



**“Importancia de incluir personal capacitado en la Resolución
Alternativa de conflictos en el sector empresarial”**

Proyecto de investigación para optar por el grado académico de
Máster en Derecho Empresarial

Postulante:

Valerie Sancho Bermúdez¹

Facilitadora:

María Vanessa Zamora González

Diciembre 2015

¹ La autora es Licenciada en Derecho y mediadora certificada, actualmente labora como jueza suplente en el Poder Judicial.

Contenido

Contenido	2
Resumen Ejecutivo:.....	5
Abstract:	5
Introducción:	6
Capítulo I	7
Delimitación del tema de investigación y sus alcances	7
Antecedentes:.....	7
Justificación:	13
Objetivos:	14
Objetivo general:	14
Objetivos específicos:	14
Problema:.....	14
Preguntas de investigación:	15
General:.....	15
Específicas:.....	15
Hipótesis:.....	15
Alcances:.....	15
Limitaciones:.....	16
Capítulo II	16
Marco conceptual.....	16
Información de las organizaciones.....	18
1. El Colono Agropecuario (Colono Agropecuario, 2015).....	18
Reseña del “Colono Agropecuario”	18
Misión.....	19
Sede Central.....	19
Información de contacto.....	19
2. Banco Nacional del Costa Rica (Banco Nacional, 2015).....	19
Reseña del Banco Nacional	19
Misión:.....	20
Visión:	20
Marco jurídico del Banco Nacional.....	20

Información de contacto.....	20
3. Asociación deportiva Santos de Guápiles (AD SANTOS, 2015)	21
Reseña del Santos de Guápiles	21
Misión.....	21
Visión	21
Valores:.....	21
Información del contacto.....	21
4. Florexcr (Florexcr, 2015).....	21
Reseña de Florexcr	21
Misión.....	22
Visión	22
Valores.....	22
Información contacto:.....	23
5. El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. (Gollo Tienda, 2015).....	23
Reseña de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	23
Información del contacto:.....	24
Capítulo III	24
Metodología de investigación.....	24
Tipo de Investigación	24
Enfoque de la investigación	25
Diseño de la investigación.....	26
Población.....	26
Muestra.....	27
Tipo de Muestreo	27
Fuentes de información	27
1. Fuentes primarias.....	27
2. Fuentes secundarias	27
Recolección de datos	27
Variables.....	28
Cuadro de Variables o Cuadro de Operacionalización de las Variables	28
Capítulo IV	30
1. Legalidad de los mecanismos de Resolución Alternativa de conflictos en Costa Rica	30
Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley RAC).....	30

2. Conocimiento de los mecanismos de Resolución Alternativa de conflictos en el sector empresarial	32
3. Beneficios de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en el sector empresarial	33
Capítulo V.....	35
Conclusiones y recomendaciones	35
Conclusiones:.....	35
Recomendaciones:.....	37
Referencias.....	38
Cuestionario para la entrevista:	39

Resumen Ejecutivo:

Estamos en una época de alta conflictividad, cada vez somos menos tolerantes y menos empáticos. Esta conflictividad que se traslada también a las empresas, lo que acarrea son problemas como: bajo rendimiento, malas relaciones laborales, poca fidelidad por parte de los trabajadores hacia el lugar de trabajo. Es por esto que los mecanismos de resolución alternativa de conflictos vienen a ser una herramienta fundamental para poder canalizar los problemas sociales e interpersonales en las empresas, reforzando de este modo la importancia de que existan personas capacitadas en esta materia en la empresa. El método utilizado en la investigación es explicativo y exploratorio.

De ahí que resulta válido contar con un estudio acerca de las posibilidades de incluir un servicio de mediación en el contexto organizacional, analizándolo desde el punto de vista de la legalidad que tienen los mecanismos, el conocimiento de los gerentes sobre estos mecanismos, la importancia que le dan a las personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal y finalmente indicando los beneficios que estos mecanismos brindan a los trabajadores, empresas y a la sociedad en general, siempre favoreciendo el diálogo y promoviendo una cultura de paz, tan necesaria en estos tiempos.

Palabras claves: Mediación, Resolución Alternativa de conflictos, mediador, acuerdo, riesgo legal, conflicto.

Abstract:

We are in an era of high conflict, we are becoming less tolerant and less empathetic, these conflicts are also transferred to the companies, which leads to problems such as poor performance, bad labor relations, few loyalty on the part of the workers towards the place of work, this is why the mechanisms of alternative dispute of resolution comes to be a fundamental tool to canalize the social and interpersonal problems in the companies, reinforcing the importance of having people trained in mechanisms of alternative dispute of resolution inside companies. The method used in this research is explanatory and exploratory.

Hence, it is valid to have a study showing the possibilities of including a service of mediation in the organizational context, analyzing it from the point of the legality, knowledge on these mechanisms, the importance that have for companies to hire people trained in these mechanisms and finally indicating the benefits that these mechanisms provide to workers, companies and society in general, always favoring dialogue and promoting a culture of peace, so necessary on these days.

Key words: Mediation, Alternative Dispute Resolution , mediator , agreement, legal risk , conflict.

Introducción:

Durante la edad laboral, los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo en el centro de trabajo, por lo que es común que se den conflictos entre empleados y patronos, esto en muchas ocasiones desmejora el ambiente laboral y el desempeño de la empresa.

(Flores, 2013) indica que “los conflictos son inherentes a toda organización, se presentan debido a las discrepancias, desacuerdo u oposición entre dos o más partes. Aunque los conflictos siempre estarán presentes en la organización, es necesario estar preparado para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia de tener en claro cuáles son las causas que están generando el conflicto y las personas que están involucradas en él, para así poder visualizar las alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo, ya que los conflictos no pueden ser negados lo cual contribuirá a acrecentar el problema e impactará en el desempeño de la organización”.

Por lo anterior es conveniente resaltar que aunque los conflictos propician el desequilibrio de la organización, también pueden verse como un área de oportunidad para mejorar. La doctrina moderna se ha encargado de crear mecanismos para solucionar conflictos tales como: la negociación, la mediación y el arbitraje, sin embargo estos mecanismos pocas veces son conocidos por los empresarios por lo que su aplicación dentro de los centros de trabajo es mínima.

La presente investigación pretende mostrar los beneficios que la mediación como mecanismo de resolución alternativa de conflictos le brinda a la empresa, disminuyendo el riesgo legal, reduciendo las demandas laborales, por ende el descongestionamiento de los juzgados, y finalmente propiciando una cultura de paz y diálogo dentro de las empresas, por lo que una persona capacitada en estos mecanismos es más competitiva y sería un candidato con mayores posibilidades de ser contratado a la hora de postularse para un puesto de trabajo.

Al ser una investigación que busca mostrar si los gerentes valoran las capacidades que una persona pueda tener en resolución alternativa de conflictos a la hora de contratar personal, se realizarán entrevistas a 5 gerentes de empresas o personas encargadas de contratar personal. La investigación no se limitará a determinar si ellos conocen sobre estos mecanismos, sino que también se dirigirá a informar y aclarar las dudas sobre estos mecanismos a la hora de realizar las entrevistas, para que los entrevistados tengan una noción clara y objetiva sobre estos mecanismos y que a partir de ahí valoren la importancia de incorporar personal capacitado en esta materia dentro de sus empresas.

Capítulo I

Delimitación del tema de investigación y sus alcances

Antecedentes:

Actualmente no existe ninguna investigación similar al tema planteado, por lo que a continuación se presentan extractos de trabajos que sirven como fundamento y complemento de la investigación, de cada uno se extrajo lo más importante de acuerdo a los objetivos del trabajo en cuestión.

1. Meneses-Carvajal, A. (2013). Subjetividad y vínculo social: el conflicto constitutivo del imaginario individual en las organizaciones laborales. *Convergencia: Revista De Ciencias Sociales*, 20(63), 207-229.

El artículo hace referencia a la dimensión del "imaginario embaucador" (Enríquez, 1997) y las formas políticamente correctas de "hacer organización" en la relación cara a cara que Bion (2001) denomina "grupo de trabajo". De esta manera, si bien el grupo se orienta en función de tareas, también cumple funciones de soporte afectivo, es decir, es fuente de seguridad, refuerzo y autoestima para el sujeto.

Por una parte, toda organización constituye en sí misma una forma de dominación que remite a desigualdades jerarquizadas de poder —expresadas en las diferenciaciones de roles— y funciones. Comprende ideologías que legitiman estas diferencias a través de órdenes valóricos, los cuales inspiran diversas normativas destinadas a regular la conducta de los individuos. Para Durkheim (1983) es justamente el valor coactivo de las formas de interacción sancionadas entre los individuos aquello que constituye y particulariza la acción social.

Las organizaciones laborales, como Enríquez (1988), requieren un tipo de personalidad adaptada y/o adaptable a sus requerimientos. Pero esto no es en un sentido único, pues los individuos también buscan adaptar las empresas a sus propios deseos, creando organizaciones capaces de satisfacer sus exigencias conscientes e inconscientes.

Los conflictos laborales no siempre serían expresión, por ejemplo, de la lucha de clases, sino, en ocasiones de la incapacidad, para sublimar adecuadamente la frustración. Es decir, dependerían del potencial subjetivo para controlar el deseo de posesión de un objeto (que puede ser una persona, una cosa o una situación o estado específico).

Esto último podría llevar a reflexionar acerca de si un camino de resolución de conflictos laborales tal vez implicaría trabajar más en el reconocimiento de las carencias subjetivas, para identificar con mayor certeza dónde fijará su atención y demandas el sujeto.

2. Rodríguez, M. P., & Remus, L. G. (2006). Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 26(1), 25-29.

En el presente artículo se refieren diferentes puntos de vistas acerca de las definiciones de conflictos, así como diferentes tipos de conflictos y algunas condiciones para su existencia. Se presentan algunos estilos personales para la solución de desacuerdos en diferentes ámbitos. Finalmente, la mediación es analizada como un método alternativo en la resolución de conflictos desde una perspectiva integradora, basada en los intereses y con el fin de llegar a un acuerdo beneficiario.

El conflicto además de ser considerado un tema atractivo por la dinámica que lo enmarca y toca al hombre de forma directa, es un fenómeno que demanda ser estudiado y abordado en el contexto organizacional, para lograr una orientación apropiada con vistas a su solución y por lo poco explorado que ha sido en las organizaciones cubanas y teniendo en cuenta los beneficios que traería consigo la aplicación de procesos solutorios.

Por su parte (Picard, CH, 2000) precisa que las metas incompatibles y la escasez de recursos toman parte central en algunos conflictos. Los recursos pueden ser físicos, económicos o asociados a comodidades sociales.

Relacionadas con las causas y elementos centrales que toman parte en el conflicto, Filley (1989) expone nueve condiciones que posibilitan la aparición del conflicto, las cuales pueden producirse o existir en las organizaciones. (Citado por Fuentes, 2000).

1. **Jurisdicciones ambiguas:** Cuando las partes poseen responsabilidades que tienen relación y no están especificados con claridad los límites entre ambas, existen posibilidades que se produzcan situaciones de conflicto.
2. **Conflicto de interés:** Se asocia a las formas de evaluación y proyección en un asunto común.
3. **Barreras de la comunicación:** Las dificultades que se relacionan con las barreras de la comunicación facilitan la aparición de situaciones conflictivas.

En este sentido el nivel de conocimiento que una parte tenga de la otra tiene que ver con la aparición de conflictos.

4. **Dependencia:** Cuando una parte depende de la otra, es muy probable que se produzcan conflictos.
5. **Diferenciación de la organización:** Pueden emerger conflictos cuando el grado de diferenciación de una organización aumenta, debido a la diversidad en los niveles de autoridad.
6. **Asociación de las partes:** Cuando las partes deben tomar decisiones de conjunto, se incrementa la posibilidad de que surjan conflictos.
7. **Necesidad de consenso:** Se hace necesario que las partes lleguen a un consenso. Esto puede crear una posible situación de conflicto.
8. **Regulaciones comportamentales:** Cuando los intereses de las partes se contraponen al contenido de las regulaciones, pueden generarse ciertos conflictos ante la aplicación de las mismas.
9. **Conflictos previos no resueltos:** La existencia de un conflicto anterior que no haya sido resuelto, puede resultar un conflicto latente que se arrastra, y conducir a la aparición de nuevos.

Se debe aclarar que Filley reconoce que las condiciones mencionadas no necesariamente conducen a la aparición de conflictos. Esto depende, en gran medida, de la percepción que tengan las partes de la situación conflictiva.

Es de destacar que en las ideas aportadas acerca de las causas que median en la aparición de conflictos y las condiciones y eventos que a su vez pueden suscitarlos, se presentan y analizan elementos comunes debido a que los conflictos son generados por diferencias en las ideas, valores y creencias producidas en el proceso de comunicación establecido entre las personas, donde desempeña un rol esencial la percepción de ambas partes ya que el conflicto es una construcción humana en la que media la interpretación subjetiva.

Por lo tanto, de esto se deduce que ocurren conflictos entre los grupos e intragrupal, así como interorganizacionales, es decir, que aparecen a diferentes niveles y acompañan muchos momentos de la vida organizacional.

La intervención en los procesos de solución de conflictos ha demandado la aplicación de diferentes medios. Los más frecuentes han sido: la evitación, el arbitraje, la respuesta judicial. Los métodos de solución de conflictos aplicados han sido la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y la adjudicación. Su aplicación varía en dependencia de la cultura de los países, y de las organizaciones, pues algunas culturas prefieren el enfrentamiento directo y abierto, mientras otras tienden a utilizar terceras personas, neutras e imparciales, como los mediadores.

El análisis y solución de conflictos desde una perspectiva integradora, basada en los intereses y con el fin de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes, ha sido poco desarrollado en las organizaciones cubanas. De ahí que resulte válido realizar una propuesta de estudio acerca de las posibilidades de incluir un servicio de mediación en el contexto organizacional.

La mediación constituye un proceso donde se logra un resultado por consenso y las soluciones son confeccionadas por las partes mediante la negociación. En este proceso interviene un tercero, neutral e imparcial, para facilitar a las personas la resolución de sus diferencias. La mediación tiene un carácter flexible que permite atender las necesidades de personas y situaciones particulares. El marco institucional en el cual se inserta es muy importante.

La mediación tiene un alto valor, en tanto resulta un método para resolver problemas de forma pacífica, constituye una herramienta para desarrollar en las personas la capacidad para resolver los conflictos por sí mismos. Las soluciones son emitidas por las partes en conflicto de acuerdo con sus intereses y prioridades.

La mediación trae consigo grandes números de beneficios. Resulta ser un proceso voluntario, donde las partes pueden negociar si así lo deciden. La mediación suele ser menos costosa que el litigio y más cómoda. Se programa de acuerdo con la conveniencia de ambas partes. Se convierte en una oportunidad para fortalecer relaciones al fomentar un beneficio o ganancia mutua.

La mediación aplicada entre empresas, grupos y personas promueve la mejora de las relaciones y la participación de las partes, así como entre los diferentes factores que intervienen en este escenario. Esta alternativa de solución de conflictos es aplicada a la diversidad de conflictos que se generan en este campo y se dirige a promover el desarrollo flexible y armonioso de las necesidades de las partes en conflicto.

3. Gestión básica de conflictos en las organizaciones. (2012). Especial Directivos, (1604), 5-6.

El manejo exitoso de los conflictos en las organizaciones es una de las capacidades mejorpreciadas en los profesionales de la dirección, especialmente en aquellos cuyo campo de responsabilidad son los recursos humanos. Es, pues, conveniente, recordar periódicamente los fundamentos de la gestión del conflicto en las empresas.

Este artículo hace referencia a los conflictos por carencia de habilidades directivas, que se da cuando hay un directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato genera conflictos. Tales directivos suelen tener una carencia de capacidad de escuchar y de asertividad; poseen una forma de expresarse incorrecta, generalmente autoritaria, etc. Todo ello provoca desagrado y rechazo; y a la postre, conflicto.

En todos los casos, el medio de transmisión del conflicto es la comunicación pero, al mismo tiempo, es también la base para solucionarlo. No se trata, pues, de silenciar el conflicto, sino de encauzarlo y conducirlo con habilidad. Ignorarlo significa que los acontecimientos se desarrollarán sin control.

Ahora bien, no existe un catálogo de soluciones que indique exactamente los pasos a seguir de forma que cada caso concreto tenga una solución que venga dada. Únicamente, Porrret ofrece algunos criterios y acciones a desarrollar, agrupados en cuatro fases secuenciales de actuación en el manejo y resolución de los conflictos en el seno de una empresa.

Estas indicaciones van dirigidas a los directivos en general y a los responsables de RR HH de las empresas en particular, y están concebidas para cuando estos ejecutivos han de gestionar un conflicto como árbitro entre dos grupos o personas o bien como parte interesada que representa a la empresa.

4. De la Reguera, J. F. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación Y Educadores*, 12(1), 137-152.

Este artículo destaca el liderazgo como una cualidad básica de los gerentes, en consecuencia, el liderazgo viene entendiéndose como (Lorenzo, 2004 y 2005):

Una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución.
Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano.

El conflicto aparecerá en ella inevitablemente y, hoy por hoy, debe interpretarse como un optimizador de la organización; en sí mismo no es "malo", sino que son los mecanismos, las estrategias y recursos que se usen para manejarlo y negociarlo, los que determinarán su signo.

Parece claro, entonces, que el ejercicio del liderazgo supera no sólo el perfil tradicional del director, como portador de la autoridad, sino también el del gestor de los recursos personales, materiales y funcionales de un centro.

5. SISTEMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES:

Directrices para mejorar el desempeño. Primera edición 2013

Estas directrices emitidas por la Organización Internacional de Trabajo hacen referencia a que la prevención y resolución de conflictos está captando cada vez más la atención a nivel mundial. La eficaz prevención y resolución de conflictos laborales es crucial para mantener relaciones laborales sólidas y productivas. Los procesos de resolución de conflictos ofrecen a las partes interesadas un recurso para la negociación colectiva y para fortalecer las alianzas sociales.

Dado que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales, establecer procesos eficaces de prevención y resolución de conflictos es fundamental para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo. La presente guía tiene por objetivo ayudar a los profesionales que trabajan para establecer, evaluar y mejorar dichos procesos.

Muchos países han implementado sistemas de prevención y resolución de conflictos, tanto dentro como fuera de los Ministerios de Trabajo, con diversos sistemas y funciones. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha estado apoyando a los estados miembros, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores para crear o fortalecer dichos mecanismos.

Justificación:

La necesidad de plantear esta investigación nace debido a la falta de conocimiento que hay en el sector empresarial sobre los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos (en adelante RAC), esto pese a contar con legislación específica y gran cantidad de beneficios para empresas y trabajadores.

Estamos en una época de alta conflictividad, cada vez somos menos tolerantes y menos empáticos, esta conflictividad se da también en las empresas y esto acarrea problemas como: bajo rendimiento, malas relaciones laborales, poca fidelidad por parte de los trabajadores hacia el lugar de trabajo. Es por esto que los mecanismos RAC (en específico la mediación) vienen a ser una herramienta fundamental para poder canalizar los problemas sociales e interpersonales en las empresas, reforzando de este modo la importancia de que existan personas capacitadas en la materia en la empresa.

Estos mecanismos muchas veces desconocidos no sólo ayudarían a disminuir los conflictos en las empresas, sino que descongestionan los tribunales al disminuir las demandas laborales, al implementarse correctamente estos mecanismos se podrían también prevenir problemas. En caso de ser necesario se podría terminar una relación laboral mediante un "acuerdo de mediación" en el cual una persona imparcial, especializada y acreditada llamada mediador dirige el proceso asegurando la igualdad entre trabajador y patrono para que negocien y en caso de llegar a un acuerdo satisfactorio para AMBOS, el mediador redacta en un documento la voluntad de las partes, éstas lo firman asintiendo lo ahí expuesto. A partir de ese momento ese documento tiene la misma validez que una sentencia de un juez, lo cual hace que el trabajador no pueda posteriormente entablar una demanda en contra de la empresa (brindándole tranquilidad al patrono de que en futuro no será demandado) y a su vez le asegura al trabajador que el patrono no le va a dar menos de lo que le corresponde porque automáticamente haría que éste no firme el acuerdo.

De ahí que resulta válido realizar una propuesta de estudio acerca de las posibilidades de incluir un servicio de mediación en el contexto organizacional, analizándolo desde el punto de vista de la legalidad que tienen los mecanismos, el conocimiento de los gerentes sobre los mismos, la importancia que le dan a las personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal y finalmente indicando los beneficios que éstos brindan a los trabajadores, empresas y la sociedad en general, siempre favoreciendo el diálogo y promoviendo una cultura de paz, tan necesaria en estos tiempos.

Objetivos:

Objetivo general:

1. Determinar la cantidad de personal capacitado en mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC) requerido para atender las necesidades en el sector empresarial.

Objetivos específicos:

1. Analizar la legalidad de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en el país, con el fin de exponer la viabilidad de su implementación en el sector empresarial.
2. Identificar si actualmente los gerentes de empresas conocen sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos y si ellos valoran los conocimientos de personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal.
3. Enumerar los beneficios que la mediación como mecanismo de resolución alternativa de conflictos le brinda a la empresa, trabajador y sociedad, con el objetivo de conocer la cantidad de personal capacitado en resolución alternativa de conflictos que debe ser contratado en el sector empresarial.

Problema:

La motivación de la presente investigación está en determinar la cantidad de personal técnico especializado en mecanismos de resolución alternativa de conflictos que se necesitan para satisfacer las necesidades de las empresas, esto en vista de que el ser humano se enfrenta constantemente a situaciones conflictivas, conflictos que también tienen lugar en las empresas, contar con personal especializado en estos mecanismos podría aumentar las utilidades, productividad y mejorar la imagen de la empresa, por lo que es importante identificar inicialmente si los gerentes conocen de estos mecanismos para que puedan determinar la cantidad de personas especializadas que estarían dispuestos a contratar en sus empresas.

Preguntas de investigación:

General:

- ¿Cuántas personas capacitadas en mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC) se requieren contratar para atender las necesidades en el sector empresarial?

Específicas:

1. ¿Son los mecanismos de resolución alternativa de conflictos legales en el sector empresarial?
2. ¿Conocen los gerentes de empresas sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos, valoran ellos a las personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal?
3. ¿Cuáles son los beneficios que la mediación como mecanismo de resolución alternativa de conflictos brinda a la empresa, trabajador y sociedad?

Hipótesis:

Incorporar personal capacitado en mecanismos de resolución alternativa de conflictos es una necesidad dentro de las empresas. Por lo tanto, con la presente investigación, se lograrán identificar los beneficios que conlleva contar con personal capacitado en esta materia dentro del sector empresarial.

Alcances:

1. Se logró demostrar que los mecanismos de resolución alternativa de conflictos ostentan resguardo normativo y Constitucional por lo que su ejecución es totalmente viable dentro de las empresas.
2. Se logró establecer que actualmente los gerentes de empresas conocen poco sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos pero que si valoran a las personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal.
3. Se lograron enumerar los beneficios que la mediación como mecanismo de resolución alternativa de conflictos brinda a la empresa, trabajador y sociedad, con lo cual se muestra la importancia de incorporar personal capacitado en resolución alterna de conflictos dentro del sector empresarial.

Limitaciones:

Como limitación de la investigación está la falta de conocimiento general y en especial de los gerentes de empresas sobre los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Esta ausencia de conocimiento o la poca precisión dificulta que ellos tengan una idea clara de los beneficios que estos mecanismos pueden brindarles a la empresa por lo que en principio no valoran tanto contratar personal capacitado en esta materia, es por esto que la investigación no se limitará a determinar si ellos conocen sobre estos mecanismos, sino que también se enfocará en informar y aclarar las dudas sobre estos mecanismos a la hora de realizar las entrevistas, para que los entrevistados tengan una noción clara y objetiva sobre estos mecanismos y a partir de esto valoren la importancia de incorporar personal capacitado en esta materia dentro de sus empresas.

Capítulo II

Marco conceptual

A continuación se presentan los conceptos básicos bajo los cuales se desarrolla la presente investigación, esto con el fin de unificar criterios, tener claro el significado y alcance que tiene cada concepto dentro del presente trabajo.

El conflicto definido como el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa alguno de sus intereses, es inherente al ser humano. Los conflictos están presentes también en las empresas, por lo que su correcto abordaje puede mejorar el funcionamiento de las mismas.

Consciente de lo anterior es que se han creado mecanismos de resolución alternativa de conflictos como formas o maneras alternativas al proceso judicial que ayudan a canalizar positivamente el conflicto suscitado entre partes, los mecanismos más comunes son: la mediación, la conciliación, la negociación y el arbitraje.

En nuestro país contamos desde 1998 con una ley específica que regula de manera concreta lo relativo a estos mecanismos, es la denominada Ley 7727 o Ley RAC.

La mediación específicamente es el proceso por medio del cual, dos o más partes, de manera voluntaria a través de la ayuda de un tercero imparcial, logran comunicarse efectivamente con el propósito de lograr una solución a su conflicto. El tercero imparcial se llama mediador y es una persona con amplia formación en

resolución alternativa de conflictos, con sus conocimientos facilita la comunicación entre las partes para ayudar a que logren un acuerdo.

En caso de que las partes de manera voluntaria logren concertar algunos puntos éstos se plasman en un documento por escrito llamado acuerdo de mediación. Los acuerdos pueden ser parciales o totales, si el acuerdo es total se puede evitar una demanda en los juzgados y el conflicto se da por terminado. Este acuerdo tendrá la misma validez que una sentencia de un juez, por lo que agota la vía, disminuyendo el riesgo legal a la empresa porque el acuerdo después de ser negociado y firmado por las partes de manera voluntaria imposibilita que posteriormente el trabajador pueda demandar a la empresa, siendo éste uno de los principales beneficios que la implementación de la mediación como mecanismo alternativo de resolución de conflictos le puede brindar al sector empresarial.

Una persona ya sea técnico o profesional capacitada en esta materia indudablemente aumentaría su nivel de competitividad laboral, a la hora de postularse en un puesto de trabajo, entendiendo competitividad como la capacidad para realizar con éxito una actividad de trabajo específica, más si esta tiene que ver con manejo de personas o recurso humano, defino este último como el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución. El recurso humano viene a ser una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son los trabajadores los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la organización.

En este sentido es importante destacar la utilidad de implementar técnicos en resolución alternativa de conflictos, entendiendo técnico como el grado al que se accede a partir de la recepción de educación formal. Esta educación técnica viene a ser una función complementaria en relación con el desarrollo industrial y artesanal, en consecuencia, está directamente ligada con el desarrollo económico y social de un país

Si los gerentes tienen claro los beneficios que los mecanismos RAC ofrecen a sus empresas, aumentarían la demanda de estos especialistas para satisfacer el mercado laboral, entendido como el mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo, aumentando así la competitividad empresarial, definida como la capacidad de mantener de forma sistemática ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico.

Información de las organizaciones

Al enfocarse la investigación en determinar la importancia de incorporar personal capacitado en mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC) en el sector empresarial, se procederá a realizar entrevistas a gerentes o personas encargadas de contratar personal en diferentes empresas por lo que a continuación se aporta una breve reseña de las organizaciones.

La información suministrada en este apartado ha sido obtenida de las páginas web oficiales de cada organización.

1. El Colono Agropecuario (Colono Agropecuario, 2015)

Reseña del “Colono Agropecuario”

La División Agropecuaria, actual Colono Agropecuario, inicia con la apertura de su primer almacén el 01 de agosto del año 2000 en su Sede de Jiménez de Pococí, Limón. Aunque desde 1978 se inicia con la comercialización de productos agropecuarios, durante el proceso de expansión de los comercios subsiguientes se vendían también productos dirigidos a otros sectores como el de la construcción, de esta manera se fueron desarrollando los Almacenes El Colono, que actualmente llevan el nombre de Colono Construcción.

No es sino hasta el año 2000 en donde se decide especializarse en almacenes netamente agropecuarios y así nace el Colono Agropecuario de Jiménez, en Pococí, Limón. En un principio esta Sede contaba con unos 20 colaboradores, hoy en día en este mismo lugar laboran más de 100 personas, y en todo el Colono Agropecuario laboran más de 800 personas.

La organización tiene presencia tanto en la zona Atlántica como en la zona Norte, Guanacaste, Pacífico Central, Zona Sur y en la Meseta Central, es decir, los productos se pueden adquirir en cualquier punto del país.

Recientemente en el año 2013 El Colono Agropecuario decidió internacionalizar sus operaciones hacia Panamá y Nicaragua. En la actualidad cuenta con tres puntos de venta en Panamá, ubicados en David, en Cerro Punta y en Changuinola.

A través de los años se ha venido desarrollando una estrategia de integración vertical que ha dado como resultado el nacimiento de la División Industrial, compuesta por la Planta de Reenvasadora de productos agroquímicos, situada en Ticabán de Pococí, por la planta de Minerales para el consumo animal y la planta

de Fertilizantes donde se produce el fertilizante Colono Fértil, éstas dos últimas ubicadas en Jiménez de Pococí. También se cuenta con una planta para el procesamiento de carbonato de calcio llamada Corocal, situada en Tres Equis de Turrialba.

Para finales del 2013 el Colono Agropecuario adquirió la distribución exclusiva en el país de los tractores Massey Ferguson, a partir de ese momento se han desarrollado cinco puntos de exhibición y venta. Su sede central se encuentra en Alajuela, también hay puntos de venta en Guápiles, Muelle de San Carlos, Cañas en Guanacaste y Río Claro en la zona Sur.

Misión

Cumplir a tiempo, con calidad, amistad y confianza las necesidades de sus clientes, colaboradores y comunidad, para ser su mejor opción ahora y siempre.

Sede Central

Las oficinas centrales se encuentran en Jiménez de Pococí.

Información de contacto

Contacto: Johel Porras Medina

Cargo: Gerente Zona Sur

Teléfono: 2799-6124

Celular: 8328-2706

Página web: www.colonoagropecuario.com

Facebook: /ColonoAgropecuario

2. Banco Nacional del Costa Rica (Banco Nacional, 2015)

Reseña del Banco Nacional

El Banco Nacional, perteneciente al Estado costarricense, es el mayor de Costa Rica y Centroamérica. Fue fundado el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. En 1936 se le cambió el nombre al de Banco Nacional de Costa Rica, y desde entonces se ha consolidado como un verdadero banco de desarrollo con una proyección trascendente en la vida económica, social y financiera del país.

El Banco Nacional posee una red de más de 170 oficinas, más de 400 cajeros automáticos en toda la nación, y cerca de 5.000 empleados. Tiene una participación del 49% en el Banco Internacional de Costa Rica Limited (Bicsa), entidad incorporada en la República de Panamá, y es dueño del 100% de las acciones de

BN-Valores (Puesto de Bolsa), BN-Vital (Operadora de fondos de pensión), BN-SAFI (Fondos de inversión) y BN Corredora de Seguros.

Más de 1200 establecimientos comerciales, afiliados al sistema BN Servicios, pueden brindar cerca de 200 opciones de pagos con empresas públicas y privadas y ofrecen la posibilidad de realizar retiros de efectivo y el pago de tarjetas y operaciones de crédito.

Misión:

Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.

Visión:

Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente.

Marco jurídico del Banco Nacional

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución autónoma del Estado, que goza de independencia administrativa y se encuentra sujeta a la Ley en materia de gobierno, según disponen los artículos 188 y 189 de la Constitución Política.

La Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644 del 26 de septiembre de 1953, define el quehacer jurídico y material de los bancos comerciales del Estado.

La actividad ordinaria del Banco Nacional, en su condición de empresa mercantil y dedicada a la intermediación financiera, de conformidad con el artículo 3 de la Ley General de la Administración Pública, se rige por las disposiciones del derecho privado; en especial por lo que disponen tanto el Código de Comercio como el Código Civil, que regulan los distintos contratos bancarios, tales como el de préstamo, cuenta corriente, fideicomiso y otros.

Asimismo las reglas para el ejercicio de su actividad emanan de las facultades que otorga al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No.7558.

La adquisición de bienes y servicios que hace la Institución, se hace de conformidad con la Ley de la Contratación Administrativa, Ley No. 7494 de 2 de mayo de 1995 y su reglamento.

Información de contacto

Contacto: Juan Carlos Cambroner Cerdas

Cargo: Director de productos y canales
Teléfono: 2212-2000
Página web: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/>

3. Asociación deportiva Santos de Guápiles (AD SANTOS, 2015)

Reseña del Santos de Guápiles

El Santos de Guápiles es un club de fútbol costarricense, fundado en 1961 y actualmente juega en la Primera División de Costa Rica.

Misión:

Fomentar, por medio del deporte, los valores y la educación.

Visión:

Ser una organización reconocida por su liderazgo en la formación de ciudadanos íntegros.

Valores:

Respeto, Disciplina, Honestidad, Lealtad, Solidaridad, Compromiso

Información del contacto:

Contacto: Víctor Badilla Guadamuz
Cargo: Gerente General
Teléfonos: 2710-4001, 2710-4002, 2710-4003
Facebook: AD SANTOS
Página web: <http://www.adsantoscrr.net/>

4. Florexcrr (Florexcrr, 2015)

Reseña de Florexcrr

FLOREX es una empresa costarricense que se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios de limpieza realmente amigables con el ambiente. Es líder en Centroamérica en el diseño y desarrollo de productos de limpieza con formulaciones completamente amigables al ambiente y que satisfacen las necesidades de limpieza del hogar y la industria en la región centroamericana.

FLOREX, nació en un marco ambiental por lo que desde sus inicios siempre se ha desempeñado dentro de los más estrictos estándares ambientales en su fase industrial como comercial.

Mediante su proceso de innovación, FLOREX diseña y rediseña de forma constante sus productos, siempre procurando las mejores materias primas y las más amigables con el ambiente. Esto le ha merecido el premio regional de Producción Más Limpia en la categoría de EcoDiseño, el premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, mediante su participación en el Programa para la Excelencia ya por tres años consecutivos, el galardón Bandera Azul Ecológica en Costa Rica, también por cuarto año consecutivo, Premio Pioneros de la Prosperidad a nivel regional, Certificado Carbono Neutral, reconocido por el Gobierno de Costa Rica y varios otros reconocimientos de alto nivel.

Para FLOREX, lograr un desarrollo en armonía con la naturaleza ha sido prioridad desde su creación, para lo cual aplica la filosofía de desarrollo para la sostenibilidad mediante sistemas de gestión ambiental y de calidad integrados, lo que ha resultado en un proceso de mejora en cuanto al desempeño ambiental y de calidad que incluye:

1. Certificación ISO 9001 y 14001 integrados.
2. Proceso de producción Más Limpia aplicado a todo su proceso productivo y de comercialización
3. Desarrollo de sus productos bajo la metodología de Desarrollo para la Sostenibilidad
4. Desarrollo de infraestructura de producción amigable con el ambiente, así como prácticas de manejo sostenible del proceso productivo y la comercialización de sus productos
5. Búsqueda y generación de materias primas que cada vez sean más amigables con el ambiente
6. Desarrollo de constantes nuevas formulaciones que sean realmente amigables al ambiente pero que también cuiden la salud de las personas durante su uso.

Misión

Ser una empresa que investiga, diseña, produce, y comercializa productos y servicios para mejorar la calidad de la vida de las personas, en armonía con el medio ambiente.

Visión

Ser reconocidos a nivel centroamericano como la empresa referente en soluciones innovadoras de limpieza realmente amigables al ambiente.

Valores

Responsabilidad, Excelencia, Proactividad, Respeto, Coherencia.

Información contacto:

Contacto: Kristel Sancho Bermúdez

Cargo: Encargada del Departamento de Recursos Humanos

Correo electrónico: recursoshumanos@scosacr.com

Teléfono: 2447-2333 ext 1.

5. El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. (Gollo Tienda, 2015)

Reseña de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

Es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de electrodomésticos, muebles, línea de ferretería, automotriz, deportes, audio, video, cómputo, oficina, entre otros. Fue fundada en 1974 en la ciudad de Alajuela, laborando en ese entonces únicamente cuatro colaboradores.

La empresa se expandió hacia otros mercados con poblaciones potenciales, basándose en un mercado agresivo, facilidades de pago y consolidación financiera, dándose un crecimiento constante. En 1980 se habían establecido seis negocios, para el año 2011, ya es reconocida como una cadena líder, identificada bajo el nombre comercial de Gollo y Gollo Remates.

En Octubre del 2012, la compañía es adquirida por Grupo Unicomer, el cual fue fundado en el año 2000, al adquirir las operaciones de venta al por menor en Centro América de la multinacional holandesa CETECO. Grupo Unicomer es una empresa privada de propiedad conjunta por Grupo Siman y "El Puerto de Liverpool SAB de C.V. ", ambos líderes en sus mercados de ventas al por menor.

Grupo Unicomer está formado por varias cadenas de tiendas que ofrecen al consumidor una amplia selección de productos electrónicos, electrodomésticos y muebles, además de opciones atractivas para el financiamiento de sus compras.

Entre las empresas que forman parte del grupo están las cadenas de electrodomésticos y muebles La Curacao de Centroamérica y República Dominicana, Almacenes Tropigas de Centroamérica, la franquicia de Radio Shack en Centroamérica, Sony Center en Nicaragua, Unicomer en los Estados Unidos, Courts y Lucky Dollar en el Caribe de habla inglesa, Artefacta y Baratodo en Ecuador. En 18 de los 19 países en los que opera, Grupo Unicomer es el operador de tiendas con mayor participación de mercado.

Con el tiempo el grupo fortaleció su operación en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y luego en República Dominicana. En el 2004, se abrieron dos sucursales en una de las principales ciudades con presencia latina en Estados Unidos: Houston; ocupando el nombre de Unión Comercial de

Centroamérica (UNICOMER). Incursionando en 2011 en el mercado suramericano con Artefacta en Ecuador y en el 2012 consolidando operaciones en Costa Rica con la adquisición de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

En la actualidad la operación de Costa Rica se compone de más de 115 Puntos de Venta reconocidos como Gollo, 16 puntos ventas de la cadena La Curacao y 5 puntos de ventas reconocidos comercialmente como Gollo Remates, sumando en total un poco más de 2.000 colaboradores.

Los almacenes se encuentran distribuidos por todo el territorio de Costa Rica, logrando representación en las siete provincias y principales cantones del país.

Información del contacto:

Contacto: Yudin Rojas Arias

Puesto: Gerente del Gollo sucursal Guácimo

Teléfono: 2716-6048

Sitio web: <http://www.gollotienda.com>

Capítulo III

Metodología de investigación

Tipo de Investigación

La presente investigación es explicativa, pero contiene elementos exploratorios debido a que es un tema poco examinado donde no existen estudios previos, por lo que interesa aumentar el grado de familiaridad con términos relativamente desconocidos.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010) indican que la investigación exploratoria “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”. (p.79).

Revisando la literatura se logró determinar que no hay ninguna investigación similar, por lo que se puede establecer que el tema no ha sido abordado con anterioridad reforzando la importancia y pertinencia de la investigación.

Contiene también un enfoque descriptivo porque pretende aclarar conceptos, características y perfiles de las personas capacitadas en resolución alternativa de conflictos, también dejar claro qué son los mecanismos de resolución de conflictos, sobre este tipo de enfoque Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010) señalan que: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (p.80).

Por lo anterior y considerando la ausencia de investigaciones similares, es necesario establecer conceptos básicos sobre los cuales se fundamenta la investigación. Asimismo este tipo de estudio brinda la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción, como lo es evidenciar el escaso conocimiento sobre RAC a nivel empresarial, lo que dificulta que se contrate personal especializado en este campo, por consecuencia se están desaprovechando los beneficios que estos mecanismos pueden brindarle al sector empresarial.

A su vez la investigación tiene como propósito determinar y evaluar la relación entre dos variables siendo en este caso determinar la cantidad de personal capacitado en resolución alternativa de conflictos que estarían dispuestos a contratar los empresarios para satisfacer la demanda laboral, se pretende demostrar que a mayor capacitación en estos mecanismos, mayor es la probabilidad de ser contratados. Sobre este tipo de investigación correlaciona los autores Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010) han dicho que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. (p.71)

Reitero que la investigación es explicativa porque va más allá de la simple descripción o exploración, busca explicar un fenómeno partiendo de lo que hay y aplicándolo en el sector empresarial mediante entrevistas, en este tanto se adecúa a lo dicho por Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010) sobre la investigación explicativa al señalar que “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 83).

Finalmente, la investigación pretende determinar la cantidad de personal técnico o especializado en mecanismos de resolución alternativa de conflictos que se requieren para satisfacer la demanda laboral en el sector empresarial.

Enfoque de la investigación

La presente investigación plantea un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. De la misma manera el resultado del estudio puede ser replicado o ampliado, por lo que cumple con el enfoque cuantitativo, según lo indicado por Hernández, Fernández y Batista

(2010) al señalar que “enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.4)

Con este tipo de estudio se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados analizando las relaciones causales entre elementos, en este caso se pretende demostrar que si los empresarios tienen conocimientos claros sobre los mecanismos de resolución alternativa de conflictos estarían más dispuestos a incluir dentro de sus empresas personal capacitado en esta área, por lo que si una persona ostenta formación en estos mecanismos tendría mayores posibilidades de ser contratado.

Para exponer esta situación se realizarán entrevistas a empresarios, con el fin de determinar la cantidad de personas capacitadas en mecanismos de resolución alternativa de conflictos que se requieren en su empresa. Dichas entrevistas serán evaluadas caso por caso para poder finalizar la investigación con una conclusión general.

Por su parte el enfoque cualitativo definido por Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010) “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”. (p.7)

Aunque la investigación es mayormente cuantitativa, contiene elementos de ambos enfoques por lo que puedo establecer que la investigación es mixta debido a que además de realizar entrevistas, se iniciará con la revisión de literatura para extraer los conceptos elementales que cimientan la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental cuantitativa, Hernández, Fernández, y Batista (2010), la definen como “la que se realiza sin manipular deliberadamente variables en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 149)

Como se van a realizar entrevistas a 5 empresarios, se podrán comparar los resultados, y la investigación contará con mayor validez y control.

Población

Hernández, Fernández y Batista (2010) definen población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174), para la investigación en cuestión la población analizada se delimita a entrevistar a 5

empresarios o personas encargadas de reclutar personal en distintos sectores productivos.

Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Batista (2010) la muestra es el “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”, para efectos de la presente investigación la muestra será entrevistar a los siguientes señores: 1. Johel Porras Medina, Gerente del Colonoagropecuario Zona Sur, 2. Juan Carlos Cambroner Cerdas, Director de productos y canales del Banco Nacional, 3. Víctor Badilla Guadamuz, Gerente General de la Asociación deportiva Santos de Guápiles, 4. Kristel Sancho Bermúdez, coordinadora de Recursos Humanos de la empresa Florexcr y 5. Yudin Rojas Arias, Gerente del Gollo sucursal Guácimo.

Tipo de Muestreo

El tipo de muestra es no probabilística, debido a que “la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de causas relacionadas con la característica de la investigación” (Hernández, Fernández y Batista (2010), p. 176).

Como se indicó anteriormente se han elegido previamente a las 5 personas a entrevistar considerando la naturaleza de la investigación y los objetivos de la misma.

Fuentes de información

1. **Fuentes primarias:** entrevistas a 5 empresarios o personas que reclutan personal.
2. **Fuentes secundarias:** al no existir investigaciones previas del tema en cuestión, las fuentes secundarias a utilizar son libros y artículos sobre los mecanismos de resolución de conflictos, para elaborar marco conceptual y a partir de ahí tener claro los conceptos bajo los cuales se asentara la investigación.

Recolección de datos

El instrumento que se va a utilizar es el cuestionario aplicado mediante entrevista, el cuestionario definido por Hernández, Fernández, y Batista (2010), es “el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de unas más variables a medir”. (p. 217)

Variables:

Hernández, Fernández, y Batista (2010), definen variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p. 93)

Cuadro de Variables o Cuadro de Operacionalización de las Variables

<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Variable</u>	<u>Indicador</u>	<u>Conceptualización</u>	<u>Instrumentalización</u>	<u>Operacionalización</u>
1. Analizar la legalidad de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en el país, con el fin de exponer la viabilidad de su implementación en el sector empresarial.	Legalidad	Legislación referente a mecanismos de resolución alternativa de conflictos	Ley 7727 o ley RAC y el artículo 43 de la Constitución Política de Costa Rica.	Ley sobre la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC o Ley 7727. Constitución Política de Costa Rica.	Análisis de la Ley 7727 y la Constitución Política de Costa Rica.
2. Identificar si actualmente los gerentes de empresas conocen sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos y si ellos valoran los conocimientos de personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal.	Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC).	Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC).	Formas o maneras alternativas al proceso judicial que ayudan a canalizar positivamente el conflicto suscitado entre partes, los mecanismos más comunes son: la mediación, la conciliación, la negociación y el arbitraje. <u>Mediación</u> es el proceso por medio del cual, dos o más partes, de manera voluntaria a través de la ayuda de un tercero imparcial, logran comunicarse efectivamente con el propósito de lograr una solución a un conflicto.	Cuestionario aplicado como entrevista.	Pregunta #5 del cuestionario

<p>3. Enumerar los beneficios que la mediación como mecanismo de resolución alternativa de conflictos le brinda a la empresa, trabajador y sociedad, con el objetivo de conocer la cantidad de personal capacitado en resolución alterna de conflictos que debe ser contratado en el sector empresarial.</p>	<p>Beneficios</p>	<p>Cantidad de personal que los empresarios estarían dispuestos a contratar.</p> <p>Beneficios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso más ágil. 2. Más económico 3. Voluntario. 4. Confidencial. 5. Carácter de cosa juzgada. 6. Descongestionan el sistema judicial. 7. Mejora la relación entre las partes. 8. Mejora la imagen de la empresa. 9. Disminuye el riesgo legal de las empresas. 10. Promueven una cultura de diálogo y paz social. 	<p>Técnico como el grado al que se accede a partir de la recepción de educación formal, esta <u>educación técnica</u> viene a ser una función complementaria en relación con el desarrollo industrial y artesanal, en consecuencia, está directamente ligada con el desarrollo económico y social de un país.</p>	<p>Cuestionario aplicado como entrevista.</p>	<p>Preguntas #6, #7, #8, #9 del cuestionario.</p>
--	-------------------	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo IV

1. Legalidad de los mecanismos de Resolución Alternativa de conflictos en Costa Rica

Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos conocidos como mecanismos RAC, son las formas distintas al proceso judicial mediante el cual las partes pueden solucionar un conflicto, mecanismos que casi no se utilizan debido a que hay poco conocimiento y a que con la creación de los tribunales de justicia, las personas se han acostumbrado a delegar en los jueces la solución de sus problemas.

Esta situación e imposibilidad que tienen las partes para resolver los conflictos por sí mismas ha causado la saturación de los juzgados, volviendo engorrosos todos los procesos, en muchos casos desmejorado la imagen de los tribunales, sin dejar de lado el desgaste económico y emocional que esto conlleva a las partes.

Por lo anterior los mecanismos RAC, vienen a colaborar con la obtención de una justicia más pronta y más equitativa, ayudando a promover una cultura de paz y recordándoles a las personas que son capaces de resolver sus conflictos por sí mismos de manera constructiva.

Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley RAC)

En Costa Rica contamos desde 1998 con la ley 7727 o Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley RAC), que sirve como fundamento para la creación de centros que brinden a la población el acceso a estos mecanismos de resolución de conflictos. Dichos centros deben ser autorizados y supervisados por la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, adscrita al Ministerio de Justicia y Paz.

La mediación, es uno de estos métodos, en donde las partes con la ayuda de un tercero imparcial llamada mediador, tratan de encontrar de manera voluntaria la solución de un conflicto de forma integral y duradera, si las partes logran llegar a un acuerdo, éste se plasma en un documento llamado “acuerdo de mediación” que al ser firmado por ambas partes tendrá la misma validez de la sentencia de un juez con el efecto de cosa juzgada y ejecutoriedad inmediata- De este modo las personas que se dan por satisfechas mediante este acuerdo quedan imposibilitadas para iniciar un proceso en la vía judicial, con esto se disminuye el congestionamiento en

los juzgados, brindándole la oportunidad a los juzgados de enfocarse en los casos contenciosos o donde no hay voluntad de las partes por llegar a un acuerdo.

Uno de los efectos más importantes se establece en el artículo 9 de la Ley RAC que específicamente dispone que: “Los acuerdos de conciliación judiciales una vez homologados por el juez, y los extrajudiciales, tendrán autoridad y eficacia de cosa juzgada material y serán ejecutorios en forma inmediata.” Con esta afirmación se equipara el acuerdo de mediación a una sentencia otorgándole el mismo valor y ejecutoriedad.

Una de las figuras más importantes en la mediación es el mediador quién necesariamente debe ser una persona con formación en resolución de conflictos, comunicación asertiva, escucha activa, control de emociones, por lo que domina una serie de capacidades y habilidades que lo convierten en la persona idónea para el manejo de estos procesos.

En este tanto, es menester indicar que estos mecanismos además de contar con normativa propia como quedó establecido con la ley 7727 o Ley RAC, encuentran respaldo en el artículo 43 de la Constitución Política que reconoce el derecho de todo ciudadano a resolver sus diferencias por medio de árbitros, derecho que ha sido avalado en múltiples ocasiones por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia².

En consideración de lo anterior, puedo asegurar que los mecanismos RAC gozan de total legalidad en nuestro país, por lo que su implementación y aplicación son totalmente viables en el sector empresarial, permitiéndole a los empresarios abordar los conflictos junto con los trabajadores de una manera eficiente, ágil, económica y sin necesidad de recurrir a los Tribunales de Justicia.

Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos al tener amparo Constitucional como derecho fundamental reviste de mayor importancia la labor de promulgación y aplicación de estos mecanismos, brindándole a las empresas y a la población en general la oportunidad de utilizar métodos diferentes para obtener acceso a la justicia de manera diferente, expedita, pacífica y con resultados enfocados en satisfacer los intereses de ambas partes.

² Ver en este sentido resoluciones 2003-7981, 2007-11153 y 2011-1825.

2. Conocimiento de los mecanismos de Resolución Alternativa de conflictos en el sector empresarial

Para poder determinar el conocimiento que hay de estos mecanismos en el sector empresarial, se procedió a entrevistar a 5 empresarios o personas encargadas de reclutar personal, a partir de ahí se podrá determinar si valorarían incluir dentro de las empresas personal capacitado en estos mecanismos y si es así de cuantas personas estaríamos hablando.

A lo largo de la recopilación de información se pudo constatar que a nivel empresarial hay muy poco conocimiento sobre los mecanismos de resolución de conflictos, en algunos casos los relacionan únicamente con la conciliación que se realiza en los tribunales de justicia.

Dentro de los problemas más comunes dentro de las empresas están los errores en la comunicación, invasiones de competencias laborales, recelos salariales, quejas de clientes y la falta de coordinación entre departamentos.

Así mismo los entrevistados indicaron que la forma en que se resuelven los problemas dentro de las empresas no siempre son los mejores porque en ocasiones se realizan procesos disciplinarios, pero en otros casos los encargados de resolverlos son los jefes directos y éstos muchas veces asumen una posición que no es la más imparcial y esto afecta la solución final.

Sobre la terminación de las relaciones laborales todos indicaron que normalmente se realiza una llamada de atención, en caso de reincidir una suspensión y por último el despido, en todos los casos se finaliza mediante la firma de un finiquito.

En cuanto al conocimiento que tienen los entrevistados sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos, en todos los casos tuve que realizar una breve reseña porque o no conocían o tenían una idea errónea de los mecanismos, por lo que procedía a comentarles un poco sobre los mecanismos, las utilidades y beneficios para la empresa y los trabajadores.

Posterior a la aclaración todos recalcaron que contar con personal capacitado en estos mecanismos es una necesidad dentro de todas las empresas, debido a que se dieron cuenta que la mayoría de los problemas indicados al inicio se podrían solventar si dentro de la empresa contaran con personal en estos mecanismos, así mismo recalcaron que es importante porque podrían evitarse demandas laborales y tener que destinar recurso asignar recursos humanos a resolver esos conflictos para lo que inicialmente no fueron contratados.

Dentro de los beneficios que les ofrecen los mecanismos de resolución alternativa de conflictos mencionaron: son procesos más rápidos, hay menos desgaste, brindan un beneficio legal a la empresa al no tener que estar pagando abogados por demandas que se pueden evitar, brinda un mejor cierre de los contratos laborales, ayuda a terminar en mejores términos las relaciones laborales, mejora la imagen del colaborador y la empresa, por lo que todos consideran viable incorporar personal capacitado en esta área dentro de las empresas y que de ahora en adelante una persona con conocimientos en estos mecanismos tendría prioridad para ser contratado.

Entre los cinco entrevistados se logró establecer en 15 la cantidad de personas que estarían dispuestos a contratar dentro de estas empresas.

3. Beneficios de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos en el sector empresarial

Los beneficios que ofrecen los mecanismos de resolución alternativa de conflictos a nivel empresarial son varios entre ellos: brinda a las partes la posibilidad de resolver los conflictos por sí mismos, siendo esta una manera de acceder a la tutela judicial y a un costo menor en tiempo y dinero.

Recordemos que una persona capacitada en estos mecanismos es un profesional con formación, conocimientos, habilidades y técnicas que ayudan a solucionar o evitar los conflictos dentro de los centros de trabajo, esto es importantes porque esta formación va a permitir que se canalicen los problemas correctamente sino que también se pueden prever y evitar utilizando técnicas de comunicación y escucha asertiva.

En cuanto a la mediación, ésta se ha convertido en una alternativa viable a los procesos judiciales, una de las principales características es que es un proceso voluntario, está revestido de legalidad y en caso de llegarse a un acuerdo tiene la misma validez que la sentencia de un juez, con esto se agota la vía para que los trabajadores puedan interponer demandas, disminuyendo el riesgo legal para las empresas, aumentando el valor y prestigio entre los accionistas.

La mediación tiene como objetivo regenerar y mejorar las relaciones entre las partes en conflicto, esta a diferencia del finiquito que es el documento que normalmente se utiliza para terminar las relaciones laborales y con el cual los trabajadores cuentan con un plazo de un año para interponer un proceso judicial en caso de inconformidad. Con un acuerdo de mediación esto ya no sería posible, al firmarse

el acuerdo ninguna de las partes podría iniciar un proceso judicial después, evitando las demandas sorpresivas que muchas veces los trabajadores interponen a las empresas y que torna necesario invertir en personal, tiempo y dinero para hacerle frente.

La mediación al contar con la figura del mediador que es un tercero imparcial brinda equilibrio a las partes y total confidencialidad al proceso, esto con el objetivo de que las partes se sientan a gusto dentro del proceso, aunado a que el mediador al ser imparcial no tiene interés directo en los resultados del proceso, diferente a lo que comentaron los entrevistados donde normalmente es un jefe directo el que le pone fin al conflicto y muchas veces se parcializa afectando la resolución final.

Algunos de los beneficios que se logran con la resolución alternativa de conflictos y en especial la mediación están: ahorro en tiempo y dinero, descongestionamiento del sistema judicial al disminuir las demandas en los juzgados, los acuerdos tienen la misma validez que una sentencia judicial, son procesos voluntarios en ningún momento las partes están obligadas a firmar un acuerdo que no satisfaga sus intereses, son procesos más flexibles, ostentan total confidencialidad, mejoran la relación entre las partes y la imagen de la empresa, en el caso de la mediación requiere de la presencia de un mediador imparcial que guía el proceso utilizando técnicas de comunicación asertiva.

Finalmente, estos procesos disminuyen el riesgo legal de las empresas y promueven una cultura de compromiso, diálogo y paz social.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Nuestro país requiere de mayores esfuerzos en cuanto a la difusión e implementación de mecanismos de resolución alterativa de conflictos, a lo largo de la investigación quedó demostrado que en el sector empresarial hay escaso o nulo conocimiento sobre estos mecanismos lo que obstruye su utilización en las empresas.

Los mecanismos de resolución alternativa de conflictos cuentan con una ley específica denominada Ley sobre la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC o Ley 7727 desde 1998, por lo que su implementación es totalmente viable y legal en el sector empresarial, permitiéndole a los empresarios abordar los conflictos junto con los trabajadores de una manera eficiente, ágil, económica y sin necesidad de recurrir a los Tribunales de Justicia.

Estos mecanismos además de contar con normativa propia como quedó establecido con la ley 7727 o Ley RAC, encuentran respaldo en el artículo 43 de la Constitución Política que reconoce el derecho de todo ciudadano a resolver sus diferencias por medio de árbitros, derecho que ha sido avalado en múltiples ocasiones por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.

A nivel empresarial ni los gerentes ni las personas encargadas de reclutar personal conocen sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos. Inclusive tienden a confundir la figura comúnmente utilizada denominada finiquito con el acuerdo de mediación, sin embargo posterior a aclararles en qué consistían todos coincidieron en que contar con personal capacitado en estos mecanismos dentro de los centros de trabajo es una necesidad.

Asimismo los entrevistados indicaron que de ahora en adelante valorarían los conocimientos de personas capacitadas en estos mecanismos a la hora de contratar personal por los beneficios que éstos le brindan a la empresa y se logró establecer en 15 la cantidad de personas que estarían dispuestos a contratar dentro de estas empresas.

Los beneficios que ofrecen los mecanismos de resolución de conflictos a nivel empresarial son muchos entre ellos: brinda a las partes la posibilidad de resolver los conflictos por sí mismos, siendo ésta una manera de acceder a la tutela judicial y a un costo menor en tiempo y dinero.

En cuanto a la mediación, ésta se ha convertido en una alternativa viable a los procesos judiciales. Una de las principales características es que es un proceso voluntario, está revestido de legalidad y en caso de llegarse a un acuerdo tiene la misma validez que la sentencia de un juez, con esto se agota la vía para que los trabajadores puedan interponer demandas, disminuyendo el riesgo legal para las empresas, aumentando el valor y prestigio entre los accionistas.

Otros de los beneficios que se logran con la resolución alternativa de conflictos y en especial la mediación están: ahorro en tiempo y dinero, descongestionamiento del sistema judicial al disminuir las demandas en los juzgados, los acuerdos tienen la misma validez que una sentencia judicial, son procesos voluntarios, en ningún momento las partes están obligadas a firmar un acuerdo que no satisfaga sus intereses, son procesos más flexibles, ostentan total confidencialidad, mejoran la relación entre las partes y la imagen de la empresa, en el caso de la mediación requiere de la presencia de un mediador imparcial que guía el proceso utilizando técnicas de comunicación asertiva. Finalmente, estos procesos disminuyen el riesgo legal de las empresas y promueven una cultura de compromiso, diálogo y paz social.

Se concluye reiterando que los mecanismos de resolución alternativa de conflictos al tener amparo Constitucional como derecho fundamental reviste de mayor importancia la labor de promulgación y aplicación de estos mecanismos, brindándole a las empresas y a la población en general la oportunidad de utilizar métodos diferentes para obtener acceso a la justicia de manera diferente, expedita, pacífica y con resultados enfocados en satisfacer los intereses de ambas partes.

Recomendaciones:

Aunque los mecanismos de resolución de conflictos cuenten con una ley propia desde 1998 y ostenten respaldo Constitucional, actualmente hay poco conocimiento de ellos en el sector empresarial, lo que torna necesario una correcta difusión y educación en los diferentes centros de enseñanza.

Se considera que dentro de los planes de estudio de ciertas carreras como administración y recursos humanos deberían implementarse cursos enfocados en estos mecanismos para un mejor manejo y resolución de conflictos dentro de las empresas.

Otro aspecto importante es que al haber escaso conocimiento en la materia, los empresarios o las personas encargadas de reclutar personal confunden la figura del finiquito y el acuerdo de mediación, aunque éstos sean figuras totalmente diferentes, retomando la importancia que tiene la correcta divulgación e información sobre estos mecanismos.

A lo largo de la investigación los entrevistados exteriorizaron que contar con personal capacitado en estos mecanismos es una necesidad dentro de las empresas, sin embargo en el caso de empresas pequeñas o en las cuales la terminación de las relaciones laborales no sea un aspecto controversial consideran viable contratar los servicios de mediadores para realizar acuerdos de mediación mediante la modalidad de servicios profesionales cuando lo requieran.

Por lo anterior se considera que es totalmente válido reforzar la divulgación de los servicios de profesionales en mecanismos de resolución de conflictos para que realicen procesos de mediación bajo la modalidad de servicios profesionales, resguardando en todo momento la imparcialidad, confidencialidad de todos los procesos y sobre todo propiciando una cultura de paz y diálogo en el sector empresarial.

Referencias

- AD SANTOS. (30 de Octubre de 2015). *AD SANTOS*. Obtenido de <http://www.adsantoscr.net/>
- AEC. (30 de Octubre de 2015). *Asociación Española para la Calidad* . Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/competitividad>
- Badilla, V. (17 de noviembre de 2015). (V. S. Bermúdez, Entrevistador)
- Banco Nacional. (30 de Octubre de 2015). *Banco Nacional*. Obtenido de <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Conozcanos/Intro.aspx>
- Cambroner, J. C. (12 de Noviembre de 2015). (V. S. Bermúdez, Entrevistador)
- Colono Agropecuario. (30 de Octubre de 2015). *Colono Agropecuario*. Obtenido de <http://www.colonoagropecuario.com/sobre-nosotros>
- Flores, K. F. (16 de Abril de 2013). *Manejo y solución de conflictos en la empresa*. Obtenido de <https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/manejo-y-solucion-de-conflictos-en-la-empresa/>
- Florexcr. (30 de Octubre de 2015). *Florexcr*. Obtenido de <http://www.florexcr.com/>
- Gollo Tienda. (30 de Octubre de 2015). *Gollo Tienda*. Obtenido de <http://www.gollotienda.com/historia>
- Porras, J. (10 de noviembre de 2015). (V. S. Bermúdez, Entrevistador)
- Rojas, Y. (12 de Noviembre de 2015). (V. S. Bermúdez, Entrevistador)
- Sancho, K. (13 de Noviembre de 2015). (V. S. Bermúdez, Entrevistador)
- Meneses-Carvajal, A. (2013). Subjetividad y vínculo social: el conflicto constitutivo del imaginario individual en las organizaciones laborales. *Convergencia: Revista De Ciencias Sociales*, 20(63), 207-229.
- Rodríguez, M. P., & Remus, L. G. (2006). Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 26(1), 25-29.
- Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño. Primera edición 2013
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Cuestionario
para la
entrevista:



Buenos días:

Mi nombre es Valerie

Sancho y estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar mi trabajo final de graduación de Maestría en Derecho Empresarial en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

El objetivo de la investigación es determinar el conocimiento que tienen en las empresas sobre mecanismos de resolución alternativa de conflictos (RAC) para determinar la cantidad de personal capacitado en esta área que estaría dispuestos a contratar en sus empresas.

Debido a su experticia y conocimiento usted es valioso para mi investigación y por ello le solicito su cooperación.

Le agradezco conteste las preguntas con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente me interesa contar con su punto de vista.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

Nombre:

Fecha:

Empresa para que la labora:

Área funcional en donde trabaja:

1. ¿Aproximadamente cuántas personas trabajan en la empresa donde usted labora?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los empleados en el centro de trabajo?
3. ¿Está satisfecho con la forma en que actualmente se resuelven los conflictos en la empresa?
4. En caso de terminación de una relación laboral, ¿cuál es el procedimiento que realizan?
5. ¿Conoce usted sobre los mecanismos de resolución alternativa de conflictos? Si es así ¿cuál método conoce y en qué consiste? *(En esta pregunta si la persona no sabe en qué consisten los mecanismos RAC, se le brinda una pequeña reseña para que a partir de ahí, de manera objetiva pueda responder las siguientes preguntas).*
6. ¿Qué opina de los beneficios que pueden brindarle los mecanismos de resolución de conflictos a la empresa?
7. ¿Considera viable incorporar personal capacitado en estos mecanismos dentro de su empresa?
8. ¿Tendría alguna prioridad de ahora en adelante una persona capacitada en RAC para formar parte de su empresa, frente a otra que no la tenga?
9. ¿Estaría dispuesto a contratar personal capacitado en RAC, en la empresa, si es así de cuántas personas estamos hablando?

Muchas gracias por su colaboración.