



## Análisis de los conflictos empresariales en las pequeñas empresas del sector de boticas y farmacias de los distritos de Lima moderna

### Business conflict analysis in small companies in the drugstores and pharmacies sector in the districts of modern Lima

Roberto José Morales Muñoz

<sup>1</sup> Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Email: [rjmorales@lamolina.edu.pe](mailto:rjmorales@lamolina.edu.pe)

Recepción: 03/08/2018 ; Aceptación: 05/01/2019

#### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los conflictos empresariales que se producen en las boticas y farmacias de Lima moderna, los cuales entorpecen el clima laboral, así como la salud física y mental de los colaboradores. Para el presente estudio se desarrolló un cuestionario de 17 preguntas, siendo la última un listado de los 40 conflictos empresariales más conocidos. El cuestionario fue aplicado a 300 colaboradores de las 100 empresas elegidas al azar del sector citado, en los distritos de La Molina, San Isidro, Pueblo Libre y Jesús María, en Lima. El resultado de la investigación describe que los conflictos más frecuentes son aquellos producidos por rumores, chismes y mentiras; por valores o ética profesional; por intereses; por diferencias culturales; por metas, objetivos o presión laboral; por conflicto de roles y por amiguismo o compadrazgo, entre otros. Asimismo, aunque con menor frecuencia, se encontraron los conflictos por limitaciones, los inventados, aquellos por poder, con instituciones del Estado, conflictos por falta de evaluación del desempeño y conflictos por falta de claridad en las funciones, entre otros.

**Palabras clave:** conflictos; conflictos empresariales; conflictos laborales; solución de conflictos empresariales.

#### Abstract

The present investigation had the objective of analyzing the business conflicts that take place in the drugstores and pharmacies of modern Lima, which obstruct the work environment, as well as the physical and mental health of the collaborators. For this study a questionnaire of 17 questions was conducted, the last question was a list of the 40 most known business conflicts, applied to 300 employees of the 100 randomly selected companies of this sector in the districts of La Molina, San Isidro, Pueblo Libre and Jesús María, in Lima. The result of the research describes that the most common conflicts are produced by rumors, gossip and lies, values or professional ethics, interest, cultural differences, goals, objectives or work pressure, by conflicts over roles, conflicts cronyism or close friendship, among others. Also with less frequency though, limitation conflicts, invented conflicts, conflicts over power, conflicts with state institutions, conflicts due to lack of performance evaluation, conflict due to lack of clarity in roles and others were found.

**Keywords:** conflicts; business conflicts; labor conflicts; business conflict resolution.

**Forma de citar el artículo:** Morales, R. 2019. Análisis de los conflictos empresariales en las pequeñas empresas del sector de boticas y farmacias de los distritos de Lima moderna. *Anales Científicos* 80 (1): 26-39 (2019).

DOI:<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v80i1.1373>

Autor de correspondencia: Luis Espinoza. Email: [rjmorales@lamolina.edu.pe](mailto:rjmorales@lamolina.edu.pe)

© Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

## 1. Introducción

Luego de una exhaustiva revisión del material publicado, solo encontramos, para los fines de nuestra investigación, “La agenda pendiente de reformas en el Perú” Proyecto “Advocating for economic reform in Perú”, un trabajo publicado por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), el Instituto Apoyo y la Fundación Nacional para la Democracia (CIPE, siglas en inglés). Sin embargo, este documento no plantea los tipos de conflictos que surgen en las empresas, solo se limita a revisar el sistema de justicia en el Perú y elabora recomendaciones para resolverlos.

Luego, ante esta deficiencia, se decidió indagar sobre los diversos tipos de conflictos. Esta búsqueda permitió encontrar diversas clasificaciones, tales como, individuales y colectivas, de intereses y de derecho, intra e inter, internos y externos, entre otros. Sin embargo, esta clasificación es insignificante cuando analizamos los reales conflictos que surgen en el ámbito laboral, sobre todo porque estos problemas influyen directamente en el clima laboral. Desde la experiencia profesional personal, se han logrado identificar 40 diversos conflictos y, posiblemente, existen muchos más.

En la actualidad, son muchos los conflictos que surgen en la organización, llamados conflictos empresariales; por ello, se tomó la decisión de investigar sobre los conflictos más frecuentes y cómo se gestionan en las pequeñas organizaciones. Se indaga en estas empresas porque los empleados están mucho más relacionados entre sí que en las medianas y grandes empresas donde la problemática es distinta y los empleados apenas llegan a conocerse y vincularse, por diversas razones, durante el desarrollo de su jornada laboral.

Según la [RAE \(2017\)](#), conflicto proviene del latín *conflictus*, que significa “1. m. Combate, lucha, pelea; 2. Enfrentamiento armado; 3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. 4. m. Problema, cuestión, materia de discusión. Conflicto de competencia, de jurisdicción. 5. m. *Psicol.* Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”.

En todas sus acepciones, el término refleja un enfrentamiento, problema o

situación difícil y genera consecuencias en el ser humano como angustia o trastorno neurótico. El significado genera preocupación porque son consecuencias negativas que debe enfrentar el individuo en el lugar que se le presenten, sobre todo, si las encontramos en el centro laboral.

Siguiendo a [Freund \(1995\)](#), este afirma que el conflicto consiste en un enfrentamiento por choque intencionado, entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto de los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho y que, para mantener, afirmar o restablecer tal derecho, tratan de romper la resistencia del otro, eventualmente a través del recurso de la violencia, la que puede, llegado el caso, tender al aniquilamiento físico del otro.

Efectivamente, el conflicto enfrenta a los individuos por intereses o por derecho y posee consecuencias violentas, inclusive hasta el asesinato.

Sin establecer ninguna clasificación u orden jerárquico, se plantean los cuarenta conflictos empresariales sobre los cuales versó la presente investigación. Los conflictos indagados son los siguientes: conflictos por exceso de procedimientos burocráticos; de jerarquía; de conocimientos; tecnológicos; de habilidades sociales o relaciones; grupales; personales; por diferencias culturales; espirituales; de valores o ética profesional; de intereses; de datos o información; por limitaciones; de personalidad; por rumores, chismes, mentiras; por desconcentración; por discriminación interna y externa; por evaluación del desempeño o su ausencia; de liderazgo; por ascensos; por diferencias salariales; por resistencia al cambio; por falta de coordinación; por políticas de la empresa o su ausencia; por estilos laborales; por percepciones; por metas, objetivos o presión; de roles; reales; imaginarios; inventados; por puenteo; por mala administración del gerente, supervisor o dueño; por poder; por amiguismo, compadrazgo o favoritismo; con clientes insatisfechos y denunciantes; con instituciones del Estado; por proveedores incumplidos; por decisiones erróneas o la ausencia de toma de decisiones; por falta de claridad en las funciones.

Algunos autores ya nos hablan de los diversos conflictos, como [Moore \(1994\)](#) que reconoce y organiza en cinco categorías

los diversos tipos de conflicto: de relación entre las personas (de percepción, irreales o falsos); de información (por decisiones erróneas o la ausencia de toma de decisiones, información insuficiente, real); de intereses (jerarquía, puenteo, ascensos); estructurales (de roles, desigualdad de poder, limitaciones, liderazgo, por políticas de la empresa o su ausencia, por metas, objetivos o presión) y de valores o creencias (espirituales, diferencias culturales).

Por su parte, Coser (1961) reconoce los conflictos reales y los irreales. Redorta (2004) en cambio, establece quince tipos de conflictos, entre ellos: de recursos escasos, de poder, de autoestima, de valores, estructurales, de identidad, normativos, de expectativas, de inadaptación, de información, de intereses, atributivos, de relaciones personales, de inhibición y de legitimación.

Gatlin *et al.* (2015) plantean ocho tipos de conflicto, necesidades de conflictos (compiten por recursos escasos, reconocimiento y poder en el orden jerárquico); estilos conflictivos; percepciones conflictivas (evaluaciones de rendimiento, los rumores en la empresa, chismes o mentiras son fuente de percepciones contradictorias); metas en conflicto (metas, objetivos en el trabajo); presiones en conflicto (presiones en el trabajo); roles en conflicto; diversos valores personales y políticas impredecibles (políticas de la empresa).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también dio su aporte a los tipos de conflictos al reconocerlos en individuales, colectivos, de derecho y de intereses. En Sourcebook (2012) se reconocen cuatro tipos de conflictos, como son los conflictos por amiguismo, nepotismo, ascenso y conflictos de intereses.

No se puede negar que la relevancia del conflicto empresarial es de vital importancia para el clima laboral, así como las consecuencias que produce en el individuo, en el colectivo de trabajadores y en la misma organización. En ese sentido, el objetivo general de esta investigación fue el análisis de los conflictos empresariales en las pequeñas empresas de Lima moderna y los objetivos específicos planteados fueron los siguientes: a) identificar los conflictos empresariales más frecuentes que se

producen en las pequeñas empresas y b) describir los que se producen con menor frecuencia en el sector de estudio.

## 2. Materiales y métodos

La investigación se realizó en el ámbito geográfico de Lima moderna, específicamente a las farmacias y boticas.

### Tipo de investigación

La investigación siguió el parámetro de tipo descriptivo porque describe, evalúa y mide los tipos de conflictos que se producen en las pequeñas empresas de Lima moderna, según la percepción de la muestra, y también observacional porque gracias a este tipo de investigación se pudo analizar e interpretar los datos obtenidos de las encuestas sobre el objeto de estudio.

### Diseño de la investigación

El diseño seguido es no experimental porque se colectará la información directamente de campo (fuente primaria), donde ocurren directamente los hechos investigados sin alterar las condiciones existentes, y transversal porque el cuestionario de la encuesta se aplicó a la muestra, en una sola oportunidad, a los sujetos que formaron parte del estudio, y simple porque se muestrea una sola vez.

### Población y muestra

Se consideró oportuno elegir un conjunto finito de pequeñas empresas por la cantidad de trabajadores de cada organización, ubicadas en los distritos de Lima moderna elegidos; se pidió la colaboración de dos personas que, voluntariamente y en forma aleatoria, cooperaron con las encuestas de las 100 organizaciones del sector, objeto de estudio. En Magdalena del Mar se eligieron 29 de las 36 y en San Isidro, 21 de las 42, totalizando 50. En el distrito de Pueblo Libre se encuestaron 30 de 36 y en Jesús María 20 de 30, con un total de 50 encuestadas.

### Técnicas de recolección de datos

Las técnicas consideradas oportunas en la presente investigación fueron el análisis documental, la encuesta presencial por

muestreo, directa y estructurada y *online drive* y la observación directa. Por tiempo y facilidad para levantar la data se utilizó la encuesta virtual. El modelo de cuestionario usó 17 preguntas oportunas para el objeto de estudio.

### Procedimiento de análisis de datos

El trabajo se desarrolló en tres etapas. La primera fue preparar la carta de presentación a las empresas a encuestar y las preguntas del cuestionario. La segunda etapa fue determinar las municipalidades de Lima moderna, el universo y la muestra. La tercera etapa fue desarrollar el levantamiento de datos a las empresas y, específicamente, a los colaboradores, supervisores, administradores, gerentes que deseaban colaborar. Concluida la última etapa, se procedió a procesar y sistematizar la información obtenida.

### Limitaciones del estudio

La investigación se limitó a las pequeñas empresas de Lima moderna, específicamente a farmacias y boticas de cuatro distritos; contó con la colaboración voluntaria de aquellos que no tuvieron miedo en aportar, la mayoría se negaba por temor a alguna represalia; el cuestionario se sometió a jefes y colaboradores por igual, sin ninguna distinción; no se contó con financiamiento externo, salvo recursos propios del investigador.

### 3. Resultados y discusión

La primera pregunta se refería al tipo de empresa a la cual pertenecía el entrevistado. El resultado mostró que el 52% de las boticas y farmacias pertenecen a grandes farmacias o franquicias y el 48% son empresas familiares.

La segunda pregunta se refería al conocimiento del concepto de un conflicto. El resultado mostró que el 100% conoce el concepto. La tercera pregunta se refería al conocimiento del concepto de un conflicto laboral o empresarial. El 100% respondió que conoce el concepto de conflicto laboral. La cuarta pregunta se refería a reconocer o identificar un conflicto laboral cuando se presenta. El resultado mostró que el 68% respondió que siempre lo reconocía; un 22%

casi siempre y un 10% a veces; es decir, se percibe que el 100% identifica o reconoce un conflicto laboral (Figura 1).

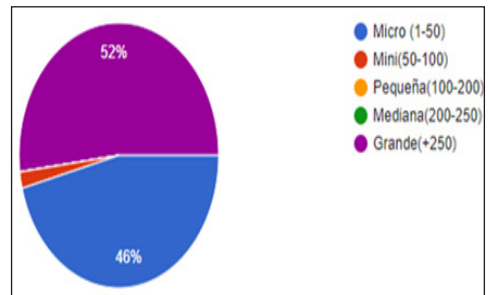


Figura 1: Tamaño de la empresa

La quinta pregunta se refería al conocimiento del grado de importancia de los conflictos laborales en el desarrollo de la jornada laboral. El resultado mostró que el 52% lo considera importante, el 28% moderadamente importante, un 12% muy importante y solamente el 8% lo considera poco importante; es decir, el 92% opinó que los conflictos poseen un alto grado de importancia en la empresa, mientras el 8% le resta importancia (Figura 2).

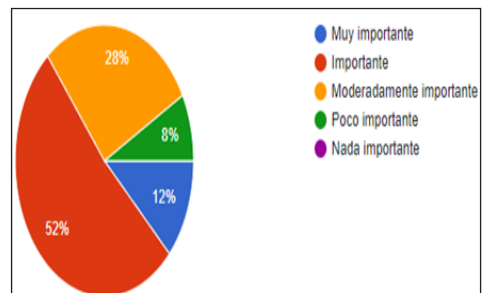


Figura 2: Importancia de los conflictos laborales

La sexta pregunta se refería a la frecuencia de ocurrencia de los conflictos en el centro laboral. El resultado mostró que el 38% ocurre casi siempre, el 34% a veces, el 4% siempre y un 24% casi nunca; es decir, un 76% opina que hay frecuencia de ocurrencia de conflictos en el centro laboral y solo un 24% opinó que a veces, otorgando la existencia de una frecuencia, a pesar de que sea mínima (Figura 3).

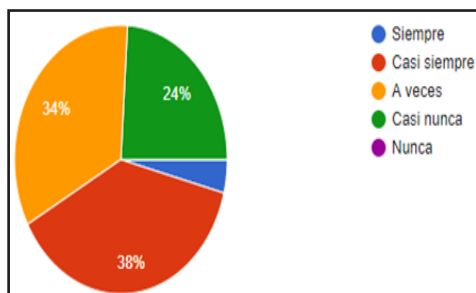


Figura 3: Frecuencia de los conflictos laborales

La séptima pregunta se refería al impacto negativo de los conflictos laborales. El resultado mostró que el 46% es casi siempre negativo, el 26% a veces negativo, el 24% siempre es negativo y un 4% casi nunca es negativo; es decir, un 96% opinó que es negativo el impacto de los conflictos en el centro laboral (Figura 4).

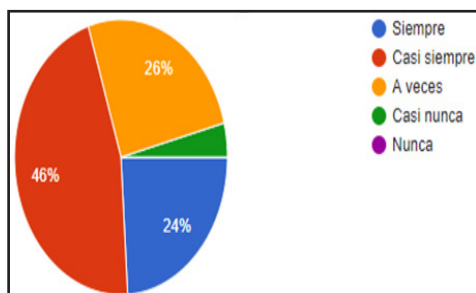


Figura 4: Impacto negativo de los conflictos laborales

La octava pregunta se refería a la decisión por enfrentar el conflicto laboral al presentarse. El resultado mostró que el 38% casi siempre lo enfrenta, el 26% siempre lo enfrenta, el 22% a veces lo enfrenta y un 14% casi nunca lo enfrenta; es decir, un 86% tiende a enfrentar el conflicto en el centro laboral (Figura 5).

La novena pregunta se refería a la decisión por ignorar el conflicto laboral al presentarse. El resultado mostró que el 64% nunca lo ignora, el 26% casi nunca y el 14% a veces los ignora; es decir, un 86% no ignora el conflicto en el centro laboral.

La décima pregunta se refería a la postura por resolver el conflicto. El resultado mostró que el 38% lo afrontó, el 30% lo confrontó, el 12% lo enfrentó, un 12% lo evitó y un 8% no sabe, no opina. En otras palabras, un 80% prefiere encarar el conflicto para resolverlo y solamente un 12% lo evita y un 8% no sabe qué hacer.

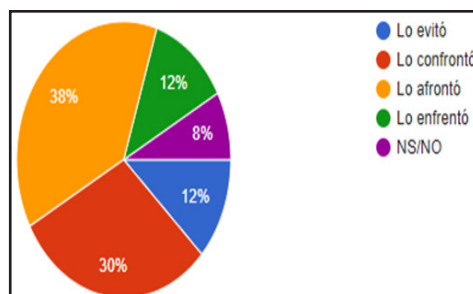


Figura 5: Postura por resolver los conflictos en la empresa

La undécima pregunta se refería a la existencia en la empresa de una gestión eficaz del manejo de conflictos cuando aparecen. El resultado mostró que el 48% respondió que nunca está presente; un 32% casi nunca, un 12% a veces y el 8% casi siempre; es decir, para el 80% no existe una gestión eficaz del manejo de conflictos y solo un 20% opinó que existe la posibilidad.

La duodécima pregunta se refería a la posibilidad de que el área de Recursos Humanos resolviera los conflictos en la empresa. El resultado mostró que el 38% respondió que casi siempre, un 32% a veces, un 18% nunca, un 10% casi nunca y un 2% siempre. En otras palabras, un 72% opinó que el área de Recursos Humanos resuelve los conflictos que se presentan, pero un 28% lo pone en duda (Figura 6).

La decimotercera pregunta se refería a la intervención del gerente, administrador o quien se encuentre a cargo de la empresa, en la solución del conflicto. El resultado mostró que el 56% declaró que siempre interviene, un 34% casi siempre y 10% respondió que a veces. En otras palabras, un 100% opina que el gerente, administrador o quien se encuentre a cargo de la empresa interviene en la solución del conflicto.

La decimocuarta pregunta se refería a la existencia de alguna persona que prevenga, analice e intervenga en la solución de los conflictos. El resultado mostró que el 68% respondió que nunca se daba, el 24% que casi nunca y el 8% respondió que a veces; es decir, un 92% niega la existencia de alguna persona dedicada a lo expresado.

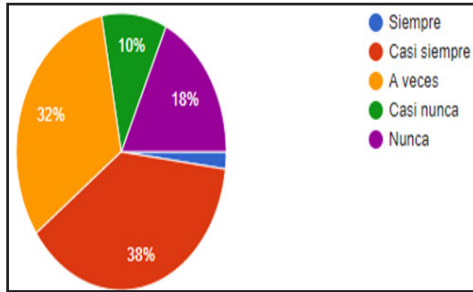


Figura 6: Recursos Humanos resuelve los conflictos laborales

La decimoquinta pregunta se refería a la existencia de un manual, reglamento o código de conducta que ayude a resolver los conflictos en la empresa. El resultado mostró que el 76% respondió que no existía, un 18% que casi nunca y un 6% que a veces. En otras palabras, un 94% opina que no existe un documento guía para la resolución de conflictos.

La decimosexta pregunta se refería a la forma en que se resolvía el conflicto en la empresa. El resultado mostró que el 64% respondió que resolvió el conflicto a través de la mediación (por la practicidad entre los colaboradores), el 30% con la negociación (conflictos con los clientes) y el 6% a través de la conciliación (con los propietarios de la empresa) (Figura 7).

La decimoséptima pregunta se refirió a los 40 conflictos empresariales y sus resultados (Tabla 1).

El 46% acepta la existencia de este tipo de conflictos y solamente un 54% lo niega (Tabla 2).

El 46% acepta la existencia de conflictos de jerarquía y un 54% lo niega (Tabla 3).

El 54% acepta la existencia de conflictos de conocimiento y un 46% lo niega (Tabla 4).

En un 44% se consigna la existencia de conflictos tecnológicos y un 56% lo niega (Tabla 5).

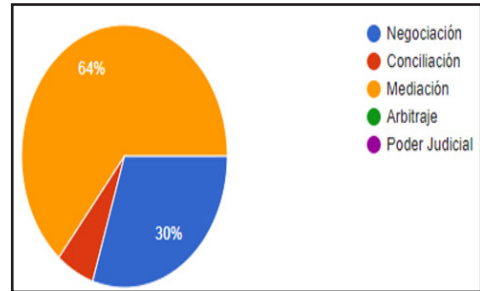


Figura 7: Forma de resolver el conflicto en la empresa

Tabla 1: Conflictos por exceso de procedimientos burocráticos

Lickert	Q	%
Siempre	36	12
Casi siempre	51	17
A veces	51	17
Casi nunca	84	28
Nunca	78	26
Totales	300	100

Tabla 2: Conflictos de jerarquía

Lickert	Q	%
Siempre	30	10
Casi siempre	30	10
A veces	78	26
Casi nunca	84	28
Nunca	78	26
Totales	300	100

Tabla 3: Conflictos de conocimiento

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	30	10
A veces	105	35
Casi nunca	72	24
Nunca	66	22
Totales	300	100

**Tabla 4:** Conflictos tecnológicos

Lickert	Q	%
Siempre	15	5
Casi siempre	51	17
A veces	66	22
Casi nunca	69	23
Nunca	99	33
Totales	300	100

**Tabla 5:** Conflictos de relaciones sociales o habilidades

Lickert	Q	%
Siempre	18	6
Casi siempre	48	16
A veces	66	22
Casi nunca	69	23
Nunca	99	33
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de este tipo de conflictos y solamente un 56% lo niega (Tabla 6).

**Tabla 6:** Conflictos grupales

Lickert	Q	%
Siempre	30	10
Casi siempre	42	14
A veces	90	30
Casi nunca	93	31
Nunca	45	15
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos grupales y un 46 % lo niega (Tabla 7).

**Tabla 7:** Conflictos personales

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	63	21
A veces	72	24
Casi nunca	114	38
Nunca	24	8
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos personales y un 46% lo niega (Tabla 8).

**Tabla 8:** Conflictos por diferencias culturales

Lickert	Q	%
Siempre	51	17
Casi siempre	60	20
A veces	93	31
Casi nunca	84	28
Nunca	12	4
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de conflictos por diferencias culturales y un 32% lo niega (Tabla 9).

**Tabla 9:** Conflictos espirituales

Lickert	Q	%
Siempre	12	4
Casi siempre	42	14
A veces	78	26
Casi nunca	117	39
Nunca	51	17
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de conflictos espirituales y un 56% lo niega (Tabla 10).

**Tabla 10:** Conflictos de valores o ética profesional

Lickert	Q	%
Siempre	69	23
Casi siempre	27	9
A veces	108	36
Casi nunca	72	24
Nunca	24	8
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de conflictos de valores o ética profesional y un 32% lo niega (Tabla 11).

**Tabla 11:** Conflictos de interés

Lickert	Q	%
Siempre	57	19
Casi siempre	54	18
A veces	93	31
Casi nunca	66	22
Nunca	30	10
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de conflictos de interés y un 32% lo niega (Tabla 12).

**Tabla 12:** Conflictos de datos o información

Lickert	Q	%
Siempre	33	11
Casi siempre	30	10
A veces	75	25
Casi nunca	93	31
Nunca	69	23
Totales	300	100

El 46% acepta la existencia de conflictos de datos o información y un 54% lo niega (Tabla 13).

**Tabla 13:** Conflictos por limitaciones

Lickert	Q	%
Siempre	18	6
Casi siempre	39	13
A veces	57	19
Casi nunca	111	37
Nunca	75	25
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de este tipo de conflictos por limitaciones y un 62% lo niega (Tabla 14).

**Tabla 14:** Conflictos de personalidad

Lickert	Q	%
Siempre	42	14
Casi siempre	54	18
A veces	66	22
Casi nunca	93	31
Nunca	45	15
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos de personalidad y un 46% lo niega (Tabla 15).

**Tabla 15:** Conflictos por rumores, chismes y mentiras

Lickert	Q	%
Siempre	51	17
Casi siempre	48	16
A veces	102	34
Casi nunca	72	24
Nunca	27	9
Totales	300	100

El 77% acepta la existencia de este tipo de conflictos y un 33% lo niega (Tabla 16).

**Tabla 16:** Conflictos por desconcentración

Lickert	Q	%
Siempre	51	17
Casi siempre	27	9
A veces	54	18
Casi nunca	114	38
Nunca	54	18
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de conflictos por desconcentración y un 56% lo niega (Tabla 17).



**Tabla 17:** Conflictos por discriminación interna y externa

Lickert	Q	%
Siempre	15	5
Casi siempre	36	12
A veces	81	27
Casi nunca	102	34
Nunca	66	22
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de conflictos por discriminación y un 56% lo niega (Tabla 18).

**Tabla 18:** Conflictos por falta de evaluación del desempeño

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	30	10
A veces	57	19
Casi nunca	117	39
Nunca	69	23
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de este tipo de conflictos y un 62% lo niega (Tabla 19).

**Tabla 19:** Conflictos de liderazgo

Lickert	Q	%
Siempre	30	10
Casi siempre	33	11
A veces	75	25
Casi nunca	69	23
Nunca	99	31
Totales	300	100

El 46% acepta la existencia de conflictos de liderazgo y un 54% lo niega (Tabla 20).

**Tabla 20:** Conflictos por ascensos

Lickert	Q	%
Siempre	45	15
Casi siempre	39	13
A veces	78	26
Casi nunca	72	24
Nunca	66	22
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos por ascensos y un 46% lo niega (Tabla 21).

**Tabla 21:** Conflictos por diferencias salariales

Lickert	Q	%
Siempre	24	8
Casi siempre	30	10
A veces	108	36
Casi nunca	99	33
Nunca	39	13
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos por diferencias salariales y un 46% lo niega (Tabla 22).

**Tabla 22:** Conflictos por resistencia al cambio

Lickert	Q	%
Siempre	51	17
Casi siempre	36	12
A veces	75	25
Casi nunca	102	34
Nunca	36	12
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos por resistencia al cambio y un 46% lo niega (Tabla 23).

**Tabla 23:** Conflictos por falta de coordinación

Lickert	Q	%
Siempre	30	10
Casi siempre	39	13
A veces	81	27
Casi nunca	102	34
Nunca	48	16
Totales	300	100

El 50% acepta la existencia de conflictos por falta de coordinación y un 50% lo niega (Tabla 24).

**Tabla 24:** Conflictos con clientes insatisfechos y denunciantes

Lickert	Q	%
Siempre	48	16
Casi siempre	15	5
A veces	75	25
Casi nunca	114	38
Nunca	48	16
Totales	300	100

El 46% acepta la existencia de conflictos con clientes insatisfechos o denunciantes y un 54% lo niega (Tabla 25).

**Tabla 25:** Conflictos por las políticas de la empresa

Lickert	Q	%
Siempre	39	13
Casi siempre	42	14
A veces	69	23
Casi nunca	78	26
Nunca	72	24
Totales	300	100

El 50% acepta la existencia de conflictos por las políticas de la empresa y un 50% lo niega (Tabla 26).

**Tabla 26:** Conflictos por estilos laborales

Lickert	Q	%
Siempre	42	14
Casi siempre	15	5
A veces	75	25
Casi nunca	108	36
Nunca	60	20
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de conflictos por estilos laborales y un 56% lo niega (Tabla 27).

**Tabla 27:** Conflictos por percepciones

Lickert	Q	%
Siempre	36	12
Casi siempre	39	13
A veces	75	25
Casi nunca	102	34
Nunca	48	16
Totales	300	100

El 50% acepta la existencia de conflictos por percepciones y un 50% lo niega (Tabla 28).

**Tabla 28:** Conflictos por metas, objetivos o presión laboral

Lickert	Q	%
Siempre	75	25
Casi siempre	57	19
A veces	72	24
Casi nunca	66	22
Nunca	30	10
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de este tipo de conflictos y un 32% lo niega (Tabla 29).

Tabla 29: Conflictos por roles

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	33	11
A veces	144	48
Casi nunca	48	16
Nunca	48	16
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de conflictos por roles y un 32% lo niega (Tabla 30).

Tabla 30: Conflictos reales

Lickert	Q	%
Siempre	42	14
Casi siempre	30	10
A veces	66	22
Casi nunca	114	38
Nunca	46	16
Totales	300	100

El 46% acepta la existencia de conflictos reales y un 54% lo niega (Tabla 31).

Tabla 31: Conflictos imaginarios

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	21	7
A veces	54	18
Casi nunca	93	31
Nunca	105	35
Totales	300	100

El 65% acepta la existencia de conflictos imaginarios y un 35% lo niega (Tabla 32).

Tabla 32: Conflictos inventados

Lickert	Q	%
Siempre	27	9
Casi siempre	21	7
A veces	66	22
Casi nunca	84	28
Nunca	99	34
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de conflictos inventados y un 62 % lo niega (Tabla 33).

Tabla 33: Conflictos por punteo

Lickert	Q	%
Siempre	21	7
Casi siempre	36	12
A veces	75	25
Casi nunca	87	29
Nunca	81	27
Totales	300	100

El 44% acepta la existencia de conflictos por punteo y un 56% lo niega (Tabla 34).

Tabla 34: Conflictos por mal administrador, gerente, supervisor o dueño

Lickert	Q	%
Siempre	45	15
Casi siempre	33	11
A veces	60	20
Casi nunca	102	34
Nunca	60	20
Totales	300	100

El 46% acepta la existencia de este tipo de conflictos y un 54% lo niega (Tabla 35).

**Tabla 35:** Conflictos por poder

Lickert	Q	%
Siempre	18	6
Casi siempre	36	12
A veces	60	20
Casi nunca	78	26
Nunca	108	36
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de conflictos por poder y un 62% lo niega (Tabla 36).

**Tabla 36:** Conflictos por amiguismo o compadrazgo

Lickert	Q	%
Siempre	78	26
Casi siempre	42	14
A veces	84	28
Casi nunca	63	21
Nunca	33	11
Totales	300	100

El 68% acepta la existencia de conflictos por amiguismo o compadrazgo y un 32% lo niega (Tabla 37).

**Tabla 37:** Conflictos con instituciones del Estado

Lickert	Q	%
Siempre	33	11
Casi siempre	24	8
A veces	57	19
Casi nunca	87	29
Nunca	99	33
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de conflictos con instituciones del Estado y un 62% lo niega (Tabla 38).

**Tabla 38:** Conflictos con proveedores incumplidos

Lickert	Q	%
Siempre	45	15
Casi siempre	27	9
A veces	90	30
Casi nunca	96	32
Nunca	42	14
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos con proveedores incumplidos y un 46% lo niega (Tabla 39).

**Tabla 39:** Conflictos por falta de toma de decisiones

Lickert	Q	%
Siempre	33	11
Casi siempre	30	10
A veces	99	33
Casi nunca	105	35
Nunca	33	11
Totales	300	100

El 54% acepta la existencia de conflictos por falta de toma de decisiones y un 46% lo niega (Tabla 40).

**Tabla 40:** Conflictos por falta de claridad en las funciones

Lickert	Q	%
Siempre	36	12
Casi siempre	18	6
A veces	60	20
Casi nunca	108	36
Nunca	78	26
Totales	300	100

El 38% acepta la existencia de este tipo de conflictos y un 62% lo niega (Tabla 41).

La frecuencia del conflicto es independiente del tipo de conflicto. La evidencia de los conflictos es permanente en las empresas, algunos se presentan con mayor frecuencia que otros.

El sector farmacias y boticas está compuesto en un 52% por las grandes cadenas y un 48% por empresas familiares. Los colaboradores de estas empresas conocen el concepto de conflicto y conflicto laboral; también el 90% los reconoce o identifica y un 92% le brinda un nivel alto de importancia y un nivel de ocurrencia con frecuencia, a pesar de que podría ser mínima; el 96% opinó que el impacto de los conflictos es negativo, por ello, un 86% tiende a enfrentarlo y, en la misma medida, un 86% no lo ignora. En consecuencia, un 80% lo enfrenta para resolverlo, pero un 12% lo evita y un 8% no sabe qué hacer

Al referirnos al manejo de los conflictos, el 80% opinó que no es eficaz, mientras que un 20% opina que es posible; por tanto, es negativa la eficacia. El área de Recursos Humanos, en un 72%, podría resolver los conflictos, pero un 28% lo niega, no es un buen escenario. En cuanto a la intervención del gerente, administrador o quien se encuentre a cargo de la empresa, el 100% opinó que interviene en la solución del conflicto. Es probable que se deba al tamaño de la empresa y se resuelva directamente en la misma sin que trascienda, en el caso de las grandes cadenas o franquicias. Por otro lado, no hay ninguna persona que prevenga, analice e intervenga en la solución de los conflictos, según el 92% de los colaboradores, así como la carencia de un manual, reglamento o código de conducta que ayude a resolver los conflictos en la empresa, en un 94%, influyendo también de manera negativa en el clima laboral. Finalmente, cuando se presenta un conflicto, se resuelve de diversas maneras: 64% (mediación), 30% (negociación) y 6% (conciliación).

Se encontró un ranking de cinco conjuntos de conflictos, según la oportunidad de presentación. En primer lugar, están los conflictos con un 38% de frecuencia de presentación, tales como conflictos por limitaciones, conflictos inventados, conflictos por poder, conflictos con instituciones del Estado, conflictos por falta de evaluación del desempeño, conflictos por falta de claridad en las funciones.

En segundo lugar, están los conflictos con 44% de frecuencia de presentación, donde encontramos los conflictos espirituales, por desconcentración, por discriminación interna y externa, por estilos laborales, de relaciones sociales o habilidades, tecnológicos, imaginarios, por puenteo. Aquí mismo encajan los que poseen un 46% de frecuencia de presentación, tales como los conflictos de datos o información, por exceso de procedimientos burocráticos, de liderazgo, de jerarquía, con clientes insatisfechos o denunciantes, por mal administrador, gerente, supervisor o dueño y conflictos reales.

En tercer lugar, encontramos los conflictos que poseen un 50% de frecuencia de presentación, tales como los conflictos por las políticas de la empresa, por percepciones, por falta de coordinación.

En cuarto lugar, encontramos aquellos que poseen un 54% de frecuencia de presentación, como son los conflictos de conocimiento, personales, por ascensos, por diferencias salariales, con proveedores incumplidos, por falta de toma de decisiones, de personalidad, por resistencia al cambio, conflictos grupales.

En quinto lugar, encontramos aquellos que poseen un 68% de frecuencia de presentación, tales como los conflictos de valores o ética profesional, de interés, por diferencias culturales, por metas, objetivos o presión laboral, por roles, por amiguismo o compadrazgo. Finalmente, el que más se presenta es el conflicto por rumores, chismes y mentiras en un 77%, es el que ocupa el primer lugar en grado o nivel de presentación en los centros de trabajo y el que más debería prevenirse, sin descuidar a los que se encuentran en cuarto y tercer lugar.

#### 4. Conclusiones

Es evidente que vivimos en un mundo lleno de conflictos de diversos tipos, los cuales tienen repercusión en el mundo laboral. Los conflictos empresariales no son fáciles de reconocer ni mucho menos de solucionar, peor aún, que tengan una solución eficiente. Por ello, es necesario que los supervisores, administradores, gerentes, altos directivos y propietarios sepan prevenir, abordar y corregir estos conflictos tan recurrentes en el ejercicio de las labores cotidianas en la

organización.

Se puede concluir afirmando que los conflictos empresariales más frecuentes que se producen en las pequeñas empresas del sector farmacias y boticas de Lima moderna son los siguientes: conflictos por rumores, chismes y mentiras, también los conflictos de valores o ética profesional, de interés, por diferencias culturales, conflictos por metas, objetivos o presión laboral, conflictos por roles, conflictos por amiguismo o compadrazgo, conflictos de conocimiento, conflictos personales, conflictos por ascensos, conflictos por diferencias salariales, conflictos con proveedores incumplidos, conflictos por falta de toma de decisiones, conflictos de personalidad, conflictos por resistencia al cambio y los conflictos grupales.

Los conflictos con menor frecuencia de presentación en el sector farmacias y boticas son los conflictos por limitaciones, conflictos inventados, conflictos por poder, conflictos con instituciones del Estado, conflictos por falta de evaluación del desempeño, conflictos por falta de claridad en las funciones, conflictos espirituales, conflictos por desconcentración, conflictos por discriminación interna y externa, conflictos por estilos laborales, conflictos de relaciones sociales o habilidades, conflictos tecnológicos, conflictos imaginarios, conflictos por puenteo, conflictos de datos o información, conflictos por exceso de procedimientos burocráticos, conflictos de liderazgo, conflictos de jerarquía, conflictos con clientes insatisfechos o denunciantes, conflictos por mal administrador, gerente, supervisor o dueño, conflictos reales.

Llama la atención los conflictos cuya frecuencia es neutral al ser aceptados y negados a la vez, como son los conflictos por las políticas de la empresa, conflictos por percepciones y conflictos por falta de coordinación; dos de ellos estructurales y uno que depende del colaborador.

Al no existir un manejo eficaz se sugiere investigar más al respecto, así como capacitar al personal en manejo de conflictos. También es recomendable que las empresas posean un manual, reglamento, protocolo o código de conducta que coadyuve a prevenir, enfrentar y resolver los conflictos que surjan en la empresa; así como se sugiere resolverlos

a través de la mediación, negociación y conciliación, evitando acudir al poder judicial.

## 5. Literatura citada

- CONFIEP [Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas] Instituto Apoyo; [CIPE] Fundación Nacional para la Democracia. 2016. La agenda pendiente de reformas en el Perú, Proyecto “advocating for economic reform in Perú”. CONFIEP, Lima, Perú.
- Coser, L. 1961. Las funciones del conflicto social. Fondo de Cultura Económica, México.
- Freund, J. 1995. Sociología del conflicto. Editorial del Ministerio de Defensa, Madrid, España.
- Gatlin, J.; Wysocki, A.; Kepner, K.; Farnsworth, D.; Clark, J. L. 2015. Comprender el conflicto en el lugar de trabajo. Documento HR024 de la serie del Departamento de Economía de Alimentos y Recursos. Extensión Universidad de Florida / Instituto de Ciencias Agrícolas y Alimentarias (IFAS), Gainesville, Florida.
- Jiménez, R.; Sebastián, M.L. 2011. Análisis de conflictos interpersonales en el lugar de trabajo: una perspectiva psicosocial e interpersonal. Revista Navarra de Ergonomía 4 (1).
- Moore, C.W. 1994. Negociación y mediación. Gernika Gogoratuz, Gernika, España.
- OIT [Organización Internacional del Trabajo]. 2013. Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia.
- RAE. 2017. Diccionario de la Real Academia Española. RAE, Madrid, España.
- Redorta, J. 2004. Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación. Paidós, Barcelona, España.
- Conflicto de intereses, nepotismo y amiguismo. 2012. Disponible en <https://es.slideshare.net/mirensaezdeburuaga/conflicto-de-intereses>