patrón como el trabajador cuentan con derechos y obligaciones; si el trabajador hace algo en contra de la empresa o del patrón éste tiene derecho de sancionarlo conforme a lo que la ley disponga y si el patrón viola algún derecho del trabajador, éste se puede basar en la ley para que se le respete sus derechos.

La Industria es un factor importante en el desarrollo del municipio de Magdalena de Kino, Sonora, ya que genera 2,085 empleos, destacando éstos en las empresas maquiladoras; además, la industria de alimentos, bebidas, construcción y el ramo mueblero.

El objetivo de esta investigación es determinar la importancia de establecer sistemas de mediación para evitar conflictos legales, tomando como referencia información de la maquiladora MC Davis Internacional S.A de C.V. establecida en la ciudad de Magdalena de Kino, Sonora.

Como hipótesis se tiene que es necesaria la implementación de técnicas de mediación en las maquiladoras de la región.

REVISIÓN DE LITERATURA

Eduquemos para la paz y los derechos humanos.

De acuerdo con Martínez (2004), la palabra paz es generalmente definida, en sentido positivo, como un estado de tranquilidad o quietud, y en sentido negativo como ausencia de inquietud, violencia o guerra. El término Paz en un convenio o tratado que pone fin a la guerra. Puede hablarse de una paz social como entendimiento y buenas relaciones entre los grupos, clases o estamentos sociales dentro de un país.

En el plano individual, la paz designa un estado interior, exento de cólera, odio y más generalmente de sentimientos negativos. Es, por lo tanto, deseada para uno mismo e igualmente para los demás, hasta el punto de convertirse en un saludo o una meta de la vida.

Carvajal (2000), expresa que un mundo es impensable sin paz. Paz se entiende como sinónimo de ausencia de conflicto. La paz positiva es ausencia de violencia estructural, lo cual implica una distribución igualitaria del poder y los recursos.

Estrada (1994), dice que el acuerdo laboral parece estar siempre a favor de los trabajadores, pero no es así de lo que se trata es de fomentar un ambiente casi familiar entre la relación obrero-patronales. Finalmente la protección al empleo es la defensa o ayuda de la propia empresa.

Tomando en cuenta a Diez (2005), los conflictos tanto personales como interpersonales generan altos índices de estrés. Por tal motivo se desarrollaron ciertos programas encaminados al mejoramiento del clima o atmósfera de las empresas han sido adaptados como actividad de suma importancia. El estructurar y apoyar estos programas en forma de cursos o taller facilita la convivencia entre el personal, y es una manera de romper la estructura tradicionalista que limitan el crecimiento de la persona y de la organización.

Relaciones humanas y económicas.

De Juárez (2001), afirma que las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación. Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos.

Tomando en cuenta a Murillo (2003), las relaciones humanas siempre han existido y existirán aunque con diferencias individuales. En la época actual los conflictos más severos provienen de las injustas relaciones económicas. A la solución de los problemas humanos de la organización se han aplicado y utilizado la motivación positiva como la negativa.

De acuerdo con Chávez (2005), el trabajo desempeña un papel importante en la vida de todos, como evidencia es el hecho de que la mayoría de las personas pasan más tiempo en el trabajo que en cualquier otro lugar. El trabajo puede concebirse como el modo de ganarse la vida y para la mayoría de la gente como un reflejo de la identidad personal. El estrés se puede definir como la fuerza o estímulo que actúa sobre el individuo y provoca una presión para realizar su trabajo.

Contrato de trabajo y sus prestaciones.

De acuerdo con Soto (1999), el contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades entre trabajador y patrón. El contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona se obliga a prestar sus servicios mediante un pago.

La Ley Federal del Trabajo establece que la relación de trabajo es la prestación de un trabajo personal mediante el pago de un salario.

El contrato es un acuerdo de voluntades que patrón y trabajador convienen. El trabajador se obliga a trabajar y el patrón se obliga a pagar. La relación de trabajo es la prestación del servicio, no se requiere un contrato para que exista (Anaya, 2006).

Camacho (2003), afirma que la relación de trabajo se inicia en el preciso momento en que se empieza a prestar el servicio, en cambio el contrato de trabajo se perfecciona por el acuerdo de voluntades. Por lo tanto, puede darse el caso de contrato de trabajo, sin relación laboral.

Las duración de trabajo pueden ser por obra determinada, tiempo determinado, tiempo indeterminado o por inversión de capital. Las condiciones de trabajo deben hacerse por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables.

Los conflictos de trabajo.

De acuerdo con Koontz (2001), el conflicto forma parte de la vida de las organizaciones y puede ocurrir entre individuos.

Aunque por lo general a los conflictos se les considera inadecuado, también pueden ser benéficos; ya que pueden ser capaces de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas. Los conflictos pueden manejarse de diferentes maneras, una forma es el allanamiento por medio del cual se destacan los puntos de acuerdo y las metas en comunes y se resta importancia a los desacuerdos. Otra es la coacción, que es la imposición de las opiniones propias sobre las de los demás.

Unos de los medios tradicionales para el enfrentamiento de conflictos es la negación, la búsqueda de acuerdos parciales con las opiniones o demandas de las personas.

Según Gibson (2003), el conflicto es inevitable en las organizaciones. Sin embargo, como puede ser una fuerza positiva y negativa, la administración no debe luchar por eliminarlo por completo, sino solo al que de alguna manera obstaculiza los esfuerzos de la organización.

Cierto tipo o grado de conflicto puede demostrar ser benéfico si es utilizado como instrumento para el cambio o la innovación.

El conflicto intergrupal es conocido como conflicto y relación; este concepto ha sido definido como estar consiente de incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo que pueden llevar a sentimientos como descontento, tensión, irritación y frustración.

Los conflictos de trabajo y sus clasificaciones.

Bermúdez (2000), explica que los conflictos de trabajo en sentido amplio son las controversias que surgen en una relación de derecho procesal.

La conciliación es una práctica consistente en utilizar los servicios de una tercera parte neutral, para que ayude a las partes en un conflicto a hablar sus diferencias y llegar a una transacción amistosa o a una solución adaptada de común acuerdo.

Arias (1999), menciona que los problemas psíquicos de los miembros de una organización pueden afectar directamente. En caso extremo, los conflictos y las frustraciones pueden dar lugar a desajustes de la personalidad como: neurosis, alcoholismo, drogadicción, etc.

De acuerdo con Cavazos (2000), los conflictos se pueden clasificar en: individuales y colectivos, jurídicos y económicos.

Los conflictos individuales son los que afectan los intereses de carácter particular y Los colectivos son los que afectan los intereses de carácter profesional.

Los conflictos jurídicos son los que se refieren al cumplimiento de las leyes y los de orden económico son los que se crean, modifican o terminan condiciones de trabajo y pueden ser individuales o colectivos.

Los conflictos pueden ser entre patrón, trabajador, sindicatos y terceras personas.

De acuerdo con Codina (2007), hay diferentes tipos de conflictos los interpersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; los interpersonales, que nacen de enfrentamientos de intereses y deficiente

comunicación entre las personas; los conflictos laborales u organizacionales que surgen de problemas vinculados con el trabajo.

En relación con Terry (1999), los conflictos afectan la personalidad, funcionamiento y productividad general de una organización.

Hay dos tipos de conflicto, los funcionales y disfuncionales. Los funcionales por lo general se presentan entre dos o más grupos. Los disfuncionales obstaculizan e impiden que se realicen las metas organizacionales.

Métodos para disminuir las controversias.

Morales (1994), dice que los métodos para disminuir controversias han sido múltiples y para este objetivo se fundamenta la autotutela, que es donde el sujeto afectado decide resolver por sí mismo y sin intervención de nadie el problema que se presenta, la autocomposición que es donde las partes buscan sus propias soluciones logrando un avance más humanizado en el resultado de los problemas que enfrentan; la heterocomposición que se define como la intervención de un tercero ajeno e imparcial en la solución del conflicto.

La conciliación es un procedimiento de solución de conflictos mediante la intervención de terceros que pretenden reducir las diferencias existentes. Para que una conciliación logre el éxito se requiere previamente que las partes deseen la solución del problema.

Mediación y arbitraje.

Según Aguiano (2008), metafóricamente la mediación se ha imaginado como un acto de salvamento. Los mediados se encuentran atrapados y acuden al mediador para que les ayude a salir de donde se encuentran. Al acudir están manifestando su deseo de ser salvados de esa situación y desde la orilla el mediador dice las condiciones que han de ayudarlos a salir de su estado.

A partir de la aceptación el mediador se prepara con sus herramientas a realizar la labor, mantiene la comunicación con los mediados y restaura la de ellos, esto infunde confianza. A veces se usará todo aquello que se encuentre a la mano y pueda servir a tan delicada labor. Al final la recompensa está en haber cumplido su deber, el agradecimiento de los mediados y un conflicto que ya no hará más daño y todo bajo la debida confidencialidad.

Armas (2008), dice que una característica de la mediación es que es una negociación cooperativa, en la medida que promueve una solución en la que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no sólo una de ellas. Por eso se le considera una vía no adversarial, porque evita la postura antagónica de ganador-perdedor. Por este motivo, también es un proceso ideal para el tipo de conflicto en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación.

La mediación como estrategia de resolución de conflictos se puede situar entre el compromiso y la colaboración. La finalidad consiste en pasar de estilos más individualistas a modos más evolucionados de resolución de conflictos, como son los de colaboración y compromiso.

De acuerdo con Romano (2008), la mediación consiste en una negociación asistida por un tercero que capacitado y entrenado para tal fin, mediante el empleo de técnicas específicas, ayuda a las partes a visualizar el problema, identificarlo, crear y considerar opciones y llegar a una solución aceptable para ambos y poner sus acuerdos por escrito.

Previo a todo se firmará el acuerdo de confidencialidad, por lo tanto todo lo que se diga en los encuentros no se divulgará. El mediador no podrá ser llamado como testigo en caso de un posterior juicio. Su desenvolvimiento tendrá puntos de apoyo las aptitudes a consistirán en su flexibilidad, imparcialidad, integridad y objetividad

El mediador no decide, no resuelve, no juzga ni aconseja, son los participantes quienes deciden, ya que el mediador sólo conduce el proceso manteniendo con cada uno de los participantes una relación sin favoritismos.

Stephen (2001), afirma que los trabajadores y la administración en el sector privado no pueden alcanzar por sí mismo un acuerdo satisfactorio, podrían necesitar ayuda de un tercer elemento cuya participación sea objetiva. Esta ayuda puede adoptar diferentes nombres como: conciliación y mediación, investigación de los hechos o arbitraje de intereses.

La conciliación y la mediación son técnicas para la solución de un estancamiento en las negociaciones. La investigación de hechos es una técnica por medio de la cual un tercer elemento escucha la evidencia que puede aportar las partes laboral y patronal.

El arbitraje de intereses generalmente hay un panel de tres personas; un neutral, un representante del sindicato y otro de la empresa escucha el testimonio de ambas partes.

Chain (2007), define que el arbitraje es donde Interviene un tercero, opina acerca de la solución más justa para la resolución del conflicto y se utiliza frecuentemente en combinación con otras técnicas. Se debe revisar el marco jurídico laboral y llegar a un acuerdo entre obrero y patrón.

Según Ivancevich (2004), la mediación es el proceso por el cual un tercero neutral ayuda a los trabajadores y a la empresa a llegar a un acuerdo. Es una alternativa de las huelgas cuando se ha llegado a un estancamiento durante las negociaciones. El primer paso de la mediación es la conciliación que consiste en persuadir a las partes de que se reúnan y discutan sus problemas.

Carulla (2000), dice que la mediación, se usa como alternativa a los procesos judiciales, actualmente no es concepto novedoso. La intervención de una tercera persona

que ayuda a los contendientes a resolver sus conflictos. El objetivo principal de la mediación es el manejo del conflicto es decir, entender la causa esencial del conflicto y reducirla a un nivel aceptable y así facilitar la resolución de las desavenencias, proporcionando un foro para la toma de decisiones.

Las ventajas de la mediación es que evita conflictos logra acuerdos que permiten prevenir un litigio eventual o terminar un pleito pendiente, sin trámites, costos y formalismos procesales. Un alto porcentaje de los casos presentados terminan en un buen acuerdo.

La mediación se ha revelado como una buena herramienta para gestionar conflictos en muchos ámbitos: familiar, empresarial, social, penal; pero es necesario anticiparse al conflicto con la prevención. La mediación no sólo desatasca o aligera la justicia, sino que hay otro enfoque de la mediación, que trabaja la comunicación humana, dirigida a las personas que quieren gestionar las diferencias, buscando por ellas mismas la transformación de sus desavenencias por la vía del diálogo.

El Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación (IMAC) se creó en España en 1979, mediante el Real Decreto-Ley 5/1979 de 26 de enero, porque se consideró que la mediación era una figura conveniente; ya que su eficacia estaba siendo demostrada en la realidad diaria, por lo cual se hizo aconsejable su institucionalización, sobre los presupuestos de imparcialidad del mediador y la libre aceptación de su actuación por los interesados (Anónimo, 2008).

Gómez (2005), explica en el artículo 1º y 2º de la Ley de Conciliación Comercial Internacional dice que se entenderá por conciliación todo procedimiento, designado por términos como la mediación o algún otro de sentido equivalente. Cabe destacar que parte de la doctrina distingue los conceptos en razón de la exigibilidad del acuerdo de las partes

al otorgarle a la conciliación la fuerza de obligar a las partes a su cumplimiento. Tal sería el caso en el que las partes firmaran un convenio transaccional.

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2006), en su artículo 123 apartado B, fracción XII, los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria. En la fracción XXI se menciona que si el patrón se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

¿Quiénes son los mediadores?

El mediador es aquel que siendo un usuario de la cultura escrita y ejerciéndola con placer, tiene la sensibilidad y el conocimiento necesario para facilitar, diseñar, gestionar, y animar un plan de trabajo con y para la comunidad (Garrido, 2008).

De la Torre (1999), define que los mediadores, surgen con frecuencia para coordinar las acciones de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos. En algunos casos los integrantes de estos grupos son en realidad representantes de otros grupos afectados por la decisión de los primeros.

Pérez (2000), dice que las cualidades del mediador deben ser: imparcial, paciente, tolerante, sensible, observador, analítico/sintético, discreto, confiable, creativo, con capacidad de escuchar, entusiasta, amistoso, comprensivo con el proceso, prudente, asertivo, firme, objetivo, comprensivo, con experiencia en resolución de conflictos,

honesto, autoconciente, maduro, capaz de no involucrarse/ distanciarse, provocador, con capacidad de comunicarse adecuadamente.

Ventajas y desventajas de la mediación.

Idachkin (2006), señala que las ventajas del sistema de mediación son: Ahorro de tiempo para lograr la conducción del conflicto. Ahorro de dinero beneficios en las relaciones futuras. Aumenta la creatividad en la medida que no hay ningún límite externo, salvo los que se establezcan en la mediación para crear el acuerdo. La mayor ventaja individual que produce la mediación es un sensible aumento del protagonismo de las partes, lo que aumenta la responsabilidad de éstas. Los acuerdos que se logran al implementar un buen sistema de mediación resultan beneficiosos para la empresa y empleados, teniendo efecto durante más tiempo, son acuerdos a largo plazo.

Las desventajas: en determinadas mediaciones se negocian derechos civiles que deberían ser inalienables. Otra situación problemática que se ha creado es que al no estar claramente delimitado el campo, en los casos de familia puede confundirse a la mediación con terapia familiar. Si bien el 85 % de los casos de mediación llegan a acuerdos, debemos tener en cuenta que es un proceso limitado: no todo puede ser mediado. Uno de los temas conflictivos fundamentales es el tema de la neutralidad de los mediadores; ¿Cuál es el significado de ser neutro?, ¿Cuáles son los alcances de ésto dentro del proceso de mediación? y si la neutralidad es algo dado.

Tipos de mediación.

Fernández (2008), dice que la mediación empresarial tiene su fundamento en la equidad, privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos o problemas, y en los legítimos intereses de todas las empresas que de un modo u otro se vea afectadas por un conflicto. La mediación empresarial pretende por lo tanto: Reanudar o

facilitar la comunicación, conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta, atender a las necesidades de cada empresa alcanzar acuerdos duraderos.

Prats (2008), dice que la mediación en la empresa está dirigida a aquellas personas que tengan problemas con sus superiores, sus subordinados o con los compañeros de trabajo.

Los conflictos en la empresa pueden derivar del exterior: relación entre la empresa y los clientes; relación entre la empresa y los proveedores. Interior: conflictos con los compañeros, con los superiores, los subordinados, los sindicatos. Se podrá utilizar en algunos casos la mediación gerencial y en otros la mediación empresarial.

De Jesús (2008), dice que hay dos tipos de mediación: la primera es la distributiva también llamada competitiva, suma-cero, ganar-perder o reclamo de valor. Es donde un lado "gana" y el otro lado "pierde". Hay solamente un número fijo de recursos a ser divididos, mientras uno gana más el otro gana menos.

El interés de una persona se opone al interés de las otras. La preocupación básica en este tipo de mediación es ganar la mayor parte para nuestro propio interés. Las estrategias dominantes de este modo de mediación son la manipulación, presionar, y esconder información.

Las segunda es la integral., es colaborativa, ganar-ganar, crear valores. Es donde hay una cantidad variada de recursos para ser divididos y ambos lados pueden "ganar". La preocupación básica es llevar al máximo los resultados.

Las estrategias dominantes incluyen la cooperación, el compartir información, y la solución de problemas mutuos. Este tipo de mediación se conoce como "crear valor" porque el objetivo es que ambos lados salgan con un valor adquirido más grande que con el que comenzaron.

Las claves para la mediación son: orientarse sobre las formas en las que ambos grupos ganan. Estar claro en lo que es importante para usted y por qué es importante. Conocer su mejor alternativa en la negociación. Separar la persona del problema. Entender el sufrimiento, las luchas y las frustraciones de la gente en el problema. Crear diferentes opciones en la que haya ganancia mutua. Prestar mucha atención al proceso y flujo de la mediación. Usar destrezas de escuchar.

Puntos muertos en las negociaciones colectivas.

Dessler (2001), afirma que en las negociaciones colectivas se llega a un punto muerto cuando las partes no son capaces de avanzar más para llegar a un arreglo. Hay tres tipos de puntos muertos: la mediación, la investigación de datos y el arbitraje.

El inventario de datos es una parte neutral que estudia los temas en disputa y presenta una recomendación pública de lo que sería conveniente para un arreglo razonable.

El arbitraje consiste en la intervención de un tercero que tiene poder de decisión; es decir, el árbitro tiene poder para determinar y dictar los términos del acuerdo. Puede garantizar la solución ante un punto muerto.

El sindicato y las huelgas en las organizaciones.

Rodríguez (2000), define a los sindicatos como toda agrupación formada para defensa de los intereses comunes de una organización. Muchos trabajadores encuentran muy ventajoso el negociar con sus patrones colectivamente o a través de un sindicato. El sindicato es una forma de negociar y está protegida por las leyes laborales no solo para personas empleadas en organizaciones privadas, sino también en las públicas. Cuando un sindicato está como mediador para negociar por los empleados, la organización puede usar el tiempo que previamente dedican a otras funciones, para discutir problemas o quejas con los representantes del sindicato.

La estructura de las relaciones laborales se conforma por tres factores principales que son: los trabajadores y sus representantes (sindicatos), los gerentes y subgerentes de área (empresa); las dependencias del gobierno.

La teoría de la negociación sostiene que los miembros se unen a los sindicatos para ser representantes para la negociación.

Plummer (1999), dice que en la actualidad la mujer se ha incorporado al mercado laboral, en los países industrializados el porcentaje es de 80% de mujeres que buscan o tienen un trabajo. Un problema adicional al que se enfrentan es de mantener un equilibrio entre su trabajo y su vida privada. La mujer puede llegar a ser más responsable y a obtener altos cargos lo cual puede traer grandes conflictos a la organización.

En relación con Hernández (2005), en 1985 se producen las primeras suspensiones laborales. A falta de sindicatos las coaliciones estaban constituidas como cooperativas. Siendo presidente Benito Juárez la huelga se consideró como un delito.

En la actualidad la huelga es para la defensa de intereses profesionales de los trabajadores.

En acuerdo con Maldonado (2006), los objetivos de la huelga se mantienen exactamente igual y se conserva a disposiciones sobre este derecho en la parte sustantiva y en la parte procesal. Cuando el emplazante no acuda a la audiencia de conciliación que convoca la junta se le sancionará drásticamente, pues se tendrá por no presentado el emplazamiento y se archivará el expediente.

Díaz (2005), dice que estadísticamente cerca del 90% de los casos en que las partes de un conflicto toman la negociación para terminar con éste, el resultado es que una solución negociada sea satisfactoria para ambas partes, y que la mayoría de las soluciones negociadas se cumplen.

¿Qué es el derecho laboral?

El derecho laboral es el conjunto de normas y principios teóricos que regulan las relaciones jurídicas entre empleadores y trabajadores y de ambos con el estado, originado por una prestación voluntaria, subordinada, retribuida de la actividad humana, para la producción de bienes y servicios. La terminología más adecuada es el derecho del trabajo, ya que antes tenía varias denominaciones como: derecho social, legislación social, derecho industrial, legislación industrial y legislación laboral (Anónimo, 2008).

Según Silva (2008), la determinación de la naturaleza jurídica del Derecho Laboral es de utilidad teórico-práctico evidente para sistematizar las normas, establecer la jurisdicción competente y determinar las sanciones punitivas en los casos de transgresión por los destinatarios de aquellas.

MATERIAL Y MÉTODOS

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Magdalena de Kino, Sonora, que se ubica al Noroeste del Estado. Colinda al norte con Nogales, al sur con el municipio de Santa Ana, al este con Imuris y Cucurpe, a una altura de 680 metros sobre el nivel del mar. Cuenta con una superficie de 1,460.23 kilómetros cuadrados, y las principales localidades además de la cabecera municipal son: San Ignacio, San Isidro, Tasícuri y El Sásabe.

La empresa que se eligió para hacer dicha investigación es la maquiladora MC Davis Internacional, S.A de C.V., empresa dedicada a la producción de piezas para aparatos electrónicos, las cuales se mandan a la empresa matriz que se encuentra en Estados Unidos de Norte América, la cual cuenta con dos plantas ubicadas dentro del municipio, una de ellas se encuentra por la Avenida Niños Héroes, salida norte; la otra se ubica en calle Rosales, colonia La Industria, a la salida sur.

La investigación se realizó a partir de junio de 2008, conformada en dos etapas básicas: una teórica y otra de campo. La primera consiste en la recopilación de información bibliográfica la cual se obtuvo en la biblioteca de la Universidad de Sonora Campus Santa Ana, para conformar el marco teórico referencial indispensable en toda la investigación. Dicha información se recopiló de libros, revistas, Internet, Journal y entrevistas directas con personas conocedoras del tema.

Para la investigación de campo se utilizó un cuestionario con el fin de conocer las causas de los conflictos por los cuales se puede llegar a una controversia legal. El estudio, de campo consistió en visitar a la empresa que se ubica en calle Rosales, colonia La Industria, donde cuenta con un total de 84 personas laborando.

Se hizo una entrevista directa con el personal administrativo y de producción, con el fin de conocer de cerca cuál es la situación en cuanto a la temática del estudio, que es el

conocimiento y aplicación de técnicas de mediación en la empresa con el propósito de solucionar conflictos y prever consecuencias mayores que afectarían al buen funcionamiento de las actividades de la misma. Se obtuvo la información mediante 10 preguntas especialmente elaboradas, que permitieron obtener los datos más relevantes para el logro de los objetivos del estudio, los cuales fueron analizados con objetividad para poder obtener conclusiones validas, para que realmente sean de utilidad.

El análisis de la información recabada en las encuestas se realizó en forma directa, elaborando gráficas que indiquen en forma objetiva las relaciones o porcentajes del problema o gravedad de ellos, así como lo tipos de tratamientos de mediación que se han utilizado.

Basándose en los resultados obtenidos se entregaron conclusiones y recomendaciones a la empresa con el fin de contribuir a incrementar la comunicación, la armonía y disminuir la tensión y los conflictos en dicha empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La industria maquiladora de Magdalena de Kino, Sonora, cuenta con varias ramas en este sector como MC Davis Internacional S.A de C.V., EDS Manufacturing S.A de C.V., Avent S.A. Esta investigación solo se enfoca a la maquiladora MC Davis Internacional S.A de C.V.

Información obtenida de los operadores y administradores de la maquiladora.

El 100% de los administrativos de la maquiladora consideran que las buenas relaciones con sus compañeros y jefes, son importantes para el buen desempeño de su trabajo. De acuerdo con Terry (1999), los conflictos afectan la personalidad, funcionamiento y productividad general de una organización.

Un 78% de los operadores consideran que es de suma importancia las buenas relaciones con sus compañeros y jefes, un 17% menciono que es importante y un 5% dijo que es poco. (Figura 1).

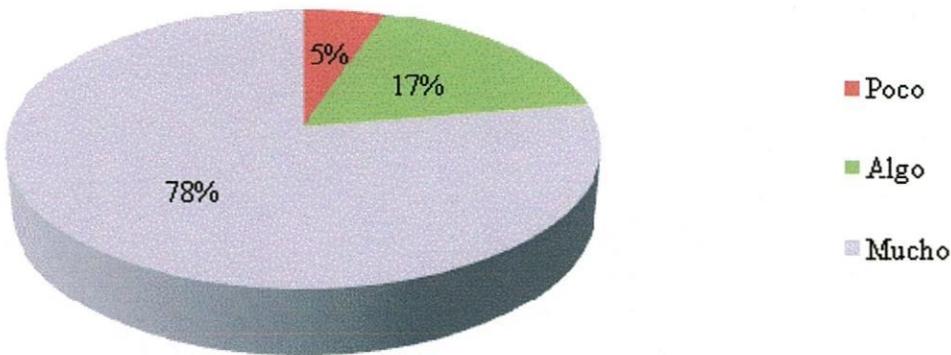


Figura 1. Importancia de las buenas relaciones en el desempeño del trabajo (operadores).

En relación con la pregunta ¿Cómo valora las relaciones entre el personal? Se respondió con un 60% que es muy agradable y con un 40% que se encuentra en un estado normal (Figura 2).

Siempre habrá conflictos., si no se manejan en forma rápida y constructiva, se volverán costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados.

El conflicto es inevitable en las organizaciones. Sin embargo, como puede ser una fuerza positiva y negativa, la administración no debe luchar por eliminarlo por completo, sino solo al que de alguna manera obstaculiza los esfuerzos de la organización (Gibson, 2003).

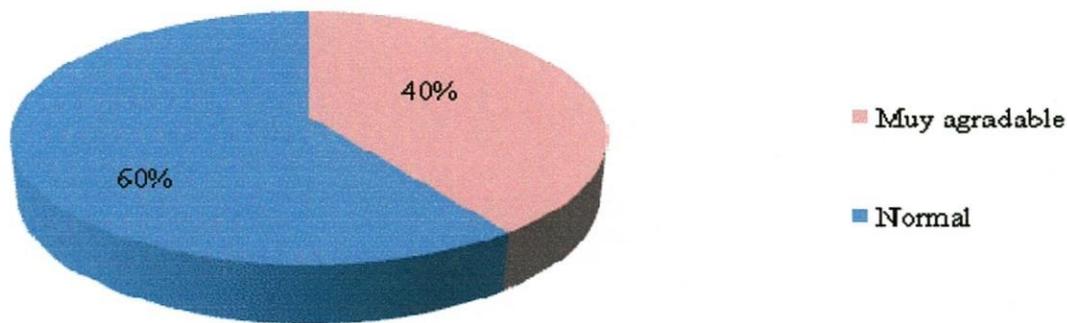


Figura 2. Las relaciones entre el personal.

En la Figura 3, el personal de producción considera que en un 74% de las relaciones entre el personal son normales, el 16% que son muy tensas, el 7% está de acuerdo de que son muy agradables y un 3% que es muy conflictivo. De Juárez (2001), afirma que las

relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación. Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos.

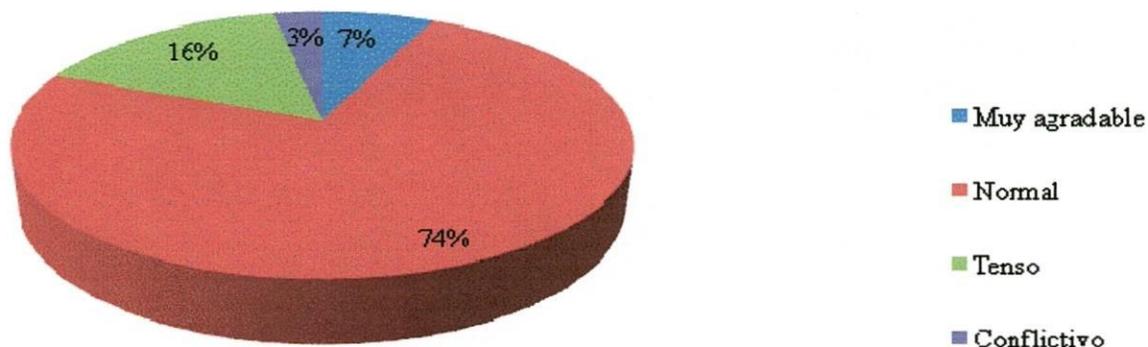


Figura 3. Las relaciones entre el personal (operadores).

Conforme a los resultados que arrojó esta investigación, el 100% de los administradores dicen que los conflictos son atendidos en forma adecuada. De acuerdo con Bermúdez (2000), los conflictos de trabajo en sentido amplio son las controversias que surgen en una relación de derecho procesal y pueden ser atendidos de una manera muy adecuada y rápida, siempre y cuando se llegue a una mediación adecuada.

El derecho procesal se considera una rama de derecho público, formal, instrumental y autónomo. La única fuente del Derecho Procesal viene constituida por los actos legislativos procedentes de las Cortes generales.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, los operadores están de acuerdo con un 57% de que los conflictos son atendidos de una forma adecuada, el 22% opina que es deficiente y el 21% inadecuada (Figura 4). Para que se dé una mediación adecuada sobre

el tema se requiere de la voluntad de todas las partes, para buscar soluciones al conflicto laboral.

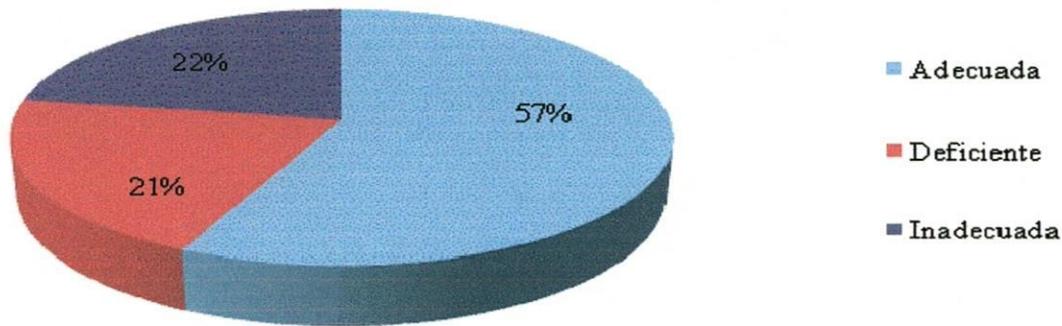


Figura 4. Formas en que son atendidos los conflictos.

El 100% de los administradores de la organización consideran que el tiempo de atención a un conflicto es de manera oportuna.

Con un total de 50% los operadores opinan que es tardía, el 41% considera que es oportuna, y el 9% asegura que no se atiende (Figura 5).

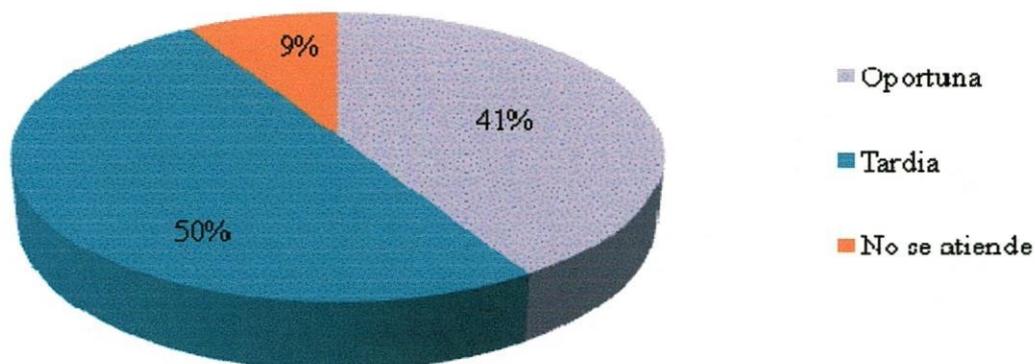


Figura 5. Tiempo de atención a un conflicto en la organización (operadores).

De acuerdo a la Figura 6, los administrativos de la empresa consideran que el trato de ellos hacia los empleados es bueno con un 70% y muy bueno con un 30%. Como se puede ver, no hubo mucha controversia para llegar a un acuerdo. Morales (1994), dice que los métodos para disminuir controversias han sido múltiples y para este objetivo se fundamenta la autotutela, que es donde el sujeto afectado decide resolver por sí mismo y sin intervención de nadie el problema que se presenta.

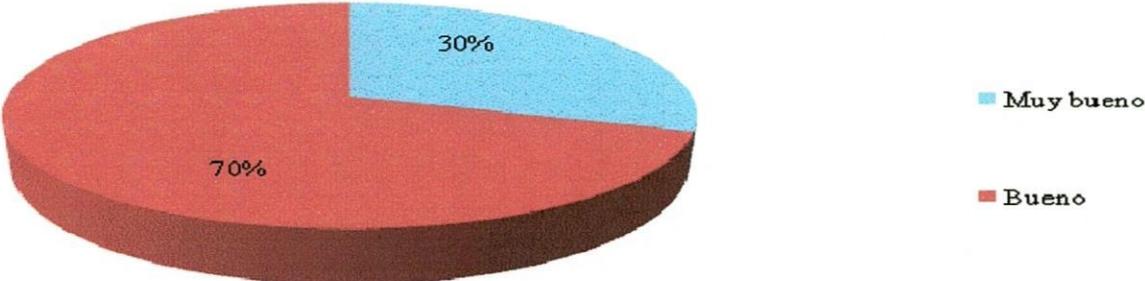


Figura 6. Trato de los jefes a los empleados.

Mientras que en la Figura 7, como se puede observar los empleados consideran con un 53% que es buena, igualando con el 21% que es inadecuada e ineficiente y con tan solo 5 % es muy buena.

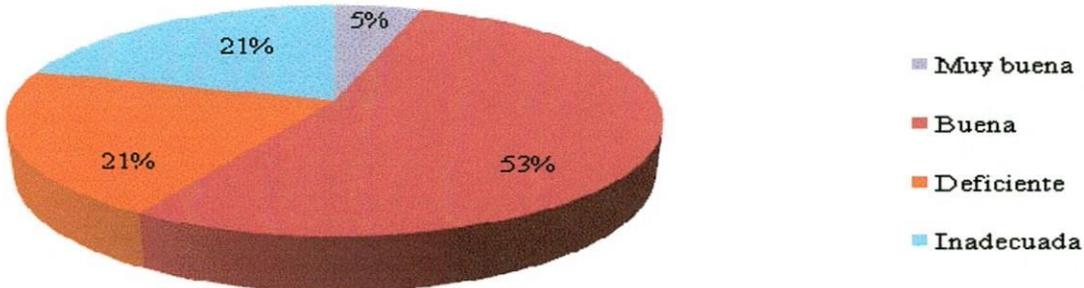


Figura 7. Trato de los jefes a los empleados (operadores).

El 100% de los administradores consideran que los conflictos más observados se dan por suspensión por inasistencia. En la Figura 8, los operadores opinan que el conflicto que más se observa es suspensión por inasistencia con un 74%, con un 17% se da por falta de prestaciones económicas, con un 5% por negación de permisos y con un total del 4% se da por suspensión por desobediencia. Tomando en cuenta a Murillo (2003), las relaciones humanas siempre han existido y existirán aunque con diferencias individuales. En la época actual los conflictos más severos provienen de las injustas relaciones económicas. A la solución de los problemas humanos de la organización se han aplicado y utilizado la motivación positiva como la negativa.

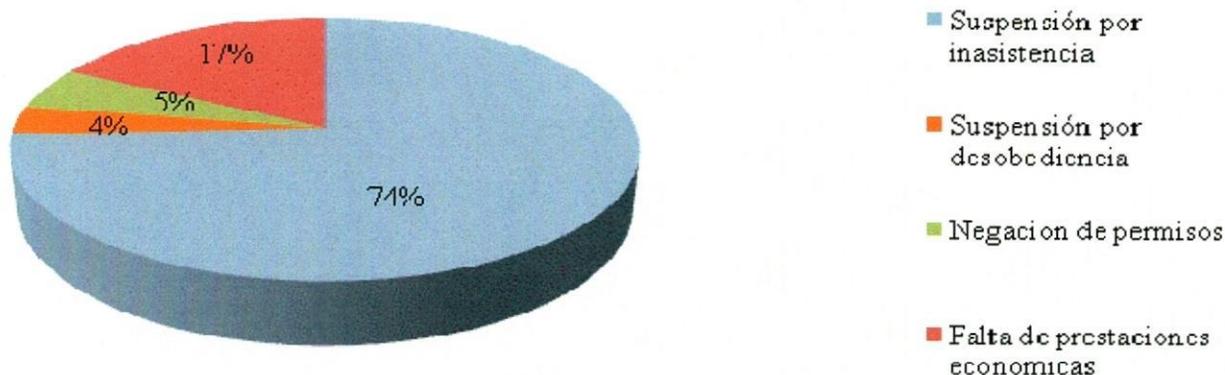


Figura 8. Conflicto que se observan con más frecuencia en la organización.

El 45% de los administradores están de acuerdo en que es algo la información que se tiene sobre los métodos de mediación, mientras tanto un 33% dice que es bastante y el 22% señala no saber nada sobre las técnicas aplicadas (Figura 9). La conciliación y la mediación son técnicas para la solución de un estancamiento en las negociaciones. La

investigación de hechos es una técnica por medio de la cual un tercer elemento escucha la evidencia que pueden aportar las partes laboral y patronal (Stephen, 2001).

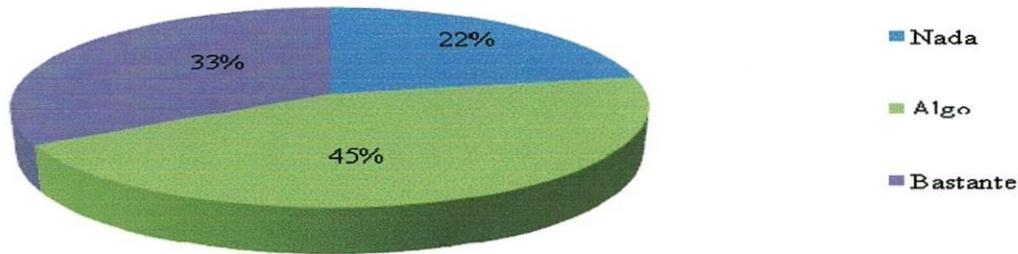


Figura 9. Información que se tiene sobre las técnicas de mediación de conflictos con el personal.

Chain (2007), define que el arbitraje es donde interviene un tercero y opina acerca de la solución más justa para la resolución del conflicto y se utiliza frecuentemente en combinación con otras técnicas. Con una igualdad de 38% de los operadores se obtiene que es muy poco o nada lo que tienen de información sobre las técnicas de mediación, con un 19% se dice que algo y con un 5% tienen bastante información (Figura 10).

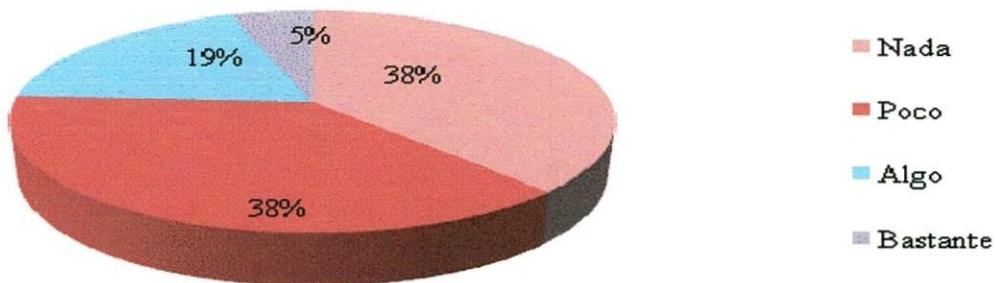


Figura 10. Información que se tiene sobre las técnicas de mediación de conflictos con el personal (operadores).

En la Figura 11, el 60% de los encuestados que pertenecen a los administrativos dicen conocer las medidas de mediación utilizada por la empresa, mientras en igualdad con el 20% no las conocen o las conocen muy poco.

Según Ivancevich (2004), la mediación es el proceso por el cual un tercero neutral ayuda a los trabajadores y a la empresa a llegar a un acuerdo. El primer paso de la mediación es la conciliación que consiste en persuadir a las partes de que se reúnan y discutan sus problemas.

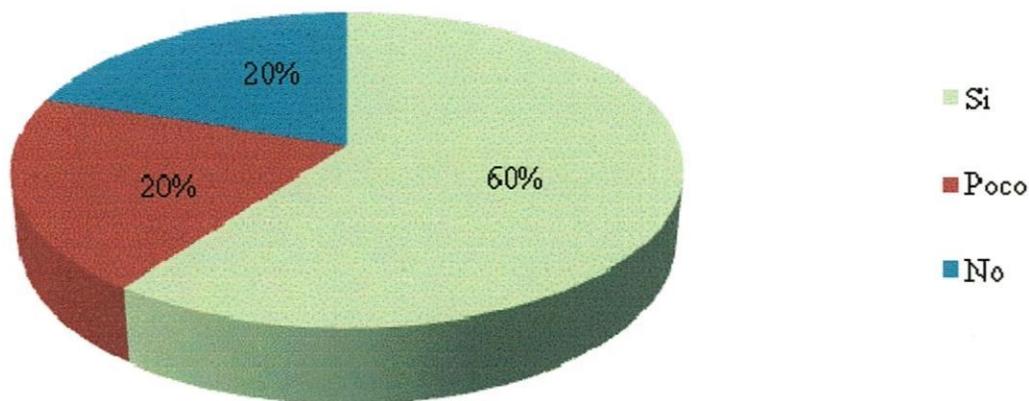


Figura 11. Conocimiento de las medidas de mediación utilizadas por la empresa.

En la Figura 12, se encontró que el 55% de los operadores conocen poco las medidas de mediación utilizada por la empresa, un 31% no conocen y el 14% dice conocer las medidas utilizadas. Carulla (2000), indica que la mediación, se usa como alternativa a los procesos judiciales, actualmente no es concepto novedoso. La intervención de una tercera persona que ayuda a los contendientes a resolver sus conflictos.

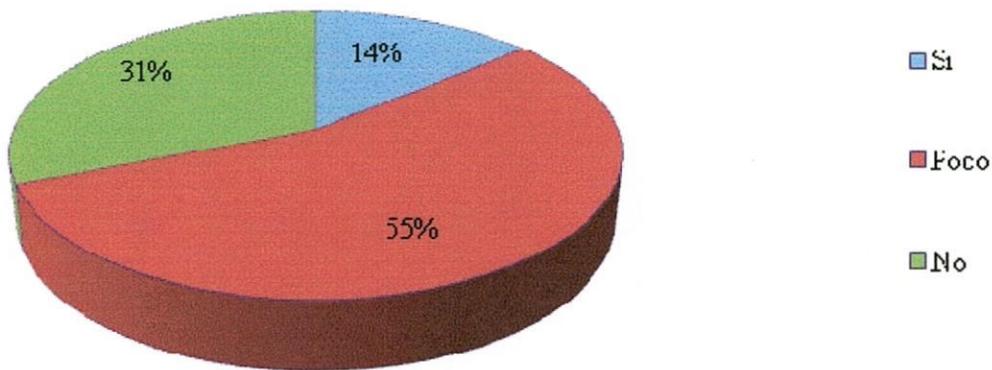


Figura 12. Conocimiento de las medidas de mediación utilizadas por la empresa (operadores).

En referencia a la pregunta ¿Te interesaría que existieran medidas de atención a los conflictos mediante técnicas de mediación más adecuadas? El 80% de los administradores están de acuerdo de que sí existan medidas de mediación más adecuadas, mientras el 20% les interesa poco (Figura 13).

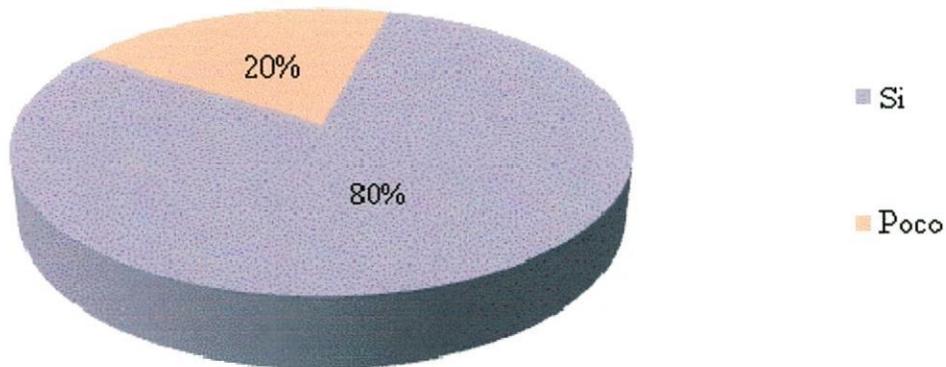


Figura 13. Interés para que existan medidas más adecuadas de mediación.

De acuerdo a la Figura 14, el 81% de los empleados opinan que sí es importante que existan mejores medidas, el 12% les interesa poco, con un 5% les es indiferente y el 2% no les interesa. Armas (2008), dice que una característica de la mediación es que es una negociación cooperativa, en la medida que promueve una solución en la que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no sólo una de ellas.

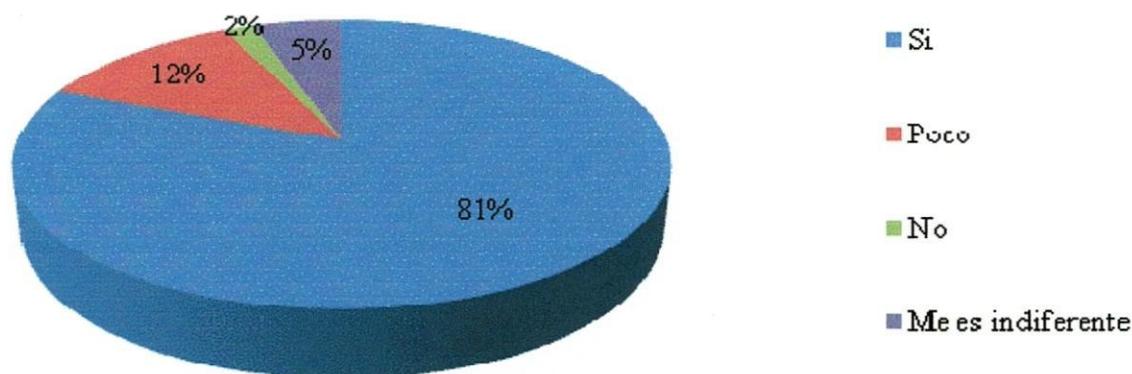


Figura 14. Interés para que existan medidas más adecuadas de mediación (operadores).

Muchos trabajadores encuentran muy ventajoso el negociar con sus patrones colectivamente o a través de un sindicato. El sindicato es una forma de negociar y está protegida por las leyes laborales. El 100% de los administradores está de acuerdo en que es necesario el mejoramiento de técnicas de mediación para poder negociar (Rodríguez, 2000).

Negociar no es imponer nuestra voluntad e intereses., eso de nada serviría, es llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes. El resultado de la negociación debe beneficiar a todos. Por ello, es un error grave el intentar imponerse.

La Figura 15, muestra que un 98% de los operadores opinan que sí es preciso el mejoramiento de técnicas, y 2% dice no estar de acuerdo en las mejoras.

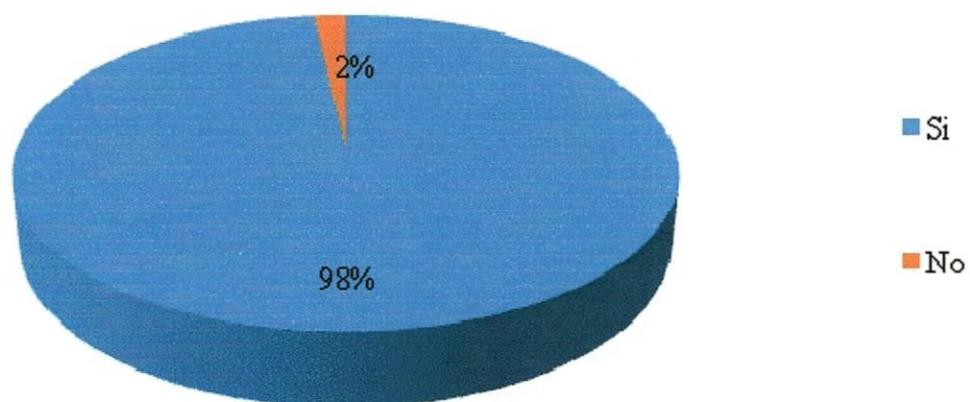


Figura 15. Necesidad de mejorar las técnicas de mediación para evitar y resolver conflictos interpersonales (operadores).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es necesaria la implementación de técnicas de mediación en la maquiladora MC Davis Internacional S.A. de C.V, de la Ciudad de Magdalena de Kino, Sonora.

Se detectó que tanto los obreros y empleados administrativos, tienen puntos de vista muy acordes, lo cual favorece en gran medida las relaciones interpersonales, estas se llevan a cabo a través de amigos, familia, de trabajo en organizaciones, y en cualquier tipo de institución humana, que promueven satisfacer necesidades básicas de crecimiento y de relación humana.

Los cambios en la empresa pueden llegar a generar conflictos bastante serios, cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada. Sin embargo todos los que laboran en esta empresa tienen el objetivo de ser mejores, es por eso que toman los cambios como método de superación personal.

De acuerdo a esta investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

Que la empresa promueva cursos o talleres de capacitación en manejo de personal, resolución de conflictos y manejo de estrés.

Aplicar encuestas al personal para detectar problemas o grados de satisfacción generada en la misma planta de trabajo para evitar conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo. 2008. Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación. www.wikipedia.org/wiki/Instituto_de_Mediacion,_Arbitraje_y_Conciliacion .08/09/08.
- Anónimob. 2008. Derecho laboral. <http://www.monografias.com/trabajos.12/05/08>.
- Anaya, O. F. 2006. Relación de trabajo. En: Revista Laboral. Octubre 2006. Número 169. p 66.
- Anguiano, G. A. 2008. La mediación que nunca dirige. www.mediate.com/articles/testimonios_de_un_curso.cfm.
- Arias, G. F. 1999. Administración de Recursos Humanos. Conflicto, frustración y organización. Editorial Trillas. Quinta Ed. México, D.F. p 273.
- Armas, H. M. 2003. La mediación en resolución de conflictos. Concepto de mediación. En revista Educar 32. Octubre 2003. Número 30. p 126.
- Bermúdez, C. M. 2000. Derecho procesal del trabajo. Editorial Trillas. Tercera Ed. México. p 41.
- Camacho, S. J. 2003. Diferencias entre contrato de trabajo y relación de trabajo. En: Revista laboral. Diciembre 2003. Número 134. p 6.
- Carulla, B. P. 2000. Una alternativa eficaz para resolver conflictos empresariales. 311- 327. Journal of Conflict Resolution.
- Carvajal, P. 2000. Eduquemos para la paz y los derechos humanos. Editorial Universal Iberoamericana León. México. p 22.
- Cavazos, F. B. 2000. El nuevo derecho del trabajo mexicano. Editorial Trillas. México. p 521.
- Chain. M. S. 2007. Manejo de conflictos. [www.google.com/searchmaterialesymetodosdela mediación](http://www.google.com/searchmaterialesymetodosdela%20mediacion).
- Chávez, G. 2005. Estrés Laboral. En: Revista Laboral. Diciembre 2005. Número 159. p. 57.
- Codina, A. 2007. Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva. www.degerencia.com/articulo/manejodeconflictosparaunadireccionefectiva.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 2007. Editorial Anaya Editores S.A.

- De Jesús, J. A. 2008. Conflictos. Resolución de conflictos. www.receduc.com/ministerio/conflictresolution.html. 21/05/08.
- De Juárez, I. 2001. Relaciones humanas, públicas y la comunicación. Relaciones humanas. Décima Edición. Caracas. p 5
- De la Torre, F.1999. Relaciones laborales en el ámbito laboral. Trillas. México. p 27.
- Dessler, G. 2001. Administración de personal. Los puntos muertos, la medición y las huelgas. Editorial Prentice Hall. Octava Ed. México, D.F. p 542.
- Díaz, L. 2005. Negociación y democracia. Cuatro vientos. Santiago, Chile. p 30-32.
- Diez, B. M. 2005. Manejo de estrés. En: Revista Laboral. Diciembre 2005. Número 159. p 66.
- Fernández, E. 2008. La mediación. Mediación empresarial. <http://www.lexjuridica.com/doc.php?cat=273&id=791>
- Garrido, F. 2008. Formación de mediadores. <http://ibbymexico.org.mx/programas/formacion-mediadores>.
- Gibson, J. L. 2003. Organizaciones. Conflicto intergrupalo. Editorial MC Graw Hill. Duodécima Ed. México, D.F. p 264.
- Giro, P. R. 2008. La mediación. www.xtec.es/~cciscart/annexos/mediacio2.htm
- Hernández, J. 2005. Derecho Laboral. Antecedentes de la Huelga. Editorial CECSA. México, D.F. p 243.
- Idachkin, P. M. 2006. Los conflictos de mediación. Ventajas y desventajas del sistema de mediación. www.monografias.com/trabajos/mediacionescolar/mediacion.
- Ivancevich, M. J. 2004. Administración de recursos humanos. Editorial MC Graw Hill. Novena Edición. México. p 509.
- Koontz, H. 2001. Administración una perspectiva global. Fuentes de conflicto. Editorial MC Graw Hill. Onceava Ed. México, D.F. p 467.
- López, M. M. 2004. Enciclopedia de paz y conflictos. Paz. Universidad de Granada. España. p 3.
- Morales, I. H.1994. Técnicas de conciliación laboral. En: Revista Laboral. Marzo 1994. Número 18. p 23.
- Murillo, S. 2003. Relaciones humanas. Editorial LIMUSA. México. pp 20-21.

- Prats, J. 2008. Tipos de mediación. <http://www.adimer.org/tipos.htm>
- Pérez, V. G. 2000. Mediación. Cualidades de un mediador. www.iteso.mx/~gerardpv/inv1/mediacion.html
- Plummer, K. 1999. Sociología. La mujer y el trabajo. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. p 412.
- Rodríguez, V. J. 2000. Administración moderna de personal. Editorial ECAFSA. México. 269 p.
- Romano, P. G. 2008. Definición de la mediación. Mediación. <http://www.ultraguia.com.ar/ParaProfesionales/UltraMediadores1.htm>
- Silva, C. C. 2008. El derecho laboral. <http://www.monografias.com/trabajosderecholaboral>.
- Soto, A. C. 1999. Prontuario de derecho del trabajador. Relación de Trabajo. Editorial LIMUSA. Cuarta Ed. México, D.F. p 75.
- Stephen, P. R. 2001. Administración de recursos humanos. Técnicas para la solución de un estancamiento en las negociaciones. Editorial LIMUSA. Primera Ed. México, D.F. 498 p.
- Terry, G. 1999. Principios de administración. Conflictos funcionales y disfuncionales. Editorial Continental. Décima Ed. México, D.F. p 313.

UNIVERSIDAD DE SONORA
CAMPUS SANTA ANA

ENCUESTA A EFECTUAR PARA COMPLEMENTO DE TESIS.
MÉTODOS DE MEDIACIÓN EMPLEADOS PARA PREVENIR CONFLICTOS
LABORALES EN LA MAQUILADORA MC DAVIS INTERNACIONAL S.A DE C.V
DE MAGDALENA DE KINO, SONORA

1. ¿Cuál es su Nivel de trabajo?
 OPERADOR ADMINISTRATIVO OTROS ESPECIFIQUE _____
2. ¿Considera que las buenas relaciones con sus compañeros y jefes, sean importantes para el buen desempeño de tu trabajo?
 POCO ALGO MUCHO
3. Actualmente, ¿como valora el nivel de las relaciones entre el personal, en esta empresa?
 MUY AGRABABLE NORMAL TENSO CONFLICTIVO
4. Cuando se presenta un conflicto en la empresa, ¿Cree usted que es atendido en forma?
 ADECUADA DEFICIENTE INDADECUADA
5. ¿Como consideras que es el trato de los jefes con los empleados regularmente?
 MUY BUENO BUENO
6. ¿Qué tipos de conflicto observas con mayor frecuencia?
 SUSPENSION POR INASISTENCIA
 SUSPENSION POR DESOBEDIENCIA
 NEGACION DE PERMISOS
 FALTA DE PRESTACIONES ECONOMICAS
7. ¿Tienes información sobre las técnicas de mediación de conflictos con el personal?
 NADA ALGO BASTANTE
8. ¿Conoces las medidas de mediación utilizadas por la empresa donde laboras?
 SI POCO NO
9. ¿Té interesaría que existieran medidas de atención a los conflictos mediante técnicas de mediación más adecuadas?
 SI POCO
10. ¿Consideras necesario el mejoramiento de las técnicas de mediación para evitar y resolver conflictos interpersonales?
 SI NO