

**¿CONOCEN LOS FUTUROS EMPRENDEDORES ACERCA DE LOS PROTOCOLOS Y HERRAMIENTAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?**

*Ángel Adolfo Pérez Mora, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

*Abril del año 2011*

# ¿CONOCEN LOS FUTUROS EMPRENDEDORES ACERCA DE LOS PROTOCOLOS Y HERRAMIENTAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

ÁNGEL ADELDO PÉREZ MORA, *Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*<sup>1</sup>

## RESUMEN

La creación de una empresa es el anhelo de los futuros emprendedores, pero estos deben conocer que uno de los principales aspectos para el inicio de una empresa es el capital humano existente. En ocasiones surge una serie de circunstancias que van en contra de la eficiencia de una empresa, y en algunas veces resulta complicado manejar. A este tipo de acciones que van en contra de una comunicación eficiente dentro de un grupo de trabajo en la organización es conocido como conflicto organizacional. El presente artículo busca mostrar si los futuros emprendedores conocen los protocolos para la resolución de conflictos dentro de la organización en las empresas de Costa Rica, al mismo tiempo determinar si las empresas en la actualidad cuentan con un sistema o un departamento en el cual ayude a la resolución de posibles conflictos existentes debido a diferencias entre los empleados y falta de una comunicación eficiente, mismas que no llevan al buen funcionamiento de algún departamento de la empresa. Para el desarrollo del mismo, se empleo una metodología cuantitativa basada en una encuesta dirigida a futuros emprendedores de distintas áreas de la administración. Entre los hallazgos más sobresalientes es el desconocimiento por parte de las empresas en cuanto a la aplicación de una herramienta para la resolución de conflictos, debido en gran parte a la falta de información y a una pequeña parte que no le toma importancia en aplicar una herramienta. Por otra parte, encontramos que los futuros emprendedores en un porcentaje considerable,

---

<sup>1</sup> Ángel Adeldo Pérez Mora es bachiller en Administración de Negocios de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) y aspirante al grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional en ULACIT. Se ha desempeñado por dos años como agente de ventas y administrador de una tienda deportiva, además, laboro como auxiliar contable en Construcciones Modulares de Costa Rica. Contacto: perez\_adelzo@hotmail.com

tienen conocimientos sobre el tema de conflicto y sus consecuencias dentro de la organización, pero estos no aplican este conocimiento en las empresas.

### **ABSTRACT**

The creation of a company is the wish of future resourcefulls. But theses must know that one of the main aspects for the beginning of a company is the existing human capital. In occasions arise series of circumstances that goes against the efficiency of a company and sometimes result complicated to handle. To these types of actions that go against of an efficient communication within a work group in the organization is known as organizational conflict. The present article wants to show if the future resoucefulls know the protocols for the conflicts resolution within the organization in the Costa Rican companies, at the same time, determine if the companies at present have a system or a department that can help solve the possible existent conflicts due to differences between the employees and the lack of an efficient communication, which cannot carry to a good functioning of any company`s department. To develop the same a quantitative methodology was used based on a survey addressed to future resourcefulls of different areas of administration. Among the principal findings is the ignorance by the companies to apply a tool to solve the conflicts, due mainly to a lack of information and to a small part that does not give the importance in applying a tool. On the other hand, we find that the future resourcefulls in a considerable percentage, have knowledge on the topic of the conflict and their consequences within the organization, but they do not apply this knowledge in the companies.

## Introducción

¿Qué se nos viene a la mente cuando escuchamos el término conflicto? A nuestro pensamiento llegan palabras como problemas, cosas sin resolver, peleas sin sentido, reclamos, una situación de difícil salida, entre otros. El diccionario de la Real Academia de la Lengua, en su versión virtual, define conflicto como “las diferentes tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”.

Un conflicto conlleva a distintas formas de actuar en el individuo, desde defenderse con fundamento hasta caer en violencia. El conflicto está presente en cada etapa de nuestra vida, desde por qué estudio en un colegio hasta por qué tengo que ir a visitar a un familiar que no es de mi agrado. No solo a nivel personal se presentan estas situaciones, sino también a nivel profesional y dentro de las organizaciones.

Nuevamente, acudimos al diccionario y a una acepción del término conflicto, cuando lo define como “la acción por el cual los representantes de los trabajadores entran en discusión con los empresarios o líderes en pro de mejores condiciones laborales para estos”.

Desde hace mucho tiempo, se ha considerado que el recurso humano es la pieza clave para toda organización, denominado incluso como el activo más importante; por consiguiente, las empresas tratan de mantener un ambiente en el que el trabajador produzca y esté satisfecho por lo que hace.

Sin embargo, algunas organizaciones no toman en cuenta aspectos como si los empleados están bien, si se encuentran a gusto con el puesto o si existe alguna diferencia entre uno y otro. En este punto, aparecen roces, deferencias de pensamiento y la situación puede volverse inmanejable; por ello, aquí es donde entran terceras personas para promover una solución pacífica y acorde para las partes involucradas, lo que comúnmente llamamos mediación.

A partir de lo mencionado, esta investigación tendrá una referencia sobre el tema del conflicto, en especial sobre el conflicto a nivel organizacional, un tema de análisis y, por qué no, de reflexión. Responderemos una pregunta que será la base fundamental del presente estudio: ¿Conocen los futuros emprendedores acerca de los protocolos y herramientas para resolución de conflictos dentro de la organización?

Este trabajo se justifica por el hecho de que algunas empresas o personas que piensan iniciar una empresa no cuentan con una técnica o protocolo apto para resolución de conflictos. Al no existir este tipo de parámetro, sobre cómo resolver alguna situación anormal, se estaría ante un caos, debido al desconocimiento de acciones concretas para poder llegar a un feliz término.

Un emprendedor debe conocer todo lo que conlleva iniciar una empresa, desde aspectos financieros, económicos, contables y legales, pero no debe descuidar la parte humana. No solo se trata de abrir y comenzar a generar capital, sino que se debe velar por aspectos como tener a un encargado de recurso humano y establecer algunas normativas, en especial si existiera algún incidente entre empleados.

Si uno de los objetivos de toda organización es la socialización, estas deben procurar la existencia de ambientes laborales idóneos que incluyan formas de hacer frente a los problemas de convivencia y que permitan resolver los conflictos de forma pacífica y cooperativa. Al mismo tiempo, se debe promover no solo el desarrollo de competencias cognitivas, sino también socio-afectivas y emocionales.

Adicionalmente, el emprendedor debe conocer las bases y las herramientas para llevar a cabo esas acciones. Aquí reside el alcance que se pretende obtener con esta investigación, el cual consiste en dar a conocer las técnicas para solucionar conflictos y las formas de comunicación, de manera que se genere una conciencia sobre la importancia de tener una base para solventar estas situaciones atípicas, posibles de aparecer en cualquier empresa.

Por tal razón, los objetivos para comenzar esta investigación se enfocan en dos aspectos elementales: en primer lugar, determinar la situación real de algunas empresas nacionales, si aplican o no un plan para resolución de conflictos; y en segundo lugar, en caso de encontrar empresas que desconozcan estas herramientas, definir las causas por las cuales no aplican estos conocimientos a nivel institucional.

## Revisión bibliográfica

Como lo menciona Nora Femenia, “el conflicto es un problema que reduce la eficiencia” (2005, §1). Uno de los problemas al que nos enfrentamos día a día es cómo lidiar con las personas, cómo interactuar con ellas y cómo llegar a acuerdos de una manera ágil y rápida.

Los conflictos organizacionales son acciones que se viven constantemente, pero hay que saber confrontarlos y tener un punto de vista muy amplio sobre la realidad organizativa de la empresa. Partamos de un primer punto: un conflicto involucra estados efectivos en la persona, formas de reaccionar y, por qué no, formas de defenderse (Sánchez, 2005). A la vez, el conflicto es parte de la interacción humana, ya que la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas. Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto pues con cada persona que se entable algún tipo de relación aparece esa posibilidad. No es de extrañar, entonces, las distintas formas en que se comporta el individuo ante una situación en donde tiene que tomar decisiones de una forma adecuada, sin afectar el funcionamiento normal de la empresa.

Desde otra perspectiva, Robbins (2004) nos señala cuatro funciones de la comunicación vitales dentro de una posible resolución de conflictos, ya sea para un grupo o en una organización. Primero que todo, comunicarse de forma adecuada ayuda a controlar las diferentes formas de conducta en el individuo y de los miembros de una organización. Podemos considerar que este punto es el arranque de una buena relación, debido a que los empleados, cuando quieren dar una opinión sobre alguna disconformidad hacia el jefe, observan que existe un control y un procedimiento para una mejor comunicación, que inclusive se puede dar de manera informal. Es acá en donde se discuten y se toman decisiones sobre el conflicto a tratar y este proceso se controla desde la organización.

Aparte del control, la comunicación ayuda a la motivación, ya que al aclarar varios aspectos a los empleados estos reaccionan de una manera positiva pues observan su forma de actuar, se realimentan conceptos y existe un mejor ambiente (Robbins, 2004). Estos aspectos, más el reforzamiento de las metas, objetivos y un seguimiento constante, hacen que la comunicación este presente siempre; si se aplican dichas ideas, el empleado se siente parte de la empresa, ayuda a tener mayor información y, en caso de algún conflicto, existirá el mecanismo adecuado para su resolución.

Los empleados ven a sus grupos de trabajo como una forma de expresión, como una alternativa para comunicar sus sentimientos; es decir, un grupo de personas que escuchan a otras y entre estas se interrelacionan. Ejemplo de ello son las horas de almuerzo, los trabajos grupales dentro de la empresa e incluso la vida cotidiana (universitaria). Acá entra la tercera función, la expresión emocional, la cual ayuda a que el individuo se sienta parte del grupo, ya sea para comunicar satisfacción por la labor hecha o la frustración por no cumplir con los objetivos (inicio de un posible conflicto) (Robbins, 2004).

Finalmente, una buena comunicación facilita la toma de decisiones, debido a que con ella se obtienen muchos puntos de vista e información recopilada y analizada previamente. Como lo afirma Amoros (2007), “la comunicación se convierte en una herramienta potencial a emplear con los empleados que laboren en las organizaciones en el sentido que los motiva a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados” (pág. 138).

Cada día, en las organizaciones se viven muchas situaciones en las cuales no existe una buena comunicación, lo cual genera problemas y conflictos. Una buena comunicación daría como resultado una mejor interrelación dentro de la empresa, los diferentes conflictos se solucionarían de una manera óptima y se evitarían muchas situaciones incómodas dentro de la organización, porque eliminarlas por completo es casi imposible ya que siempre habrá algún factor que las genere.

Una mala comunicación puede ocasionar muchos problemas o conflictos. De acuerdo con Greene y Bureson (2008), se ha determinado que algunos factores de la comunicación están presentes en los sentidos, en el significado de las palabras, en las emociones y en las actitudes tanto del emisor como del receptor.

Existe una diferencia muy marcada entre escuchar y simplemente oír. Escuchar se convierte en un arte, mientras que los procesos de globalización nos obligan a comunicarnos por medios electrónicos o personalmente, pero de forma muy rápida, por lo que muchas veces se pierde el sentido de una rica comunicación, clara y directa. Escuchar correctamente nos puede proporcionar una serie de beneficios; en este caso específico, por ejemplo, permitiría asegurar relaciones humanas y hacerlas más sólidas. También, es un beneficio para solucionar conflictos de toda clase, porque debemos

considerar que una primera alternativa para solucionar cualquier situación es saber escuchar a las personas.

Como una posible hipótesis, se podrían presentar dos situaciones en las cuales se entra en una situación de conflicto. Un primer caso sería el conflicto intrapersonal, es decir el propio del “yo”; y en segundo lugar el interpersonal, ligado al grupo de personas que hay dentro de la organización; esto podría variar dependiendo de la situación actual de la empresa y los posibles conflictos existentes. Otro punto a considerar, como en el caso de este estudio, es que cuando hablamos de conflicto también nos referimos a un concepto ligado al término problema, que claramente Dalton, Hoyle y Watts (2006) lo definen como “la alteración o asunto que requiere una solución, de manera que la empresa o el individuo funcionen en forma adecuada” (p.118).

Los conflictos a nivel interpersonal se presentan debido a múltiples causas. Una de ellos es la interdependencia laboral, la cual se produce cuando hay dependencia recíproca entre dos a más grupos para la realización de tareas; esto conlleva a que el potencial de conflicto sea mayor (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006). También, cuando hay una diferencia en las metas que quiere alcanzar la empresa, por ejemplo que un grupo determinado tenga un objetivo especial, como la reducción de costos, y un segundo grupo del mismo nivel aspira a generar mucho más, aparece una mayor cantidad de costos a los cuales recurrir y finalmente encontramos grupos que forman diferentes percepciones de la realidad (Gibson et all, 2006).

El conflicto forma parte de nuestra vida cotidiana; algunos son más complejos que otros, pero lo importante es saber enfrentarlos y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde los individuos pueden actuar.

Uno observa el entorno y saca conclusiones rápidas, como por ejemplo decir que un conflicto es difícil de resolver, que no existe manera de hacerlo o simplemente se deja pasar para que con el tiempo se solucione. Este tipo de decisiones no es recomendable, debido a que si un conflicto no se resuelve de inmediato podría generar otros, creando un efecto dominó y –por consiguiente– no se podría llegar a una solución a corto plazo. En estas situaciones, es cuando se necesita la comunicación o técnicas para mediación de conflictos, ya sea con un mediador formal o informal, cuya capacidad de arbitrar y aconsejar a los que están en disputa brindará una solución pacífica y rápida al problema específico.



Con lo citado anteriormente, podemos tener una idea sobre los conceptos claves de esta investigación, como por ejemplo la comunicación, la mediación, el arbitraje y –por supuesto– el conflicto, del cual existe una idea base, además de las diversas situaciones que pueden producirse en una empresa y la forma en que el ser humano se comportará de acuerdo con cada una de ellas. Todos estos términos nos darán las posibles respuestas a la pregunta eje de este estudio, sobre si en Costa Rica existe un protocolo adecuado para la resolución de conflictos.

Una buena comunicación hace que las empresas giren en torno positivo y al mismo tiempo puedan resolver conflictos de la mejor manera. Claro está, existen personas que desconocen estos conceptos o no los practican; por eso, el futuro emprendedor debe tomar en consideración cada aspecto relacionado con la comunicación y los conflictos. No solo es abrir una empresa y generar capital; es conocer el recurso humano, el alcance de cada individuo y cómo manejar los grupos de trabajo de forma adecuada. Siempre habrá diferencias y –en consecuencia– conflictos, pero si el emprendedor conoce los protocolos y herramientas puede salir avante y ayudar a los grupos de trabajo en la resolución futura de conflictos, gracias a la mediación y a una buena comunicación.

## **Metodología de investigación**

La siguiente investigación se basará en el método cuantitativo, el cual consistirá en la aplicación de una encuesta a un total de 50 personas, entre dueños, gerentes y administradores que manejen capital humano. Se tomará en cuenta tanto empresas públicas como privadas para obtener diferentes opiniones.

Los contactos se obtuvieron gracias a conversaciones previas, hechas por correo electrónico y visitas a las empresas, con tal de tener el apoyo y la aprobación de las instituciones en la ejecución de este estudio de campo, sin afectar el horario de trabajo de los encuestados. Cabe destacar que las empresas participantes son de varios sectores, como por ejemplo económicos, de servicio, financieros, aseguradoras, call center, tecnológicas, entre otros, con el fin de tener un punto de vista más amplio sobre si practican métodos de resolución de conflictos o no desconocen el tema.

El cuestionario que se realizará a los encuestados posee lenguaje simple y sencillo; consiste en una serie de preguntas cerradas y abiertas, para establecer o confirmar si las empresas en nuestro país tienen las herramientas para resolución de conflictos; si no cuentan con ellas, se podrá determinar por qué no están con ese procedimiento. Algunas características importantes en los encuestados son que tengan experiencia dentro del área donde se desarrollan, que estén dentro de un equipo de trabajo y que tengan la idea de formar su propia empresa a partir de los conocimientos que han adquirido durante los años laborales.

El factor principal a evaluar en esta encuesta se vincula con la necesidad de conocer la realidad de los diferentes departamentos que conforman las empresas en nuestro país, específicamente en el sentido de si tienen conocimientos sobre el tema de conflicto organizacional, mediación y comunicación efectiva. Para esta encuesta, se espera un margen de error del 13,84% y un nivel de confianza del 95%.

Se realizó un pretesteo cognitivo a un total de 10 sujetos, entre profesores, estudiantes y personas ajenas a la carrera, para comprobar el formato de las preguntas para la encuesta. De acuerdo con los participantes, el cuestionario está acorde, de fácil respuesta y comprensible; un 10% de los que realizaron este pretesteo recomendó cambiar una de las preguntas, debido a que puede entrar en confusión y no generaría el resultado que se espera; el otro 90% sintió que no había problema para la solución de la encuesta.

Adicionalmente, se sugirió agregar una pregunta más a la encuesta para que esta tuviera mayor validez.

Finalmente, para la realización de esta encuesta, se utilizaron dos medios específicos: el correo electrónico, con el cual se contactaron los posibles encuestados para la aplicación del cuestionario, y la herramienta Survey Monkey, un medio para recopilar información de manera rápida y sencilla, sin afectar el funcionamiento de los encuestados dentro de las empresas.

## Resultados de la investigación

A continuación y de acuerdo con los datos obtenidos por el estudio de campo, se lanzaron los siguientes resultados:

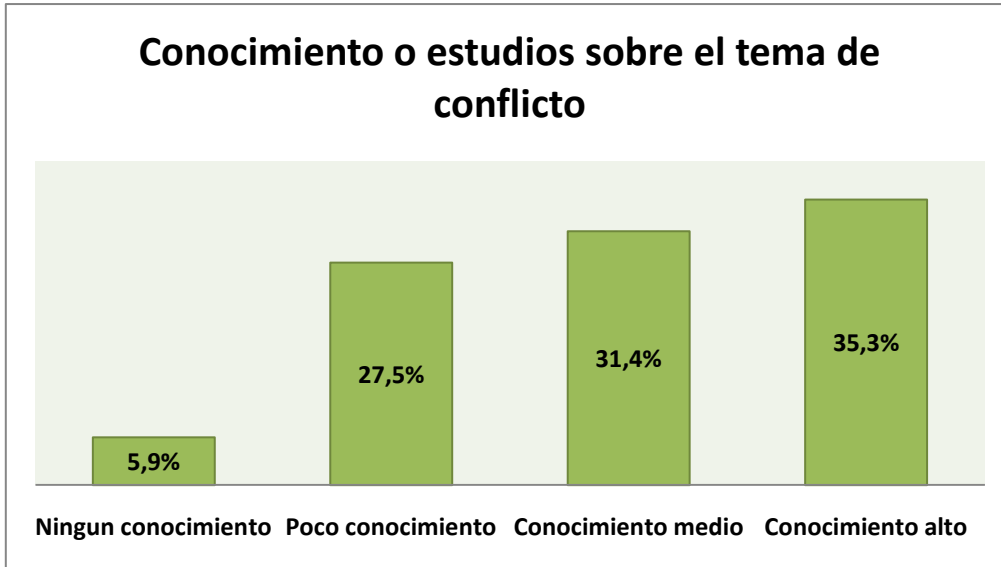


Gráfico N.º 1. Conocimiento o estudios sobre el tema de conflicto. Elaboración propia.

Uno de los aspectos que se quiso investigar con los futuros emprendedores es sobre el conocimiento o estudios realizados en el tema del conflicto. Dentro de los resultados mostrados, se encontró que un 35,3% tiene un conocimiento alto, mientras un 31,4% tienen estudios medios. Esto se debe a que un 66,7% de los encuestados han sacado estudios muy recientes, de manera que el conocimiento que tienen es amplio. No obstante, un 33,4% de los participantes afirmó que tiene un conocimiento mínimo o nulo sobre el estudio del conflicto.

Como parte de los datos obtenidos del gráfico anterior, a continuación mostramos el siguiente gráfico referente a las razones del desconocimiento sobre el estudio del conflicto.

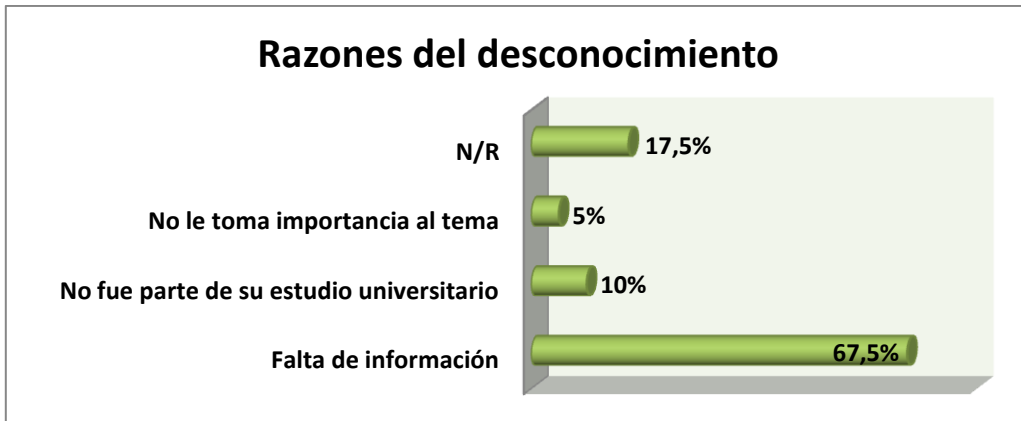


Gráfico N. ° 2. Razones del desconocimiento. Elaboración propia.

Las respuestas hacia esta interrogante han sido inesperadas: se encontró que un 67,5% de los encuestados afirmó que la falta de información provoca desconocimiento sobre el estudio del conflicto; un 10% comentó que no se encontraba como parte de sus estudios universitarios previos, mientras un 5% no le da importancia al estudio del tema para un mejor manejo del capital humano; finalmente, un 17,5% prefirió omitir y no responder la pregunta.

Parte del proceso de aprendizaje del futuro emprendedor es, aparte de conocer, aplicar los conocimientos adquiridos en la vida universitaria a su nivel profesional. Por esta razón, se lanzó la pregunta de si en su actual puesto de trabajo ha tenido que convertirse en un mediador para resolver algún conflicto dentro del departamento donde se desempeña.

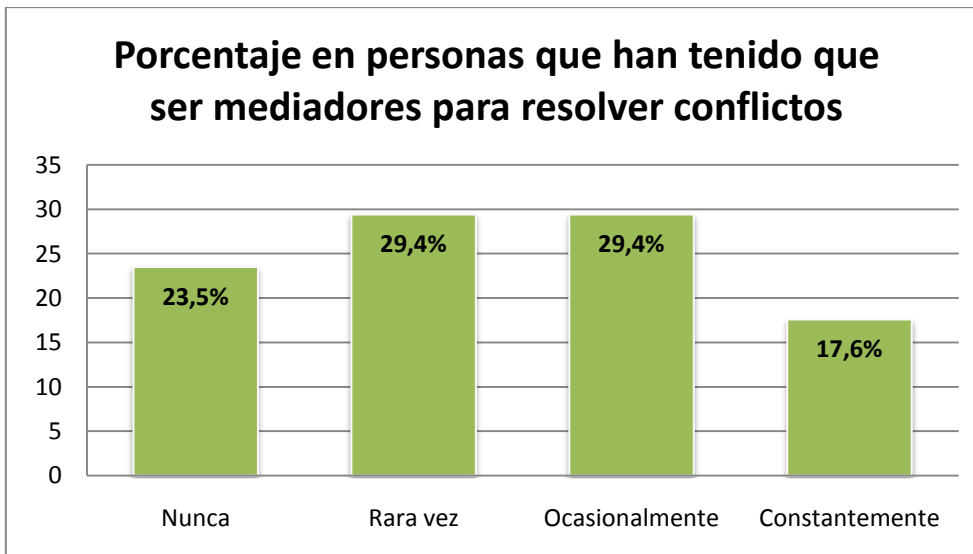


Gráfico N. ° 3. Porcentaje en personas que han tenido que ser mediadores para resolver conflictos dentro de un grupo de trabajo. Elaboración propia

Como se observa, es interesante que una pequeña porción de los encuestados dijera haber servido de mediadores para resolver alguna diferencia dentro de un grupo de trabajo, porción que representa el 17,6%. Por otra parte, pero de forma esporádica, un 29,4% de los encuestados ha actuado como mediador sin vincularse tanto con los actores en la discusión, un 29,4% rara vez toma la iniciativa de resolver alguna diferencia y un 23,5% aclara que no participa como mediadores, sino que solo quiere ser parte de un grupo de trabajo sin solucionar diferencias entre sus compañeros de trabajo.

.Finalmente, y a nivel empresarial, se quiso investigar si las empresas encuestadas dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) tienen en su estructura herramientas o protocolos que sean útiles para la resolución de conflictos que puedan darse en la empresa. Mediante el siguiente gráfico, se muestran los resultados obtenidos.

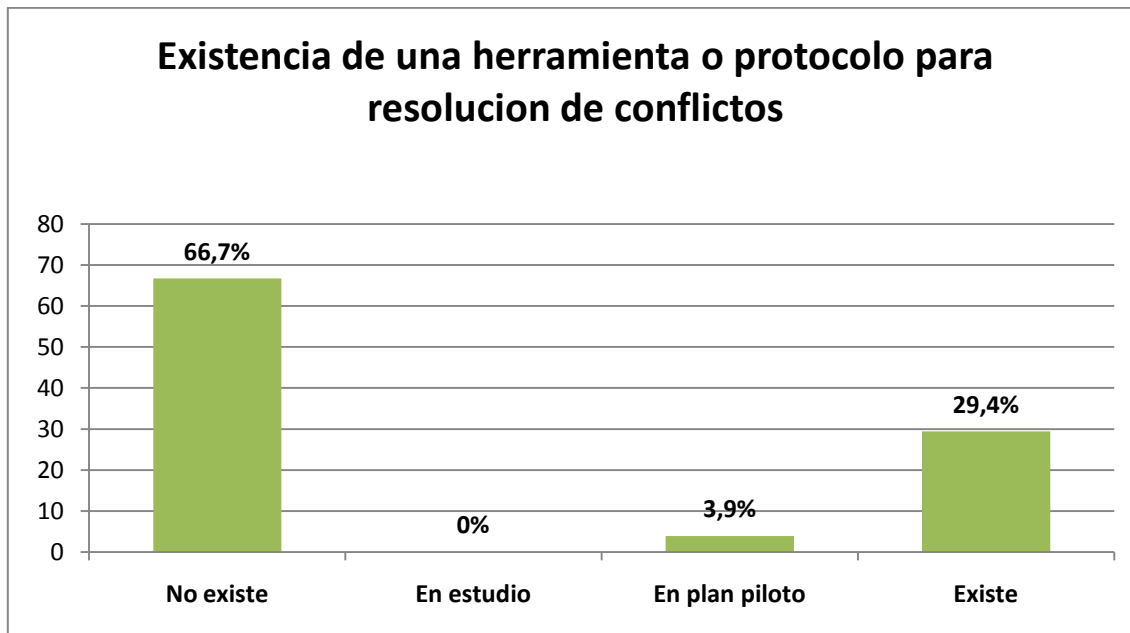


Gráfico N. ° 4. Existencia de una herramienta o protocolo para resolución de conflictos. Elaboración propia.

Se observa que un 66,7% de las empresas participantes no cuenta con una herramienta o un departamento en donde se puedan resolver los problemas internos; una pequeña porción afirma que existe un plan piloto a implementar (3,9%), mientras un 29,4% señala que sí existen herramientas para la solución de conflictos, que ayuda mucho a solucionar diferencias de criterios entre los empleados, aunque no los erradique por completo. La inexistencia de una herramienta se podría justificar al decir que el tema no recibe la importancia que merece.

## Discusión

Durante el proceso de investigación, aparecieron resultados inesperados, pero significativos. Por un lado, se pudo observar que gran parte de los encuestados tiene estudios y, por consiguiente, conocimientos en el tema del conflicto; sin embargo, existe otra parte que desconoce o no se ha actualizado con cursos para manejo de personal.

Se analiza el hecho de que el desconocimiento hacia el estudio de los conflictos se debe a que no existe capacitación o participación en talleres o simplemente a que algunos no le ven importancia al tema. Estos factores deben tomarse en cuenta, debido a que en la actualidad las empresas son lo que son por el capital humano y si no existen ciertas herramientas que ayuden a que el individuo interactúe y forme parte de la empresa, se estará ante una situación de personas con bajo rendimiento.

Como se mencionó en la revisión bibliográfica, parte de una buena resolución de conflictos es tener una buena comunicación, tanto de la empresa hacia los empleados como de estos hacia sus superiores, para que cualquier tipo de conflicto tenga una solución.

Parte de las inquietudes a la hora de realizar esta investigación fue conocer cómo reaccionaba el empleado ante una situación de conflicto, con el fin de observar las posibles medidas empleadas para ayudar a la empresa en la solución de una diferencia entre personas de un grupo de trabajo. La mayoría han lanzado sus conclusiones en los siguientes puntos:

- Diálogo.
- Definir el problema que está generando el roce entre las personas.
- Abrir un espacio en donde las partes involucradas den sus argumentos.
- Valorar las causas que dieron origen al conflicto.
- Analizar las diferentes versiones de las partes involucradas en el conflicto.

Dentro de los comentarios hechos, los entrevistados apuntaron hacia un horizonte común: poner en práctica herramientas de comunicación efectiva, saber escuchar y tratar de interpretar a las partes, reunir las y hablar sobre el problema. No estuvo de más que los encuestados ofrecieran estas soluciones pues a menudo los conflictos inician por la falta

de comunicación, un mal entendido, una mala interpretación de la información, entre otros. Sin embargo, si desde un principio se tiene buena comunicación, un problema se puede llevar a un feliz término.

Un dato preocupante es el hecho de que en las empresas del GAM no haya una herramienta o protocolo para resolución de conflictos internos. Se detalló que la falta de información es una de las causas de esta deficiencia, además de que las empresas no se preocupan por conocer métodos para motivarse y cambiar esta perspectiva. La ausencia de una herramienta podría justificarse con que, en la actualidad, el tema o el estudio del conflicto es nuevo para los empresarios consolidados y para los que iniciarían su propia empresa; sin embargo, deben recordar que administrarán capital humano, acción que tendrá éxito si saben manejar desde un inicio el recurso humano.

Aquí es donde los futuros emprendedores asumimos un papel importante al adquirir esos conocimientos y practicarlos; no solo es aprender, sino aplicar lo aprendido en la vida real, principalmente en la vida como empresarios. No se trata tampoco de culpar a las instituciones públicas o privadas por esta situación, sino que debe ser responsabilidad de cada persona el aprender y actualizarse debidamente, para así aplicar nuevas técnicas en la empresa o en un futuro negocio.

Otro aspecto por considerar es la forma en que una persona se desenvuelve y toma la iniciativa de practicar técnicas para resolución de conflictos; una de esas técnicas es la mediación. Se obtuvo datos interesantes en los cuales el 47% tomó el rol de mediador para solucionar algún conflicto dentro de un grupo de trabajo, mientras una gran parte, un 52,9%, no participó en la solución de problemas. No es un dato alarmante, pero sí debe considerarse pues más de la mitad de los encuestados no se involucra en un grupo de trabajo, no le toma importancia a cómo resolver una situación y, por consiguiente, no busca herramientas que ayuden a un buen manejo del medio en donde se desenvuelve.

También, como parte de la investigación, a los encuestados se les animó a dar sus opiniones sobre cómo podrían aplicar un programa de resolución de conflictos en las empresas donde laboran, con el objetivo de comprobar la capacidad que tenían a la hora de proponer soluciones para una situación que afecta a un grupo dentro de la empresa. Los encuestados, en su mayoría, se inclinaron por estos cinco aspectos:

- Reuniones periódicas donde se hable sobre el tema (formación de talleres).



- Exponer ante los jefes la creación de un ente fiscalizador de conflictos internos.
- Explicar los beneficios de tener una herramienta de resolución de conflictos.
- Perfeccionar el Área de Recursos Humanos.
- Implementar políticas y procedimientos.

En conclusión, las personas tienen conocimientos sobre el tema; en algunos casos, los dominan y los ponen en práctica, pero algunas empresas dentro del GAM no cuentan con una herramienta o un departamento de asuntos internos que trate de manejar las diferentes situaciones de la institución. Se vuelve necesario una buena educación y la voluntad de los dueños y jefes para implementar medidas de resolución de problemas internos.

Es claro que siempre existirán conflictos de diversa índole; no hay una forma de evitarlos, pero sí existen herramientas que, de utilizarse desde el inicio, disminuirían las probabilidades de enfrentarlos. Los futuros emprendedores deben actualizarse y conocer cómo manejar el personal, usar nuevas herramientas, implementar nuevas formas de comunicación y –sobre todo– tener conciencia de que los conflictos organizacionales se pueden resolver de alguna manera, siempre y cuando se apliquen los conocimientos adquiridos en cursos, talleres y actualizaciones.

## **Conclusiones**

Es claro que como futuros emprendedores debemos de conocer más sobre los aspectos del ser humano y forma de comportarse ante las diferentes situaciones que puede existir dentro de la empresa, en especial si existe una diferencia entre empleados de algún departamento. El conflicto es una realidad que es imposible ocultar, es algo inevitable, sobre todo si en las empresas hoy día existen diferentes personas de distintas formas de pensamiento, de creencias, de nacionalidades, entre otras.

Parte de un proceso para la creación de una empresa es saber cómo enfrentar esas situaciones que en ocasiones se vuelven tensas, incontrolables, hasta causales de despido. Una posible alternativa es incentivar dentro de las empresas la importancia de tener una herramienta o la creación de un departamento de asuntos internos que ayude a la empresa a solucionar muchas de las situaciones que se vuelven difíciles.

A pesar de que existen conocimientos y estudios sobre el tema de conflicto, no existe la aplicación de herramientas dentro de las empresas y por consiguiente los futuros emprendedores no pondrían en práctica los conocimientos adquiridos. Por lo cual, parte de un proceso de aprendizaje y de crecimiento profesional, el futuro emprendedor se le debe de ofrecer las herramientas para adquirir estos conocimientos, como lo son las charlas, talleres, cursos de actualidad profesional, donde se haga ver la importancia de implementar herramientas como el dialogo, mediación, arbitraje y una comunicación efectiva para poder dar solución a cualquier problema que pueda tener los empleados.

Los futuros emprendedores deben de comprender la importancia de un plan para resolución de conflictos, pues esto va de la mano con la empresa y con los objetivos que se quiera alcanzar. Esto es solo de actitud y de mucho trabajo, de manera que la empresa crecería aun más y existiría un grado de satisfacción del emprendedor hacia los objetivos alcanzados. El saber utilizar técnicas como mediación y comunicación efectiva es provechoso y de alguna manera vital, pues el éxito o el fracaso de una empresa dependerán del actuar del individuo ante una situación de conflicto y como este puede desenvolverse.

Trabajar en equipo es vital y de gran ayuda, pues por equipos de trabajo han salido ideas importantes para el desarrollo y crecimiento de las empresas en Costa Rica y si esto se implanta en la consecución de un plan para solución de conflictos internos, sería un gran paso para los futuros emprendedores.

Finalmente, este estudio abre portillo para futuras investigaciones, debido a que este tema es amplio y podemos abarcar mas temas, pero es responsabilidad de nosotros y de los nuevos emprendedores en investigar, en adquirir los conocimientos para aplicarlo a futuro en las empresas que vayan a desarrollar a largo plazo. Nosotros como emprendedores debemos de asumir un compromiso personal en ayudar a otras empresas en la implementación de estas herramientas, y a un futuro en plantar esto en nuestras futuras empresas.

## Lista de referencias

- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas [Versión electrónica]. Recuperado el 03 de febrero de 2011 de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/0.htm>
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2006). Relaciones Humanas. México: Editorial Thompson.
- Femenia, N. (2005). Conflicto organizacional: intervenciones posibles y necesarias [Versión electrónica]. Recuperado el 02 de febrero de 2011 de <http://www.intermediacion.com/conflictoorganizacional.htm>.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México: Editorial MC Graw Hill
- Green, J. y Brant R. Burlison (2008). Handbook of Communication and Social Interaction Skills [Versión electrónica]. Recuperado el 03 de febrero de 2011 de [http://books.google.co.cr/books?id=Dci7Zeztwz0C&pg=PA734&lpg=PA734&dq=Handled+of+Communication+and+Social+Interaction+Skills.&source=bl&ots=yk-jFTJlnM&sig=-DnVkvODZ8cryw3dhWqhJI3GDM4&hl=es&ei=sn52TdX\\_BcKV0QGfmbzUBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=Dci7Zeztwz0C&pg=PA734&lpg=PA734&dq=Handled+of+Communication+and+Social+Interaction+Skills.&source=bl&ots=yk-jFTJlnM&sig=-DnVkvODZ8cryw3dhWqhJI3GDM4&hl=es&ei=sn52TdX_BcKV0QGfmbzUBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
- Sánchez, T. (2005). Una reflexión teórica acerca del tema de los conflictos organizacionales [Versión electrónica]. Recuperado el 02 de febrero de 2011 de la biblioteca EBSCO  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=9&sid=42201035-54fe-465e-84bd-2e897822ed53%40sessionmgr4&vid=15>.