

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**“EL MODELO HARVARD Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO  
EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, 2019”**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**VANIA ROCÍO MURILLO ZUÑE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERU**

**2021**

A mi familia,  
especialmente  
a mi abuelo.

### **Agradecimientos**

A mis profesores, por todo el conocimiento que compartieron en mis años de estudios universitarios.

## Índice

Agradecimientos.....	iii
Índice .....	iv
Lista de tablas .....	vi
Lista de figuras .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract.....	ix
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formulación del problema .....	1
1.2 Objetivos, General y Específicos .....	3
1.3 Justificación o importancia del estudio.....	4
1.4 Alcance y limitaciones .....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.2 Bases Teóricas – científicas .....	11
2.3 Definición de términos básicos .....	19
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>20</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>20</b>
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	20
3.2 Variables o unidades de Análisis .....	20
3.3 Matriz lógica de consistencia .....	22
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>25</b>
<b>MÉTODO .....</b>	<b>25</b>
4.1 Tipo y método de investigación .....	25
4.2 Diseño específico de investigación.....	25

4.3 Población, muestra o participantes .....	26
4.4 Instrumentos de recogida de datos .....	27
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	27
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio.....	28
CAPÍTULO V .....	29
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	29
5.1 Datos cuantitativos.....	29
5.2 Análisis de resultados.....	41
5.3 Discusión de resultados.....	49
CAPÍTULO VI .....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
6.1 Conclusiones.....	53
6.2 Recomendaciones .....	53
REFERENCIAS .....	56
Bibliografía.....	56
APÉNDICE .....	57

## Lista de tablas

Tabla 1: Separación de las personas del problema .....	29
Tabla 2: Centrado en los intereses, no en posiciones .....	30
Tabla 3: Desarrollo de opciones para el beneficio mutuo. ....	31
Tabla 4: Criterios objetivos .....	33
Tabla 5: Conciliación de Conflictos (método Harvard) .....	34
Tabla 6: Satisfacción intrínseca por el trabajo.....	35
Tabla 7: Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto .....	37
Tabla 8: Satisfacción por las relaciones con los compañeros.....	38
Tabla 9: Satisfacción Laboral .....	40
Tabla 10: Tabla cruzada - Conflictos (método Harvard)*Satisfacción Laboral.....	42
Tabla 11: Tabla cruzada -Método Harvard* Satisfacción intrínseca por el trabajo .....	44
Tabla 12: Tabla cruzada – Método Harvard*Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto.....	46
Tabla 13: Tabla cruzada – Método Harvard*Satisfacción por las relaciones con los compañeros.....	48

## Lista de figuras

Figura 1: Separación de las personas del problema.....	30
Figura 2: Centrado en los intereses, no en posiciones.....	31
Figura 3: Desarrollo de opciones para el beneficio mutuo.....	32
Figura 4: Criterios objetivos.....	34
Figura 5: Método Harvard.....	35
Figura 6: Satisfacción intrínseca por el trabajo.....	36
Figura 7: Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto.....	38
Figura 8: Satisfacción por las relaciones con los compañeros.....	39
Figura 9: Satisfacción laboral.....	41
Figura 10: Gráfico de barras – Método Harvard*Satisfacción Laboral.....	43
Figura 11: Gráfico de barras – Método Harvard*Satisfacción intrínseca por el trabajo.....	45
Figura 12: Gráfico de barras – Método Harvard*Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto.....	47
Figura 13: Gráfico de barras – Método Harvard*Satisfacción por las relaciones con los compañeros.....	49

## Resumen

El objetivo general fue: Determinar la manera en que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019. Metodología: El tipo de investigación es aplicada, y el diseño que se usó fue no experimental transversal descriptivo correlacional. La muestra fue no probabilística, obteniéndose 12 trabajadores. Resultados: Se encontró respuestas para las tres dimensiones de la satisfacción laboral; que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral; asimismo, el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca; que, el empleo de la metodología Harvard no beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto y finalmente, el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Palabras claves: Solución de conflictos, Satisfacción Laboral, Percepción.

## **Abstract**

The general objective was General objective: To determine the way in which the use of the Harvard methodology benefits the perception of the job satisfaction that the workers of the Planning and Budget area of a Public Institution have in the year 2019. Methodology: The type of research It is applied, and the design that was used was non-experimental correlational descriptive cross-sectional. The sample was not probabilistic, obtaining 12 workers. Results: Answers were found for the three dimensions of job satisfaction; that the use of the Harvard methodology benefits the perception of job satisfaction; also, the use of the Harvard methodology benefits the perception of intrinsic satisfaction; In the same way, the use of the Harvard methodology does not benefit the perception of extrinsic satisfaction by conditions of the position and finally, the use of the Harvard methodology benefits the perception of satisfaction with the relationships with the colleagues that workers in the area of Planning and Budget of a Public Institution in the year 2019.

**Keywords:** Conflict resolution, Job Satisfaction, Perception

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

#### 1.1 Formulación del problema

Se observa que el área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública está conformada por doce trabajadores el cual presenta diversas inconformidades respecto a las condiciones, al entorno y las relaciones laborales.

Una de ellas es el hecho que trabajan más de ocho horas diarias, debido a que esta área en especial demanda mucha carga laboral diaria: realizar informes de último aviso por parte de la Gerencia General, cumplir con los plazos que establecen organizaciones externas para entregar informes, atender las solicitudes de todas las áreas usuarias que necesiten disponibilidad presupuestal para sus actividades que muchas de ellas establecen una fecha próxima muy cercana o que incluso lo solicitan de un día para el otro como por ejemplo los viáticos y gastos de transporte de su personal que viajarán para realizar una actividad laboral en distintos departamentos del Perú.

Se observa que la relación de trabajo entre el Jefe del área de Planeamiento y Presupuesto es cambiante hacia su personal, sobre todo cuando hay carga laboral, entonces eso genera presión para el Jefe y este se lo transmite a su personal en el momento que se exige que el trabajo esté listo lo antes posible, generando muchas veces errores que sólo tensan más el ambiente de trabajo y retrasa otros pendientes que deben ser atendidos.

Se observa que la mayoría del personal del área de Planeamiento y Presupuesto no está conforme con el trato del Jefe, y que, de tener otra oportunidad laboral, renunciarían.

Se observa que existe presión por parte del personal de distintas áreas que acuden al área de Planeamiento y Presupuesto para consultar si ya se ha atendido su solicitud, esto

se repite en varias ocasiones al día, es decir, la misma persona se presenta y/o llama por teléfono hasta en cinco oportunidades, con la finalidad de que se dé prioridad a su solicitud generando presión tanto en las asistentes del área y a los analistas encargados de atenderlo. Y eso es mayor cuando por orden del Gerente del área, pide que una solicitud en particular sea atendida para el mismo día, aun cuando el pedido haya sido notificado al área de Planeamiento y Presupuesto a escasos minutos de la hora de salida.

Se observa que las relaciones entre la Gerencia y la Jefa de Planeamiento y Presupuesto puede tornarse tensa debido a la presión que otras áreas ejercen sobre el Gerente para que sus solicitudes sean atendidas.

Se observa disconformidad por parte del personal respecto a la infraestructura de las oficinas, escritorios, servicios higiénicos, comedores, y escasos de materiales de oficina.

Se observa falta de compañerismo entre el personal, incluso malas relaciones laborales entre algunas jefaturas.

La carga laboral es diaria debido a que todos los días llegan solicitudes de la mayoría de las áreas que deben ser atendidas el mismo día, de ser posible, ya que el primer paso es que se emita la certificación por parte del área de Planeamiento y Presupuesto, para que pase por su conducto regular en Logística, Contabilidad y finalmente sea comprometido por el área de Tesorería.

Esto se debe a que todos los pedidos que sean dirigidos para el área de Planeamiento y Presupuesto, primero deben ser recibido por el Gerente de Finanzas ya que él debe autorizarlo con su firma para que sea atendido y sólo cuando eso suceda, recién es derivado al área de Planeamiento y Presupuesto, sin embargo, este proceso suele ser lento ya que muchas veces el Gerente de Finanzas, puede tardar hasta tres días para poder autorizar las solicitudes. En tanto esto suceda, las áreas solicitantes llaman al área de Planeamiento y Presupuesto sin saber que aún su solicitud no ha llegado.

De no lograrse una solución, es posible que, en un corto plazo, los trabajadores de esta Institución Pública, opten por renunciar y puedan tener malas referencias de la misma.

En consecuencia, generaría mala reputación por parte de los trabajadores de esta Institución debido a las malas relaciones y condiciones laborales.

Por lo tanto, surge el problema ¿de qué manera el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?

Y los problemas secundarios:

¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?

¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?

¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?

## **1.2 Objetivos, General y Específicos**

Proponer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.
- Determinar que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.
- Establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

El interés en realizar el presente proyecto de tesis ha sido emplear el ya conocido método Harvard que es uno de los más usados en las organizaciones puesto que se caracteriza por ser simple y práctico, lo cual hace que se posible recurrir a este método.

Este trabajo de tesis es necesario ya que se intenta aplicarla en esta Institución debido a la constante presión y tensión que se observa entre los colaboradores, haciendo que el ambiente de trabajo se torne negativo y la percepción de satisfacción laboral no sea positiva. Lo que se busca es adoptar este método que ayude a resolver los conflictos que se presenten con la finalidad de cambiar o mejorar la percepción de satisfacción laboral que actualmente tienen los colaboradores.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

La presente investigación es de alcance descriptiva ya que este tipo de investigación buscan especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc).

Asimismo, es de alcance correlacional ya que, en este tipo de investigación, se pretende responder a preguntas de investigación.

Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Su utilidad es saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, se intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

#### **Delimitación temporal, espacial:**

La presente investigación se realizó con datos del año 2019 y se llevó a cabo en una Institución Pública ubicada en Lima – Perú.

## **Limitaciones**

La limitada cantidad de trabajadores incluidos en el estudio puede proveer de poca potencia estadística que dificulte la posibilidad de encontrar diferencias significativas de satisfacción laboral de los colaboradores de esta Institución Pública.

La falta de disponibilidad de los colaboradores para responder las encuestas, debido a la carga laboral diaria del área de Planeamiento y Presupuesto.

Las pocas tesis encontradas en el que la variable sea el método Harvard.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### MÉTODO HARVARD

- Jairo Romero Calderón en el año 2016 hizo una investigación titulada “El método integrado de la negociación como propuesta de solución al conflicto Israelí-Palestino”, para optar el título profesional de Licenciado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tenía como objetivo formular una propuesta de paz al conflicto Israelí-Palestino a través del método emocional y el método de Harvard. Su investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, con el diseño no experimental mixta (cualitativa y cuantitativa) transversal, y usó dos métodos de negociación: Harvard y Emocional. La selección de la muestra es del tipo muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, el investigador selecciona la muestra no aleatoria en base a su criterio. Las conclusiones fueron en que sí se puede gestar una propuesta de paz basada en los dos métodos más eficaces de la negociación teniendo como temas centrales los cuatro siguientes: fronteras, asentamientos humanos judíos, refugiados, y Jerusalén. Y al profundizar en ellos, se descubre que los intereses son semejantes lo que deja abierta las posibilidades para una negociación propositiva y eficaz.

En mi opinión, esta tesis es importante ya que comprende en la importancia de la resolución del conflicto tanto en sus relaciones futuras y de sus naciones, etc. Estas emociones son catalizadoras de los primeros pasos para una negociación eficaz entre estas naciones y que pueden ser aplicados en una empresa y/o entidad.

Asimismo, resalta los reales intereses de las posiciones en la negociación y el otro, al buscar el acercamiento de las partes mediante gestos diplomáticos y formas

cordiales basadas en sentimientos encontrados, que es lo que prima en la conciliación por el método Harvard.

- José David Masache Rivera en el año 2016 hizo una investigación titulada “Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolingüística en el método de negociación de Harvard”, para optar el título profesional de Ingeniero Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tenía como objetivo identificar los puntos que pueden ser mejorados en el modelo, por medio de los principios y fundamentos propuestos por la Programación Neurolingüística (que es un modelo de negociación) para obtener resultados óptimos. Su investigación fue de tipo descriptiva, y usó dos métodos: Harvard y Programación Neurolingüística. Para demostrar el modelo de negociación más utilizado, se realizó una encuesta con profesional que involucran a la negociación como una herramienta en su ejercicio diario. Tuvo como conclusión que en el Ecuador no se maneja un nivel de negociación teórico, quiere decir que la gran mayoría tiene su propio modelo de negociar y no se apegan a ninguno de los existentes.
- Jazmín Katya Carpio Llanca en el año 2017 hizo una investigación titulada “Propuesta de negociación comercial mediante el uso del método Harvard con proveedores para una mejor gestión de abastecimiento en una empresa minera en el periodo 2016-2018”, para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales en la Universidad Ricardo Palma. Tenía como objetivo proponer una buena negociación comercial mediante el Método Harvard con proveedores que permita mejorar la gestión de abastecimiento. Su investigación fue de tipo descriptiva y correlacional, con el diseño no experimental. La selección de la muestra es del tipo muestreo no probabilístico

por conveniencia, es decir, ya que el investigador sólo tomó en cuenta a sujetos informantes: gerente, jefe y compradores. Para ello hizo uso de entrevistas a expertos. Las conclusiones fueron se debe tomar en cuenta, utilizando los elementos del Método Harvard, es poder tener una comunicación cara a cara con el proveedor para que el comprador pueda conocer más a la otra parte (proveedor) y expresar de forma clara todos sus intereses y viceversa, así poder llegar a un acuerdo mutuo. Y que al usar el método Harvard, implica que las dos partes, tanto el comprador como el proveedor, deben sentir que han ganado ambos. Es por ello, que todos los conflictos deben ser solucionados y llegando a un acuerdo que debe estar escrito y firmado por ambas partes para que sea algo verídico; por ende, que se legitimado, así nadie saldrá perjudicado y sentirán la seguridad de haber cubierto sus expectativas.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

- Albert Cabrera Salas en el año 2018 hizo una investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana, para optar el grado de Bachiller en Administración en la Universidad ESAN. Tenía como objetivo determinar cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana. Su investigación fue de tipo cuantitativa, con un alcance y diseño descriptivo correlacional, y usó dos tipos de método de recolección de datos para medir sus variables: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma y la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall. Se trabajó con una muestra conformada por 56 trabajadores de la institución en estudio y la principal conclusión es que el nivel

del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Pública Peruana en estudio es positivo.

- Blanca Emperatriz Hi López en el año 2017 hizo una investigación titulada “La satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Cono Norte, 2015”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Tenía como objetivo identificar la satisfacción laboral de los trabajadores en esta institución. Su investigación fue básica de nivel descriptivo, con un diseño no experimental y transversal, y se empleó como método de investigación el hipotético deductivo. Se trabajó con una muestra conformada de 120 trabajadores de la empresa. La principal conclusión es que la satisfacción laboral no tiene asociación con ninguna de las características personales utilizadas, porque no logra resultados estadísticos significativos.
- Berleyn Valdez Antezana en el año 2016 hizo una investigación titulada Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja – periodo 2013, para optar en grado de maestro en Salud Pública en la Universidad Ricardo Palma. Tenía como objetivo establecer la satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial Jauja. Su investigación corresponde a un estudio descriptivo de tipo transversal con abordaje cuantitativo, con un diseño no experimental cuantitativo, descriptivo, transversal. Se trabajó con una muestra de 173 trabajadores de Salud. La principal conclusión es que los profesionales de la salud se encuentran insatisfechos en general con respecto a su trabajo.

## **2.2 Bases Teóricas – científicas**

### **2.2.1 El modelo Harvard de conciliación**

#### **Concepto**

La conciliación o negociación, en términos del modelo Harvard, es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando dos personas comparten algunos intereses en común, pero también tienen algunos intereses opuestos. El modelo de conciliación Harvard sugiere que se busquen ventajas mutuas, y que cuando haya conflictos de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. (Ury, 1981)

Según Gutiérrez - Rubí Antonio (2016), en su publicación *La política y método de Harvard de negociación* “El método de negociación de Harvard es uno de los más usados en todas las organizaciones. Se caracteriza por ser simple y práctico (...). El método desarrollado a finales de los años setenta por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, nos enseña a negociar de forma eficiente a través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses (...)”.

“La negociación es una realidad de la vida. Usted discute un aumento con su jefe, o trata de ponerse de acuerdo con un desconocido sobre el precio de su casa. Dos abogados tratan de arreglar un pleito ocasionado por un accidente de tránsito. Un grupo de compañías petroleras planean una empresa común para explorar petróleo en el mar. Cierta funcionario de la administración municipal se reúne con los líderes del sindicato para evitar una huelga de transporte. El Secretario de Estado de los Estados Unidos se reúne con su homólogo de la Unión Soviética para buscar un acuerdo sobre limitación de armas

nucleares. Todos estos son ejemplos de negociación”. (Fisher, Roger; Ury, William con Patton, Bruce; 1991, Estados Unidos) (Llanca, 2017)

## **Origen**

Podríamos decir que la mediación contemporánea nace de este modelo. Vinculado al mundo empresarial y del derecho surge de profundizar en la negociación de principios o de intereses. Este modelo muy denostado en algunos ámbitos, por la centralidad que otorga al logro de acuerdos, ha realizado grandes aportaciones a la mediación. Surgió con la propuesta de Solución de Problemas de Roger Fisher, William L. Ury y Bruce Patton, que publicaron en 1981: *Getting To Yes*<sup>102</sup>. Es un modelo creado para la negociación bilateral de cuestiones económicas y legales. Posteriormente ha sido denominado modelo directivo (Bush y Folger, 1996)<sup>103</sup> o tradicional lineal (Suarez, 1997)<sup>104</sup> o mediación orientada por el acuerdo (Parkinson, 2005)<sup>105</sup> o modelo Harvard (Soletto y Otero, 2007)<sup>106</sup>. (Porras, 2015)

El Modelo Harvard, tiene origen en un proyecto de la Universidad de Harvard en 1979, impulsado por Ury y Fischer con el objetivo de desarrollar un sistema práctico que pudiese ser empleado por cualquier persona en toda clase de negociaciones y condujese al mayor beneficio para todas las partes. (Ury y Fischer, 2012) este proyecto dio paso al Harvard Negotiation Project (HNP) que en la actualidad se denomina Program on Negotiation (PON). (Henríquez, 2017)

El factor conflicto, este Modelo lo considera como una realidad no objetiva, sino un problema que se debe resolver y que además está condicionado por cómo lo vive cada una de las partes.

El Modelo está basado en un proceso negociador en función de los intereses que tenga cada parte. (Henríquez, 2017)

**Principios:**

- El conflicto es independiente de la persona, se centra en las necesidades prácticas de cada parte.
- Centrarse en los intereses, ya que el proceso de mediación girará en torno a ellos y deben estar claros desde el inicio.
- Buscar opciones de ganar-ganar, es decir fomentar que las partes encuentren una solución que sea beneficiosa para ambas.
- Insistir en el uso de criterios objetivos, por parte de los mediados para encontrar la solución del conflicto.

**Objetivos:**

- Hacer desaparecer el conflicto, centrarse en el presente y buscar una solución beneficiosa para todas las partes.
- Disminuir las diferencias a niveles negociadores (no ámbito emocional) y aumentar las semejanzas a este mismo nivel. (Henríquez, 2017)

**Dimensiones:**

1. Separe a las personas del problema: se debe centrar en el problema, más no en la persona, porque, ante todo, se trata de un conflicto generado por un tema laboral.
2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones: se debe enfocar en satisfacer los intereses de cada uno, en algún momento del diálogo puede haber un punto de

acuerdo si se logra coincidir en un interés que beneficie a ambas partes. Esto será posible si se conversa y se manifiesta las ideas de cada uno.

3. Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar: Para lograr resolver un conflicto, dentro del diálogo deben ser capaces de escuchar los argumentos de cada uno, mientras más información se tenga, será posible saber actuar ante el problema.
4. Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo: Para que haya conformidad ante ambas personas, se debe insistir en llegar a un acuerdo que sea beneficiosa o imparcial para ambas partes, ya que de ello dependerá futuros acuerdos y mejores relaciones.

### **Proceso de mediación:**

El Modelo Harvard sigue la estructura anteriormente mencionada, dentro de esas fases se trabajan 7 elementos como son:

1. Intereses: Se tratan de aquellos aspectos que queremos lograr a lo largo del proceso y no estamos dispuestos a ceder en ellos.
2. Criterios objetivos: Debemos tener claros cuáles son los intereses y las posiciones de los mediados, así como nuestro papel como mediadores para establecer un criterio de actuación objetivo en el proceso.
3. Alternativas: No en todos los procesos se llega a un acuerdo por eso debemos conocer la mejor alternativa de un acuerdo de cada parte para así poder abrir nuevas opciones de negociación.
4. Opciones de acuerdo: El mediador debe identificar aquellos aspectos en los que las partes pueden llegar a un acuerdo y en los que no, para así poder generar nuevas alternativas en los casos que sea posible.

5. **Compromiso:** Son los acuerdos a los que las partes hayan llegado. Deben ser redactados en un “pre-contrato” que puede irse modificando en función de los aspectos que se traten en cada una de las sesiones, hasta llegar al acuerdo final.
6. **Relación:** En el proceso de mediación debemos tener en cuenta que es básico que exista una relación base, mediados-mediador que facilite dicho proceso.
7. **Comunicación:** Buscaremos que haya una comunicación fluida en el proceso, pero teniendo claro los límites dentro de la misma, es decir, el mediador tendrá el control del proceso a través de una comunicación lineal en forma dialógica, evitando así que entre las partes surjan bloqueos emocionales. (Henríquez, 2017)

#### **Perfil del Mediador:**

A lo largo del desarrollo del proceso el mediador insistirá en el uso de criterios objetivos, estableciendo una comunicación lineal en el desarrollo de las sesiones por lo que guiará la mediación de forma secuencial y directiva, dejando a un lado la influencia del ámbito emocional, centrándose solo en la obtención de un acuerdo. (Henríquez, 2017)

#### **Técnicas principales del Modelo Harvard:**

El Modelo centra la mirada en el futuro, ya que las personas que se encuentran en conflicto habitualmente suelen utilizar un lenguaje negativo del tipo “no quiero” “no me gusta”, nuestra tarea como mediadores estará centrada en lenguaje positivo, poniendo a los mediados en un escenario hipotético tratando de que visualicen las opciones más viables para la resolución del conflicto. De la misma forma, debemos destacar que dentro de este Modelo se tienen en cuenta técnicas ampliamente utilizadas en procesos de mediación de todo tipo, como son las técnicas de observación, escucha activa, preguntas cerradas, legitimación, reformulación y resumen. (Henríquez, 2017)

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

### **Concepto**

Desde una perspectiva unidimensional, Schermerhorn, Hunt y Osborn, y Davis y Newstrom (citados por Arnedo y Castillo, 2009), definen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones, positivas y negativas, que la persona tiene frente a su trabajo. (López, 2017)

En la misma línea, Gibson, Ivancevich y Donnelly (citados por Arnedo y Castillo, 2009) definen la satisfacción laboral como la actitud que presentan las personas frente a su trabajo. (López, 2017)

Hegney, Plank y Parker (citados por Guadalupe, Contreras y Montoya, 2009) definen la satisfacción laboral es producto de la interrelación entre los trabajadores y las condiciones del ambiente de trabajo. (López, 2017)

Palma (citada por Alva y Juárez, 2014) define la satisfacción laboral como una tendencia estable hacia un trabajo, que se basa en creencias producto de la experiencia del trabajador a lo largo del tiempo. (López, 2017)

Desde una perspectiva multidimensional, Bonillo y Nieto (citados por Farfán, 2006) definen la satisfacción laboral como la suma resultante de la satisfacción de necesidades y la creación de valores dentro del ambiente laboral. (López, 2017)

Herzberg (citado por Valles, 2012) definía la satisfacción laboral como la actitud general que provenía de dos fuentes, la primera, del desarrollo del trabajo del sujeto que permite el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por factores intrínsecos, y, por otro lado, el ambiente laboral y los elementos relacionados a él, que produce insatisfacción laboral. (López, 2017)

## **Dimensiones**

### **Satisfacción intrínseca**

Esta dimensión es producto de factores intrínsecos o motivacionales (denominados así por Herzberg), los cuales están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta, de esta forma, estos factores están bajo el control de él, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña (Herzberg, citado por Chiavenato, 2011), pero es importante resaltar que estos factores tienen poco efecto sobre la insatisfacción (Alva y Juárez, 2014) y producen efectos duraderos en la satisfacción, al mismo tiempo incitan a la acción y aumentan la productividad muy por encima de los niveles normales (Chiavenato, 2011; Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011) y otorgan la posibilidad de la autorrealización del trabajador. (López, 2017)

Estas características se han convertido en la razón por la que diversas instituciones han reestructurado los cargos, pues en un principio se guiaban por los principios de eficiencia y economía, y eliminaban características relacionadas a la creatividad (Chiavenato, 2006), en cambio ahora, estos puestos han sido enriquecidos, añadiéndoles labores significativas, mayor reconocimiento, mayores responsabilidades y oportunidades de progreso (Hernández, 2011). (López, 2017)

Los factores intrínsecos comprenden (Chiavenato, 2011): (a) delegación de responsabilidad, (b) libertad para decidir cómo realizar una labor, (c) posibilidades de ascenso, (d) utilización plena de las habilidades personales, (e) formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, (f) simplificación del puesto, y (g) ampliación o enriquecimiento del puesto. (López, 2017)

### **Satisfacción extrínseca**

Esta es producto de los factores extrínsecos (denominados higiénicos por Herzberg), los cuales se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo, además de comprender elementos como salario, beneficios sociales, oportunidades, relaciones entre las gerencias y trabajadores, etc. (Chiavenato, 2011). Como esas condiciones son administradas y decididas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas (Herzberg, citado por Chiavenato, 2011). La ausencia o poca adecuación de estos factores causa insatisfacción, pero la presencia de los mismos no contribuye a la satisfacción a largo plazo, por ello la denominación higiénica está relacionado al carácter preventivo de la insatisfacción o evitar amenazas que perjudiquen el equilibrio (Chiavenato, 2011; Alva y Juárez, 2014). (López, 2017)

Los factores extrínsecos comprenden (Chiavenato, 2011): (a) condiciones de trabajo y bienestar, (b) políticas de la organización y administración, (c) relaciones con el supervisor, (d) competencia técnica del supervisor, (e) salario y remuneración, (f) seguridad en el puesto, y (g) relaciones con los compañeros de trabajo. (López, 2017)

### **Importancia**

La introducción y consolidación de este concepto ha obligado que las diversas instituciones (y sobre todo el Estado) cambien el paradigma de producción y otorgamiento de servicios, y apliquen procesos de modernización (Chiang, Salazar y Núñez, 2008). La preocupación debe residir no sólo en el producto o el cliente, sino también en los trabajadores, servidores o funcionarios involucrados en ello, quienes necesitan potenciar sus habilidades para lograr la realización dentro de su organización (Alva y Juárez, 2014). El logro de la satisfacción laboral debe ser considerado una

inversión, pues implementando medida, por ejemplo, para contar con la opinión de los empleados, o crear un ambiente agradable se puede lograr trabajadores más eficientes (Fuentes, 2012). (López, 2017)

### **2.3 Definición de términos básicos**

Acuerdo: es la decisión final que se da entre las personas cuando logran aceptar un tema.

Comunicación Lineal: comunicación frontal

Conflicto: desacuerdo entre trabajadores respecto a un tema en particular.

Factor extrínseco: relacionado al factor del entorno laboral.

Factor intrínseco: relacionado al factor emocional dentro de un ambiente de trabajo.

Intereses: asuntos laborales y percepciones que los trabajadores buscan satisfacer.

Mediación: resolución de conflictos laborales.

Método: procedimiento para lograr resolver un conflicto laboral.

Multidimensional: concierne varios aspectos de un asunto.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

Hipótesis principal: El empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de planeamiento y presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

- Hipótesis 1: La metodología Harvard para la conciliación, beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.
- Hipótesis 2: Establecer cómo incide el empleo de la metodología Harvard en la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones de puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.
- Hipótesis 3: La metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por relaciones con sus compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

#### 3.2 Variables o unidades de Análisis

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES
Modelo Harvard de Conciliación	Proceso de diálogo abierto centrado en satisfacer las necesidades de ambas partes con la finalidad de resolver conflictos.	1. Separar a las personas del problema.
		2. Centrarse en los intereses, no en posiciones.
		3. Desarrollar opciones para el beneficio mutuo.
		4. Insistir en los criterios objetivos.

Satisfacción laboral	Sensación de bienestar, dentro de entorno laboral, que conlleva a tener una mejor actitud hacia el mismo.	1. Satisfacción intrínseca por el trabajo.
		2. Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto.
		3. Satisfacción por las relaciones con los compañeros.

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿De qué manera el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?	Proponer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.	Hipótesis principal: El empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de planeamiento y presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.	Método Harvard	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En un conflicto laboral usted ha tratado de ponerse en la posición del otro?</li> <li>2. ¿Se llegó a conversar a cerca de sus ideas y de lo que piensa el otro?</li> <li>3. ¿Has responsabilizado al otro por sus propios problemas?</li> <li>4. ¿Se aseguró de que el otro se involucre en la decisión para conciliar?</li> <li>5. ¿Ha pensado en conciliar usando un gesto simbólico (estrechar la mano, u ofrecer un pequeño regalo)</li> <li>6. ¿Escuchó atento y ha dado su opinión sobre la conversación en el conflicto?</li> <li>7. ¿Ha hablado de su posición sin tener en cuenta la del otro?</li> <li>8. Cuando llegaron al acuerdo ¿Ha tenido la oportunidad de conocer o de tratar con la otra persona?</li> <li>9. Piensa en ¿Qué intereses debe asegurar?</li> <li>10. ¿Ha pensado en los intereses del otro?</li> <li>11. ¿Ha mantenido una buena actitud hacia el otro?</li> <li>12. ¿Se ha enfocado en mirar en las posibilidades hacia adelante y no en las desavenencias del pasado?</li> <li>13. ¿Se tuvo un momento para pensar y evaluar las opciones?</li> <li>14. ¿Se plantearon múltiples soluciones?</li> <li>15. ¿Percibe que se buscó el beneficio para ambas partes?</li> </ol>
¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del	Establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que	La metodología Harvard para la conciliación, beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores		

<p>puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?</p>	<p>tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>	<p>del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>		<p>16. ¿Se desarrollaron propuestas para el entendimiento de la decisión para la otra parte?</p> <p>17. ¿Se observaron los puntos de disputa para buscar nuevos criterios objetivos?</p> <p>18. ¿Los argumentos que se propusieron fueron sólidos para ambas partes?</p> <p>19. ¿Se aceptaron los resultados sin ningún tipo de presión?</p>
<p>¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?</p>	<p>Determinar que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>	<p>Establecer cómo incide el empleo de la metodología Harvard en la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones de puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>	<p>Satisfacción Laboral</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones físicas del trabajo</li> <li>2. La libertad que se te otorga para elegir tu propio método de trabajo</li> <li>3. Tus compañeros de trabajo</li> <li>4. El reconocimiento que obtienes por un trabajo bien hecho</li> <li>5. Tu jefe inmediato</li> <li>6. La cantidad de responsabilidad que se te ha asignado</li> <li>7. La cuantía de tu salario</li> <li>8. Las oportunidades que se te dan para demostrar tus habilidades</li> <li>9. Las relaciones entre la Gerencia y los trabajadores en tu centro de trabajo</li> <li>10. Tus posibilidades de ascender</li> <li>11. El modo en que tu centro de trabajo está gestionado</li> <li>12. La atención que se presta a las sugerencias que haces</li> <li>13. Tu horario de trabajo</li> <li>14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo</li> <li>15. Tu estabilidad en tu centro de trabajo</li> </ol>

<p>¿Cómo el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019?</p>	<p>Establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>	<p>La metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por relaciones con sus compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.</p>		
---	--	--	--	--

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODO**

#### **4.1 Tipo y método de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada ya que tiene por objetivo resolver un determinado problema, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico.

El método es hipotético deductivo ya que se emplea la observación del fenómeno a estudiar, se crean hipótesis para explicar dicho fenómeno, se hace deducción de consecuencias y se verifica o comprueba la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

#### **4.2 Diseño específico de investigación**

##### **No experimental**

La presente investigación es No experimental ya que este tipo de investigación no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado.

##### **Transversal**

La presente investigación es Transversal ya que en este tipo de diseño se recopilan datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación. Esto significa emplear indicadores descriptivos (miden o describen una variable o factor) y causales (ofrecen explicaciones respecto a los indicadores).

## **Descriptivo**

La presente investigación es de alcance descriptiva ya que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Asimismo, busca medir variables y recolectar datos sobre personas, hechos.

## **Correlacional**

La presente investigación es de alcance correlacional ya que se pretende responder a preguntas de investigación.

Asocia Variables: mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

Utilidad: Es saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

## **4.3 Población, muestra o participantes**

### **Población**

La población está conformada por los colaboradores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública que totalizan 14 personas.

## **Muestra**

La muestra está conformada por 12 trabajadores del área de Planeamiento Presupuesto de esta Institución Pública de referencia, y han sido elegidos intencionalmente no probabilística.

### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

Para la presente investigación se va a emplear la encuesta puesto que de esta se obtienen respuestas más rápidas y precisas. Además de brindar suficiente tiempo a las personas para responder a las preguntas que forman el cuestionario. Asimismo, permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas útiles para el análisis de los resultados.

### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se va a utilizar la estadística ya que es el estudio que reúne, clasifica y recuenta todos los hechos que tienen una determinada característica en común, para poder llegar a conclusiones a partir de los datos numéricos extraídos.

Se va a hacer uso de Tabla de Distribución de Frecuencias que es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla que permite ordenar los datos de manera que se presentan numéricamente las características de la distribución de un conjunto de datos o muestra.

Gráfico de barras que es la representación gráfica de la distribución de frecuencias. Las Tablas bidimensionales o de contingencia permite obtener rápidamente información a través de una cuadrícula perfectamente organizada. Sirve para el cálculo de Chi cuadrada, son útiles para describir conjuntamente dos o más variables. Esto se efectúa al convertir las frecuencias observadas en porcentajes.

Para realizar la prueba de hipótesis, se empleará el Chi cuadrado que es una prueba estadística que permite evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Entonces, terminada la etapa de recolección de datos, los resultados se registraron en una base de datos, empleando el programa Excel, y a partir de ella se efectuó el análisis de los datos.

Para la verificación de la validez de las hipótesis, la información de la base de datos se procesó usando como herramienta de procesamiento de datos el aplicativo estadístico SPSS-V26, en las siguientes etapas: Construcción de las tablas de contingencia y la prueba de Chi cuadrado.

Todo lo antes mencionado, ayudó con la información necesaria para analizar los resultados obtenidos.

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

1. Operacionalización de las variables y la determinación de los indicadores para cada uno.
2. Elaboración del instrumento o cuestionario.
3. La variación de los instrumentos (cuestionario)
4. Obtención de los permisos para poder aplicar el cuestionario.
5. Sensibilización de la muestra participante de la investigación.
6. Recogida de datos y elaboración del informe final.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

Tabla 1: Separación de las personas del problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	16,7	16,7
A veces	9	75,0	91,7
Casi siempre	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al manejo de la separación de las personas del problema, observamos que el 16.7% de encuestados afirma que casi nunca se realiza. El 75% nos dice que sólo a veces se realiza. Y para el 8.3% que casi siempre se realiza.

Interpretación: Las personas perciben y observan que cuando hay conflictos, pocas veces se separan a las personas del problema. Cuando hay conflictos, las personas no tratan de ponerse en la posición del otro. No conversan a cerca de las ideas que tiene el otro. Normalmente responsabilizan al otro de sus propios problemas o no se aseguran que ambas partes se involucren para buscar conciliar. Es frecuente que no haya gestos simbólicos y que no se escuche atentamente la opinión del otro cuando se están realizando las conversaciones. Y normalmente no se tiene oportunidad para tratar bien o conocer a la otra persona.

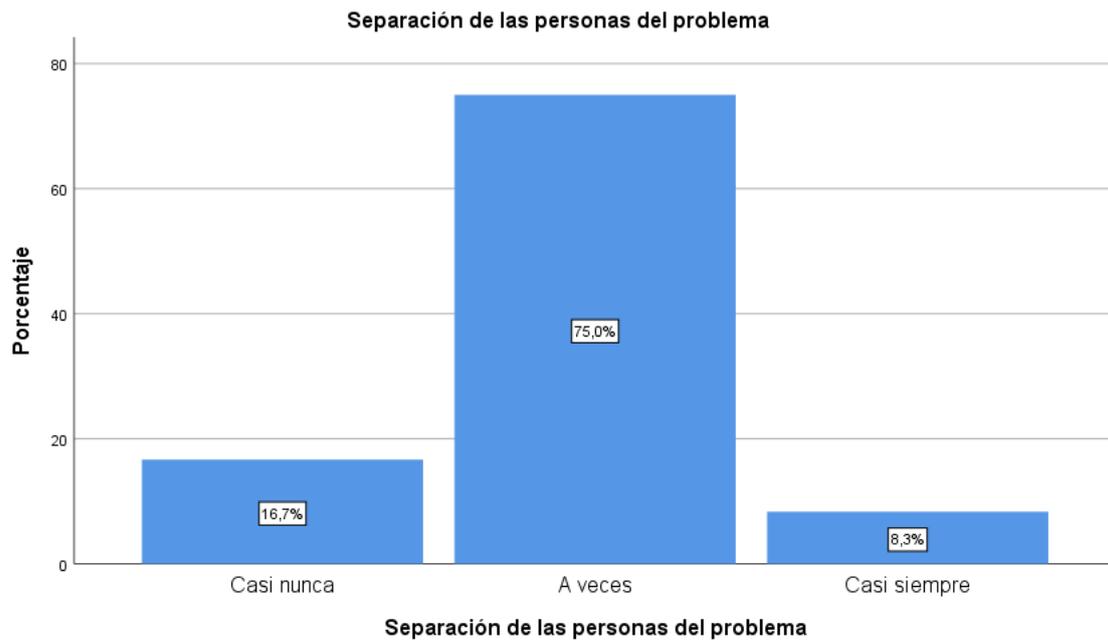


Figura 1: Separación de las personas del problema

Tabla 2: Centrado en los intereses, no en posiciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	58,3	58,3
Casi siempre	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto al manejo de centrarse en los intereses y no en las posiciones, observamos que el 58.3% de encuestados afirma que a veces se realiza. Y el 41.7% nos dice que casi siempre se realiza.

**Interpretación:** Las personas perciben que cuando hay conflictos, a veces se centran en sus intereses y no en las posiciones. Es decir, de vez en cuando piensan en los intereses que deben de asegurar, asimismo, no piensan en los intereses del otro en medio de un conflicto. Normalmente no mantienen una buena actitud durante el conflicto y no se

enfocan en mirar las posibilidades de resolver el conflicto para mantener mejores relaciones en el futuro, más bien, se centran en las desavenencias del pasado.

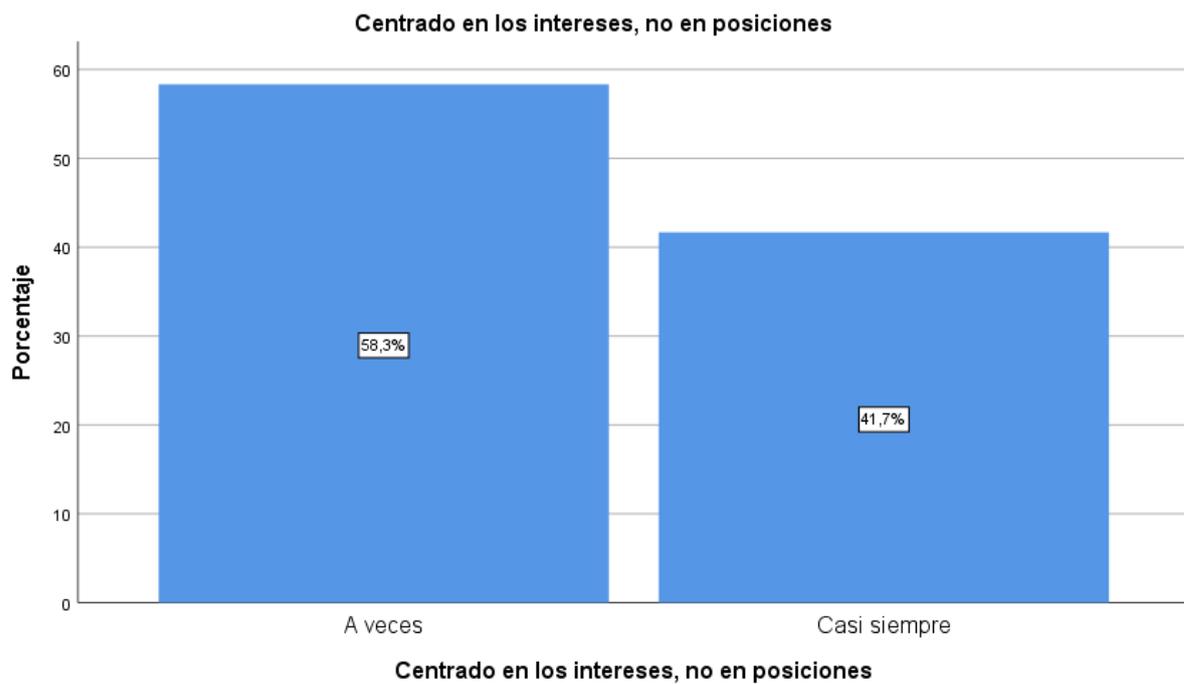


Figura 2: Centrado en los intereses, no en posiciones

Tabla 3: Desarrollo de opciones para el beneficio mutuo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	8,3	8,3
A veces	4	33,3	41,7
Casi siempre	7	58,3	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al manejo de desarrollar opciones para el beneficio mutuo, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que casi nunca se realiza. El 33.3% nos dice que sólo a veces se realiza. Y para el 58.3% que casi siempre se realiza.

Interpretación: Las personas observan que cuando hay conflictos, no piensan en alternativas y opciones que ofrezcan ventajas para ambas partes. Las personas no se toman un breve tiempo para pensar y evaluar múltiples opciones para el beneficio mutuo. Asimismo, ambas partes perciben que no se buscó el beneficio para los dos lados y que no se desarrollaron propuestas para el entendimiento de la decisión de la otra parte.

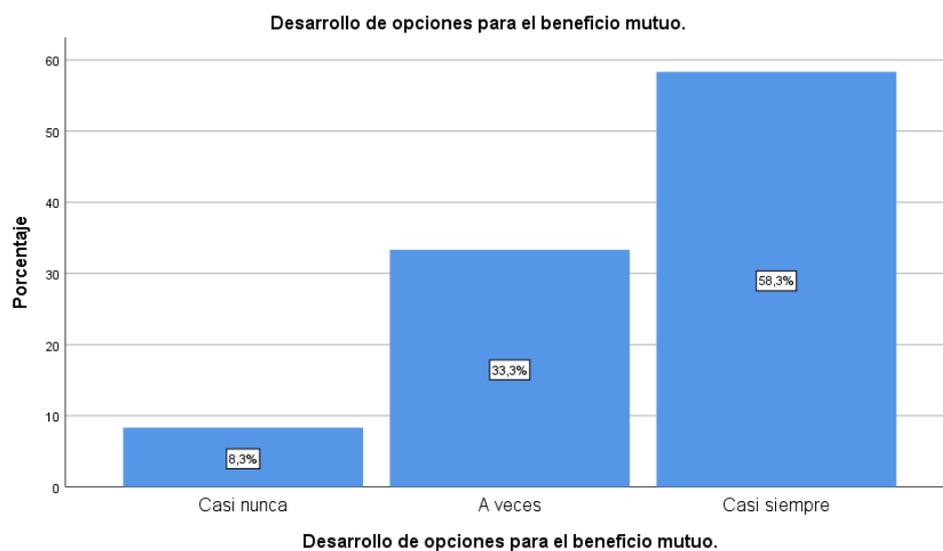


Figura 3: Desarrollo de opciones para el beneficio mutuo

Tabla 4: Criterios objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	16,7	16,7
A veces	6	50,0	66,7
Casi siempre	4	33,3	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto al manejo de los criterios objetivos, observamos que el 16.7% de encuestados afirma que casi nunca se realiza. El 50% nos dice que sólo a veces se realiza. Y para el 33.3% que casi siempre se realiza.

**Interpretación:** Las personas perciben que cuando hay conflictos pocas veces observan los puntos de disputa para buscar resolver el problema. No proponen argumentos sólidos para ambas partes y normalmente cuando sienten presión, en medio del conflicto, es recurrente que no acepten los resultados del tema que los llevó al conflicto.

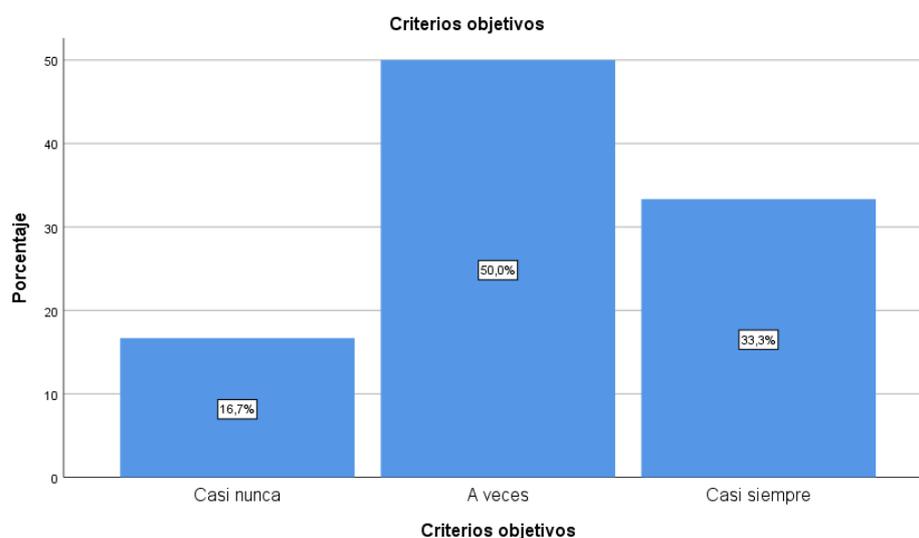


Figura 4: Criterios objetivos

Tabla 5: Conciliación de Conflictos (método Harvard)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	8,3	8,3
A veces	6	50,0	58,3
Casi siempre	5	41,7	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al manejo de la conciliación de conflictos, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que casi nunca se realiza. El 50% nos dice que sólo a veces se realiza. Y para el 41.7% que casi siempre se realiza.

Interpretación: Las personas que trabajan en esta Institución Pública, perciben que cuando hay conflictos, no es frecuente que se emplee o se conozca el método Harvard para solucionar los problemas.

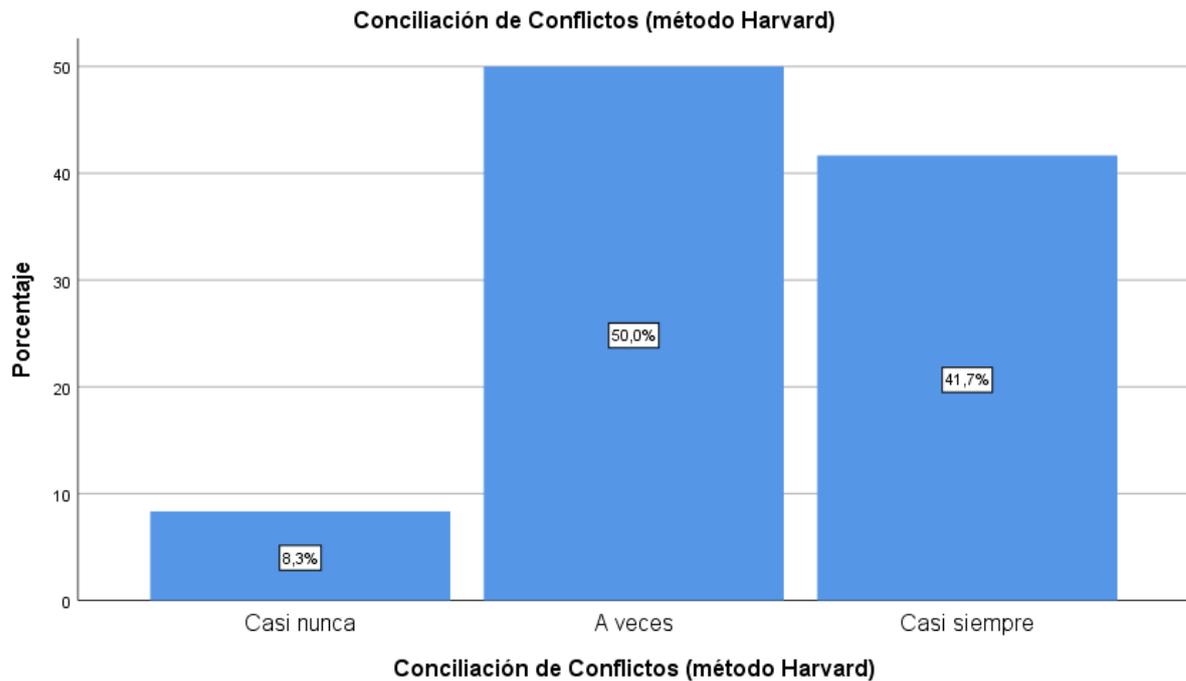


Figura 5: Método Harvard

Tabla 6: Satisfacción intrínseca por el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	8,3	8,3
Inadecuada	5	41,7	50,0
Regular	2	16,7	66,7
Adecuada	3	25,0	91,7
Muy adecuada	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la satisfacción intrínseca por el trabajo, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que es muy adecuada. El 41.7% nos dice que es inadecuada.

El 16.7% afirma que es regular. Mientras que el 25% afirma que es adecuada. Y para el 8.3% que es muy adecuada.

Interpretación: Las personas piensan que, en esta Institución Pública, no suele haber libertad para que elijan su propio método de trabajo. No están satisfechos con la cantidad de responsabilidad asignada. Normalmente no les otorgan oportunidades para demostrar sus habilidades y hay disconformidad con la variedad de tareas que realizan.

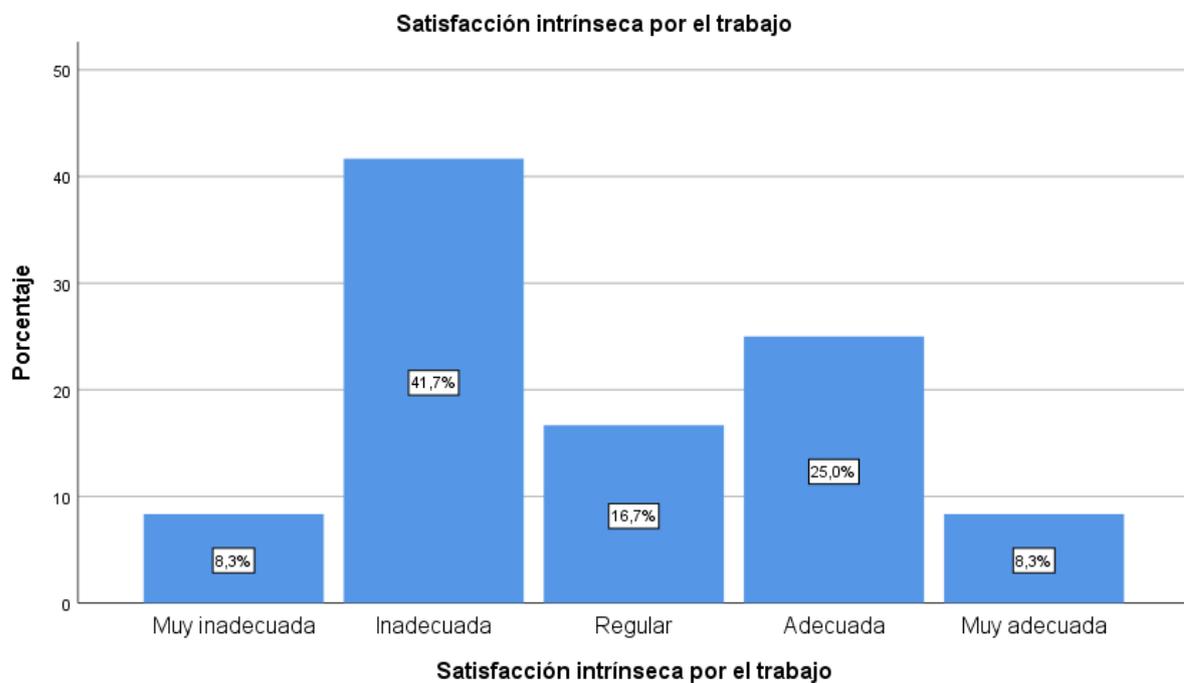


Figura 6: Satisfacción intrínseca por el trabajo

Tabla 7: Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	8,3	8,3
Inadecuada	5	41,7	50,0
Regular	4	33,3	83,3
Adecuada	2	16,7	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que es muy adecuada. El 41.7% nos dice que es inadecuada. El 33.3% afirma que es regular. Mientras que el 16.7% afirma que es adecuada.

Interpretación: Las personas, en esta Institución Pública, observan que las condiciones físicas del trabajo son inadecuadas. No hay conformidad con la cuantía salarial, la posibilidad de ascender es incierto. Asimismo, no están de acuerdo con el horario de trabajo y perciben que no tienen estabilidad en este centro de trabajo.

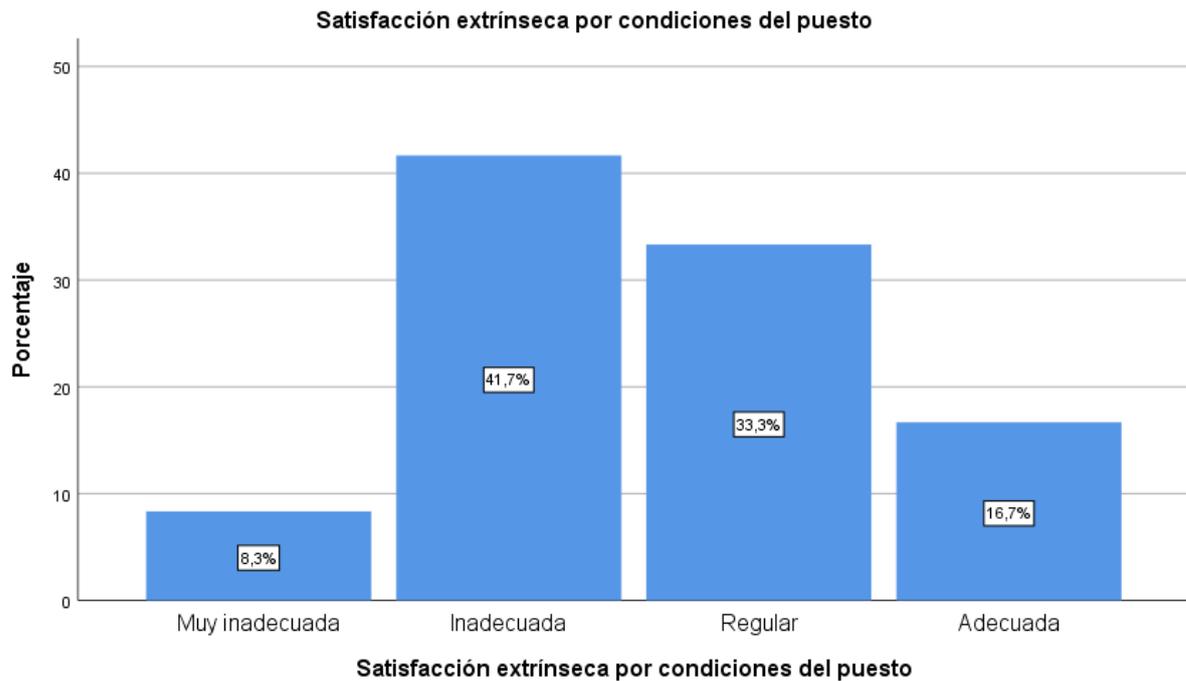


Figura 7: Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto

Tabla 8: Satisfacción por las relaciones con los compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	8,3	8,3
Inadecuada	6	50,0	58,3
Regular	4	33,3	91,7
Adecuada	1	8,3	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la satisfacción por las relaciones con los compañeros, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que es muy adecuada. El 50% nos dice que es inadecuada. El 33.3% afirma que es regular. Mientras que el 8.3% afirma que es adecuada.

Interpretación: Las personas, en esta Institución Pública, no suelen tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Normalmente, no obtienen reconocimiento, respecto a un trabajo bien hecho y el trato con su jefe inmediato suele ser inadecuada. Asimismo, perciben que las relaciones entre la Gerencia y los trabajadores, no es buena. No ven adecuado el modo en que su centro de trabajo está gestionado y es frecuente que no se preste atención a las sugerencias que ellos hacen.

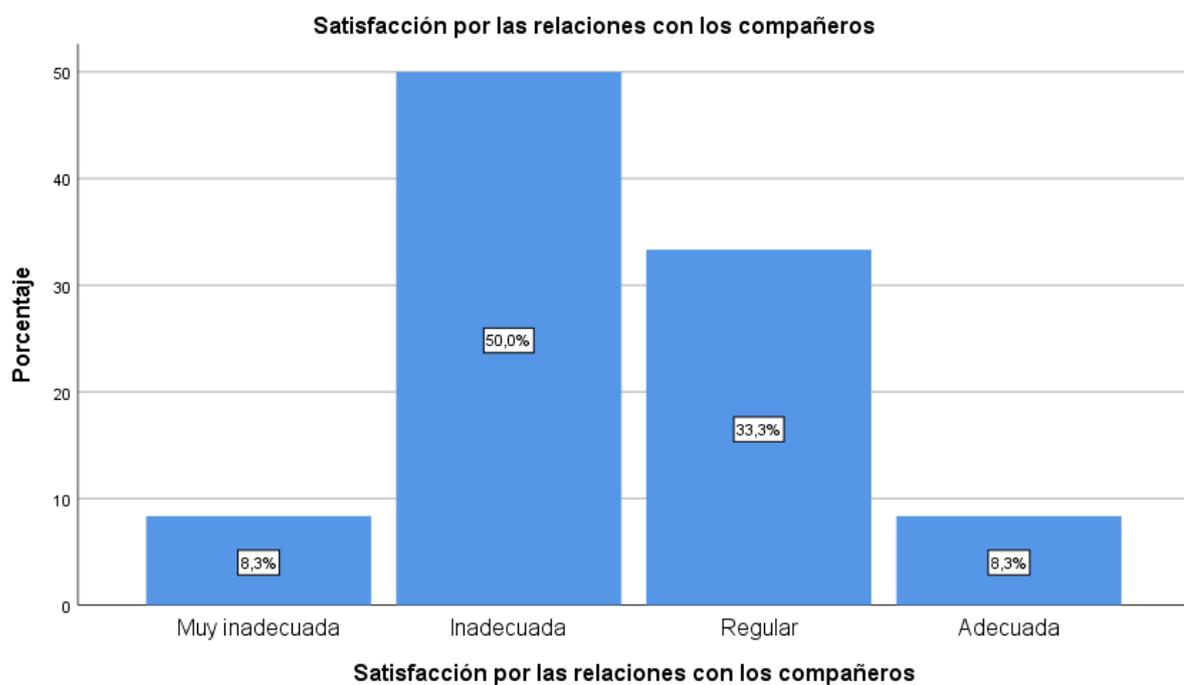


Figura 8: Satisfacción por las relaciones con los compañeros

Tabla 9: Satisfacción Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	8,3	8,3
Inadecuada	7	58,3	66,7
Regular	1	8,3	75,0
Adecuada	3	25,0	100,0
Total	12	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la satisfacción laboral, observamos que el 8.3% de encuestados afirma que es muy adecuada. El 58.3% nos dice que es inadecuada. El 8.3% afirma que es regular. Mientras que el 25% afirma que es adecuada.

Interpretación: Las personas, en esta Institución Pública, perciben que la satisfacción laboral en su ambiente de trabajo es inadecuada. Es decir, en general, no logran tener conformidad respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

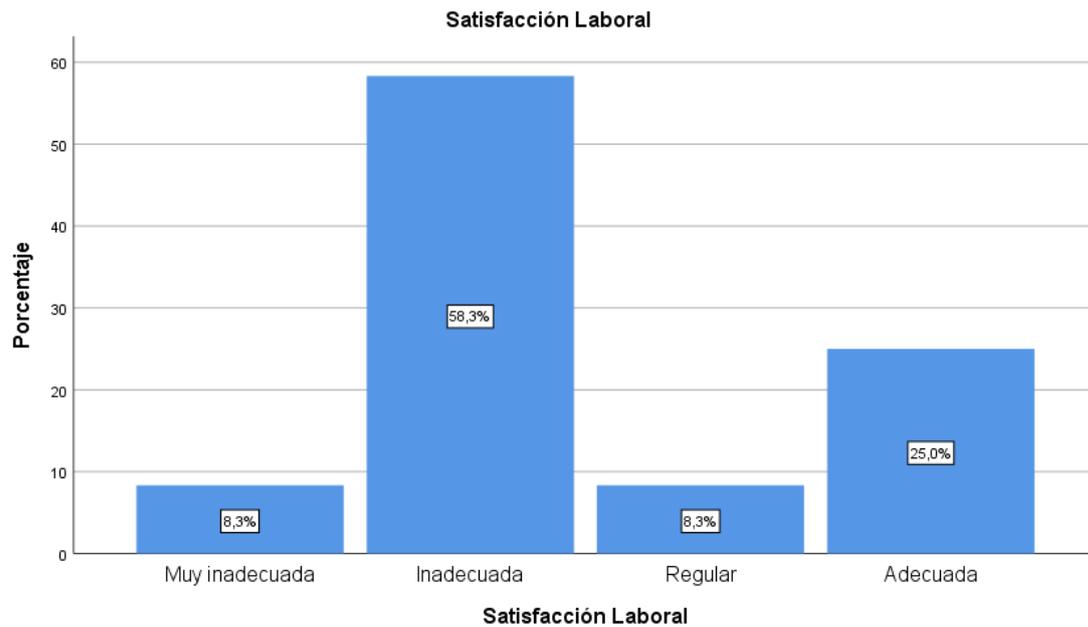


Figura 9: Satisfacción laboral

## 5.2 Análisis de resultados

### Hipótesis principal:

El empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Tabla 10: Tabla cruzada - Conflictos (método Harvard)\*Satisfacción Laboral

		Satisfacción Laboral									
		Muy Inadecuada		Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Conciliación de Conflictos (método Harvard)	Casi nunca	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%
	A veces	0	0,0%	6	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%	1	8,3%	1	8,3%	3	25,0%	5	41,7%
Total		1	8,3%	7	58,3%	1	8,3%	3	25,0%	12	100,0%
Chi cuadrado; 20,229 gl: 6 Sig: 0.003											

Fuente: datos de la propia investigación.

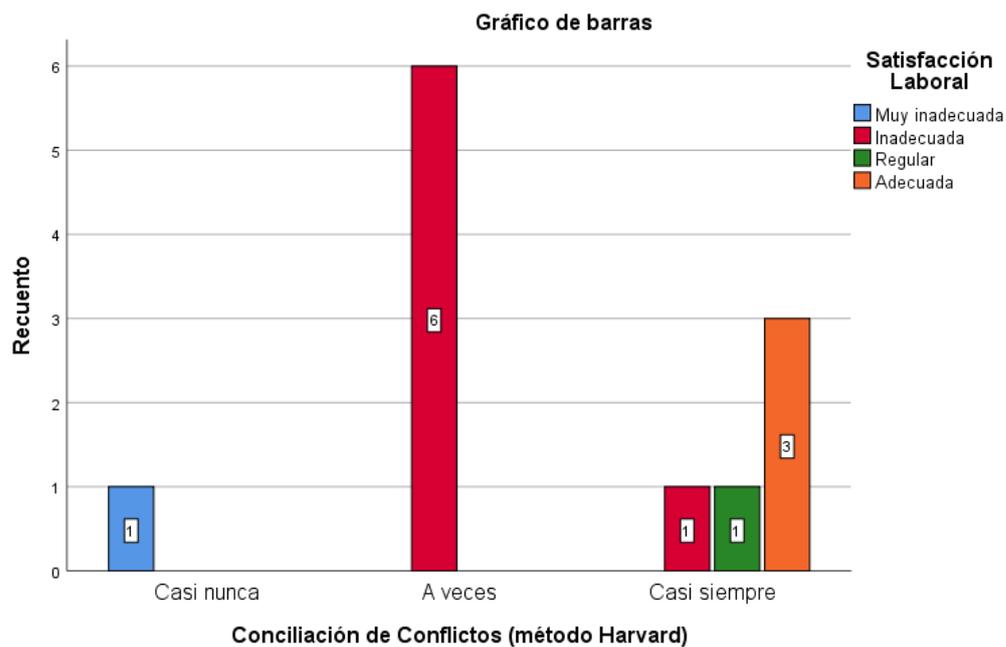
Descripción: Observamos que, sobre la conciliación de conflictos, el 8.3% nos dice que casi nunca es bueno.

De acuerdo a la tabla cruzada de conciliación de conflictos “Método Harvard” de satisfacción laboral, se percibe que el 8.3%, de los encuestados, el manejo de la conciliación de conflictos casi nunca se da. De ellos, el 8.3% afirma que es muy inadecuada la satisfacción laboral. El 50% afirma que a veces la conciliación de conflictos es apropiada. De ellos, el 50% (todos) afirman que es inadecuada la satisfacción laboral. Finalmente, el 41.7% nos dice que casi siempre es apropiada la conciliación de conflictos, de ellos el 8.3% afirma que es inadecuada, el 8.3% afirma que es regular y el 25% que es adecuada la satisfacción laboral.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor Chi cuadrado es de 20.229 con 6 grados de libertad y valor de significancia de 0.003.

Como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis planteada, es decir, el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Figura 10: Gráfico de barras – Método Harvard\*Satisfacción Laboral



### Hipótesis específica 1:

La metodología Harvard para la conciliación, beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Tabla 11: Tabla cruzada -Método Harvard\* Satisfacción intrínseca por el trabajo

		Satisfacción intrínseca por el trabajo										Total	
		Muy inadecuada		Inadecuada		Regular		Adecuada		Muy adecuada		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Conciliación de Conflictos (método Harvard)	Casi nunca	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%
	A veces	0	0,0%	4	33,3%	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	3	25,0%	1	8,3%	5	41,7%
Total		1	8,3%	5	41,7%	2	16,7%	3	25,0%	1	8,3%	12	100,0%

Chi cuadrado: 20.480 gl:8 Sig: 0.009

Fuente: datos de la propia investigación.

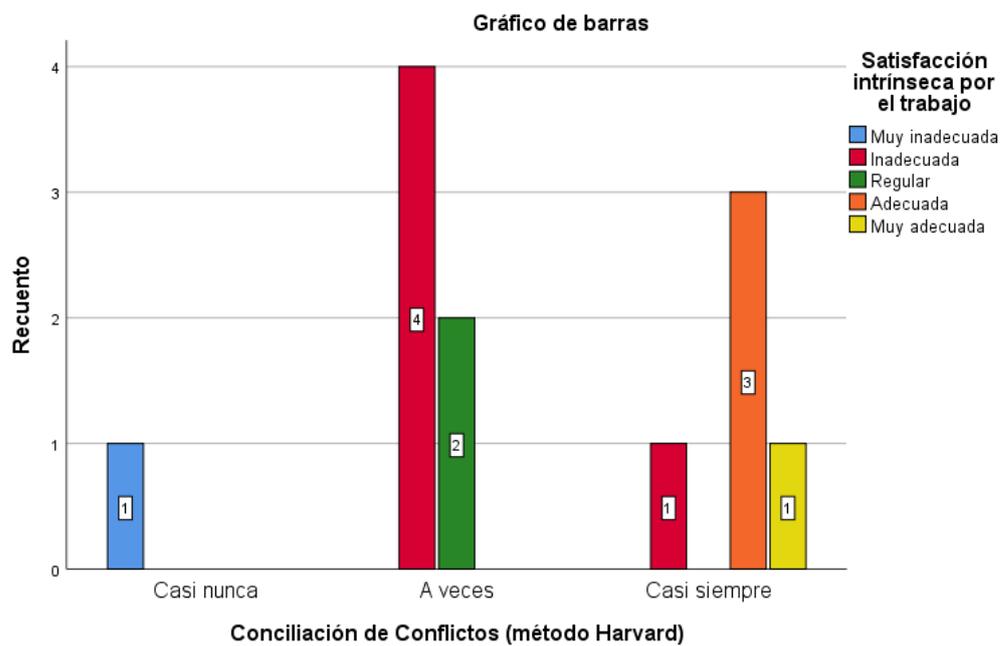
Descripción: Observamos que, sobre la conciliación de conflictos, el 8.3% nos dice que casi nunca es bueno.

De acuerdo a la tabla cruzada de conciliación de conflictos “Método Harvard” de satisfacción intrínseca por el trabajo, se percibe que el 8.3%, de los encuestados, el manejo de la conciliación de conflictos casi nunca se da. De ellos, el 8.3% afirma que es muy inadecuada la satisfacción intrínseca por el trabajo. El 50% afirma que a veces la conciliación de conflictos apropiada. De ellos, el 33.3% dice que es inadecuada y el 16.7% piensa que es regular la satisfacción intrínseca por el trabajo. Finalmente, el 41.7% nos dice que casi siempre es apropiada la conciliación de conflictos, de ellos el 8.3% afirma que es inadecuada, el 25% afirma que es adecuada y el 8.3% que es muy adecuada la satisfacción intrínseca por el trabajo.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor Chi cuadrado es de 20.480 con 8 grados de libertad y valor de significancia de 0.009.

Como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis planteada, es decir, el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Figura 11: Gráfico de barras – Método Harvard\*Satisfacción intrínseca por el trabajo



### **Hipótesis específica 2:**

Establecer cómo incide el empleo de la metodología Harvard en la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Tabla 12: Tabla cruzada – Método Harvard\*Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto

		Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto									
		Muy Inadecuada		Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Conciliación de Conflictos (método Harvard)	Casi nunca	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%
	A veces	1	8,3%	3	25,0%	2	16,7%	0	0,0%	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%	1	8,3%	2	16,7%	2	16,7%	5	41,7%
Total		1	8,3%	5	41,7%	4	33,3%	2	16,7%	12	100,0%

Chi cuadrado: 5.680 gl: 6 Sig: 0.460

Fuente: datos de la propia investigación.

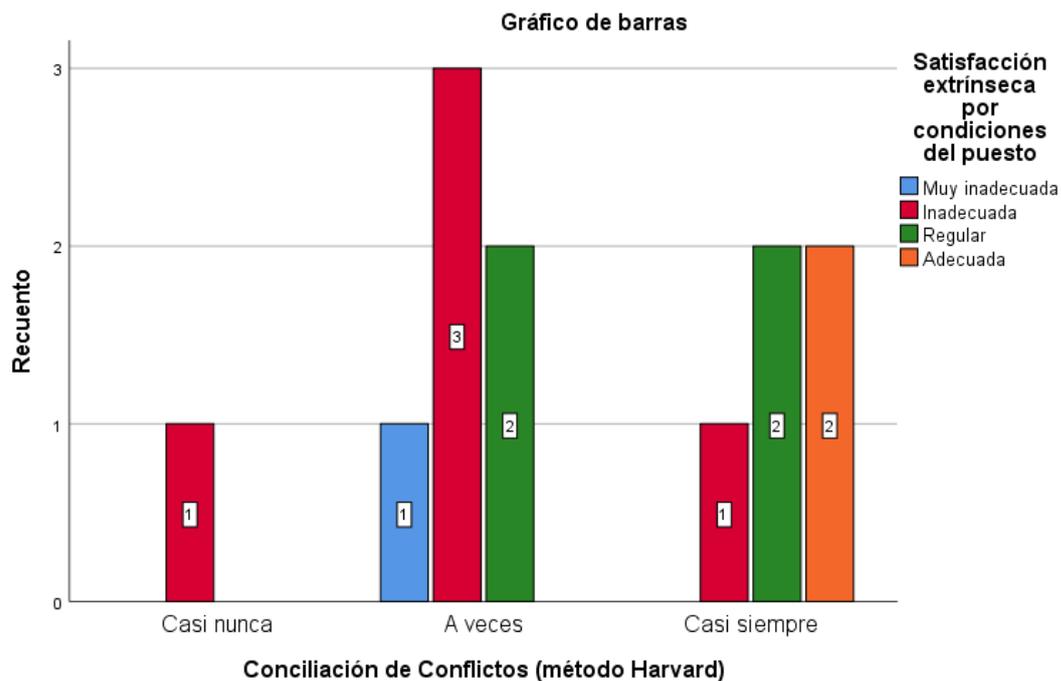
Descripción: Observamos que, sobre la conciliación de conflictos, el 8.3% nos dice que casi nunca es bueno.

De acuerdo a la tabla cruzada de conciliación de conflictos “Método Harvard” de satisfacción extrínseca por condiciones del puesto, se percibe que el 8.3%, de los encuestados, el manejo de la conciliación de conflictos casi nunca se da. De ellos, el 8.3% afirma que es muy inadecuada la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto. El 50% afirma que a veces la conciliación de conflictos apropiada. De ellos, el 33.3% dice que es inadecuada y el 16.7% piensa que es regular la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto. Finalmente, el 41.7% nos dice que casi siempre es apropiada la conciliación de conflictos, de ellos el 8.3% afirma que es inadecuada, el 25% afirma que es adecuada y el 8.3% que es muy adecuada la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor Chi cuadrado es de 5.680 con 6 grados de libertad y valor de significancia de 0.460.

Como este valor de significancia es mayor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para no aceptar la hipótesis planteada, es decir, el empleo de la metodología Harvard no beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Figura 12: Gráfico de barras – Método Harvard\*Satisfacción extrínseca por condiciones del puesto



### Hipótesis específica 3:

La metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por relaciones con sus compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Tabla 13: Tabla cruzada – Método Harvard\*Satisfacción por las relaciones con los compañeros

**Tabla cruzada**

Satisfacción por las relaciones con los compañeros

		Muy Inadecuada		Inadecuada		Regular		Adecuada		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		Conciliación de Conflictos (método Harvard)	Casi nunca	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	A veces	0	0,0%	6	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%	0	0,0%	4	33,3%	1	8,3%	5	41,7%
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>8,3%</b>	<b>6</b>	<b>50,0%</b>	<b>4</b>	<b>33,3%</b>	<b>1</b>	<b>8,3%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Chi cuadrado: 24.000 gl: 6 Sig: 0.001

Fuente: datos de la propia investigación.

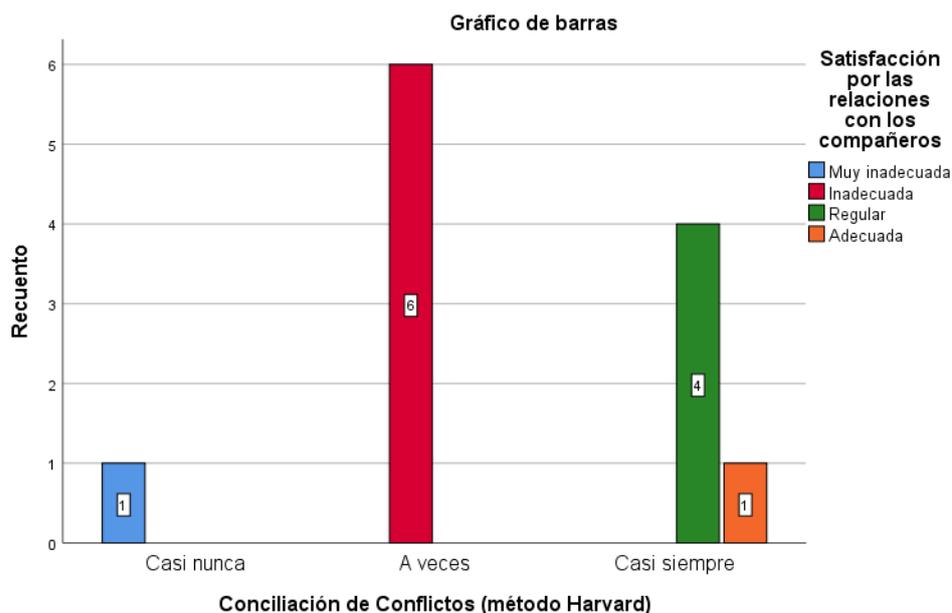
Descripción: Observamos que, sobre la conciliación de conflictos, el 8.3% nos dice que casi nunca es bueno.

De acuerdo a la tabla cruzada de conciliación de conflictos “Método Harvard” de satisfacción por las relaciones con los compañeros, se percibe que el 8.3%, de los encuestados, el manejo de la conciliación de conflictos casi nunca se da. De ellos, el 8.3% afirma que es muy inadecuada la satisfacción por las relaciones con los compañeros. El 50% afirma que a veces la conciliación de conflictos apropiada. De ellos, el 50% (todos) dice que es inadecuada la satisfacción por las relaciones con los compañeros. Finalmente, el 41.7% nos dice que casi siempre es apropiada la conciliación de conflictos, de ellos el 3.33% afirma que es regular y el 8.3% que es muy adecuada la satisfacción por las relaciones con los compañeros.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor Chi cuadrado es de 24.000 con 6 grados de libertad y valor de significancia de 0.001.

Como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis planteada, es decir, el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Figura 13: Gráfico de barras – Método Harvard\*Satisfacción por las relaciones con los compañeros



### 5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo principal de la presente investigación de proponer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción laboral que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública

en el año 2019. Observamos en los resultados de la prueba de hipótesis que la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción laboral porque el valor de significancia es menor a 0.05 y establece la relación entre las variables.

En general la satisfacción laboral de los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de esta Institución Pública podría ser beneficiosa para ellos al emplear el método Harvard.

De acuerdo al objetivo específico de la presente investigación de establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción intrínseca por el trabajo que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019. Observamos en los resultados de la prueba de hipótesis que la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción intrínseca por el trabajo porque el valor de significancia es menor a 0.05 y establece la relación entre las variables.

Se observa que es posible lograr mejorar la percepción la satisfacción intrínseca por el trabajado en los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública mediante el empleo del método Harvard para que las personas puedan tener la libertad de elegir su propio método de trabajo y aplicar todos sus conocimientos y habilidades sin limitaciones por parte del jefe del área, ya que actualmente se observa que este es quien decide de qué manera es que tienen que trabajar ciertos temas. Asimismo, es posible que el jefe de área no sobrecargue de trabajo a sus trabajadores si existe un diálogo abierto para que sean conocidos por el jefe de área, puesto que actualmente se supone que este lo sabe, pero no se habla de estos temas haciendo que el problema continúe.

De acuerdo al objetivo específico de la presente investigación de determinar que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción extrínseca por condiciones del puesto que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019.

Observamos en los resultados de la prueba de hipótesis que la metodología Harvard no beneficia la percepción de satisfacción extrínseca por condiciones del puesto porque el valor de significancia es mayor a 0.05, es decir, no se establece la relación entre las variables.

Es muy posible que no se logre satisfacer las condiciones físicas del trabajo, la cuantía del salario, las posibilidades de ascender, el horario de trabajo y la estabilidad que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública, ya que implica un gasto de por medio, implicaría las decisiones no sólo del jefe de área sino del Presidente de dicha Institución puesto que son recursos del Estado que tomaría tiempo para alguien pueda cambiar tal situación. Con respecto al horario de trabajo, a pesar que el jefe de área en ocasiones mencione que hay libertad para que sus trabajadores puedan salir a su hora, la realidad es que muchas veces se observa que este es quien les pide que se queden un tiempo más para comunicarles sobre un tema que pudo ser conversado al día siguiente o por un mensaje. Se observa que los trabajadores no tienen la confianza y el valor para hablar sobre esta inquietud a su jefe. Y en otras ocasiones, son ellos mismos quienes optan por hacer sobretiempo por decisión propia.

De acuerdo al objetivo específico de la presente investigación de establecer que el empleo de la metodología Harvard beneficia la percepción de la satisfacción por las relaciones con los compañeros que tienen los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública en el año 2019. Observamos en los resultados de

la prueba de hipótesis que la metodología Harvard beneficia la percepción de satisfacción por las relaciones con los compañeros porque el valor de significancia es menor a 0.05 y establece la relación entre las variables.

Se observa que es posible lograr mejorar la percepción de satisfacción por las relaciones con los compañeros del área de Planeamiento y Presupuesto de una Institución Pública ya que se puede llegar a comprender que todo se trata de asuntos de trabajo, no personales, si aplicando este método Harvard, pueden lograr identificar sus intereses, se darán cuenta que estos son intereses para lograr un resultado de trabajo y que esto será posible con más eficiencia y rapidez, si existe una buena coordinación y comunicación entre ellos.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. Se comprueba que, de hacerse uso del Método Harvard, puede ser beneficioso para lograr la satisfacción laboral entre los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto, ya que es posible que el entorno de trabajo se torne mejor si toman la decisión de reunirse y conversar sobre las discrepancias que suelen surgir respecto a temas laborales.
2. Se podría decir que, de hacerse uso del Método Harvard entre los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto, ayudaría a que estos tengan mayor libertad para decidir de qué forma van a realizar su trabajo, haciendo uso de sus habilidades para lograr cumplir de manera eficiente con sus labores. De esta manera, el jefe del área, podría percibir las capacidades y habilidades de su personal.
3. Se comprueba que no es posible mejorar la satisfacción extrínseca por condiciones de puesto de hacerse uso del Método Harvard, ya que este requiere del uso de recursos que no es sólo decisión del jefe de área, sino de toda la Institución Pública.
4. Se comprueba, que, de hacer uso del Método Harvard, podría ayudar a mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, es posible debido a que la mayoría está dispuesta a entablar un diálogo para resolver un conflicto laboral.

#### 6.2 Recomendaciones

1. La primera recomendación sería que todos los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto, tengan en claro que todos los problemas que surgen

son netamente laborales, que ninguno es un tema personal, por lo tanto, deben hacer un esfuerzo por mantener la postura de poder resolver un problema sabiendo que el beneficio será lograr una armonía en su entorno laboral y esto ayudaría a mejorar la actitud diaria hacia su centro de trabajo.

2. La segunda recomendación sería, que los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto, se decidan exponer sus ideas, ante el jefe de área, sobre la forma en que cada uno puede cumplir de forma eficiente y rápida, con sus obligaciones. De tal modo que ellos tengan la libertad de manejar sus tiempos, y plantear la mejor solución ante un tema específico de trabajo, sin tener que depender únicamente del jefe de área. Esto les ayudaría a tener mayor confianza de sus capacidades y a reducir el “temor” cuando el jefe de área esté ausente.
3. La tercera recomendación sería, que las jefaturas manifiesten por medio de un diálogo, las inconformidades que existe actualmente respecto a las condiciones físicas del trabajo al que el personal está expuesto. Para hacer posible una posible proyección sobre el costo que tendría que asumirse para implementar poco a poco, cambios en los pisos de los locales de esta Institución Pública.
4. La cuarta recomendación sería, que los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto expresen los problemas que tienen con sus compañeros ante su jefe de área, de tal manera que este pueda lograr hacer una lista de todas las áreas que se atienden diariamente, con la finalidad de que cada uno de los trabajadores del área de Planeamiento y Presupuesto, tengan un determinado número de áreas asignadas en las que, a su vez, sean especialistas en trabajar sus temas. Esto simplificaría la labor diaria que tiene cada uno, permitiría la especialización y daría la oportunidad de entablar mejores relaciones con dichas áreas, ya que el

jefe de área fue quien dio la responsabilidad absoluta a cada uno de sus trabajadores, para que efectuó el trabajo con las áreas de esta Institución Pública.

## REFERENCIAS

- Henríquez, C. S. (2017). *Modelo Negociador-Narrativo: Modelos conjuntos de Mediación*.
- Llanca, Y. C. (2017). *PROPUESTA DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL MEDIANTE EL USO DEL MÉTODO HARVARD CON PROVEEDORES PARA UNA MEJOR GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO EN UNA EMPRESA MINERA EN EL PERIODO 2016-2018* .
- López, B. E. (2017). *La satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Cono Norte, 2015*.
- Porras, D. C. (2015). *Acuerdos extrajudiciales de pago de procesos de insolvencia, procedimiento y tramitación*.
- Ury, R. F. (1981). *Sí de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Norma.

## APÉNDICE

### Cuestionario

**De acuerdo a su experiencia en situaciones de resolución de conflictos (\*) en la institución donde actualmente labora, responda las siguientes cuestiones tratando de recordar la secuencia o procedimiento seguido para alcanzar la solución del mismo.**

**En caso de no haber sido partícipe de un conflicto laboral, recuerde uno en que usted haya sido testigo.**

**(\*) Conflictos: Entiéndase también como cuando no has estado de acuerdo con algún objetivo, o con el uso o distribución de los recursos en tu Institución, cuando se te pide que hagas algo que sientas que no es congruente con tu puesto de trabajo, etc.**

N	CN	AV	CS	S
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Ítem	N	CN	AV	CS	S
1. ¿En un conflicto laboral usted ha tratado de ponerse en la posición del otro?					
2. ¿Se llegó a conversar a cerca de sus ideas y de lo que piensa el otro?					
3. ¿Has responsabilizado al otro por sus propios problemas?					
4. ¿Se aseguró de que el otro se involucre en la decisión para conciliar?					
5. ¿Ha pensado en conciliar usando un gesto simbólico (estrechar la mano, u ofrecer un pequeño regalo)					
6. ¿Escuchó atento y ha dado su opinión sobre la conversación en el conflicto?					
7. ¿Ha hablado de su posición sin tener en cuenta la del otro?					
8. Cuando llegaron al acuerdo ¿Ha tenido la oportunidad de conocer o de tratar con la otra persona?					
9. Piensa en ¿Qué intereses debe asegurar?					
10. ¿Ha pensado en los intereses del otro?					
11. ¿Ha mantenido una buena actitud hacia el otro?					
12. ¿Se ha enfocado en mirar en las posibilidades hacia adelante y no en las desavenencias del pasado?					
13. ¿Se tuvo un momento para pensar y evaluar las opciones?					
14. ¿Se plantearon múltiples soluciones?					
15. ¿Percibe que se buscó el beneficio para ambas partes?					
16. ¿Se desarrollaron propuestas para el entendimiento de la decisión para la otra parte?					
17. ¿Se observaron los puntos de disputa para buscar nuevos criterios objetivos?					
18. ¿Los argumentos que se propusieron fueron sólidos para ambas partes?					
19. ¿Se aceptaron los resultados sin ningún tipo de presión?					

### Cuestionario

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una X dentro del recuadro inferior correspondiente a la pregunta.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, conteste su opinión sincera y no discuta sus respuestas con otras personas. Es su opinión la que cuenta. Aunque le cueste contestar alguna cuestión, por favor asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

MI	I	MI	NS/NI	MS	S	MS
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho / Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho

Ítem	MI	I	MI	NS/NI	MS	S	MS
1. Las condiciones físicas del trabajo							
2. La libertad que se te otorga para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. El reconocimiento que obtienes por un trabajo bien hecho							
5. Tu jefe inmediato							
6. La cantidad de responsabilidad que se te ha asignado							
7. La cuantía de tu salario							
8. Las oportunidades que se te dan para demostrar tus habilidades							
9. Las relaciones entre la Gerencia y los trabajadores en tu centro de trabajo							
10. Tus posibilidades de ascender							
11. El modo en que tu centro de trabajo está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en tu centro de trabajo							