



## La solución de conflictos empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina

### The solution of business conflicts in Small and Medium-sized Enterprises (PYME) in La Molina district

Roberto José Morales Muñoz<sup>1</sup>

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

Recepción: 13/08/2019; Aceptación: 15/12/2019

#### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar la forma en que las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina, en el año 2018, resuelven sus conflictos empresariales. El estudio describe los conflictos más recurrentes, la forma de enfrentarlos y las diversas formas de resolverlos. La investigación es cualitativa de tipo descriptiva y observacional. El diseño es no experimental y transversal con un cuestionario de 20 preguntas con 5 respuestas en la escala de Lickert, con muestreo simple. La población la conforma 2385 Pequeñas y Medianas Empresas con una muestra probabilística aplicada a tres voluntarios de las 331 empresas elegidas al azar, con un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error. Las técnicas de recolección de datos fueron el análisis documental, la encuesta presencial por muestreo, directa y estructurada, así como la observación directa. El estudio concluye que, las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina resuelven sus conflictos enfrentándolos y negociando, reconoce que los conflictos con mayor frecuencia son los conflictos por rumores, chismes y mentiras, los conflictos de valores o ética profesional, de interés, diferencias culturales, conflictos por metas, objetivos o presión laboral, por roles, por amiguismo o compadrazgo, etc. Finalmente, usan la forma tradicional para resolver sus conflictos, pero prefieren soluciones creativas, innovadoras y con asertividad apropiada. Cualquier conflicto que surge es resuelto por la negociación, aunque prefieren un tercero con autoridad.

**Palabras clave:** conflictos; conflictos empresariales; solución de conflictos; facilitador; mediación; negociación; conciliación; arbitraje; decisión judicial.

**Forma de citar el artículo:** Morales, R. 2019. La solución de conflictos empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina. Anales Científicos 80 (2): 421- 436 (2019).

DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v80i2.1458>

Autor de correspondencia (\*): Morales, R.. Email: [rjmorales@lamolina.edu.pe](mailto:rjmorales@lamolina.edu.pe)

© Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

### Abstract

The general objective of this research was to identify how small and medium enterprises resolve their business conflicts in the district of La Molina during 2018. The study describes, on the basis of the most recurrent conflicts, how to deal with them and evaluates the different ways of resolving them. The research is qualitative descriptive and observational. The design is non-experimental and transversal with a 20-question questionnaire with 5 answers on the Lickert scale, with simple sampling. The population is made up of 2385 small and medium enterprises, with a probabilistic sample, applied to three volunteers of the 331 enterprises chosen at random, with a 95% reliability level and 5% margin of error. The data collection techniques were: documentary analysis, face-to-face survey sampling, structured and direct, as well as direct observation. The results of the study conclude that small and medium enterprises in the La Molina resolve their conflicts by facing and negotiating them, they recognize that conflicts are most often conflicts due to rumors, gossip and lies, conflicts of values or professional ethics, of interest, cultural differences, conflicts over goals, objectives or work pressure, conflicts of roles, favoritism or godfatherhood. Finally, they use the traditional way to deal with their conflicts, but they prefer creative, innovative and appropriate assertiveness solutions. Any dispute that arises is resolved by negotiation, although there is a preference for a third party with authority to impose the solution.

**Keywords:** conflicts; business conflicts; resolution of conflict; facilitator; mediation; negotiation; conciliation; arbitration; judicial decision.

---

### 1. Introducción

El conflicto es un producto social y consecuencia natural de la interacción humana, forma parte de la vida diaria y existirá en todos los ámbitos de sus relaciones, sean personales, de pareja, familiar y laboral. [Corsón y Gutiérrez \(2014\)](#) manifiestan que “el conflicto hace referencia a situaciones habituales y cotidianas que se dan en el marco de la convivencia y de las relaciones humanas, donde los valores, necesidades, deseos, expectativas, intereses o posiciones son o se perciben como opuestas”. Por otro lado, según el resultado de la última encuesta nacional de hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática – [INEI \(2019\)](#) muestra que los peruanos trabajan un promedio de 45 horas a la semana. En efecto, son demasiadas horas compartiendo tiempo y espacio con personas con diversos hábitos, intereses, maneras de sentir, pensar, actuar, etc., que al contraponerse a los nuestros pueden originar disputas,

desavenencias, discrepancias en el centro laboral, las cuales se denominan conflictos empresariales. Diversas fuentes sostienen, que en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, desde luego, según su manejo, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencia el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia. En ello radica la relevancia de que los supervisores, directores o gerentes logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y del liderazgo, [Abrego, Gonzales y Luyo \(2013\)](#). Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) son vitales para el desarrollo de la sociedad y la economía del país. Según información de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales – CONFIEP-, las Pyme generan empleo a más de 7 millones de peruanos; es decir, al 45% del PEA, representa el 21% del PBI nacional. Estas empresas son muy funcionales y

también pueden ser afectadas por los conflictos, los cuales pueden ser visibles e invisibles, atentar contra el clima laboral, causar absentismo y tardanzas, reducción de la productividad, provocar inconformidad, hastío, estrés, ansiedad, gastos en abogados, etc. Asimismo, según su naturaleza y características pueden abordarse diferentes momentos, desde la prevención hasta su solución. Existen muchos recursos y herramientas para abordarlos, pero pocas empresas se interesan en el tema. Por ello, surge la necesidad de analizar este problema en estas unidades productivas, conocer los tipos de conflictos, su frecuencia, los mecanismos y herramientas de su gestión, que permitan su prevención o abordarlos para mitigar los posibles efectos negativos en todos los niveles. El presente trabajo se planteó identificar la solución de los conflictos en las pequeñas y medianas empresas del distrito de La Molina, con tres objetivos específicos; identificar los tipos de conflictos y su frecuencia de ocurrencia, describir las diversas formas de enfrentarlos y, finalmente, la forma de resolverlos.

### Antecedentes

Se realizó una exhaustiva búsqueda sobre el objeto de estudio. Sin embargo, los trabajos encontrados se enfocan en resolver conflictos en general o la relación del conflicto con el liderazgo y otras variables, salvo una sola investigación.

Morales (2019) planteó un diagnóstico de los conflictos empresariales en las empresas del sector de boticas y farmacias de los distritos de Lima moderna. El estudio validó los 40 conflictos trabajados en el curso de Conflictos Empresariales de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la UNALM. Los conflictos con mayor frecuencia fueron los conflictos por rumores, chismes y mentiras, conflictos de valores o ética profesional, de interés,

diferencias culturales, conflictos por metas, objetivos o presión laboral, por roles, por amiguismo o compadrazgo. Los conflictos con menor frecuencia fueron los conflictos por limitaciones, inventados, por poder, con instituciones del Estado, evaluación del desempeño, falta de claridad en las funciones, espirituales, etc. Finalmente, la manera en que se resuelven los conflictos es a través de la mediación, la negociación y la conciliación.

De León (2018) planteó establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango. El estudio determinó que la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos, ya que de ello depende prevenir que dentro de la organización haya un entorno rodeado de problemas, se brindan las recomendaciones necesarias y un programa de capacitación como propuesta para mejorar la gestión de conflictos en la empresa a través de sistemas eficaces.

Alvarez, Querevalú, Rivera y Valderrama (2018) plantearon establecer el índice del progreso social del distrito de La Molina, el cual concluye con la dimensión de necesidades humanas básicas alcanzó el 87.62 con una calificación de muy alto, el cual ha logrado satisfacer a sus ciudadanos en tres componentes. Asimismo, en la dimensión de fundamentos de bienestar alcanzó el 76,42 con un desarrollo de progreso social alto, los cuales permiten mantener y mejorar el bienestar de sus ciudadanos. Asimismo, el desarrollo de progreso social para la dimensión de oportunidades obtuvo una calificación alto, entre otros.

Toro (2017) planteó brindar una respuesta a la pregunta: ¿de qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador? La investigación concluye, que fue necesario un

plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de Mantenimientos de la Universidad Central de Ecuador.

De León (2016) planteó determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A., así como identificar factores y elementos importantes del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar las situaciones. El trabajo concluye afirmando, que el liderazgo los colaboradores no es problema porque desarrollan buenos hábitos y conductas. Sin embargo, existe una gran cantidad de conflictos laborales originados por mala comunicación. Se recomendó una serie de talleres de comunicación efectiva como propuesta al problema para crear un buen ambiente basado en diálogos y buenas relaciones personales.

Pacheco & Zapata (2015) plantearon elaborar un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales en la empresa Procongelados S.A con el objetivo de dar soluciones eficientes a los problemas existentes en el ámbito laboral. El trabajo concluye con un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales para lograr un cambio de actitud y aptitud en el trabajo.

Abrego *et al.* (2013) plantearon elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional, que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro su ámbito laboral. La investigación concluye en la necesidad de un Taller de Inteligencia Emocional, con un enfoque dirigido a vivencias, que permitirá a los gerentes reforzar los conocimientos que ya poseen sobre la Inteligencia Emocional y como aplicarla a sus actividades cotidianas. El taller de dirige a gerentes de mercadeo o ventas para afianzarse como directivos

emocionalmente inteligentes, lo que mejorará su desempeño y capacidad tanto para negociar como para manejar conflictos.

Prieto (2012) planteó investigar la calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de España y Paraguay, sobre todo, conocer las implicancias del estrés laboral el *burnout* y el *engagement* en el desarrollo de la calidad laboral y vital de los negociadores y mediadores de conflictos. La investigación concluye, que los mediadores y negociadores experimentarían elevados niveles de estrés relacionados con el desempeño de su trabajo. Conforme a los resultados obtenidos el 62% de la población investigada describe su trabajo como estresante y el 32,3% indica haber acudido al médico en los últimos 12 meses por problemas de ansiedad, estrés o depresión. La existencia de una asociación significativa y positiva entre el estrés y *burnout* experimentado entre los grupos profesionales es especialmente elevada entre el factor de agotamiento emocional y la valoración promedio de los estresores.

Bermejo (2003) planteó elaborar un programa de un curso que permita capacitar a los gerentes para que manejen los conflictos en su empresa de una manera efectiva logrando en su personal mayor eficacia. La investigación concluye con el diseño de curso de capacitación para gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida de su implementación, la eficacia laboral será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

## Desarrollo

El conflicto es definido de diversas formas. Incluso, no existe un acuerdo unánime sobre la definición del conflicto y ninguna predomina frente a las demás, basados en los textos de muchos autores. Incluso, los aportes

que definen el conflicto y su naturaleza llegan a más de 78 definiciones, halladas en diversas fuentes desde 1933 hasta 1996. En tal sentido, nos adherimos a la definición de [Sánchez, Cegarra y Cegarra \(2011\)](#) quienes plantean “El conflicto se define como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles”. El conflicto en la empresa, conocido como conflicto empresarial, se manifiesta a nivel interno entre trabajadores, entre trabajadores y sus jefes, entre jefes, entre unidades o departamentos y el externo con los clientes, con proveedores, incluso con el mismo Estado; también, puede ser por diversos motivos, como los chismes y rumores, por valores, ética profesional, etc.

[Porret \(2006\)](#), citado en [Abrego et al. \(2013\)](#) define el conflicto en el ámbito laboral, de la siguiente manera:

“aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional”.

El conflicto en la empresa o conflicto laboral puede ser positivo o negativo en función a la forma en que se enfrente y el proceso de su solución. En el sentido estrictamente negativo es el estrés que origina en el trabajador y su incidencia en su desempeño laboral, el pésimo clima laboral, etc. En el aspecto positivo, es resolver un conflicto, liberar de tensiones, generar un clima laboral propicio que incida positivamente en el desempeño laboral y la productividad del trabajador en beneficio de la empresa.

La clasificación considerada está en virtud de la experiencia y diversas consultas a gerentes y trabajadores sobre los conflictos

empresariales en el sector público y privado, basado en el trabajo de [Morales \(2019\)](#), el cual identificó los conflictos que surgen y afectan el clima laboral, así como su forma de resolverlos. El estudio validó 40 conflictos que sirven de base al presente estudio, iniciando un nuevo recorrido, esta vez, en las Pyme del distrito de La Molina, en virtud a los conflictos con mayor frecuencia. Los conflictos por rumores, chismes y mentiras son reconocidos por [Robbins & Judge \(2013\)](#), citado en [De León \(2018\)](#); por [Gatlin, Wysocki, Kepner, Farnsworth & Clark \(2015\)](#), citado en [Morales \(2019\)](#); por [Pacheco y Zapata \(2015\)](#). **Los conflictos de valores o ética profesional** reconocidos por [Femenia \(2012\)](#), citado en [\(Toro, 2017\)](#); por [Jones y George \(2014\)](#), citado en [De León \(2017\)](#); por [Gatlin et al. \(2015\)](#), citado en [Morales \(2019\)](#); por [Bermejo \(2003\)](#); por [Berroterán \(2011\)](#), citado en [Pujol \(2015\)](#); por [Alzate \(2015\)](#). **Los conflictos de interés** reconocidos por [Cavalli y Quinteros \(2010\)](#), citado en [Toro \(2017\)](#); por la Organización Internacional del Trabajo (2013), citado en [Morales \(2019\)](#); por [Bermejo \(2003\)](#); por [Granados \(2007\)](#); por [Berroterán \(2011\)](#), citado en [Pujol \(2015\)](#); por [Alzate \(2015\)](#). **Los conflictos por diferencias culturales** reconocidos por [Jones y George \(2014\)](#), citado en [De León \(2017\)](#); y por [Bermejo \(2003\)](#). **Los conflictos por metas, objetivos o presión laboral** son reconocidos por [Robbins y Judge \(2013\)](#); por [Toro \(2017\)](#); por [Acosta \(2011\)](#) citado en [Toro \(2017\)](#); [Jones y George \(2014\)](#), citado en [De León \(2017\)](#); por [Gatlin, et al. \(2015\)](#), citado en [Morales \(2019\)](#). **Los conflictos por roles** son reconocidos por [Acosta \(2011\)](#), citado en [Toro \(2017\)](#); por [Gatlin et al. \(2015\)](#), citado en [Morales \(2019\)](#) y por [Bermejo \(2003\)](#). **Los conflictos por amiguismo o compadrazgo** reconocidos por [Sourcebook \(2012\)](#), citado en [Morales \(2019\)](#).

#### **Las formas de enfrentar los conflictos.**

El correcto y adecuado abordaje permite

la resolución del conflicto, el cual puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo.

Muchas fórmulas se han escrito sobre la mejor forma de enfrentar los conflictos y la manera de resolverlos, pero no se encontró ninguna acorde a las necesidades de las partes intervinientes. Sin embargo, es imperante en el mundo de hoy, evitarlos o enfrentarlos porque interfieren en el clima laboral, causando estrés e influyendo directamente en el desempeño de los trabajadores. Por eso, es necesario ofrecer una solución acorde a la naturaleza del conflicto por ser este inherente al ser humano.

Para enfrentar un conflicto se debe utilizar la creatividad, la objetividad, la imparcialidad y el análisis crítico para estimular a las partes enfrentadas. Un buen empleado puede enfrentar un conflicto sin necesidad de invocar la ayuda de la jefatura, salvo que sea lo suficientemente grave para comunicarlo. Los trabajadores enfrentan de diversas maneras los conflictos, sobre todo, por su personalidad. Sin embargo, toda situación es diferente y merece ser tratada desde su propia naturaleza. Hay diversas formas de enfrentar un conflicto. [Bermejo \(2003\)](#), sugiere una respuesta creativa, como escoger conscientemente aquellas cosas que pueden hacerse, y dejar de lado aquellas que están entorpeciendo la solución. También, asertividad apropiada, aplicar estrategias para atacar el problema no a la persona, el secreto radica en decir como son las cosas, no como deberían ser o no ser, etc.; mapear el conflicto consiste en diseñar los puntos necesarios para ubicar las necesidades y las preocupaciones y, diseñar las opciones que generan la solución creativa conjunta. [De León \(2018\)](#), también refiere la asertividad para gestionar el conflicto.

[Toro \(2018\)](#) siguiendo a [Robbins y Judge \(2013\)](#), plantea que el conflicto se desarrolla en cinco etapas, las cuales son: oposición o incompatibilidad, conocimiento,

y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. Inclusive, según [Redorta \(2011\)](#), las acciones deben estar orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. Esta forma también atiende una solución creativa.

[Parra et al. \(2008\)](#) sostienen, que al estudiar el conflicto se deben considerar varios elementos, el problema o situación que general el conflicto, las circunstancias que precipitan el conflicto, comportamiento de los protagonistas y, por último, las consecuencias que generen, sobre todo si estas no son constructivas, las cuales son reconocidas por diversos autores. Esta gestión coincide con lo planteado por [Toro \(2017\)](#) sobre la gestión a desarrollar para enfrentar el conflicto.

[Robbins y Judge \(2013\)](#), citado en [De León \(2018\)](#), plantea cinco etapas para enfrentar el conflicto, como son: etapa de oposición, de cognición, de intenciones, de comportamiento y resultados. Se puede también apreciar que, [De León \(2018\)](#), [Toro \(2017\)](#) y [Parra et al. \(2008\)](#) coinciden plenamente en las etapas para enfrentar los conflictos. [Pujol \(2015\)](#) trabaja en el mismo sentido y afirma que cada persona enfrenta el conflicto de manera diferente; también describe diferentes estilos de gestión de conflictos basándose en [Alzate \(2015\)](#) y [De Diego y Guillén \(2010\)](#), los cuales se refieren a la negación, la evitación, la acomodación, el enfrentamiento, la colaboración y el compromiso. Sin embargo, en este último, existe una diferencia la cual radica en los tres primeros estilos que no plantean solución, sino huyen de ella, la evitan pudiendo elevar el grado de efervescencia de este o elevar su complejidad.

Para concluir, se deben reconocer los enfoques que plantea la [OIT \(2013\)](#), como el poder (cuando una parte emplea la coacción



para forzar a la otra), los derechos (cuando se usa la norma de derecho o equidad para resolverlo) y el consenso (cuando se empeñan en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades para resolverlo). Esto permite un posicionamiento estratégico para toma decisiones y el mejor manejo que se le puede dar.

### Las formas de resolver los conflictos

Las formas son diversas, deviene desde la voluntad de las partes hasta la aplicación de la normatividad vigente. En la actualidad, la gestión y manejo de los conflictos empresariales en una herramienta obligatoria que toda empresa debe poseer para evitar sus desagradables consecuencias.

Pacheco y Zapata (2011), siguiendo a Robbins y Judge (2013) reconocen la negociación, arbitraje, mediación, conciliación y amigable componedor. Este último es un adicional, comparando a las reconocidas formas de solución tradicional.

Gonzales (2006) citado en De León (2016) reconoce la conciliación, negociación, arbitraje, negociación asistida, huelga, cierre de empresa o demandas, facilitación. En este extremo se encuentran cinco nuevas formas de resolver, a pesar de que no son conocidas, salvo como medios de presión y, la última, más conocida, pero poco aplicada.

Granados (2007) reconoce la mediación, arbitraje y conciliación.

Pujol (2015) también reconoce las formas de resolver conflictos como la negociación, conciliación, la mediación y arbitraje. Incluso, Pujol (2015) se concentra en la mediación, otorgándole un valor muy especial.

Abrego *et al.* (2013) citan a varios autores que coinciden en las alternativas tradicionales, como la negociación, la conciliación, la mediación, el arbitraje, la solución jurisdiccional en Gonzales (2006),

los buenos oficios en Gonzales (2006) y la decisión administrativa en Gonzales (2006). Aquí, una vez más, encontramos alternativas poco usuales como las dos últimas, los buenos oficios y decisión administrativa.

La OIT (2013) reconoce la mediación y conciliación, la negociación, el arbitraje y la solución judicial. Bermejo (2003) plantea como medios de solución, la negociación, la mediación o mediador y el facilitador. Este último poco usual en nuestro medio. Por otro lado, Cialti (2016) reconoce la conciliación, la mediación y el arbitraje. Asimismo, Gascón (2013) plantea, que las formas de resolver el conflicto son a través de la mediación, la negociación, la conciliación y, por último, el arbitraje. Finalmente, es necesario un correcto abordaje, tratamiento y solución de los conflictos, descartando la conducta elusiva (eludir, ignorar, no abordar) y la adversa (enfrentar legalmente a la otra parte). Sin embargo, la conducta negociadora (encarar las partes el problema y solucionarla), plantea muchas ventajas (ahorro de tiempo y dinero, mejora la relación, etc.).

## 2. Materiales y Métodos

El material utilizado para el presente trabajo fue una computadora, impresora, hojas bond para llenado del cuestionario y lapicero. El método utilizado es el siguiente:

### Tipo de investigación

La investigación es cualitativa de tipo descriptiva porque describe la conducta del ser humano sobre los conflictos que se producen en las Pyme del distrito de La Molina, la forma de enfrentarlos y resolverlos, según la percepción de la muestra. También, es de tipo observacional porque se analiza e interpretan los datos obtenidos de las encuestas.

## Diseño de la investigación

El diseño es no experimental porque se colectó la información directamente de los trabajadores voluntarios de las Pyme del distrito de La Molina, donde ocurren los hechos investigados, sin alterar las condiciones existentes; y también posee un diseño transversal porque el cuestionario, compuesto por 20 preguntas repetitivas con 5 respuestas en la escala de Lickert, de la encuesta se aplicó a la muestra en una sola oportunidad y, finalmente simple porque se muestra en una sola oportunidad.

## Población y muestra

Se consideró oportuno elegir un conjunto finito de empresas del distrito de La Molina. La población la conformaron 2385 Pyme. La muestra es probabilística, corresponde a trabajadores voluntarios, entre jefes y trabajadores, en un total de tres por cada empresa. La fórmula muestral da como resultado fue de 331 Pyme encuestadas, elegidas al azar, con un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error, con 993 voluntarios, utilizando la siguiente fórmula (Fórmula 1) para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q} \quad (1)$$

En donde,

n= Muestra (331)

N= Población = 2385 Pyme

Z= Nivel de confianza (95%= 1,96)

E= Error permitido (5%= 0,05)

p= Probabilidad de éxito, proporción esperada 0,5 (50%)

q= Probabilidad de fracaso 0,5 (50%)

D= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

## Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron el análisis documental, la encuesta presencial por muestreo, directa y estructurada, así como la observación directa. El modelo de cuestionario posee 20 preguntas repetitivas basadas en los objetivos.

## Procedimiento de análisis de datos

Se contactó a los administradores o gerentes de cada Pyme para explicar el objeto de estudio y el procedimiento a utilizar; posteriormente, a las empresas que accedieron ser parte de la investigación, se les explicó a los participantes la finalidad de la encuesta anónima y se les entregó para ser llenada. Finalmente, recogida la información, se procedió al análisis y sistematización de datos, a su ordenamiento y redacción de conclusiones. Se ha considerado una frecuencia alta para las respuestas (siempre y casi siempre), frecuencia media (a veces), frecuencia baja (casi nunca) y nula (nunca se presenta o se descarta).

## Limitaciones del estudio

La presente investigación no consideró conflictos sindicales, ni organizaciones o federaciones de empleadores. Se concentró en las Pyme de un solo distrito por la facilidad de acceso a las fuentes de información.

## 3. Resultados y discusión

Las interacciones entre empleados y empleadores producen una suerte de normas de convivencia laboral no escritas, al margen de las normas internas y las del código laboral. El resultado de la encuesta por pregunta se plasmó en las siguientes **Tablas**:



**Tabla 1.** Conocimiento del concepto de un conflicto laboral

Likert	Q	%
Siempre	851	86
Casi siempre	142	14
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

El 100% de los colaboradores reconocen el concepto de conflicto.

Resulta importante que los trabajadores lo conozcan para saber cómo actuar frente a uno de ellos. Existen más de 78 definiciones, según Infante (1998), citado por Prieto (2012), cifra que debe haber aumentado significativamente desde 1996 por la dinámica de las relaciones empresariales modernas.

**Tabla 2.** Conocimiento del grado de incidencia del conflicto laboral en el desarrollo de sus labores en la empresa

Likert	Q	%
Siempre	918	92
Casi siempre	75	8
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

El 100% de encuestados reconocen la alta frecuencia de incidencia del conflicto en la empresa. En base a las definiciones de Sánchez *et al.* (2011), por la tensión o problemas que originan al individuo como resultado directo de presiones y de Porret (2010) “situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí (...)”, citado en Abrego *et al.* (2013); esta incidencia incluye el estrés al trabajador, su incidencia en su desempeño laboral y el pésimo clima laboral.

**Tabla 3.** La frecuencia de ocurrencia de los conflictos en el centro laboral

Likert	Q	%
Siempre	646	65
Casi siempre	189	19
A veces	0	0
Casi nunca	98	10
Nunca	60	6

El resultado mostró al 84% en alta frecuencia de ocurrencia de conflictos, un 10% la considera baja y un 6% la descarta. En cualquier centro laboral hay trabajadores con y sin problemas, encontrar un lugar donde todos sepan manejar sus problemas se convierte en el sitio ideal para trabajar, así como tener jefes que posean un buen manejo de gestión emocional y conflictos para evitarlos. Para otros, un 16% no hay problemas porque en realidad no ocurren o porque ocultan los problemas por temor a perder el trabajo.

**Tabla 4.** El impacto negativo del conflicto laboral en el trabajo

Likert	Q	%
Siempre	534	53
Casi siempre	225	23
A veces	112	11
Casi nunca	36	4
Nunca	86	9

El resultado mostró al 76% con impacto altamente negativo, un 11% es mediano, un 4% es bajo y solo un 9% lo descarta. Como se mencionó, basado en Sánchez *et al.* (2011) y Porret (2010), citado en Abrego *et al.* (2013) es negativo para el centro laboral y los trabajadores, en su salud, en su desempeño, en el clima, etc., confirmándose la tendencia y repercusión negativa.

**Tabla 5.** La frecuencia de los conflictos por rumores, chismes y mentiras

Likert	Q	%
Siempre	917	92
Casi siempre	57	6
A veces	0	0
Casi nunca	19	2
Nunca	0	0

El resultado mostró que el 98% confirma la alta frecuencia que posee este conflicto, 2% la considera baja. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre el alto grado de existencia de este conflicto en las empresas, según lo afirman [Robbins y Judge \(2013\)](#), [De León \(2018\)](#), [Toro \(2017\)](#), [Gatlin et al. \(2015\)](#) y [Pacheco y Zapata \(2015\)](#).

**Tabla 6.** La frecuencia de los conflictos por valores o ética profesional

Likert	Q	%
Siempre	691	70
Casi siempre	118	12
A veces	116	12
Casi nunca	49	5
Nunca	19	1

El resultado mostró al 82% que es alta la frecuencia de este conflicto, 12% lo considera mediana, un 5% la considera baja y el 1% lo descartó. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre el alto grado de ocurrencia del conflicto en las empresas, según lo afirman [Femenia \(2012\)](#), [Toro \(2017\)](#), [Jones y George \(2014\)](#), [De León, \(2017\)](#), [Gatlin et al. \(2015\)](#), [Bermejo \(2003\)](#), [Pacheco y Zapata \(2015\)](#), [Berroterán \(2011\)](#), [Pujol \(2015\)](#) y [Alzate \(2015\)](#).

**Tabla 7.** La frecuencia de los conflictos por intereses

Likert	Q	%
Siempre	612	62
Casi siempre	189	19
A veces	143	14

Continuación de tabla 7

Casi nunca	15	2
Nunca	34	3

El resultado mostró al 81% con alta frecuencia del conflicto, el 14% es mediana, 2% es baja y el 3% lo descartó. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre el alto grado de ocurrencia de este conflicto, según lo afirman [Cavalli y Quinteros \(2010\)](#), [Toro \(2017\)](#), [De León \(2018\)](#), [OIT \(2013\)](#), [Bermejo \(2003\)](#), [Granados \(2007\)](#), [Pacheco y Zapata \(2015\)](#), [Berroterán \(2011\)](#), [Pujol \(2015\)](#) y [Alzate \(2015\)](#).

**Tabla 8.** La frecuencia de los conflictos por metas, objetivos o presión laboral

Likert	Q	%
Siempre	689	69
Casi siempre	198	20
A veces	48	5
Casi nunca	45	5
Nunca	13	1

El resultado mostró al 89% la alta frecuencia de este conflicto, un 5% es mediana y baja, y solo el 1% lo descarta. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre la existencia de este conflicto en las empresas, según lo afirman [Robbins y Judge \(2013\)](#), [Toro \(2017\)](#), [Acosta \(2011\)](#), [De León \(2018\)](#), [Jones y George \(2014\)](#), [Gatlin et al. \(2015\)](#).

**Tabla 9.** La frecuencia de los conflictos por roles

Likert	Q	%
Siempre	537	54
Casi siempre	251	25
A veces	106	11
Casi nunca	14	1
Nunca	85	9

El resultado mostró al 79% con alta frecuencia, 11% es mediana, un 1% es baja y el 9% lo descartó. Se confirma el

resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre la existencia de este conflicto en las empresas, según lo afirman [Acosta \(2011\)](#), [Toro \(2017\)](#), [De León \(2018\)](#), [Gatlin et al. \(2015\)](#) y [Bermejo \(2003\)](#).

**Tabla 10.** La frecuencia de los conflictos por amiguismo o compadrazgo

Likert	Q	%
Siempre	521	52
Casi siempre	336	34
A veces	0	0
Casi nunca	99	10
Nunca	37	4

El 86% mostró que es alta la frecuencia de este conflicto, un 10% es baja y el 4% lo descartó. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre el alto grado de existencia de este conflicto en las empresas como lo sostienen diversos autores.

**Tabla 11.** La frecuencia de los conflictos por diferencias culturales

Likert	Q	%
Siempre	368	37
Casi siempre	381	38
A veces	68	7
Casi nunca	79	8
Nunca	97	10

El 75% mostró que es alta la frecuencia del conflicto, 7% es mediana, 8% es baja y 10% lo descartó. Se confirma el resultado del estudio de [Morales \(2019\)](#) sobre la alta frecuencia del conflicto en las empresas, según afirman [Jones y George \(2014\)](#), [De León \(2018\)](#) y [Bermejo \(2003\)](#).

**Tabla 12.** La frecuencia con que se evitan los conflictos

Likert	Q	%
Siempre	78	8
Casi siempre	49	5
A veces	12	1

Continuación de tabla 12

Casi nunca	406	41
Nunca	448	45

El resultado mostró una frecuencia inversa. El 13% es alta la frecuencia para evitar los conflictos, 1% es mediana y 86% es baja o nula para evitar los conflictos. Evitar el conflicto no conduce a nada. Según [Redorta \(2011\)](#), se deben tomar acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas para tranquilizar la situación de manera inmediata, eficaz y eficiente. También es oportunidad para una solución creativa e innovadora.

**Tabla 13.** La frecuencia con que se enfrentan los conflictos al presentarse

Likert	Q	%
Siempre	728	73
Casi siempre	119	12
A veces	9	1
Casi nunca	79	8
Nunca	58	6

El resultado mostró al 85% con alta frecuencia para enfrentar los conflictos, 1% es mediana, 8% es baja y 6% es nula. Todo conflicto es una oportunidad para resolver cualquier enfrentamiento en la empresa. La mayoría prefiere enfrentarlo a evitarlo o eludirlo porque la naturaleza del ser humano es conflictiva. El conflicto debe convertirse en herramienta que genere consensos y resuelva cualquier tipo de disputa, sea interna o externa, dentro de la empresa.

**Tabla 14.** La forma creativa e innovadora de enfrentar un conflicto

Likert	Q	%
Siempre	625	63
Casi siempre	368	37
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

El 100% prefiere enfrentar el conflicto de manera creativa. Para enfrentar un conflicto, se deben utilizar la creatividad, la objetividad, la imparcialidad y el análisis crítico a fin de estimular a las partes enfrentadas. [Bermejo \(2003\)](#), también sugiere la respuesta creativa y pautas para lograrlo.

**Tabla 15.** El uso de la asertividad apropiada para enfrentar un conflicto

Likert	Q	%
Siempre	598	60
Casi siempre	395	40
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

El resultado mostró al 100% usar la asertividad apropiada para enfrentar el conflicto. [Bermejo \(2003\)](#), sugiere la respuesta creativa y da pautas para alcanzarla, proponiendo la asertividad apropiada, aplicando estrategias para atacar el problema no a la persona, y decir las cosas de forma neutral. [De León \(2018\)](#), también refiere la asertividad para gestionar el conflicto.

**Tabla 16.** La forma convencional de enfrentar el conflicto

Likert	Q	%
Siempre	367	37
Casi siempre	306	31
A veces	0	0
Casi nunca	117	12
Nunca	203	20

El resultado mostró al 68% enfrentarlo en la forma convencional, 12% baja frecuencia y 20% lo descartó. Probablemente prefieren seguir otro camino. El resultado es relativamente alto, en mayoría. [Robbins y Judge \(2013\)](#) y [Toro \(2017\)](#) plantean 5 etapas para enfrentar el conflicto, las cuales coinciden, pero con diferentes nombres, con lo planteado por [Parra et al. \(2017\)](#), [De](#)

[León \(2018\)](#), [Pujol \(2015\)](#), entre otros. Es importante resaltar que otros autores como [Alzate \(2015\)](#), [De Diego y Guillén \(2010\)](#), también describen diferentes estilos de gestión de conflictos basados en la negación, la evitación, la acomodación, el enfrentamiento, la colaboración y el compromiso; pero la evitación no plantea solución, sino puede generar o incrementar el conflicto. Por tanto, estos autores también coinciden con los cinco niveles para enfrentar el conflicto.

**Tabla 17.** La existencia de un plan guía, manual o protocolo en caso de conflicto

Likert	Q	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	96	10
Nunca	897	90

El resultado mostró al 10% una baja frecuencia de existencia de una guía, manual o protocolo para enfrentar un conflicto y un 90% lo descartó. En la actualidad, el manejo de conflictos empresariales es una herramienta obligatoria que toda empresa debe poseer para resolverlos. Sin embargo, la realidad muestra que no hay interés en un plan, guía, manual o protocolo para evitar o enfrentar un conflicto. Inclusive, es muy probable que no sean capacitados en gestión emocional para enfrentar los conflictos.

**Tabla 18.** La intervención de tercero sin autoridad para resolver un conflicto

Likert	Q	%
Siempre	145	15
Casi siempre	114	11
A veces	0	0
Casi nunca	115	12
Nunca	619	62

El resultado mostró al 26% el uso de un tercero sin autoridad y un 74% lo descartó.

La minoría prefiere la solución pacífica de controversias (conversar y negociar) antes de la imposición de la autoridad administrativa, judicial o arbitral. Esta solución es reconocida por Cialti (2016), Pacheco y Zapata (2015), Robbins y Judge (2013), De León (2018), Gonzales (2006), Granados (2007), Pujol (2015), Abrego *et al.* (2013), OIT (2013), Bermejo (2003), Gascón (2013), etc.

**Tabla 19.** La intervención de tercero con autoridad para resolver un conflicto

Likert	Q	%
Siempre	518	52
Casi siempre	401	40
A veces	0	0
Casi nunca	36	4
Nunca	38	4

El resultado mostró al 92% a un tercero con autoridad para resolver el conflicto, un 4% de baja frecuencia y un 4% lo descartaron. El resultado es interesante, similar al anterior, pero con mayor aceptación. Esta alternativa de solución permite escuchar a las partes y arribar a un acuerdo de mutuo beneficio, pero de no existir acuerdo, son los terceros quienes impondrán la solución, sea esta administrativa, judicial o arbitral. Esta solución es reconocida por Pacheco y Zapata (2015), Robbins y Judge (2013), De León (2018), Gonzales (2006), Granados (2007), Pujol (2015), Abrego *et al.* (2013), OIT (2013), Bermejo (2003), Gascón (2013), Cialti (2016), etc.

**Tabla 20.** La negociación como forma de resolver el conflicto

Likert	Q	%
Siempre	966	97
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	27	3

El resultado mostró al 97% a la negociación como la forma de solución del conflicto y el 3% lo descartó. Esta alternativa permite escuchar a las partes y arribar a un acuerdo beneficioso, pero también es peligroso si una de las partes no satisface sus intereses. Esta solución la reconocen Pacheco y Zapata (2015), Robbins y Judge (2013), De León (2018), Gonzales (2006), Granados (2007), Pujol (2015), Abrego *et al.* (2013), OIT (2013), Bermejo (2003), Gascón (2013), Cialti (2016), etc.

#### 4. Conclusiones

La investigación concluyó identificando como forma de solución de los conflictos que se presentan en las pequeñas y medianas empresas del distrito de La Molina es enfrentando y negociando. El primer objetivo se cumplió al identificar los tipos de conflictos que más se presentan en estas unidades productivas y la frecuencia de su ocurrencia, sobre la base de la investigación de Morales (2019). Los colaboradores identifican los conflictos y su incidencia en las relaciones laborales, los problemas y el impacto negativo sobre los colaboradores y la empresa, tales como el estrés, mal desempeño funcional y pésimo clima laboral, etc. Además, se confirmaron los conflictos del estudio de las farmacias y boticas de los distritos de Lima Metropolitana, los cuales se repiten en las Pyme de La Molina, siendo los de mayor ocurrencia, los conflictos por rumores, chismes y mentiras, por metas, objetivos o presión laboral, por amiguismo o compadrazgo, por valores o ética profesional, etc.

El segundo objetivo se cumplió al identificar que estas unidades productivas utilizan la forma convencional para enfrentar los conflictos, abriendo una excelente oportunidad para que las jefaturas tomen medidas y prevean o afronten los conflictos. Inclusive, los colaboradores prefieren soluciones creativas, innovadoras y con asertividad apropiada para la gestión,

fijándose en el problema, no en las personas. Este hecho permitirá a la gerencia una mejor gestión del conflicto y su oportuna solución, sobre todo, por la carencia de planes, manuales, guías para gestionar y resolver los conflictos.

El tercer objetivo se cumplió al identificar a la negociación como forma de resolver los conflictos. Sin embargo, la gran mayoría de colaboradores prefiere la imposición de una solución mediante tercero con autoridad.

El adecuado abordaje y gestión del conflicto permite su solución, en función a su propia naturaleza. Las jefaturas deben proponer acciones preventivas para evitar, enfrentar y resolver estos conflictos. En ese sentido, es primordial contar con un plan, guía, manual o protocolo para evitar o enfrentar un conflicto y, finalmente, capacitar al personal en gestión emocional, prevención y gestión de conflictos para evitar, enfrentar y resolverlos al interior de la empresa. Los resultados de la presente investigación sugieren nuevas líneas de investigación, como la solución de los conflictos en empresas exportadoras, la prevención y gestión de los conflictos en las grandes empresas; describir la forma de prevenir los conflictos en las empresas; elaboración de propuestas para prevenir y resolver los conflictos empresariales; propuesta de elaboración de guías, manuales o protocolos, según la naturaleza del conflicto; evaluar las propuestas para prevenir y resolver los conflictos empresariales; evaluar las guías, manuales o protocolos para evitar y gestionar los conflictos; evaluar el grado de incidencia de la capacitación sobre la prevención y gestión de conflictos laborales; análisis del fortalecimiento de capacidades en gestión emocional para evitar los conflictos empresariales; determinar la incidencia de la promoción y aplicación de principios, valores y ética profesional para evitar conflictos empresariales.

## 5. Literatura citada

- Acosta, J.M. 2011. *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Profit Editorial, Barcelona, España. 147 p.
- Alzate, R. 2015. *La teoría del conflicto*. Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. 82 p.
- Abrego, R.; González, K.; Lullo, R. 2013. *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigidas al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia emocional*. Tesis de pregrado, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. 144 p.
- Álvarez, R.; Querevalu, W.; Rivera, A.; Valderrama, J. 2018. *Índice del progreso social del Distrito de La Molina*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. 136 p.
- Bermejo, G. 2003. *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México. 123 p.
- Berroterán, A. 2011. *La tolerancia desde la perspectiva de mediación de conflictos organizacionales*. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Generales 1: 48-63.
- Cavalli, M.; Quinteros, L. 2010. *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*. Editorial Reus S.A., Madrid, España. 216 p.
- Cialti, P.H. 2016. *Los mecanismos autónomos de resolución extrajudicial*



- de conflictos colectivos laborales: el caso español y apuntes sobre la legislación colombiana. *Revista de Derecho* 45: 169-211.
- Corsón, F.; Gutiérrez, E. 2014. *Mediación y Teoría*. Editorial Dykinson, Madrid, España. 178 p.
- De Diego, R.; Guillen, C. 2010. *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. 3era Edición. Editorial Pirámide, Madrid, España. 288 p.
- De León, B.L. 2018. *Comunicación interna y manejo de conflictos*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. 79 p.
- De León, M.C. 2016. *Liderazgo y conflictos laborales*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. 88 p.
- Femenia, N. sf. *Transformación del conflicto en el mundo hispano*. Disponible en [http://www.inter-mediacion.com/new/conflictos\\_sociales.htm](http://www.inter-mediacion.com/new/conflictos_sociales.htm).
- Gascón, S. 2013. *Conflictos en empresas familiares*. Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. 96 p.
- Gonzales, M. 2006. *Gestión de conflictos laborales*. Innovación y Cualificación S. L., Málaga, España. 162 p.
- Granados, M.I. 2007. *La solución de conflictos colectivos laborales: especial referencia a los sistemas autónomos*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Granada, España. 566 p.
- INEI [Instituto Nacional de Estadística e Informática]. 2019. *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007-2018*. Lima, Perú. 598 p.
- Infante, E. 1998. *On the interpersonal conflict definition: Cluster analysis application to the semantic study*. *Revista de Psicología Social* 13(3): 485-493.
- Jones, G.; George, J. 2014. *Administración contemporánea*. 8va. Edición. McGraw Hill, México, México. 706 p.
- Morales, R. 2019. *Análisis de los conflictos empresariales en las empresas del sector de boticas y farmacias de los distritos de Lima moderna*. *Revista Anales Científicos* 80 (1): 26-39.
- OIT [Organización Mundial del Trabajo]. 2013. *Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Formación – OIT, Italia. 268 p.
- Pacheco, M.; Zapata, J. 2015. *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa Procongelados S.A, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, Barrio San Alfonso en el Periodo 2013-2014*. Tesis de Grado, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador. 113 p.
- Parra, E.; Rojas, L.; Arapé, E. 2008. *Comunicación y conflicto: el arte de la negociación*. *Negotium Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* 10 (4): 17-35.
- Prieto, J. 2012. *Calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de conflictos de España y Paraguay*. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España. 308 p.
- Porret, M. 2010. *Gestión de personas*. 4ta Edición. Esic Editorial, Madrid, España. 605 p.
- Pujol, M. 2015. *Gestión y resolución de conflictos: La mediación*. Tesis de Grado, Universitat de le Illes Balears, Islas Baleares, España. 145 p.
- Redorta, J. 2011. *Gestión de Conflictos: lo*

- que necesita saber. Editorial UOC, S.L., Barcelona, España. 208 p.
- Robbins, S.; Jugde, T. 2013. Comportamiento organizacional. 15ava Edición. Pearson, México, D.F., México. 712 p.
- Toro, C.C. 2017. Propuesta para el manejo de conflictos en el área de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. 133 p.
- Parra, E.; Rojas, L.; Arapé, E. 2008. Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* 10 (4): 17-35.
- Sánchez, M.; Cegarra, D.; Cegarra, J. 2011. ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa. *Universia Business Review* 29: 100-115.