

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede de San Carlos

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Principales Causas de conflictos laborales en el periodo de 2015-2022 de la empresa Tico-Frut S. A. en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos, e instrucciones de procedimientos como plan de mejora para el año 2022

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIANTES:

Andrea María Carmona Mejías

Fiorella Maryith Quirós Salas

San Carlos, año 2023

Dedicatoria

Dedico mi tesis a Dios porque tiene un tiempo y propósito para todo, por permitirme cumplir cada sueño y anhelo de mi corazón, como el tener una licenciatura. A mi papá, Andrés Carmona Cerdas, por ser ese apoyo en todo este trayecto de mi carrera universitaria.

Andrea Carmona

Dedico mi tesis primero a Dios quien hasta aquí me ha ayudado, inspirado, iluminado y guiado en todo el trayecto de mi carrera, quien me ha dado la inteligencia y la sabiduría necesaria para llevar a cabo este proceso. A mis padres, Carlos Quirós Méndez y Gloria Salas Araya, quienes fueron el pilar para que yo concluyera mis estudios y me impulsaron diariamente a través de este camino que muchas veces ha sido difícil, pero gracias a ellos logré llegar a la meta. Dedico mi tesis en especial a mi esposo, Enner Sánchez Medina, y a una de mis hermanas, Gloriana Quirós Salas, por su incondicional y gran apoyo en todo este proceso.

Fiorella Quirós

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y la perseverancia de seguir a pesar de los obstáculos, a mi papá por sus oraciones y apoyo en todo momento, a mis amigos y familia que estuvieron pendientes de mi proceso, animándome con sus palabras positivas. Agradezco a mi tutora por su apoyo, por sacar de su tiempo y aportar de su conocimiento en la tesis, también a mi compañera de tesis que hicimos un gran equipo juntas, dando una mano amiga cuando la otra no tenía fuerzas para continuar.

Andrea Carmona

Agradezco primero a Dios por haberme acompañado en los tiempos más difíciles del proceso de mi carrera y, de igual manera, por los momentos de triunfos y por darme las fuerzas y la paz cuando más la necesité. Agradezco a mis padres que estuvieron conmigo en todo momento, a mi esposo, mi familia, mis amigos y a todas aquellas personas que aportaron un poco de sí para brindarme de su ayuda. Agradezco en especial a una de mis hermanas, la cual siempre me apoyó y me brindó su tiempo.

Agradezco a mi profesora tutora y todas aquellas personas que fueron parte de mi formación académica y en especial a mi compañera de tesis, Andrea, fuimos un gran equipo y de ella aprendí mucho.

Fiorella Quirós

Tabla de contenido

Capítulo I	1
Introducción.....	2
Glosario	4
Abreviaturas	6
Área de estudio	7
Delimitación del problema	7
Tema	8
Pregunta de investigación.....	8
Justificación.....	8
Situación actual del conocimiento del tema	13
Antecedentes históricos	13
Contexto internacional	15
Contexto nacional.....	24
Antecedentes de la empresa	29
Objetivos	30
Objetivo general.....	30

Objetivos específicos.....	31
Capítulo II.....	32
Marco teórico.....	33
Conflicto.....	33
Problema.....	33
Las 8 causas más frecuentes de los conflictos laborales.....	34
Fuentes del conflicto.....	37
Factores antecedentes del conflicto trabajo-familia	40
Enfoques teóricos sobre el conflicto.	40
Tipos de conflictos en las organizaciones.....	42
Causas entre los tipos de conflictos	44
El conflicto laboral como parte de la cultura organizacional	45
Conflictos laborales en la actualidad.....	47
Las tecnologías para el control laboral	47
Fases conflictivas	49
Consecuencias del conflicto.....	51
Etapas de resolución de conflictos laborales.....	51

Estrategias para el manejo de conflictos.....	53
Área teórica de los métodos de resolución alterna de conflictos.....	55
Mediación.....	55
Conciliación.....	58
Fin de la conciliación.....	59
Características.....	60
Negociación.....	61
Etapas de la negociación.....	62
Arbitraje.....	63
Principios de los métodos RAC.....	65
Normativa que regula los métodos de resolución alterna de conflictos según el Código de Trabajo y la Ley sobre RAC.....	66
Ley sobre Resolución Alterna de Conflictos.....	67
Conceptos de conflicto individual y conflicto colectivo en el ámbito laboral.....	67
Conflictos individuales.....	67
Conflictos colectivos.....	70
Centros de resolución alterna de conflictos.....	77

Funciones de las unidades RAC.....	81
Funciones de los coordinadores de las unidades RAC	82
Marco lógico.....	87
Capítulo III.....	90
Metodología.....	91
Antecedentes metodológicos	91
Enfoque y tipo de investigación	95
Variables.....	96
Indicadores.....	96
Hipótesis	97
Sujetos	98
Población y muestra	98
Población.....	98
Muestra	98
Instrumentos de recolección de datos.....	100
Encuesta	100
Entrevista	101

Referencias bibliográficas	103
Revisión documental.....	104
Cuadro comparativo métodos RAC	104
Cronograma	106
Capítulo IV.....	107
Análisis de resultados.....	108
Encuesta trabajadores de la empresa TicoFrut (ver Anexo 2).....	108
Entrevista a jefaturas (ver Anexo 3).....	119
Entrevista al comité permanente (ver Anexo 4).....	123
Cuadro de categorías de conflictos	129
Capítulo V.....	132
Conclusiones.....	133
Recomendaciones	134
Referencias.....	136
Anexos	147
Anexo 1. Línea de tiempo teórica	148
Anexo 2. Encuesta causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut	166

Anexo 3. Entrevista a jefaturas causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut.....	172
Anexo 4. Entrevista comité permanente causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut.....	173
Anexo 5. Carta acuerdo de confidencialidad.....	174
Anexo 6. Plan de mejora	175
Propuesta de mejora	175
Introducción	175
Justificación.....	176
Objetivo general	177
Objetivos específicos	177
Espacios de comunicación verbal para los trabajadores y estrategias para el manejo de conflictos	178
Identificar los factores del conflicto.....	178
Encontrar la raíz del problema	178
Establecer reuniones laborales	179
Reconocimientos e incentivos a su desempeño laboral.....	179
Ampliación de recursos y herramientas de trabajo	179
Capacitación de manejo de conflicto	180

Desarrollar talleres de liderazgo para el área administrativa (jefaturas)	180
Mejora al artículo 47 del documento denominado Arreglo directo que tiene la empresa TicoFrut S. A.....	180
Procedimiento de resolución de quejas, conflictos y solicitudes para la empresa TicoFrut S. A.....	181
Etapas de la mediación para conflictos colectivos.....	184
Etapas de resolución de conflictos laborales	187
Características de las técnicas de resolución alterna de conflictos.....	188
Mediación	188
Conciliación.....	188
Arbitraje.....	189
Negociación	189
Arreglo directo	189
Normativa de referencia para la atención de conflictos mediante el uso de las técnicas resolución alterna de conflictos.....	190
Resolución alterna de conflictos según artículos del Código de Trabajo	190
Medios de solución.....	190
Arreglo directo art. 615.....	190

Conciliación art. 627..... 191

Arbitraje art. 632..... 195

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cálculo de la muestra	96
Ilustración 2 Fórmula para sacar la muestra.....	97

Índice de gráficos

Gráfico 1	106
Gráfico 2	106
Gráfico 3	107
Gráfico 4	107
Gráfico 5	108
Gráfico 6	109
Gráfico 7	109
Gráfico 8	110
Gráfico 9	111
Gráfico 10	111
Gráfico 11	112
Gráfico 12	113
Gráfico 13	113
Gráfico 14	114
Gráfico 15	114
Gráfico 16	115
Gráfico 17	120

Gráfico 18 120

Capítulo I.

Introducción

En el presente trabajo de investigación se desarrolla parte del tema de conflictividad laboral, conociendo cuáles son las principales causas que generan los conflictos laborales, por medio de un estudio de información del año 2015 al 2022 en la empresa TicoFrut S. A. Esto con el objetivo de identificar los métodos de resolución alterna de conflictos para una mejor gestión.

Al iniciar el proyecto de tesis se había planeado para el año 2020, pero a raíz de la pandemia de la COVID-19 se presentaron varias circunstancias negativas que limitaron la fluidez del proyecto según se había estipulado el cronograma. Esto creó un lapso en la investigación donde se cerraron muchas puertas que eran vitales para continuar recopilando información de gran importancia, por lo que se retoma en el año 2022.

El tema de conflictos laborales parece ser muy complejo y delicado para muchas organizaciones, las cuales quizás ni preferirían hablar por las diferentes causas que los generan, ya que algunas pueden ser del área legal, como el incumplimiento de la norma que rige el trabajo. La conflictividad como tema de investigación demanda de mucha búsqueda y cuidado con lo que se quiere tomar como referencia para desarrollar el trabajo. Por esto, en esta modalidad de tesis, se incorporan puntos muy importantes.

Además, se describen las diferentes formas de procedimiento, por medio de la revisión bibliográfica, con el fin de identificar los métodos de resolución de conflictos existentes en Costa Rica y con esto comprender las técnicas que ayuden a solucionar los problemas que se presenten en las organizaciones. Con lo anterior se logra un enriquecimiento del tema para su aplicación.

El trabajo presenta una justificación, ya que es trascendental conocer el desarrollo de la tesis. Se busca conocer su importancia en el ámbito laboral y social, recalcando las diferentes causas de conflictos en las empresas, tratando de dar un énfasis a las relaciones humanas.

En el Capítulo I se desarrollan los antecedentes de la investigación, lo cual tiene partida del año 2015 al 2022, conociendo las investigaciones que se realizan acerca de estos temas, así como de tesis, artículos científicos de revista, noticias, casos y otros sobre la conflictividad laboral.

En el Capítulo II se describen las causas de los problemas en las relaciones laborales, tipos de metodologías de resolución que existen, los factores antecedentes del conflicto trabajo-familia, también como parte del punto de vista teórico sobre el conflicto, los tipos de conflictos empresariales y las personas sujetas del proceso, las fases conflictivas y cómo se acrecientan si no se les da importancia, sobre los conflictos laborales en la actualidad y los nuevos conflictos.

Además, se describe el conflicto laboral como parte de la cultura organizacional, el manejo de conflictos en las empresas, las etapas de resolución de conflictos, las causas más frecuentes de los conflictos según el estudio por realizar y se crea un cuadro lógico donde se detallan las variables que ayudan a formular preguntas para las encuestas y entrevistas. También se formuló una hipótesis y técnicas para el estudio de información, con el fin de llevar a cabo esta investigación.

En el Capítulo III se describe la metodología y las técnicas de estudio de información básica para la investigación, así como la estructura de los antecedentes metodológicos, por lo que es importante conocer las técnicas de otros trabajos investigativos similares al que se

quiere desarrollar. Esta investigación tiene un enfoque mixto, ya que es cualitativa porque utiliza el estudio y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Además, es cuantitativa debido a que usa el método de recoger fundamentos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Esta investigación es descriptiva, ya que estos estudios buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, es explicativa, puesto que estos van más allá de la descripción de conceptos que están dirigidos a responder por las causas de los eventos sociales. Con una población de 303 colaboradores de las áreas fincas, *packing house*, viveros, administrativos fincas, laboratorios control biológico y comité permanente. Se obtiene una muestra y para conseguirla se hace un cálculo matemático aleatorio. Además, por medio de las entrevistas y encuesta se puede obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos.

Glosario

- Acuerdo arbitral: Convenio entre partes para someter a arbitraje futuros conflictos que puedan surgir entre ellas. El acuerdo arbitral no tiene formalidad alguna, salvo constar por escrito y dejar manifiesta la voluntad de someter futuros diferendos a la decisión de un tribunal arbitral.

- Arbitraje: Proceso hetero compositivo y adversarial por medio del cual dos o más personas (físicas o jurídicas) acuden ante un tercero (o panel de terceros), que se denominan Tribunal, para que este resuelva el conflicto entre ellas por medio de una decisión definitiva llamada *laudo*.
- Centros RAC: Centros de conciliación o arbitrajes laborales administrados por sujetos públicos o privados, distintos del MTSS.
- Código de Trabajo (CT): Código de Trabajo, Ley n.º 2 del 27 de agosto de 1943 y sus reformas.
- Compromiso arbitral: Acuerdo entre partes para someter a arbitraje un conflicto ya surgido entre ellas.
- Conciliación: Es un proceso de solución de conflictos autocompositivo y no adversarial, en el cual dos o más personas (físicas o jurídicas) acuden ante un tercero (o panel de terceros) para que este les ayude a resolver por sí mismas el conflicto, usando de diversas técnicas de comunicación.
- Conflicto individual: Se refiere a un conflicto que afecta a un solo trabajador o que, incluso cuando involucre a varios, permite su solución individual.
- Conflictos colectivos: Se refiere a los conflictos en los que se discute sobre el interés colectivo. Es decir, sobre el interés de una pluralidad de personas a un bien apto e indivisible para satisfacer una necesidad común de esa colectividad, de manera que no consiste en la suma de intereses individuales, sino en su combinación. La solución del conflicto colectivo necesariamente se aplica a otros, hayan sido o no parte del conflicto, por lo que a pesar de no haber sido parte en el proceso de solución pueden

presentar individualmente los procesos de ejecución de sentencia que correspondan de acuerdo con la resolución de fondo.

- Conflictos económicos sociales: Se refiere a conflictos surgidos con motivo de una aspiración de cambio en las condiciones de la relación laboral y que tienen por objeto la creación de un derecho nuevo o la modificación de un derecho existente.
- Conflictos jurídicos o de derecho: Se refiere a aquellos conflictos laborales que se relacionan con la aplicación o interpretación de una norma jurídica preexistente.
- Laudo: Es la resolución definitiva por medio de la cual el Tribunal decide la controversia sometida a su conocimiento. El Código de Trabajo lo denomina también *sentencia arbitral*.
- Mediación: La mediación es el proceso por medio del cual las partes en conflicto consideran que un tercero debe intervenir para encontrar la solución a sus diferencias.
- Partes: Serán partes los sujetos de derecho público o privado que se encuentren en posiciones enfrentadas en el proceso arbitral, con las limitaciones que establece el Código de Trabajo.
- Reglamento: El presente Reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales.
- Tribunal: Tribunal arbitral, sea este unipersonal o colegiado.

Abreviaturas

- DAL: Dirección de Asuntos Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Dinarac: Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, dependencia del Ministerio de Justicia y Paz.
- DRT: Departamento de Relaciones de Trabajo de la Dirección de Asuntos Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ley RAC: La Ley Sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, n.º 7727 del 9 de diciembre de 1997.
- MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Costa Rica.
- Unidades RAC: Unidades de Conciliación y Arbitraje del Departamento de Relaciones de Trabajo (DRT) de la Dirección de Asuntos Laborales (DAL), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), a cuyo cargo está la tramitación de los procesos de conciliación y arbitraje laboral.

Área de estudio

La presente investigación se realiza en la empresa TicoFrut S. A., ubicada en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos, en las áreas de fincas y planta como empaque *house*, vivero, laboratorio control biológico y administrativo.

Delimitación del problema

Como delimitación del trabajo se categorizan los tipos de conflictos que existen en la empresa TicoFrut S. A., se espera conocer las causas de los conflictos, a través de una revisión documental del año 2015 al 2022, también por medio de entrevistas y encuesta a las diferentes áreas de la compañía y trabajadores.

Por medio de esta tesis se muestran las diferentes vías de solución alterna de conflictos, las cuales servirán como herramienta que ayude a la organización a tomar decisiones. Por ende, se deja un plan de mejora describiendo el procedimiento de una técnica de resolución alterna de conflictos que facilite los procesos, que sean claros, rápidos y efectivos como una mejora continua, para el año 2022.

Tema

Principales causas de conflictos laborales en el periodo de 2015-2022 de la empresa TicoFrut S. A., en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos, e instrucciones de procedimientos como plan de mejora, en materia de resolución alterna de conflictos, para el año 2022.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la generación de conflictos, sus tipos y formas de solucionarlos en la empresa TicoFrut S. A.?

Justificación

Las organizaciones son lugares donde generan diferentes tipos de relaciones, desde las más sencillas hasta las más complejas, lo cual aumenta la probabilidad de conflictos entre sus colaboradores. Por consiguiente, la presente investigación intenta investigar las diferentes causas o factores que inciden en la raíz de los conflictos laborales que se han dado en las empresas, lo cual afecta en sus muchas áreas de trabajo.

El éxito de las empresas no solo radica en su productividad, sino que tiene como principio velar porque sus colaboradores se sientan inspirados y motivados por líderes capacitados y

esenciales que ayudan a que los mismos realicen sus labores, de manera eficiente y productiva, y que se sientan parte fundamental de la organización.

Es relevante tomar en cuenta lo anterior, puesto que cuando entre las personas colaboradoras se presente alguna situación anómala, desconcertante o incómoda, como un conflicto laboral, deben tener las claves necesarias para solucionar las situaciones con asertividad, calma, prudencia y eficiencia. Al sentirse todos parte de la organización tratarán de solucionar las diferencias de la mejor manera posible sin afectar a los demás.

Se eligió la empresa TicoFrut S. A. para la elaboración de esta tesis, ya que es una compañía que mantiene gran cantidad de personal, fue una organización que estuvo de acuerdo en que se realizara la investigación, les pareció un pilar importante de la cultura que se intenta inculcar en la entidad. Además, porque es una empresa reconocida, con prestigio y un gran recorrido de muchos años de mantenerse en el mercado, eso demuestra seriedad y responsabilidad, por lo que se puede hacer un mejor estudio sobre el tema seleccionado para esta tesis.

En este proyecto se aborda por qué es importante analizar las principales causas de conflictos laborales en la empresa TicoFrut S. A. y con esto sugerir un plan de mejora para la solución efectiva de conflictos. Esta tesis pretende exponer las vías factibles, rápidas y fáciles para esclarecer situaciones difíciles que se presentan en las organizaciones agroindustriales en la zona de Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos y así aportar a la compañía algunas técnicas que puedan darles soluciones fuera de los tribunales.

Las técnicas de resolución alterna de conflictos (RAC) se pueden implementar en la empresa TicoFrut S. A. para confrontar los problemas, dar soluciones y aplicarlas, de forma inmediata, como la conciliación. Con esta técnica se acude a un tercero para que contribuya

con la solución del conflicto, este tercero es un conciliador que conseguirá que ambas partes opuestas lleguen a un acuerdo. Otra alternativa es la mediación donde se proponen soluciones, ambas tienen una función colaborativa, o bien el arreglo directo y negociación. Todo esto tiene el fin de facilitar la comunicación y el acercamiento entre las partes, utilizando terceros con conocimiento para resolver. Después de la investigación, lo que se pretende es definir cuál es la mejor técnica de RAC para la empresa y crear un plan de aplicación para solucionar los conflictos.

Una de las cuestiones por considerar es si los conflictos afectan al clima laboral. El clima laboral es el ambiente en donde se trabaja y todos los factores que se relacionan en la jornada laboral. El clima organizacional es un indicador fundamental de la vida de la empresa, establecido por múltiples cuestiones.

Todos estos elementos van desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos como el equipo necesario para desempeñar las labores, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, las formas de dirigir y gestionar de líderes y jefes, la relación de colaboradores entre sí y sus superiores, los salarios y remuneraciones, buenas capacitaciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con las tareas que realiza. Para tener un clima laboral agradable todos estos factores deben trabajar en armonía (Gan y Triginé, 2012).

Los conflictos en las empresas desequilibran el clima agradable que debe existir dentro de una organización. Al llegar un conflicto lo primero que se rompe es la comunicación entre los mismos colaboradores y sus diferentes jerarquías, lo que genera todo tipo de inquietudes e indisposiciones para desempeñar sus labores.

Es relevante conocer los motivos de los conflictos laborales como los recursos de las personas colaboradoras, personalidades, políticas organizacionales, pago de salarios, así como la mala gestión del capital humano y las secuelas que esto provoca. Así se pueden proponer soluciones, ya que la presente investigación tiene como fin centrarse en el tema de conflictividad laboral, lo que lleva a que se sugieran recomendaciones a la empresa donde se lleva a cabo la investigación y, a la vez, seguir aportando y contribuyendo a la solución de este problema en las demás empresas con más argumentos para respaldar.

Es por esto por lo que es importante tomar en cuenta estos factores en las organizaciones, independientemente de a lo que se dediquen, y dar seguimiento a investigaciones pasadas sobre el tema de conflictos laborales y los diferentes motivos por los cuales estos suelen pasar, puesto que las consecuencias que estos dejan son muchas. Estas consecuencias afectan no solo a los trabajadores, sino también a las organizaciones.

La investigación se lleva a cabo para que se conozca como objetivo primordial las principales causas de los conflictos laborales, con el fin de que se obtenga más información de este tema y sus diferentes formas de gestionarlos. Esto es esencial para un mejor desarrollo de las organizaciones y mejores relaciones entre sus colaboradores, para contribuir con la solución de un problema y así recomendar la mejor solución para que la empresa TicoFrut pueda implementarla en el año 2022.

Para la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos el tema de conflictos laborales hace hincapié en las relaciones humanas. Por lo tanto, se seleccionó con el propósito de conocer cómo estos factores influyen en las empresas.

En cuanto a las relaciones laborales y recursos humanos, permiten brindar mejores técnicas para responder a las demandas en formación laboral. Se ha tenido en cuenta la inclusión sin discriminar a nadie por género, religión o raza, respecto a los conflictos que pueden desarrollarse en múltiples espacios profesionales. Estas oportunidades ayudan a las organizaciones a tomar sus debilidades y transformarlas en fortalezas, ya que permite ampliar una propuesta variada de funciones, puestos laborales para valorar y establecer reglas que respalden las decisiones ante los conflictos que se presenten.

Los factores sociales motivan la forma en la que evolucionan las organizaciones, ya que los conflictos surgen en el desarrollo de acciones que responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o personal. Como en la sociedad en general, el conflicto es inevitable es un estado natural del ser humano, la convivencia es más complicada y el problema acrecienta sin tener claros los métodos de resolución alterna de conflictos, pues muchos ignoran estos mecanismos de respuesta para manejarlos. Por lo tanto, es necesario enfrentarlos desde una perspectiva positiva como una oportunidad de aprendizaje, como un reto emocional que refleje experiencias positivas y se conviertan en un motor de desarrollo que permita enfrentar un proceso de mejora continua que motive al cambio. Las personalidades conflictivas fomentan el desarrollo de estrategias y habilidades para su resolución, a través de métodos como la negociación, la mediación, la conciliación, arreglo directo y el arbitraje, lo que permite que los representantes involucrados de las empresas sean gestores de cambio.

Situación actual del conocimiento del tema

Antecedentes históricos

Los conflictos laborales son un tema muy amplio, se ha desarrollado por muchos investigadores, tanto en el ámbito nacional como internacional. A través de esta investigación se busca obtener conocimiento de las principales causas de los conflictos laborales, se necesita proporcionar toda la información necesaria para sugerir un plan de mejora para la solución de conflictos.

Según estudios los conflictos laborales surgieron en el año 1886 que fue lo que dio origen al día internacional del trabajador, después de un suceso que remota al siglo XIX. Esto se debió a que un grupo de trabajadores sindicalistas inició una masiva manifestación en Chicago para exigir la reducción de la jornada laboral de 12 horas o 16 horas a solo 8 horas por jornada (Solís, 2017).

Los conflictos siempre han existido, son parte del ser humano y las empresas buscan las vías adecuadas para poder solucionarlos. Algunas de las situaciones que ocasionaron conflictos fueron las horas excesivas de trabajo, por lo que los trabajadores decidieron iniciar una lucha para trabajar solamente 8 horas diarias.

Esta fue una manifestación de conflictos entre trabajadores y patronos, lo cual llevó a una huelga nacional que afectó a muchas fábricas en aquel entonces y, no solo eso, sino que también dejó graves consecuencias como la muerte de algunos. Este hecho se considera como el primer conflicto laboral, no se dio de forma individual, sino que se dio de una forma colectiva, ya que muchos trabajadores se pusieron de acuerdo para realizar esta manifestación.

Por consiguiente, el decreto de esta manifestación se dio en el tratado de paz firmado en Versalles el 28 de junio de 1919, en donde establece el artículo 247 la adopción de la jornada de 8 horas o la semana de 48 horas como una meta que se debe alcanzar en los lugares donde no se haya alcanzado. En España, el gobierno decretó el 3 de abril de 1919 la fijación de la jornada máxima de 8 horas diarias, este país es el primero del mundo en establecer por ley la jornada laboral de 8 horas (Herrera, 2019).

El 1 de mayo de 1886 se presenta la causal de los conflictos, iniciando la primera manifestación obrera moderna, para combatir por sus derechos y es en el año 1919 que se decreta el día del trabajador y la aprobación de las ocho horas diarias laborales.

Por otro lado, es importante mencionar que a raíz de todo esto se presenta el nacimiento de la Organización Internacional del Trabajo: “La OIT fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente” (OIT, 1996-2010, párr. 1).

La OIT es una institución u organismo que se ocupa de todo lo que se relaciona con el trabajo y las relaciones laborales, de establecer normas, políticas, programas y otros que ayudan a que el trabajo sea más justo y equitativo. Por esto, regula muchas de las cosas que se encuentran mal en las empresas y que por la mala gestión que hay en ellas surgen los conflictos.

Una vez conocidos los antecedentes históricos de los conflictos laborales, tanto en el ámbito internacional como nacional, es importante hablar de las tesis, artículos, casos, noticias

y otros que se encontraron que se relacionan con el tema de conflictividad laboral. Estos son relevantes para la investigación y seguir con el desarrollo del proyecto.

Contexto internacional

Un estudio realizado por Fuquen (2003) en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca de Colombia, artículo en la revista Tabula Rasa (Revista de Humanidades) sobre los conflictos y las formas alternativas de resolución. Este estudio hacía referencia a las personas intermediarias en el proceso de resolución de conflictos, el manejo de las características, componentes, tipos, niveles y efectos del conflicto, hasta las personalidades conflictivas y cómo fomentar el desarrollo de estrategias y habilidades para su resolución, a través de formas alternativas como la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje, lo que permite que los actores involucrados sean gestores de cambio.

Este artículo es teórico y se relaciona con esta investigación porque explica ciertos elementos acerca del conflicto, como sus orígenes: la subjetividad de la percepción, las fallas de la comunicación, la información incompleta y otros, así como el concepto, tipos, componentes, clases, manejo adecuado de este, entre otros. Es necesario conocer acerca de sus causas, ya que son muchas y eso depende del tipo de empresa. Asimismo, explica las diferentes formas alternativas de solución con el fin de conocer más acerca de esto y para determinar cuál puede ser más factible dependiendo el tipo de conflicto en el que se encuentran las partes.

Muñoz y Vásquez (2010), realizaron un artículo de revista de la Universidad de la Rioja, en donde su objetivo era conocer cuál es el grado de eficacia de la conciliación como medio de solución de los conflictos laborales. Por esto, era importante profundizar teóricamente

sobre el análisis de los conflictos laborales, así como de los derechos humanos que pueden estar involucrados en estos conflictos.

Este artículo realiza una investigación teórica profunda de los conflictos laborales, en torno a la conciliación. Además, en este trabajo se plantea la caracterización de los conflictos, que significan y que impactos tienen en la sociedad, así como el objeto del conflicto laboral como aspectos económicos en relación con el salario: la falta de pago, el atraso, incumpliendo en la suma estipulada, las condiciones de trabajos, la falta de materiales para desempeñar sus labores y otros.

Hay que mencionar que este antecedente es importante para el presente trabajo, ya que aparte de destacar el análisis de conflictos laborales, trata de la aplicación efectiva de la conciliación como método para solucionar los conflictos. Cabe mencionar que las conclusiones a las que llegó este trabajo fueron varias, algunas de las que son un insumo para esta investigación fueron: los conflictos laborales son de interés social por el objeto que se encuentra en juego y por el impacto que genera en el desarrollo de la sociedad, se conocieron muchas causas que los generan y que se relacionan con los derechos fundamentales.

De la misma forma, se llegó a la conclusión de que la conciliación es la esencia del derecho laboral y que a través de este se pueden resolver los conflictos, de manera eficiente (Muñoz y Vásquez, 2010). Este trabajo se relaciona con la investigación que se planteó, ya que menciona que la conciliación es un mecanismo de solución en lo laboral y que con este se pueden solucionar los conflictos en efecto, igualmente se menciona que los conflictos laborales son de interés social, puesto que tienen un impacto significativo en las personas y en su desempeño laboral. Además, se estudian las causas que llevan a un conflicto laboral como se mencionó, por esto, este artículo se relaciona con esta investigación.

Hay trabajos de investigación como el de Abrego, González y Lullo (2012), de Venezuela, acerca de la elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka utilizando la inteligencia emocional. En este trabajo de investigación se llegó a la conclusión de que los gerentes si poseen inteligencia emocional, que son conscientes de sus emociones, que actúan de acuerdo con sus emociones e informan de sus emociones a los demás, expresan sus emociones negativas, de forma indirecta, para no afectar a los demás. Asimismo, se encontró que ellos, aunque identifican muy bien sus emociones, no hacen el mejor uso adecuado de estas (Abrego, González y Lullo, 2012).

Hay que reconocer que no todas las personas pueden enfrentar de una manera asertiva los conflictos y esta investigación trata de hacer observaciones de las situaciones que causan conflictos en la empresa TicoFrut S. A., para después establecer un instructivo sobre la inteligencia emocional como método para solucionarlos. Asimismo, esto se relaciona con algunas técnicas de solución como la negociación que otros estudios han demostrado que es efectiva para estos acontecimientos.

Silva (2014) desarrolló un artículo en Santiago, Chile, acerca de las nuevas advertencias tras los conflictos laborales. Este se llevó a cabo debido al primer conflicto laboral que se dio en el periodo del gobierno anterior que fue con unos trabajadores contratistas. Hubo muchos otros, como los de la Salud, recolectores de basura, Correos, Aduanas, Registro Civil, etc.

En este artículo se menciona que no se llevó a cabo ningún plan para gestionar estos conflictos y que estos no aumentaran y trajeran consecuencias. En este país hubo muchas discrepancias, por lo que se requería de un gobierno que evitara una evolución negativa como había ocurrido en intervenciones más recientes. Sin embargo, se menciona que la causa mayor está

en la administración de recursos humanos y relaciones laborales de las empresas empleadoras.

Para solucionar estos problemas, se llevó a cabo una alianza estratégica y, como segundo paso, un proyecto junto con los sindicatos de los supervisores. Estos medios de solución permitieron que la administración y los trabajadores compartieran un mismo proyecto y usarán el mismo lenguaje, produciendo una mayor cercanía en la cultura de gestión. Se redujo un porcentaje en el costo de dinero de la libra de producción, la empresa estatal mejoró su posición competitiva en la industria del cobre en el ámbito global. Esto se alcanzó mediante una gestión moderna de RR. HH. y RR. LL. (Silva, 2014).

Es importante destacar que la dirección de recursos humanos tiene un papel fundamental en los planes de soluciones de conflicto que se presentan en las organizaciones diariamente, en este se menciona que los procesos se han llevado a cabo con las mejores tecnologías de gestión. Esto ayuda a que haya un mejor desempeño y que los conflictos por sí solos no se resuelven, puesto que todo radica en la administración de RR. HH., aunque sea un desafío para esto, todo empieza primero por determinar las causas de los conflictos y después desde un cambio de la cultura de las empresas, todo para alcanzar una buena productividad y de allí ser más competitivos en el mercado laboral.

Del mismo modo, Payo (2014) llevó a cabo un artículo con el propósito de reflexionar sobre la relación entre los conflictos laborales-huelgas generales en el periodo 2002-2012 en Argentina y vincular esta relación con algunas interpretaciones teóricas locales e internacionales. En este artículo se reflexiona sobre la conflictividad laboral con datos de la cantidad de conflictos registrados por instituciones de hace tres décadas atrás.

Como notas finales concluyen que, a raíz de este estudio en principio se puede sugerir que la relación huelgas generales-conflictos laborales es una relación determinada históricamente y, por lo tanto, cambiante. Esto implica reconocer que durante la década del 80 pudo existir una relación positiva, pero actualmente, un crecimiento de la economía relacionado con la recuperación institucional de los sindicatos y sus espacios de discusión salarial estimulan los conflictos parciales, pero parecen atenuar la convocatoria a huelgas generales que se relacionan, tanto con las políticas públicas dirigidas al mundo sindical como con el signo político del gobierno.

El artículo se enfoca en las huelgas generales que vienen de los grupos sindicales y de ahí parte de los conflictos laborales, las causas parten de muchos cambios económicos que se dan en el país, como los aumentos salariales a muy largo plazo. Todo esto es importante y se debe tomar en cuenta para el desarrollo de más investigaciones.

Asimismo, Pacheco y Zapata (2015) realizaron una investigación en una empresa en Ecuador sobre Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral, en donde su objetivo principal era: “Un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos, en cual contenga métodos adecuados para solucionar los problemas existentes dentro de la Empresa Procongelados S. A.” (p. 65).

Para esta investigación se concluyó que las técnicas establecidas en el instructivo son de gran ayuda para quienes dirigen la empresa y cada una de las áreas. Cada técnica puede aplicarse con los métodos, los cuales buscan la solución rápida de los conflictos y la integración entre los involucrados.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo, ya que este instructivo da soluciones para los conflictos que se detectaron en la investigación. Asimismo, a otros que podrían detectarse en el futuro, por lo que esta ayuda que los conflictos se puedan resolver, de una manera estable y duradera, mejorando las relaciones existentes dentro y fuera del trabajo, con esta tesis se necesita de un plan de mejora para tener otras formas de solución de los conflictos.

Asimismo, Caicedo (2015) llevó a cabo un ensayo en Colombia, en la Universidad Militar Nueva Granada, sobre la resolución de conflictos laborales: un verdadero desafío para el área del talento humano en las empresas. Por medio de este se pretendía dar a conocer, de manera general, la situación actual de las compañías frente a este problema, de dónde surgen los conflictos y cómo se afrontan por estas empresas. De esta manera, se pretendía analizar la incidencia que tienen los conflictos laborales en las personas, entendido desde su percepción psicológica y la afectación en su lugar de trabajo.

Con este trabajo se procuraba dar algunas recomendaciones y soluciones para los problemas que surgían, por lo que se llegó a la conclusión de que los conflictos siempre están presentes en las organizaciones. Por esto, era indispensable que los altos jefes tomaran en cuenta la gestión correcta de estos, para crear mejores lugares de trabajo y que cada individuo vaya en continua mejora.

De la misma manera concluían que el manejo adecuado de los conflictos implica muchos beneficios, tanto en el ámbito económico como en el ámbito general. Por último, mencionan que se debe tener un amplio panorama con respecto a esto y que, por lo tanto, estas se ven como oportunidades de mejora y aprendizaje antes obstáculos que no se puedan superar (Caicedo, 2015).

Esta investigación que se desarrolla trata de conocer las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales. De igual forma, según el tipo de conflicto se sugiere una solución adecuada para que se puedan resolver con mayor eficacia.

En Santiago de Chile, Bil (2016) llevó a cabo un artículo sobre el proceso de trabajo y luchas obreras en los años 1930 en donde estudiaron la evolución del proceso de trabajo en la rama y los conflictos en torno al trabajo de los obreros gráficos entre 1870 y 1940. En cuanto al trabajo efectivo de menores y mujeres, en ocasiones, las mayores exigencias de los industriales derivaron en resultados fatales, como la muerte de un menor de 14 años al accidentarse en una máquina de barnizado.

Este estudio se relaciona con la presente investigación y su énfasis es similar al artículo anterior de Muñoz y Vásquez, en cuanto a que se presentan causas como el incumplimiento de categorías o por rotación del personal. De la misma forma existieron otros problemas o causas, como los salarios por debajo de la tarifa y las malas condiciones.

Desde tiempos antiguos ha existido el conflicto laboral por causas bastante injustas, entre ellas se destaca el desafío de las personas colaboradoras ante conflictos como los salarios por debajo de lo estipulado y las malas condiciones. Aunque pasan los años las condiciones laborales han tenido muchos cambios para el bienestar de las personas colaboradoras, se protege y se busca solucionar estos conflictos con mayor rapidez, sin embargo, la tecnología también implica más conflictos, lo que afecta a las empresas y las familias. Si las personas no están sanas, tanto físicamente como mentalmente, las consecuencias son grandes, pues se tienen personas enfermas en las organizaciones empeorando los conflictos.

Además, Rojas (2016) llevó a cabo un trabajo de investigación en una empresa de Chiclayo, Perú, acerca de los conflictos laborales y su relación con el desempeño. Su objetivo principal era determinar esta relación y, a través de esto, proponer estrategias de manejo de conflictos para mejorar el desempeño laboral de esta compañía. Se concluyó que los conflictos se generan por falta de comunicación asertiva, por no tener clara la visión, misión y estrategias de la empresa, lo cual no logra que se cumpla con los objetivos organizacionales y otras causas.

Según esta tesis que planteó Rojas (2016) se concluye que:

Sí existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0,738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. Con ello se ha dado cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, por lo tanto, se ha rechazado la hipótesis nula y se ha confirmado la hipótesis de trabajo (p. 106).

En este antecedente investigativo es importante el tema que se desarrolló, puesto que se observa que los conflictos laborales afectan, de una manera significativa, el desempeño de los trabajadores y que son problemas investigativos que se deben seguir desarrollando. Lo anterior con el fin de obtener más información acerca de los mismos y con esto traer soluciones.

La relación que tiene con la presente investigación es que se lleva a cabo un estudio para conocer cuánto afectan los conflictos al desempeño del trabajador y de allí proponer soluciones que sean efectivas, conociendo el porcentaje de incidencia en estos.

Como parte de las relaciones que tienen los conflictos con otros factores se tiene la de León (2016), el cual llevó a cabo una tesis que se enfocaba en determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en las personas colaboradoras y con esto identificar elementos que provocan los conflictos, cómo los empleados resuelven los conflictos laborales en relación con el liderazgo y determinar los problemas que se presentan con base en el liderazgo. Los resultados evidenciaron que algunos de los líderes no tienen la capacidad para resolver conflictos y que algunas de las causas más comunes que provocan los conflictos son la mala comunicación que hay entre jefes y subordinados y también el temperamento fuerte de alguno de ellos.

Por esto, se concluye que, si existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales, los factores que influyen en el liderazgo son la motivación, que la mala comunicación es un elemento del desarrollo de un conflicto porque no se escuchan y suele haber malentendidos y falta de comprensión y que los conflictos se pueden solucionar por medio del diálogo, la orientación y mediación, buscando soluciones que beneficien a las dos partes (León, 2016). Las causas que aquí se presentan son muy comunes en otros trabajos mencionados y se relacionan de una manera significativa con la presente investigación.

Toro (2017) desarrolló en el área de mantenimiento de una universidad en Ecuador una propuesta para el manejo de conflictos laborales, así como sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales, realizar un diagnóstico de competencia para los profesionales de esa área e identificar qué es lo que ocasiona los conflictos laborales y así poder mitigarlos.

Recopilar información es indispensable para conocer el sentir de los trabajadores, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales. Esto para determinar que influía en los conflictos y así poder disminuirlos. Los

resultados fueron que se generan conflictos por diferencias entre los seres humanos, que hay ciertas reacciones diferentes cuando se enfrentan a un conflicto y muchos otros factores que generan, como se ha mencionado en otras investigaciones.

En esta investigación se llegó a la conclusión de que se cumplieron todos los objetivos propuestos, se llegó a fortalecer el desarrollo del plan de acción por medio de las bases teóricas, se conoció que el área presentaba problemas en sus relaciones de trabajo, lo cual afecta sus equipos de trabajo y su entorno laboral. Se menciona que el manual que tenían no especificaba las competencias de las personas colaboradoras para desempeñar bien su trabajo.

Este trabajo es importante para la presente investigación, puesto que no se tienen claras las funciones en las que se tiene que desempeñar un trabajador, eso es causa de conflicto y afecta su puesto y el de los demás compañeros. A partir de esto, se concluyó que hay un esfuerzo por destacar la necesidad y la posibilidad de generar más vías alternativas de solución y que logren soluciones más rápidas, ya que para el trabajador resulta frustrante esperar mucho. Además, deben ser soluciones nuevas, mejores en calidad y cantidad, para el buen desempeño de los centros que se dedican a las diferentes soluciones.

Contexto nacional

Con esta investigación de tesis se pretende mencionar algunas de las técnicas de resolución alternativa de conflictos, siempre existirán formas y medios para resolver los problemas y que se pueda optar por la más indicada y asertiva. Esto implica una exposición teórica y práctica de los requisitos legales y reglamentarios que permitan el desempeño y éxito de las técnicas.

En Costa Rica es muy común que se apliquen estas técnicas de resolución alterna de conflictos para los diferentes problemas, ya sean laborales o externos a lo laboral. En el trabajo muchas empresas privadas aplican el arreglo directo como medio de solución efectivo, según los conflictos estos se irían a la vía judicial, pero en caso contrario se solucionan a lo interno, ya que aplican negociación, mediación o conciliación.

En el sector nacional se encontró una noticia expuesta por la página El Empleo Costa Rica (2013) en donde se mencionaba que los trabajadores y patronos no se encuentran exentos de controversias que se relacionan con los derechos y obligaciones del contrato laboral que en sus actividades diarias acontece y que, por el contrario, lo normal es que surjan conflictos que terminan con la intervención de las autoridades administrativas o judiciales, para conseguir una solución al descontento. Por esto, esta noticia pretende acudir a las vías alternas de solución para un mejor manejo de las discordias laborales.

Barboza y Salazar (2015) realizaron un estudio analizando la situación actual del arbitraje voluntario judicial y extrajudicial como mecanismo para resolver conflictos colectivos de carácter económico y social en las relaciones laborales. Se llevó a cabo un estudio sistemático de los diferentes expedientes de los conflictos laborales en los que se aplicó el arbitraje para conocer si se cumplía con la normativa.

Este antecedente se relaciona con esta investigación debido a que se lleva a cabo una revisión documental de los conflictos laborales, conociendo de qué forma se aplican para determinar si el proceso ha sido efectivo. Además, se busca proponer el estilo que mejor se ajuste al tipo de conflicto.

Rodríguez (2014) realiza un estudio sobre la conciliación extrajudicial como medio de desjudicialización del conflicto laboral, su objetivo es diferenciar la conciliación extrajudicial realizada por centros de conciliación privados y casas de justicia de los demás tipos de conciliación y promover su uso y ventajas. Asimismo, definir el concepto, analizar el marco legal y el fundamento doctrinario de la conciliación laboral en Costa Rica.

Para esta investigación es importante mencionar que la anterior está relacionada, ya que analizan la conciliación en las dos instituciones que más se utilizan y que analizan si es efectiva su aplicación para la resolución de conflictos laborales, tratando de promover su uso para que se puedan disminuir los conflictos que llegan a la vía judicial.

Madrigal y Rodríguez (2010) realizaron una tesis de derecho que trata sobre: “El fortalecimiento de los mecanismos de resolución alterna de conflictos, para la solución de conflictos individuales de trabajo e implementación del modelo de conciliación prejudicial obligatoria” (p. 1). En esta pretendían analizar cómo se han introducido y fortalecido los procesos del RAC y lo indispensable que es que se tomen en cuenta los intereses de las partes cuando se hay un conflicto y que haya dos ganadores y no solo uno.

Las investigaciones que aquí se señalan van hacia un mismo fin, la mayoría está centrada en que se le dé énfasis al conflicto como una oportunidad de cambio para el bienestar de todos. Por consiguiente, se investigó otra noticia de Mendoza (2019) y que se refiere a que en este año los personeros del Ministerio de Trabajo visitaron las instalaciones del equipo de Limón F. C., en busca de una solución a los problemas que enfrenta el club y que, de igual manera, querían aprovechar para tomar declaraciones de los futbolistas, después de que la Asociación de Jugadores Profesionales (Asojupro) interpusiera una denuncia por incumplimiento del pago de salarios.

Esta noticia se relaciona con otras de las causas de los conflictos laborales a los que se exponen los trabajadores de las diferentes instituciones para las que trabajan, por lo que se debe concientizar e investigar sobre los casos que se generan. Con esto se logra una mejor comprensión de estos, no solo de las causas a los que se exponen los trabajadores, sino sobre cómo afecta esto en su ambiente de trabajo.

La misma noticia se relaciona con esta investigación, puesto que se conocen otras de las causas de los conflictos en las diferentes instituciones de trabajo y que como bien el incumplimiento de los pagos de salarios es una causa concurrente en las empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas.

Del mismo modo, Rodríguez (2019) menciona en una noticia que el pago del aguinaldo no fue una realidad para todos los empleados y que el incumplimiento en el pago de este derecho llevará a 44 patronos ante los tribunales de trabajo. Al no pagar los aguinaldos afectaron a un total de 786 personas, por lo que estos casos se elevaron a instancias judiciales donde ahora se resolverán. Esta noticia es un elemento clave y demuestra que muchos de estos conflictos optan por la vía judicial a primera instancia, por lo tanto, se deben dar a conocer las diferentes formas alternas de solución.

Como última noticia nacional está la de Núñez (2019) en la cual se expone que:

Tras más de 12 horas de diálogo, los representantes patronales y sindicales de la empresa Dole llegaron a un acuerdo que pone fin al conflicto laboral suscitado por el cierre de una de las operaciones de la empresa.

Como parte de los acuerdos tomados, la empresa se comprometió a ceder el terreno del taller al Estado, en calidad de préstamo por un año, para capacitación y facilitar la creación

de empresas por parte de los trabajadores y que estos ofrezcan servicios a la misma empresa Dolé y a terceros; este proceso se hará con el acompañamiento del Ministerio de Trabajo. Por otra parte, las personas trabajadoras recibirán el pago completo de sus liquidaciones laborales y tres meses de salario adicionales, así como los paquetes escolares que tradicionalmente se entregaban a las y los colaboradores. Dolé, además, pagará de forma adelantada el reconocimiento de las becas escolares para lo que resta del presente período lectivo (párr. 1-2).

En estos antecedentes que se encontraron, muchos son tesis y artículos científicos de revista, sin dejar de mencionar que, de igual forma, hay noticias muy destacadas, por lo que se tiene en cuenta que se ha investigado mucho sobre el tema de conflictividad laboral y del cual hay mucha información relevante y disponible para el desarrollo de esta tesis.

El estudio y el análisis de todos los antecedentes del trabajo investigativo son muy importantes como insumo del presente trabajo y para conocer sobre el manejo de conflictos que se ha vuelto un desafío para el capital humano en las empresas, puesto que cuantas más investigaciones se realicen sobre este tema, más beneficioso se vuelve para los interesados.

Este un reto para el Departamento de Recursos Humanos, el cual pretende transformar los conflictos con un énfasis de cambio, ya que está más relacionado con los procesos pacíficos. No se trata de eliminar o controlar el problema si no entender la causa y cambiarla, mediante la resolución alterna de conflictos, ya que su enfoque principal es tener una percepción más amplia en la descripción del conflicto que establece las alternativas y que busca el crecimiento moral del reconocimiento en la interacción hacia otros.

Las empresas muchas veces no saben reaccionar ante ciertas problemáticas y encontrar la raíz de dónde surgen los conflictos, prefieren a veces nada más abordar la causa. De la misma manera, se pretende analizar la incidencia que tienen los conflictos laborales en las personas, entendidos desde su percepción psicológica y la afectación en su lugar de trabajo.

Antecedentes de la empresa

TicoFrut S. A. es una compañía costarricense procesadora de naranja y piña, fundada en 1988, ubicada en Aguas Zarcas, San Carlos, Alajuela, zona destacada por la creciente producción agroindustrial. El primer proceso se llevó a cabo en febrero de 1989. El nombre TicoFrut se debe principalmente al mercado al cual se dirige (estadounidense y europeo) y significa fruta tica para que el cliente identifique la procedencia del producto.

TicoFrut S. A. cuenta con instalaciones en San José que es donde se encuentra el edificio administrativo, en San Carlos se ubica la planta procesadora y en el puerto de Moín en Limón se encuentran las cámaras de refrigeración de jugo. Por último, en Tampa Florida, Estados Unidos, se ubican cámaras frías y oficinas de la compañía y de allí se distribuyen los diferentes productos que ofrece la empresa a sus clientes. En la actualidad, las instalaciones ubicadas en la planta procesadora de San Carlos son las más modernas en el ámbito mundial, lo cual la hace una de las empresas exportadoras de jugo y subproductos de piña y de naranja más grandes en Costa Rica.

TicoFrut S. A. es una sociedad anónima, por lo que es de administración privada, el accionista mayoritario es el señor Carlos Eduardo Odio Soto. Sin embargo, a partir de julio de 2014 se vendieron acciones de la empresa al grupo Pellas de Nicaragua y a Motta de Panamá.

La empresa cuenta con dos sociedades anónimas en las cuales se dividen: TicoFrut S. A. a los que pertenecen las personas colaboradoras de la planta procesadora, Moín, el personal del edificio administrativo en San José y el vivero donde se plantan los árboles de naranja y se controlan las plagas, y TicoFrut Agrícola, que se compone por fincas ubicadas en los Chiles frontera norte en las cuales se encuentran las plantaciones de naranja que abastecen la producción de jugo y sus subproductos, las fincas se dividen en cinco bloques por la extensión de terreno y cantidad de personal. Por otro lado, se cuenta con fincas en Nicaragua, pero con el nombre de Frutan, en la cual se cuenta con oficinas administrativas y plantaciones de naranja. En la compañía laboran aproximadamente 600 empleados fijos, más el personal de la finca y el personal que trabaja por contrato en temporada de zafra.

Entre las actividades que se desarrollan en la planta se encuentra el proceso de la naranja, el cual se lleva a cabo en los meses de octubre a julio. Además, se encuentra el proceso de la piña que se desarrolla a lo largo de todo el año. El mercado al que se dirige mayoritariamente TicoFrut es el estadounidense y europeo.

Objetivos

Objetivo general

Detectar las principales causas de los conflictos laborales, del año 2015 al 2022 en la empresa TicoFrut S. A., ubicada en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, para la elaboración de un plan de mejora en el año 2022 con base en los procedimientos de resolución alterna de conflictos, seleccionando un mecanismo útil para la compañía en la solución de sus conflictos.

Objetivos específicos

1. Conocer los factores que causan los conflictos por medio de encuesta y entrevistas, mediante la identificación de las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales.
2. Clasificar los conflictos que se dan en las áreas de la empresa TicoFrut, en las categorías de conflictos, detectando las causas de mayor incidencia.
3. Elaborar un plan de mejora con procedimientos e instrucciones, seleccionando una de las vías de solución alterna de conflictos laborales para la empresa TicoFrut.

Capítulo II.

Marco teórico

El presente trabajo trata de conocer los diferentes factores que causan los conflictos y sus posibles medios de solución. Por esto, para una mejor comprensión, en este capítulo es necesario definir los conceptos más relevantes, teorías y diferente información que ayudará a indagar y a entender su función.

Conflicto

El conflicto se originó desde hace muchos años, Jiménez y Beltrán (2019) indican que es algo inherente en el ser humano. El conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interacciona con otros seres humanos con los que muchas veces no está de acuerdo y que tienen intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas. El conflicto, además de ser ineludible, por mucho que se intente evitarlo está presente y continúa su dinámica.

Los conflictos son inseparables al ser humano, por lo tanto, es imposible eliminarlos por completo de la humanidad. Por esto, cuando un grupo de personas se reúnen en una organización la mezcla de culturas, valores, principios, formas de pensar, religión, etc., derivan en muchas situaciones conflictivas que ponen a la persona en un modo de inquietud, esta se encuentra con una serie de emociones y actitudes negativas que ocasionan incomodidades que se convierten en problemas, sino se les da la atención necesaria. Otro concepto es el del problema que se define de la siguiente forma.

Problema

El término *problema*, según Umaña (2005), se refiere a:

Bajo la óptica que se analiza, resulta diametralmente opuesto a lo que tradicionalmente

por este concepto se entiende; de una manera clásica, lo identifica desde las acepciones jurídica, política y sociológica, como la cuestión o conflicto de acuciante actualidad y difícil solución (p. 11).

Se deben analizar, de forma meticulosa, los conflictos para identificar la raíz. De esta manera, se puede buscar la vía adecuada para su resolución, ya que al analizar el concepto de problema, lo identifica como algo difícil de solucionar y causas que provocan que las situaciones puedan mejorar.

Lo primero en lo que se piensa al mencionar u oír la palabra *conflicto* sean aspectos de claro carácter negativo, como bronca, enemigo, problema, discusión, enfrentamiento, etc. Algunos motivos por los cuales se originan los conflictos suelen ser por percepciones individuales u opiniones propias que entran en desacuerdos, como se menciona en la clasificación de las 8 causas de los conflictos laborales.

Las 8 causas más frecuentes de los conflictos laborales

Redacción APD (2019) menciona que:

Un conflicto no es necesariamente una discusión. Puede ser simplemente cierta incomodidad o un ambiente de trabajo poco estimulante. Sea como sea, incluso estas pequeñas cosas van a ser responsables de una disminución en la productividad de los trabajadores.

Recursos.

Los conflictos de recursos aparecen cuando dos o más trabajadores necesitan utilizar las mismas herramientas para llevar a cabo su tarea.

Estilos.

Cada trabajador tiene un estilo particular para desempeñar su labor, que dependerá tanto

de su tarea concreta como de su personalidad. Cuando en un mismo equipo de trabajo coinciden empleados con estilos muy diferentes, es habitual que surjan el caos y los problemas.

Percepciones.

Al igual que sucedía con los estilos, cada persona y, por supuesto, cada trabajador, tiene un punto de vista sobre las cosas. Al tener percepciones diferentes es sencillo que se den interpretaciones distintas y puedan surgir conflictos.

Metas.

Los conflictos de metas surgen cuando diferentes directivos indican distintos objetivos o metas. Si uno de ellos plantea disminuir los costes y otro, por su parte, aumentar las ventas, surgen los problemas entre los trabajadores.

Presiones.

Este tipo de conflictos parte de los anteriores, pero sumando cierta urgencia. Cuando una fecha límite está próxima y, para terminar su trabajo, un empleado necesita de otro departamento que, en ese momento está ocupado en otra tarea, aparecen los conflictos de presiones.

Roles.

En ocasiones se asignan tareas a los empleados que poco tienen que ver con sus responsabilidades habituales. En estas situaciones pueden sentir que esa tarea en cuestión debería ser desempeñada por otro compañero o incluso esos otros empleados sentir amenazado su rol profesional.

Valores personales.

Cada persona cuenta con unos valores. Estos, en ocasiones, pueden entrar en conflicto con los de otros trabajadores e incluso con los de la propia empresa.

Políticas impredecibles.

Una empresa debe contar con políticas muy claras, comprensibles y constantes. Es decir, esas políticas deben ser las mismas en cualquier momento y para todos los empleados, y ellos deben comprenderlas a la perfección (Las 8 causas más frecuentes de los conflictos laborales, 2019, pp. 1-15).

Las personas por naturaleza necesitan ser escuchadas, que sus opiniones en el momento de ser expuestas tengan esa importancia e impacto para ser parte del grupo. Estas causas mencionadas inician conflictos, por muy sin importancia que parezcan, cuando coinciden varias personas con perspectivas distintas junto con ellas van los desacuerdos que causan un clima laboral desagradable. El tener opiniones diferentes e interpretaciones distintas en los grupos de personas, se presta para que surjan los conflictos, por esto, se debe enseñar y disciplinar a las personas colaboradoras para respetar lo que los otros piensen.

Trabajar bajo presión es uno de los problemas más habituales, ya que es donde las personas se frustran y cuando están en esta condición, sus acciones pueden ser a veces hasta violentas y originar algún tipo de conflicto, ya que por el cansancio físico y mental no piensan y actúan incorrectamente. El depender de otro departamento para entregar trabajos y que estén justo a tiempo suele ser bastante estresante y las actitudes de algunas personas son negativas, no todas las personas tienen reacciones positivas y terminan en problemas. Cuando un colaborador se siente demandado de muchos cargos laborales, subordinado por otra persona. El ser humano por naturaleza desea tener el poder y que se le obedezca cuando demanda una orden a otra persona, sino se le respeta y no tiene la respuesta que esperaba puede ocasionar conflictos, por la lucha de poderes.

Los valores de cada individuo deben respetarse, aunque a estos no les parezca bien para sus compañeros, se debe comprender que no todos piensan igual y para mantener un clima laboral sano es mejor evitar y respetar. Es necesario mantener una comunicación asertiva, proactiva que permita una buena acción en una organización y proporcionar una visión de los valores de la empresa.

Puede haber varias causas para que se den los conflictos. Bermejo (2003) menciona que:

Existen varios principios para que surja un conflicto que pueden ser determinadas por el medio ambiente o por el grupo al que pertenece, competencias por recompensas o por recursos. La conducta de una persona es reacción a la conducta de la otra persona. Cuando una persona empieza a competir, la otra empieza a responder en la misma forma para defenderse. Estas situaciones son llamadas condiciones *ganar-perder* o *cero-suma*. Lo que un competidor gana, el otro pierde, o bien la cantidad que uno gana, y el otro pierde da cero (p. 12).

La conducta de una persona determina la iniciativa de un conflicto o buscar un final, porque de acuerdo con cómo provoque, si lo hace con una actitud grosera y áspera, solo atraerá que inicie un conflicto y la otra persona tome una posición igual o que proceda a parar el problema antes de que inicie.

Fuentes del conflicto

Es importante tomar en cuenta esta teoría, ya que forma parte del cumplimiento de uno de los objetivos de la investigación. Estas son las causas que generan estos conflictos y de las cuales se deben tomar medidas y buscar soluciones. González Cornejo (2019) menciona las fuentes del conflicto:

Un conflicto puede surgir por diversas causas, siendo las principales las siguientes:

Diferencias entre los consultores y los gerentes.

Las organizaciones cada vez con mayor frecuencia recurren al auxilio de los especialistas externos para el tratamiento de problemas específicos y el desarrollo de programas de crecimiento, lo cual provoca en los directivos un sentimiento de dependencia agregado a una reducción imaginaria de su prestigio y poder, llevando a la aparición de conflictos.

B) Desacuerdos con respecto a los objetivos.

Cuando los miembros de la organización no coinciden en la forma a través de la cual pretenden lograr los objetivos organizacionales, o no están de acuerdo con tales objetivos e incluso cuando consideran que sus objetivos personales no coinciden con los organizacionales, es muy probable que se originen Conflictos.

C) Diferencias individuales.

Las diferencias manifestadas por las personas en sus características y en rubros tales como actitudes, conocimientos, habilidades, valores y algunos otros aspectos, son frecuentemente causa de conflictos interpersonales.

D) Interconexión de las funciones.

En muchas ocasiones, las tareas que deben ser desempeñadas por las distintas unidades que conforman la organización, tales como producción, finanzas, mercadotecnia, se consideran incompatibles entre sí, generándose conflictos significativos.

E) Problemas con el flujo de trabajo.

Por lo general este conflicto es de índole interpersonal y aparece cuando entre un jefe y un subordinado existen diferencias acerca de la forma y rapidez como debe hacerse una actividad. En ocasiones también puede darse grupalmente debido a que un jefe considera

a todos sus subordinados como causantes de los problemas. Este fenómeno puede presentarse en ocasiones de manera intergrupala, cuando algunos miembros del grupo presionan a otros para mejorar su trabajo o no aceptar ciertos criterios de realización de este.

F) Diferencias en las relaciones obrero-patronales.

Esta causa de conflicto es común en aquellas organizaciones donde existen sindicatos y se produce de ordinario debido al mal manejo por una de las partes del proceso de interacción obrero-patronal y la poca habilidad para vincularse a objetivos comunes.

G) Falta de clarificación en las responsabilidades.

Cuando las organizaciones enfrentan periodos de crisis o de cambios sistemáticos y frecuentes por influencia creciente tanto de los factores internos como los externos, se vuelve muy difícil establecer responsabilidades a los individuos, dándose casos en ocasiones de ambigüedad, traslapes o poca clarificación de las mismas, por lo que la aparición de conflicto se vuelve frecuente (p. 241).

Entre los diversos procesos de desarrollo y evolución de la sociedad existe una presión que va en aumento al tener que adaptarse a los cambios y transformación de las organizaciones, la cual genera problemas. Por lo tanto, los conflictos aparecen, ya que son inherentes al ser humano y se pueden ocasionar por diferentes situaciones mencionadas. Lo que debe importar es que se estudie la solución más indicada, buscar un ganar-ganar para las partes involucradas. Cada individuo tiene opiniones distintas en cada situación, estos tipos de conflictos ayudan a identificar cuál de ellos afecta y genera conflictos dentro de la empresa. A continuación, se muestran algunas razones de importancia como los factores de los conflictos entre las relaciones trabajo y familia.

Factores antecedentes del conflicto trabajo-familia

Este tema es uno de los que, en la actualidad, causa muchos conflictos, si no se organizan bien sus espacios personales y laborales. El argumento central de esta teoría según, Sanz (2011), es:

Las personas desempeñan diferentes roles que se corresponden con determinadas expectativas. Sin embargo, cuando las personas se enfrentan a diversas demandas, teniendo que desempeñar múltiples roles a la vez, resulta muy complicado cumplir las expectativas de todos esos roles, por lo que es probable que se experimente conflicto. Por ejemplo, cuando tienen que desempeñar el rol de padres y de trabajadores, pueden surgir conflictos, ya que éstos pueden ser incompatibles en muchos momentos (párr. 12).

Muchas veces se les dificulta organizar y mantener prioridades, por lo que entran en frustración y no mantiene un buen clima laboral ni en sus hogares. Esto hace que el estrés y malas actitudes afecten sus labores entre sus compañeros y familia. De esta forma, se mencionan algunos enfoques teóricos sobre los conflictos como:

Enfoques teóricos sobre el conflicto. Los conflictos son necesarios, ya que potencializan el carácter, que forman mejores personas y más fuertes para enfrentar los problemas, no le temen al conflicto, sino que se proponen buscarles soluciones. Es inevitable tener problemas, pues son parte de todos los días en todas las áreas de cada individuo. Algunos de los enfoques mencionados por Gómez (2013) son:

La perspectiva Tradicional – Racionalista: considera negativo todo conflicto, resultado de un organigrama confuso, de una comunicación deficiente o de la incapacidad de los protagonistas en el conflicto. El conflicto es considerado como un elemento que acaba por

perjudicar gravemente el normal funcionamiento de la organización.

La perspectiva Interpretativa: considera el conflicto como algo natural de los grupos y las organizaciones. Las causas de los conflictos se atribuyen a problemas de percepción individual y/o a una deficiente comunicación interpersonal. Los conflictos son manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas en cuanto al sentido de los actos propios o de otros.

La perspectiva interaccionista: (sociocrítica o socioafectiva, hoy predominante) no subestima el impacto negativo que pueda tener el conflicto en las partes implicadas, pero ofrece mayor relevancia a su valor desarrollador de la vida grupal. No sólo acepta el conflicto como algo inherente al individuo o la organización, sino que éste se aliente (utilización didáctica del conflicto) pues se considera que contribuye a evitar la apatía de la organización y, por tanto, constituye un elemento necesario para el progreso organizativo y para el adecuado desarrollo de sus miembros (pp. 20-21).

Desde el enfoque teórico de perspectiva, la comunicación deficiente es una causa casual y por la que más se originan los conflictos. Por percepción o prejuicios, imaginar ideas y cosas que no han sucedido o dicho, los conflictos muchas veces se originan por cosas de la imaginación que manifiestan malentendidos en cuanto a actitudes negativas de otros. Se reconoce que el conflicto es inherente al ser humano y, por ende, se busca a evitar la apatía, se le toma la importancia necesaria para encontrar la solución, tanto para las relaciones intrapersonales como interpersonales, ya que consolida las relaciones entre compañeros, obteniendo de algo negativo un resultado positivo.

Existen varias alternativas que buscan por medio de una tercera persona finalizar el conflicto. Este mecanismo no formal facilita la resolución que se usa, son negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje, cada una se usa como esa vía que facilita la resolución y previene futuros conflictos.

Seguidamente, los conflictos se dividen en colectivos e individuales como mencionan Donovan y Oumarou (2013):

Los conflictos laborales pueden ser de poca o gran importancia, individuales o colectivos. Las causas de dichos conflictos son muchas y diversas y van desde una simple queja de un empleado sobre derechos de pago, una queja de un grupo de empleados respecto de condiciones laborales peligrosas o insalubres, hasta el paro de todos los empleados de un sitio de trabajo objetando que se les impide crear un sindicato para promover sus intereses (p. 18).

Las relaciones laborales se pueden convertir en un entorno positivo o en un ambiente negativo. Por esto, se debe tener una estrategia de solución rápida, porque si no se toman las medidas adecuadas, puede que una situación menor se agrave y ocasione un problema más grande que traiga consecuencias a la organización.

Es importante mencionar que en la resolución de conflictos se necesita identificar cuáles son para después buscar la solución correcta. Por esto, se mencionan cuatro tipos de conflictos.

Tipos de conflictos en las organizaciones

En las organizaciones se clasifican diferentes tipos de conflictos, en cual se desarrollan de diferentes formas, es importante velar por mantener un clima laboral sano, donde no mezclan

su vida personal con lo laboral. La misma teoría se utiliza como parte de los objetivos de la investigación. Según Hernández (2016) los tipos de conflictos son:

- Conflicto intrapersonal: Debate de las personas con su propio subconsciente.
- Conflicto interpersonal: Debate entre dos o más personas.
- Conflicto intragrupal: Es aquel conflicto que tiene lugar dentro de un mismo grupo.
- Conflicto intergruparal: Conflicto entre diferentes grupos.

Los conflictos intrapersonales se reflejan en pensamientos internos negativos de sus emociones. Además, se encuentra el conflicto interpersonal que es un desacuerdo donde intervienen varias personas, puede ser de patrono-colaborador o compañeros. Otra forma de conflicto es la de los intergrupales que se dan dentro de un mismo grupo y, por último, están los conflictos intergrupales, regularmente se dan entre compañeros dentro del mismo grupo en el que se trabaja. Los tipos de conflicto varían según la perspectiva de la persona.

Estos tipos de conflictos empresariales son ejemplos de las formas y situaciones por las que se inician las confrontaciones entre patronos, colaboradores y compañeros. Desde las opiniones individuales a los acuerdos grupales.

Como menciona Romero (2017), los conflictos se clasifican de la siguiente manera.

Conflicto intrapersonal: El conflicto lo tiene la misma persona a causa de valores contradictorios entre lo que se le pide y lo que cree correcto.

Conflicto interpersonal: Es aquel en el que intervienen varias partes. Generalmente suele ocurrir entre empleados y superiores o entre los propios compañeros. En algunos casos

también se puede dar entre empleados y clientes.

Conflicto intragrupal: Es aquel conflicto que tiene lugar dentro de un mismo grupo.

Conflicto intergrupalo: Es aquel que ocurre entre distintos grupos.

Conflicto interorganizacional: Es un conflicto empresarial entre dos o más organizaciones (pp. 18-20).

Los tipos de conflictos mencionados por Romero (2017) son inevitables porque son inherentes al ser humano. Cada individuo siempre tiene ese choque de inconformidad con otros, ya que interactuar con otras personas implica tener problema por las diferencias en las personalidades.

Muchos de los conflictos afectan el estado emocional de las personas, traen consigo consecuencias que cada persona ve desde su perspectiva, como las malas experiencias que pueden servir para obtener oportunidades de mejora. Estas situaciones afectan los climas laborales, cada individuo en un momento de presión ante un problema puede manifestar lo mejor o peor de sí mismo. En el ámbito laboral, las personas colaboradoras desean encajar en un entorno sano y agradable con sus compañeros y jefes, lo cual no es fácil de obtener y que por el contrario puede implicar a que se genere un ambiente laboral hostil y que, por esto, no puedan desempeñarse de la mejor manera. Estas relaciones inter e intra se pueden manifestar en problemas como:

Causas entre los tipos de conflictos. Asimismo, se determina que los conflictos siempre tienen un origen o causa, se pueden mostrar o manifestar por situaciones que no suelen notarse. Como se indicó los conflictos pueden ser inter o intrapersonales. En las empresas existen personas que por la falta de comunicación y buscar su propio interés sin importar el de

los demás desequilibran los climas laborales, donde empiezan a existir desacuerdos que causan desigualdades de mando, incumplir sus funciones entre ellos, etc. Romero (2017) también menciona los conflictos de relación, información, de interés, estructurales y de valores. Sus definiciones se muestran a continuación.

Conflicto de relación: Se suele deber a una falta de comunicación.

Conflicto de información: Se ocasiona entre personas que disponen de información falsa o errónea.

Conflicto de intereses: Cada una de las partes percibe que la única manera de hacer las cosas es obstaculizando los intereses de otros.

Conflictos estructurales: Se deben a desigualdades en cuanto a roles.

Conflictos de valores: Cuando una de las partes impone o intenta imponer un sistema exclusivo de valores (párr. 25).

Estas causas se dan a diario en cualquier lugar en el que conviven dos o más personas. Es inevitable que no existan problemas, ya que es parte del ser humano y sus formas de relacionarse con los demás. Por consiguiente, estas características de conflictos laborales como parte de la cultura imponen sistemas exclusivos de valores que no se adoptan de una buena forma. Seguidamente, se mencionan los conflictos como parte de la cultura organizacional, entre los cuales están:

El conflicto laboral como parte de la cultura organizacional

Como parte de una cultura organizacional el conflicto se caracteriza por las inconformidades de personalidades, valores y principios. Al reunirse dos o más personas en un mismo lugar eso permite que existan desacuerdos, ya que es normal que las diferentes opiniones

origenen situaciones de competencia. Según el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (2017) se relaciona con:

Causas y soluciones: Los conflictos laborales tienen dos orígenes principales; los individuales se caracterizan por desarrollarse entre un colaborador y alguno de sus jefes, y por lo general afectan algún área del trabajo de las personas. Por otro lado, para que exista un conflicto grupal, es necesario un grupo de colaboradores que manifiesten su inconformidad y que esta les afecte a todos de la misma manera [...].

La comunicación asertiva es una forma de evitar los conflictos ya que ayuda a transmitir lo que desean sin necesidad de malentendidos. Mantener un ambiente laboral agradable es lo que toda empresa busca, el ser sinceros unos con otros y si no entendió algo preguntarlo antes de que se dé una mala información. Como parte de la naturaleza humana al relacionarse en grupos de personas, se dan enfrentamientos cuando no se llegan a acuerdos mutuos (s. p.).

En los grupos de trabajo organizacional suelen existir perspectivas diferentes de ver un conflicto. Sánchez (2012) menciona que:

Dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito de nuestro diario vivir el conflicto es algo normal, se puede considerar como parte de la vida, dada por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos; muchos están acostumbrados a una resolución de conflictos de una forma hostil y agresiva, mientras que otros lo manejan de manera más práctica y pacífica, evidenciando que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar (párrs. 2-3).

En las organizaciones, los conflictos son algo común de encontrar, por ende, el Departamento de Recursos Humanos debe mantener estrategias y planes para transformar un clima laboral agradable, ya que los conflictos son inevitables. Se debe tener en cuenta cuál es la técnica más factible para dar soluciones rápidas a sus conflictos. En la actualidad, se pueden señalar algunos puntos importantes que ocasionan conflictos con las nuevas formas de realizar las funciones en los puestos de trabajo, como la videovigilancia y las nuevas tendencias laborales.

Conflictos laborales en la actualidad

Las tecnologías para el control laboral. Las nuevas tecnologías han tenido un cambio trascendental en el mundo, por una parte, han establecido una línea de beneficios a favor de las empresas y han facilitado las funciones laborales de las organizaciones entre ellas se encuentra el teletrabajo, ya que puede ejecutar los trabajos de oficina desde la comodidad de su casa o cualquier lugar agradable que desee a hacerlo. Lo único que necesita es tener una buena conexión de Internet y su equipo de computación.

Como menciona Castrillo (2021):

Si algo podemos afirmar con claridad es que las nuevas tecnologías irrumpen con fuerza cada día en nuestra vida y los diferentes ámbitos que la conforman. Uno de los ámbitos a los que nos referimos es el ámbito laboral, máxime en una situación como la actual, la era post-COVID-19 en la que el modelo laboral clásico ha dado paso a una nueva modalidad laboral como es el teletrabajo. El teletrabajo ha formado parte esencial del plan de contingencia de muchas entidades en aras de asegurar la continuidad de sus negocios durante, y después, de la aparición de la pandemia mundial, COVID-19.

No **todo son ventajas**, todas las monedas tienen dos caras. Así, uno de los principales problemas del teletrabajo para las empresas, es la preocupación por el presentismo laboral y la posibilidad de que la implantación de este nuevo modelo de trabajo pueda suponer una pérdida de productividad de sus trabajadores como consecuencia del menor control directo y presencial sobre ellos y su desempeño laboral (párr. 1-2).

Después del terrible virus de la pandemia mundial, COVID-19, las organizaciones tuvieron que innovar en sus procesos, ya que esta situación tuvo sus consecuencias y uno de los principales problemas es la preocupación por no tener el control de su personal, si cumplen con horarios establecidos y temor de la pérdida de productividad en el desempeño laboral. Estas situaciones les dan inseguridad a los patronos, pues algunos no se sienten convencidos del buen manejo de esta nueva tendencia de trabajo, el conflicto en la era moderna de la tecnología es confiar en equipos tecnológicos que reemplazan la presencia de los humanos, eso quita credibilidad muchas veces en los trabajos que se llevan a cabo. El Departamento de Recursos Humanos debe mantenerse informado con cada cambio que se dé, para implementar las estrategias adecuadas para mantener al personal centrado en sus funciones y que cumplan con sus objetivos.

No todos estos métodos tienen el mismo impacto en la privacidad del trabajador. Castrillo (2021) también menciona que:

Contar con un sistema de videovigilancia en determinados espacios de nuestro trabajo puede aportarnos hasta un cierto grado de seguridad y protección frente a la comisión de hechos ilícitos frente a nuestra persona. Pero ¿y si lo que se utilizase fueran *software* de vigilancia para registrar el uso del teclado, los movimientos del ratón o los sitios web visitados? ¿Y si dichas tecnologías fuesen capaces de captar fotografías o vídeos para

comprobar que, cómo trabajadores, nos encontramos en nuestro puesto de trabajo? ¿Qué ocurriría entonces? (párr. 6).

Muchas empresas han implementado métodos de seguridad que sobrepasan los derechos de privacidad de las personas colaboradoras abusando de su poder. Utilizar equipos de videovigilancia en determinados espacios de trabajo puede infringir los derechos de las personas. Se proporcionan medidas enfocadas en la productividad, sin importar si cumplen con la legalidad de la implantación de estas tecnologías **para** el control laboral por parte del empleador. Esto es parte de los conflictos modernos en la actualidad, ya que muchos trabajadores no están de acuerdo con estas formas de vigilar sus horarios laborales, donde no se sienten seguros y libres para ejecutar sus labores.

Fases conflictivas

A continuación, se analizan algunas fases que pueden mostrar la evolución de los conflictos, sobre cómo se presenta la parte emotiva en las relaciones conflictivas, lo que genera algunas condiciones subjetivas según la percepción de cada individuo, desde los conflictos que van en aumento, los de estancamiento o los que van en descenso. León (2015) menciona las siguientes fases:

Fase: Escalada: Si un conflicto no es abordado específicamente en sus primeros momentos para evitarlo tiende a escalar. Se pueden señalar las siguientes transformaciones incrementales como las que producen de manera más notable la escalada del conflicto.

Fase: Estancamiento: El proceso de escalada lleva a un momento en el que no puede seguir escalando: no pueden empeorar, aunque solo sea por falta de recursos de las partes para hacerlo. No se puede obligar al otro a aceptar la postura propia por falta de recursos y se

tiene que aceptar la posibilidad de que una forma de conseguir algunos de los objetivos es colaborando de alguna manera.

Fase: Descenso. El primer paso en esta fase es fundamental: hay miedo a dar imagen de debilidad. Estrategias que facilitan el dar este primer paso de desescalada: Incremento del contacto y la comunicación. Pero en condiciones Controladas y favorables.

Fase conflictivo. El control del conflicto implica la resolución de los conflictos a todos los niveles por la intervención en ellos intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala. La resolución absoluta, la eliminación del conflicto en todos los niveles es prácticamente imposible, pero éste de nuevo es un proceso dinámico con evolución propia (pp. 19-22).

En cada una de estas fases queda claro que se debe detectar la raíz del problema para buscar la solución más adecuada para su implementación y no redundar el tema haciendo que un problema que era leve se transforme en grave. Por esto, se mencionan y detallan las fases.

En la primera fase que se presenta, la cual es la escalada, al no prestar atención al problema a tiempo ocasionara que la gravedad aumente. En esta fase de estancamiento llega a un punto donde el problema no se empeora, no se puede obligar a nadie a que tome las posturas por conveniencia de una sola persona, se debe buscar el ganar-ganar de ambas partes. En la fase de descenso existe el temor de demostrar sus debilidades, por ende, se le motiva al incremento de la comunicación en condiciones favorables. Además, en la fase del control del conflicto para lograr una resolución a todos los niveles se utiliza como estrategia las clasificaciones de intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala. Sin embargo, los conflictos son un medio que ayuda a desarrollar a los seres humanos, puesto que obliga a buscar diversas alternativas de solución, produciendo un desarrollo personal.

Consecuencias del conflicto

González (2019) también menciona sobre los conflictos funcionales y disfuncionales, los cuales describe como grupos constructivos y destructivos. A continuación, se muestra la diferencia de cada uno.

Conflicto funcional: refuerza las metas del grupo, mejora su rendimiento, es constructivo y benéfico.

Conflicto disfuncional: destructivo, entorpece el rendimiento del grupo.

Lo que permite establecer la diferencia entre un conflicto funcional y uno disfuncional es el rendimiento organizacional. Dado que las organizaciones se han conformado para obtener ciertos objetivos, lo que determina la funcionalidad de un conflicto son las consecuencias que este genere en la organización y no en una persona en particular (p. 249).

Esta el tipo de grupo que transmite, de una forma natural, las cualidades encantadoras que estabilizan las relaciones interpersonales, contribuyendo en la eficacia de trabajo en equipo, la empatía, el compañerismo y promueven un ambiente laboral sano, todas esas destrezas positivas son las que hacen el cambio. No obstante, por otra parte, está el grupo que no da rendimiento, que es un mal ejemplo y desequilibra el ambiente laboral tornándolo negativo.

Etapas de resolución de conflictos laborales

En todos los problemas laborales que existen independientemente del método en el que se puedan solucionar, las etapas de resolución de conflictos son las siguientes. Los pasos que debes de seguir para proceder a la resolución de conflictos laborales según Pever (2019) son:

Detectar el conflicto: hay que detectarlo lo antes posible, para evitar que se convierta en un problema más grave.

Identificar a las personas que intervienen en la discusión.

Estudiar la situación: conoce cuál es la causa que originó la disputa, y escucha a todas las partes siendo neutral.

Definir el objetivo a conseguir para resolver el malentendido.

Crear las condiciones necesarias para resolver el conflicto: para ello, cítalos en un lugar agradable y tranquilo. A continuación, escucha todos los puntos de vista, muéstrate optimista, e insiste en los objetivos que tengan en común para facilitar que lleguen a un acuerdo. Con el arreglo directo con la jefatura inmediata.

Conversar entre las partes: después de escuchar todas las versiones, deja que debatan sobre el problema que tienen. Pero guíales en ese diálogo, y hazles ver que, para llegar a una solución, es preciso que estén dispuestos a alcanzarla.

Búsqueda de soluciones: hay que identificar de todas las posibles soluciones, aquellas en las que están de acuerdo las partes implicadas. Debe reflejarse por escrito, las acciones que deben estar dispuestos a aplicar para solucionar el conflicto.

Seguimiento de las acciones: hay que ver si se han realizado las acciones propuestas, y medir los resultados de éstas para ver si se ha alcanzado el objetivo, si no fuera así debes corregir esas desviaciones (párrs. 1-8).

Algunas de las etapas para solucionar conflictos son: primero detectar el problema antes de que se agrave la situación; identificar a las partes que están involucradas; conocer la causa que originó el conflicto; definir un objetivo para resolver la situación; crear las condiciones necesarias como citarlos para confrontarlos y debatir para su resolución. Además, está la búsqueda de soluciones e identificar cuál es la vía más adecuada, dar un seguimiento al proceso y medir los resultados para ver si se alcanzó el objetivo que se planteó.

Estrategias para el manejo de conflictos

Estas estrategias se centralizan en enfrentar el conflicto directamente para resolver el problema. Por lo tanto, no pretenden agredir o dejar inconcluso el conflicto, sino buscar con una actitud positiva una solución en la que ambas partes obtengan un beneficio mutuo. Independientemente del tipo de conflicto, inter o intra, existen cinco estrategias como elusión o evasión, suavización o acomodarse, coacción o competición, concesión o comprometerse, confrontación o colaborar. En este apartado se muestra la definición de cada una. Según menciona Newstrom (2011):

Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados, tanto propios como de la otra parte, y tiene un resultado previsible: plantea cinco estilos de comportamiento en las que el ser humano adopta para elegir la estrategia que más le convenga, con el fin de obtener un resultado deseado, ya sea el de ganar o perder, las cuales son:

Elusión o Evasión:

Retirarse física o mentalmente del conflicto. Este enfoque refleja escaso interés por los resultados de cualquiera de las partes y a menudo genera una situación de perder-perder. Esta estrategia toma una forma de escape ante un conflicto físico o mental, por lo tanto, la persona impide afrontar los problemas esperando que se resuelvan, no existe mucho interés y evaden una situación conflictiva posponiendo una solución. El resultado genera un ambiente de perder -perder.

Suavización o Acomodarse:

Adaptarse a los intereses de la otra parte. Este enfoque da mayor importancia a los intereses de los demás, por lo general en perjuicio de los propios, lo cual genera un resultado de perder-ganar.

Esta estrategia se ajusta a los intereses del otro individuo, por lo tanto, se da cuando alguien se desinteresa tanto de su propia conveniencia que sólo busca satisfacer los deseos de la otra parte, esto ocurre cuando una de las partes desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, lo cual genera un resultado de perder – ganar.

Coacción o Competición:

Usar tácticas de poder para obtener una victoria. Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los de otra parte. El resultado probable es una situación de ganar-perder.

Esta estrategia utiliza modos de poder para obtener el triunfo, pero a cambio de dominio, obligando a los demás aceptar sus posiciones sin considerar las necesidades y posiciones de la contraparte. Por lo tanto, el resultado es una situación de ganar – perder.

Concesión o Comprometerse:

Buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés por uno mismo y los demás, sin un resultado definido.

Esta estrategia busca el punto medio en el cual las dos personas están dispuestas a renunciar a sus propios intereses para conseguir un resultado de paz, considerando ambas partes del conflicto y en el proceso ambas partes ceden para llegar a un punto medio apacible. Esta estrategia no tiene un resultado definido, pero la respuesta sería yo cedo-tú cedas.

Confrontación o Colaborar:

Enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria. Conocida también como Solución de problemas o integración, esta táctica pretende maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado de ganar-ganar (p. 279).

Estas estrategias mostradas determinan que siempre existirán formas para llegar a acuerdos de paz y no dejar inconcluso los conflictos, ya que exponen un nivel moderado de interés buscando un ganar-ganar. Además, se basan en el dominio para lograr metas personales y el resultado probable es una situación de ganar-perder. De otra manera, existen las personas que impiden afrontar los problemas esperando que se resuelvan, no existe mucho interés y el resultado es perder-perder.

De cualquier forma, es inevitable, ya que las personas buscan su bien propio sin pensar en los demás. Es por esto por lo que se debe escuchar, analizar bien los problemas para llegar al origen y así actuar, de forma inteligente, para buscar una solución sana y que beneficie a las partes afectadas en cada situación negativa que tengan que enfrentar.

Área teórica de los métodos de resolución alterna de conflictos. En este apartado se describen teóricamente los medios para solucionar conflictos como la mediación, conciliación, negociación y arbitraje, así como sus conceptos, características y otras particularidades que requiere cada uno para su entendimiento y conocimiento en este tema.

Mediación. La OMPI (1996) describe que:

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo (párr. 3).

Este método de resolución de conflictos facilita los procesos y hace que sean más rápidos, buscando resultados positivos en las relaciones laborales. Una tercera persona debe mantener

una postura, de forma neutral, para escuchar a ambos participantes y tomar decisiones justas que favorezcan a las dos partes. Este tipo de técnica se practica desde hace mucho en los Estados Unidos y se ha adoptado en muchos países entre esos Costa Rica, con el paso de los años se han notado buenos resultados que eviten que se almacenen más casos en los tribunales. El mediador no fuerza ni impone solo ayuda a las partes a que cambien esa postura competitiva y en conjunto encontrar una solución. Según Auerbach 1983 (citado por Amador, 2012) la mediación:

También tiene una larga historia en las colonias norteamericanas y en los Estados Unidos. La excelente obra *Justice Without Law* (1983), de Auerbach, describe los mecanismos alternativos de resolución de disputas utilizados por los puritanos, los cuáqueros y otras sectas religiosas, los grupos étnicos chinos y judíos.

En general, la mediación históricamente y en otras culturas ha sido practicada por personas dotadas de entrenamiento informal, y el rol del interventor se ha dado generalmente en el contexto de otras funciones o deberes (p. 4).

En un principio las personas que ejercían la técnica de la mediación no eran personas capacitadas en la resolución alterna de conflictos, históricamente el rol de mediador ha uniformado normas y principios, en la actualidad, se han formalizado y establecido procedimientos académicos y legales. Como todo proceso siempre existirán ventajas y desventajas. Entre las ventajas se pueden mostrar algunas como:

Descarga a los tribunales, ya que muchos casos se solucionarían sin pasar por estos.

Ahorra tiempo, sobre todo por la saturación de los juzgados en asuntos civiles.

Aumenta la creatividad: La mediación es más flexible, permite que las partes opinen con respecto a su situación, y los acuerdos no están sujetos a nada, por lo que puede adaptarse

más a las necesidades de las personas.

Aumenta el protagonismo de las partes, con lo cual, aumenta la responsabilidad de estas.

Los acuerdos son más duraderos. La responsabilidad que proporciona ser coautor de estos acuerdos facilita que las partes se esfuercen para mantenerlos en el tiempo.

Se produce un *deúteroaprendizaje*. Al solucionar un conflicto, la persona puede adquirir capacidad para (González y Aguilar, 2018, p. 9).

Además, entre las desventajas están:

La mayoría de las veces, los conflictos resueltos en mediación no pasan a los tribunales, lo que conlleva que la justicia no se vea retroalimentada por la cotidianidad, perdiendo un filón importante para la jurisprudencia.

Pueden ir a mediación casos de derechos civiles, que deberían ser propios.

En algunos casos, puede confundirse con terapia familiar.

El público en general parece preferir la mediación por ser una instancia:

Pacífica, privada, confidencial, que abre al diálogo.

Las partes tienen y deciden el poder de tomar las decisiones.

Las partes deciden si les conviene acordar o no, en qué momento, y en qué condiciones hacerlo.

Se busca llegar a un acuerdo en el cual no haya un perdedor ni un ganador.

Favorece la asunción de responsabilidades (González y Aguilar, 2018, p. 10).

Las ventajas y desventajas mencionadas demuestran la importancia de esta técnica de resolución de conflicto, facilita y es una forma de llegar a acuerdos con las partes afectadas y como todo proceso tiene sus pros y sus contras en el momento de tomar decisiones, ya que

es posible que por medio de las opiniones se llegue a un acuerdo que beneficie a las personas afectadas.

Conciliación. Es un proceso de solución de conflictos autocompositivo, Yuquilema y Criollo (2016) mencionan que:

No es adversarial, en el cual dos o más personas (físicas o jurídicas) acuden ante un tercero (o panel de terceros) para que éste les ayude a resolver por sí mismas el conflicto, haciendo uso de diversas técnicas de comunicación (p. 3).

Como principio fundamental de los medios de resolución alterna de conflictos la conciliación también es una metodología donde las personas no se coaccionan, sino que priva el principio de voluntariedad, cada una acude con el deseo de llegar a una solución. Es por esto por lo que estas técnicas deben ser sujetas a principios básicos como la imparcialidad sin ir con ninguna preferencia por las partes del caso. Esto se debe a que asisten a estos centros donde se les ayuda a buscar una solución en conjunto, sin tener que pasar por tribunales haciendo el proceso más tedioso y largo.

La teoría de Zegarra (citado por Dinarte, 2018) define que la conciliación es:

El acto voluntario que realizan las partes ante un tercero siempre que se trate de derechos disponibles, haciendo uso de su libre voluntad y de su ánimo de conciliar, para poner fin a su conflicto de intereses, concluyendo el proceso iniciado para el caso de la conciliación intraprocesal, o evitando el que pueda iniciarse para la conciliación preprocesal (p. 40).

Parte de las técnicas de resolución alterna de conflictos, el acto de conciliar tiene como fin evitar que continúe el proceso y llegar a la sentencia. Esto busca llegar a un acuerdo entre las partes y poner fin al proceso.

Fin de la conciliación. Entre los fines de la conciliación, Yuquilema y Criollo (2016) enumeran los siguientes:

Estimular la cultura de paz y convivencia pacífica: puesto que los medios Alternativos de Solución de Conflictos buscan que se recompongan la armonía social a través de la solución de conflictos a fin de tener un orden social.

Acceso a la justicia: esto porque que a través de la conciliación se garantiza el acceso a la justicia la misma que por la naturaleza misma de la conciliación se torna mucho más célere evitando dilaciones innecesarias.

Solución de controversias: puesto que la conciliación promueve que la sociedad civil participe en la solución de controversias, debiendo tener claro que en un Estado Constitucional de derechos y justicia como el nuestro los particulares deben colaborar con la realización de los fines del estado y uno de estos fines es la justicia, la misma que se puede alcanzar a través de la resolución de conflictos que están rompiendo el tejido social.

Descongestión judicial: ya que a través de este tipo de métodos alternativos de resolución de conflictos se logra descongestionar el sistema judicial ya que se solucionan los problemas sin la necesidad de que un tercero imparcial lo dirima evitando que se ingrese al sistema de justicia ordinario (p. 139).

Al final, lo que buscan los afectados es encontrar solución a sus conflictos lo más rápido posible y estos métodos son una opción segura, fácil y rápida para poder hacerlo. Estos centros facilitan los procesos, lo más importantes es que garantizan una solución siempre y cuando las partes lleguen con una actitud positiva y colaborar para que ambas partes lleguen a un acuerdo, de esta forma, los tribunales de justicia se descargan de tantos casos que se llevan a estos centros RAC.

Características. Al ser un método alternativo de solución de conflictos, Yuquilema y Criollo (2016) sugieren que la conciliación tiene como características las siguientes definiciones:

Bilateral: tiene una característica de bilateralidad en razón de que de avenir a un acuerdo conciliatorio las partes imponen obligaciones a cada una de ellas.

Onerosa: la doctrina considera que la conciliación tiene acuerdos y prestaciones generalmente de carácter oneroso para una de las partes o ambas.

Conmutativa: tiene una forma conmutativa porque las obligaciones que nacen del acuerdo conciliatorio son expresas y exigibles no se permite obligaciones de carácter aleatorio, vago o impreciso (p. 139).

Un aspecto relevante es explicarles a las partes afectadas que buscan solución cómo cumplir con los acuerdos y sus obligaciones siendo bilaterales. También se les pide de forma conmutativa, se les expresa de forma exigible, no es que quieren cumplir los acuerdos es que deben a hacerlo.

Es fundamental destacar que, en Costa Rica, desde el punto de vista teórico y legal la mediación y la conciliación son técnicas muy similares, ambas se asisten por un tercero. Por ejemplo, cuando se necesita usar la técnica de conciliación, el conciliador a través de las opiniones y de lo que se observa en la sala encuentra junto con las partes la solución del problema. En cambio, En cambio, en el método de la mediación el mediador se abstiene de emitir opinión en la solución. Estos métodos están regulados en la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social n.º 7727, Capítulo II De La Conciliación y Mediación, en el artículo 4 y 5 acerca de su funcionalidad y procesos. Sin embargo, lo más importante al final, independiente de la parte técnico-legal, es llegar a la solución del conflicto y a la paz social.

Negociación. Seguidamente, Guedan y Ramírez (2005) indican que el uso de herramientas cognitivas y de acción, con el propósito de generar acuerdos en el seno de un conflicto de intereses.

Cada negociación tiene que hacerse desde la mirada de la teoría de la complejidad. Así, son importantes el contexto, el entorno y el tiempo. La información también es un elemento que debe animar todo el proceso de negociación, a lo largo del cual no han de faltar respuestas a interrogantes como qué sabemos del problema, qué sabemos del otro, qué sabe el otro de nosotros, qué necesidades tiene el otro, qué sabe el otro de nuestras necesidades, cuáles son los intereses del otro, cuáles son nuestros intereses, cuál es la posición del otro, cuál es nuestra posición.

La negociación requiere una preparación que se sustenta en los siguientes ítems:

- El qué: concierne al contenido y la significación del mensaje. Modo técnico.
- El porqué: Concierne a las intenciones subyacentes, los objetivos e intereses. Modo del proceso.
- El cómo: Concierne a la forma de intercambio respecto a algunas convenciones entre individuos, a las diferencias de estatuto, de poder y respecto a la imagen de cada uno.
- El quién: Concierne a la congruencia entre contenido y estados internos. Se manifiesta en las entonaciones, las posturas, los gestos, el entusiasmo, la reserva, la deferencia y la vehemencia. Modo afectivo (p. 36).

Este método de resolución alterna de conflictos tiende a complicarse desde el punto del entorno y el tiempo, ya que no deben existir dudas y estar seguros de tener información clara

y concisa para proceder con la negociación. Se deben tener claras las necesidades y los beneficios que obtendrán ambas partes.

Hay que tener presente también que, en la negociación, los mensajes implícitos o subyacentes, la comunicación no verbal, a veces son más importantes que el discurso oficial. El mediador o negociador eficiente debe captar estos mensajes e incorporarlos al proceso. Shanaper (citado en Guedan y Ramírez, 2005) establece una clasificación con respecto a la comunicación no verbal:

La kinésica. Comprende todos los movimientos del cuerpo: las expresiones faciales, los movimientos de manos y piernas, los cambios de posturas [...].

La proxénica. Se trata del espacio interpersonal: la distancia entre dos o más personas.

La cronómica. Designa los silencios producidos entre los intercambios verbales.

El oculóxico. Conciernen a la mirada y los movimientos oculares.

La aptica. Designa los contactos directos: apretones de manos, espaldarazos, palmadas amistosas (p. 37).

En esta técnica de la negociación desempeña un papel muy importante la confianza y seguridad de transmitir el mensaje, no solo es lo que se indica verbalmente, sino que lo que se expresa con el cuerpo como los movimientos, la mirada, gestos de la cara, movimientos de las manos. Todo se vale en el momento de negociar, lo que los demás captan de los movimientos corporales.

Etapas de la negociación. Guedan y Ramírez (2005) mencionan la definición de las etapas de la negociación, por consiguiente, se demuestran algunas estrategias y tácticas que ayudan a resaltar la importancia de manejar el equilibrio entre la conducta verbal y no verbal.

Planificación. En esta etapa, el negociador debe definir la estrategia general y las tácticas a utilizar: qué es lo que queremos lograr, cuáles son las pretensiones del otro, cuáles son los puntos de acuerdo entre las partes, cuáles son las diferencias, qué necesidades tienen ellos y cómo pretender satisfacerlas.

Ejecución. Una vez planificada la negociación, la conducta verbal y no verbal de los negociadores debe ser sincronizada, con los objetivos definidos y con la estrategia a seguir. Cualquier cambio de estrategia durante las negociaciones debe tener una nueva valoración de las tácticas para evitar que la contraparte encuentre incoherencias que después puedan ser utilizadas en nuestra contra.

Verificación. El equipo negociador debe hacer una evaluación y una valoración de cada una de las sesiones para saber si se ha avanzado, retrocedido o estancado en la búsqueda de los objetivos. Es el momento de preguntarse si tenemos que ceder en esto para que ellos nos otorguen aquello, qué errores hemos cometido, qué errores ha cometido la contraparte [...].

Ajuste. ¿Qué debemos modificar? ¿Es necesario cambiar a algún miembro del equipo?

Firma de acuerdos. Los acuerdos siempre se deben plasmar por escrito; un acuerdo tiene validez cuando se cumple lo pactado. Si por alguna circunstancia no es viable respetar parte del acuerdo, se debe convocar nuevamente la mesa de negociaciones para pactar las modificaciones al respecto (pp. 37-39).

Arbitraje. Guedan y Ramírez (2005) mencionan que el proceso heterocompositivo y adversarial: “Por medio del cual dos o más personas (físicas o jurídicas) acuden ante un tercero (o panel de terceros), denominados Tribunal, para que éste resuelva el conflicto entre ellas por medio de una decisión definitiva llamada laudo” (p. 3). Esta es la forma en la que se

presenta el proceso heterocompositivo y adversarial donde asisten ante un tercero para buscar solución a su problema por medio de un veredicto.

Garro (citado por Barboza y Salazar, 2015) señalan que:

El arbitraje se ubica en la segunda etapa de la evolución del concepto de administración de justicia en el Derecho Romano. La primera etapa se refiere a la justicia privada y personal, donde en forma individual, cada uno o en forma colectiva, cada grupo, resolvía sus diferencias o situaciones, generalmente haciendo uso de la fuerza bruta. En la segunda etapa, los conflictos se sometían a la decisión de un tercero imparcial (p. 43).

Siempre en cualquier tipo de resolución de conflictos es necesario el uso de un puente que una los dos puntos de discordia, tratando de consensuar entre las partes y lograr puntos medios y, por ende, generar la continuación de las operaciones de cada uno. Por consiguiente, se muestran los métodos de resolución alterna de conflictos en materia laboral.

Principios de los métodos RAC. Según González y Aguilar (2018) los principios de la mediación son los siguientes:

Voluntariedad:

La mediación es voluntaria. Nadie está obligado a mantenerse en el procedimiento de mediación ni a concluir un acuerdo. No obstante, la voluntariedad está muy discutida en determinados ámbitos, ya que puede quedar en entredicho desde el momento en que responde a una petición judicial (separación y divorcio). También puede ser vivida como la única alternativa a una posible sanción (justicia juvenil y penal).

Imparcialidad:

Significa no tomar partido por uno u otro y mantener una distancia emocional con las partes para evitar alianzas y/o coaliciones. Significa también, observar las desigualdades que puedan aparecer en una relación asimétrica, para llegar a equilibrar las dos partes.

Neutralidad:

La neutralidad tiene que ver con los propios sentimientos y emociones del mediador. La neutralidad es muy discutible, ya que no existe de forma absoluta. Sara Cobb asocia la neutralidad con la habilidad de evitar que nuestros sentimientos nos puedan influenciar en el proceso. Este principio requiere un gran esfuerzo por parte del mediador, porque, en determinados contextos, los conflictos que presenten las partes pueden conectar con algunos aspectos del mediador, actuando como una interferencia importante.

Confidencialidad:

Se trata de un principio que obliga a que las actuaciones, documentos o contenidos de las entrevistas se sometan al secreto, que es tanto aplicable a las partes como a las instituciones y al mediador.

Se basa en la seguridad jurídica para que lo tratado no tenga una publicidad no deseada o que afecte al fondo y la forma del asunto. Es un principio ético que se regula deontológicamente en varias profesiones.

El principio de confidencialidad supone la dispensa que tienen las partes y los mediadores de no declarar en un procedimiento judicial civil posterior o en un arbitraje.

La Ley prevé dos excepciones:

- a. Cuando las partes dispensen de esta obligación de manera expresa y por escrito.
- b. Cuando un Juez de lo Penal lo solicite mediante resolución judicial motivada (pp. 14-15).

Los principios de la mediación reflejan que este método de resolución es seguro, es imparcial, la persona a cargo no va a ir a favor de ninguna persona, solo servirá de mediador para llegar a un acuerdo con las partes y las opiniones que se den en el caso. Al ser confidencial, lo que se hable se quedara dentro de la sala sin que terceras personas opinen ni se den cuenta de la situación es voluntario a nadie se le exige estar a la fuerza. Es neutral y el mediador debe tener mucho más cuidado, ya que se puede malinterpretar la decisión que se tome y alguna de las partes sienta que se favorece más a uno que al otro. Es importante mantener estos principios firmes y tomarlos en cuenta, ayudan a dar seriedad, seguridad y estabilidad a los procesos. En la mediación se encuentran los principios que la caracterizan y que se citan en lo siguiente.

Normativa que regula los métodos de resolución alterna de conflictos según el Código de Trabajo y la Ley sobre RAC

En este punto se expone las técnicas de resolución alterna de conflictos que establece tanto el Código de Trabajo, la Ley sobre RAC y su reglamento.

Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos. Es importante rescatar que el Decreto n.º 27166-J de Reglamento de la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (1998), en el Capítulo I art. 1 menciona la creación de la Ley n.º 7727:

Artículo 1. Definiciones: Para los efectos del presente reglamento, se entenderá por:

a) Ley: La Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, n.º 7727 del 9 de diciembre de 1997 (párr. 1).

El art. 1 de la presente ley respalda la creación de esta, que se creó con la idea de solucionar conflictos y que no se fueran a los tribunales. Así se resuelven de una forma rápida y efectiva. Esta ley abarca los procedimientos legales citados como la mediación, conciliación, arbitraje, arreglo directo y negociación. La Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y su proceso puede utilizarse judicial o extrajudicialmente en la procura de la paz social en todo tipo de conflictos, por ejemplo, laborales, civiles, familia.

Conceptos de conflicto individual y conflicto colectivo en el ámbito laboral.

Conflictos individuales. En un estudio encontrado de la Universidad de Costa Rica, que tiene por título Guía para los Trabajadores y las Trabajadoras, Castro (2018) menciona los contratos individuales en materia laboral:

En los conflictos individuales o pluri-individual si son varios o muchos los trabajadores afectados. En la medida que el empleador le paga o le cumple a alguna de las personas afectadas, a esta persona le es resuelto el conflicto a nivel individual, pero continúa para cada una de las restantes personas trabajadoras afectadas. Los conflictos individuales económico-sociales casi no existen en el derecho del trabajo, ya que se producen cuando una persona trabajadora individualmente le pide al empleador que le aumente el salario o le

mejore sus condiciones de trabajo individuales. Si el empleador se niega, como regla general el derecho laboral no establece ningún mecanismo, procedimiento o derecho afín que pueda ser ejercido por esa persona trabajadora frente a su empleador. Por eso este tipo de conflictos normalmente se resuelven entre empleador y la persona trabajadora individualmente considerada (p. 8).

Es por esto que para la resolución de conflictos individuales se debe tener de respaldo el contrato antes de la relación laboral, lo cual se relaciona con los lineamientos firmados en este documento. A continuación, se describe el concepto de contrato individual según el CT:

Según el Código de Trabajo (2016) Capítulo Primero, Sección II De los Contratos y de las Convenciones de Trabajo. Disposiciones generales y del contrato individual de trabajo en el artículo 18 se menciona:

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada en esta y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe (pp. 3-4).

La persona siempre busca una solución a su problema individualmente, donde se acerca al empleador para exponer su situación, esperando tener una respuesta positiva y obteniendo el beneficio que necesita, es ahí donde se debe entrar en una negociación para ver si lo que el colaborador pide está entre las leyes y que sea una preposición justa y cumpla los derechos del trabajador. No es que llegarán y pedir, lo que desean sin ninguna lógica o respaldo de las leyes, que protejan, tanto al colaborador como al patrono.

Algunos medios para resolver conflictos individuales, respaldados por el Código de Trabajo (2017) Capítulo Tercero Solución Alternativa de Conflictos, Sección II solución Alternativa de Conflictos menciona en los artículos 456 al artículo 458 lo siguiente:

Artículo 456.

La conciliación, la mediación y el arbitraje serán utilizados prioritariamente como instrumentos de paz entre las partes y para la sociedad. En los procesos judiciales, los órganos jurisdiccionales tienen el deber de promover una solución conciliada del conflicto, por encima de la imposición que implica la sentencia.

Extrajudicialmente, con la intervención de mediadores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de un centro de resolución alternativa de conflictos, en este último caso con la presencia de una persona abogada o de un representante sindical que asista a la parte trabajadora, podrán transigirse entre las partes los derechos en litigio, salvo los derechos indicados en el artículo siguiente.

Artículo 457.

En toda conciliación deberán respetarse los derechos irrenunciables, indisponibles e indiscutibles de las personas trabajadoras.

Artículo 458.

La Administración Pública y las demás instituciones de derecho público podrán conciliar, sobre su conducta administrativa, la validez de sus actos o sus efectos, con independencia de la naturaleza pública o privada de esos actos.

A la actividad conciliatoria asistirán las partes o sus representantes, con exclusión de los coadyuvantes. Los representantes de las instituciones del Estado deberán estar acreditados

con facultades suficientes para conciliar, otorgadas por el órgano competente, lo que deberá comprobarse previamente a la audiencia respectiva, en el caso de intervención judicial.

Cuando corresponda conciliar a la Procuraduría General de la República, se requerirá la autorización expresa del procurador general de la República o del procurador general adjunto, quienes deberán oír previamente al procurador asesor (párr. 164-170).

Según estos artículos mencionados de la legislación procesal laboral, en Costa Rica se usan diferentes tipos de vías para solucionar los conflictos laborales y no pasar por los tribunales. Esto ayuda a resolver, de forma inmediata, todo tipo de problema siempre y cuando no sea demandado a proceder con medidas más serias por alguna causa que se sale de un desacuerdo, como acoso sexual, asesinato, etc., que deben tomar medidas judiciales y pasar a los tribunales. De esta manera, menciona que el arreglo directo, la conciliación y el arbitraje son medios de solución de los conflictos económicos y sociales que se generan en las relaciones laborales. A continuación, se describen los artículos que rigen la solución de conflictos colectivos.

Conflictos colectivos. Al mencionar estas metodologías se demuestra lo sustancial de conocer sobre los procedimientos y los artículos que respaldan estos procesos de los conflictos colectivos como los siguientes. Castro (2018), explica de los conflictos colectivos lo siguiente:

Los conflictos colectivos tienen la particularidad de que tratan sobre el interés colectivo, es decir, El interés de una pluralidad de personas a un bien apto para satisfacer una necesidad común. No consiste en la suma de intereses individuales, sino en su combinación, y es indivisible, en el sentido que viene satisfecho, no ya por bienes aptos para satisfacer las

necesidades individuales, sino por un único bien apto para satisfacer la necesidad de la colectividad. La reforma Procesal Laboral de Costa Rica (s. p.).

Es decir, en los conflictos colectivos no puede satisfacerse el interés de un individuo integrante del colectivo, sino que se satisface o se deniega el interés de todas las personas que están en las mismas condiciones dentro de un determinado grupo. De esta forma, tal interés colectivo es indivisible, en el sentido de que no puede ser satisfecho por diversos bienes, sino por un único bien que satisface la necesidad colectiva.

Los métodos de solución alterna de conflictos colectivos son de suma importancia, ya que no buscan el bien individual de una persona, sino de muchas, el beneficio que se le dé a una persona es para todos por igual y si se rechaza su ayuda perjudica a todas las personas que estén en las mismas condiciones dentro de un grupo determinado. Como todo medio legal cuenta con artículos que respaldan cada procedimiento ante la ley, por esto, se debe tomar con seriedad y tener el conocimiento necesario para proceder en estos procesos y cómo solucionarlos. De esta manera, se evita tener que pasar por los tribunales, esta vía de solución brinda un entorno de paz, buscando controlar las situaciones que ameriten este tipo de técnicas.

Seguidamente, se menciona los artículos que respaldan los conflictos colectivos según el Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección I Medios de Solución del artículo 614 al artículo 618. Entre ellos están:

ARTÍCULO 614.- Son medios de solución de los conflictos económicos y sociales generados en las relaciones laborales, el arreglo directo, la conciliación y el arbitraje.

El Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección II del arreglo directo establece lo siguiente en el artículo 615 al artículo 617:

ARTÍCULO 615.- Los patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo, con la sola intervención de ellos o con la de cualesquiera otros amigables componedores. Al efecto, los trabajadores podrán constituir consejos o comités permanentes en cada lugar de trabajo, compuestos por no más de tres miembros, quienes se encargarán de plantear a los patronos o a los representantes de estos, verbalmente o por escrito, las quejas o solicitudes. Dichos consejos o comités harán siempre sus gestiones de forma atenta y, cuando así proceda, el patrono o su representante no podrán negarse a recibirlos, a la mayor brevedad que le sea posible.

ARTÍCULO 616.- Durante el proceso de negociación de una convención colectiva de trabajo o una vez iniciado el procedimiento de conciliación o arbitraje, y durante la ejecución de una huelga legal, solo podrá suscribirse un arreglo directo con la organización o el comité responsable de la negociación o del conflicto.

ARTÍCULO 617.- Cuando las negociaciones entre patronos y trabajadores conduzcan a un arreglo, se levantará acta de lo acordado y se enviará copia auténtica al Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, dentro de las veinticuatro horas posteriores a la firma. La remisión la harán los patronos y, en su defecto, los trabajadores, sea directamente o por medio de autoridad política o de trabajo local (p. 238).

Es muy importante que la negociación esté bien planteada y organizada, ya que concreta la maniobra general y las formas por utilizar, qué es lo que se espera lograr y cuáles son las necesidades de ambas partes. Asimismo, establece cómo lo harán, desde lo que hablarán

hasta los movimientos corporales de los negociadores. Deben estar seguros con los puntos claros y concisos en el momento de exponer sus ideas, para que todo sea coherente y no usen sus propias palabras en su contra. Se debe revisar todo antes de iniciar una negociación eso evitará que cometan errores o que por los nervios se les olvide algo relevante. Asimismo, es necesario tener todo respaldado por medio de documentos eso ayuda a tener todo lo dicho y los acuerdos validados.

El Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección III Procedimiento de Conciliación en el artículo 618 establece:

ARTÍCULO 618.-

Cuando en el lugar de trabajo se produzca una cuestión susceptible de provocar uno de los conflictos colectivos de carácter económico y social a que se refiere el título sexto, los interesados nombrarán entre ellos una delegación de dos a tres miembros que deberán conocer muy bien las causas de la inconformidad y estar provistos de poder suficiente para firmar cualquier arreglo. Esta delegación estará legitimada para plantear el conflicto judicialmente o alternativamente ante el Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o bien, ante el órgano conciliador que las partes designen a su costa.

También como parte importante otro método de Resolución Alternativa de Conflicto es el Arbitraje lo cual señala lo siguiente y se encuentran regulado en los artículos del Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección IV Procedimiento de arbitraje:

Procedimiento de arbitraje Artículo 635.

Artículo 635.- El procedimiento de arbitraje se realizará en el mismo expediente de la

conciliación, donde conste el compromiso arbitral, con los mismos delegados o interesados que intervinieron, pero, antes de que los interesados sometan la resolución de una cuestión que pueda generar huelga o paro al respectivo tribunal de arbitraje, deberán reanudar los trabajos o las actividades que se hubieran suspendido, lo cual deberá acreditarse al juzgado por cualquier medio. El arbitraje será judicial, pero, si existiera acuerdo entre las partes, alternativamente podrá constituirse como órgano arbitral al funcionario competente del Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o del centro de arbitraje autorizado que se escoja. Si el arbitraje fuera judicial y la etapa conciliatoria se hubiera agotado administrativamente, el respectivo expediente deberá ser remitido al juzgado competente. La reanudación de labores se hará en las mismas condiciones existentes en el momento en que se presentó el pliego de peticiones a que se refiere el artículo 620, o en cualesquiera otras más favorables para los trabajadores y trabajadoras. Valdrá para el arbitraje el señalamiento de medio o lugar para notificaciones hecho en la conciliación (p. 244).

Según el artículo 635 del Código de Trabajo en la vía judicial que regulariza el procedimiento de la técnica de resolución de conflicto denominada arbitraje, muestra que es judicial siempre y cuando las partes lleguen a un acuerdo, pero si no se llega a un convenio, el expediente se traslada al juzgado competente y pasa a hacer extrajudicial. La continuación del caso se hace en las mismas condiciones existentes en el momento en el que se presentó el documento de peticiones.

Otro artículo en el Código de Trabajo regula la lista de personas que pueden realizar el papel de árbitros y árbitras. Según el Código de Trabajo (2016) Capítulo Duodécimo, Sección

V Solución de los conflictos jurídicos, individuales o colectivos mediante árbitros especializados menciona lo siguiente:

ARTÍCULO 613. Se faculta al Colegio de Abogados para que organice centros de arbitraje laboral, siempre y cuando sea sin costo alguno para los trabajadores y las trabajadoras que se hallen en condiciones de recibir asistencia legal gratuita, según lo previsto en la sección segunda, capítulo segundo de este título. Tales centros tendrán listas propias de árbitros y árbitras, y se registrarán en todo lo demás por lo dispuesto en este capítulo. Seguidamente se hace mención del artículo del Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos (p. 237).

En el Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos (2016) Laborales Decreto n.º 40875-MTSS.

De conformidad con el artículo 613 del Código de Trabajo, el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica está facultado para organizar centros de arbitraje laboral, en los cuales no se cobre costo alguno a los trabajadores y trabajadoras cuyo ingreso mensual actual o último los haga acreedores de recibir asistencia legal gratuita, en los términos que lo dispone el artículo 454 del Código de Trabajo. Tales centros tendrán listas propias de árbitros y se registrarán en todo lo demás por lo dispuesto en el Código de Trabajo y en este Reglamento. Los demás Centros RAC requerirán de autorización por parte del MTSS, de conformidad con los artículos 613, 635 y 658 del Código de Trabajo, 71 y 72 de la Ley RAC y 43 de la Constitución Política y su funcionamiento estará regulado en este Reglamento (párr. 57).

Esta técnica de resolución alterna de conflictos permite agilizar los procesos de los problemas que traen para su solución, ya que se le autoriza al Colegio de Abogados para que realice sus funciones correspondientes cuando algún colaborador lo necesite, en condiciones de recibir asistencia legal gratuita.

En el Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos Laborales (2016), Decreto n.º 40875-MTSS, indica lo siguiente para el método de resolución alterna de conflictos que está regulado por el artículo 10, la cual muestra de la siguiente manera cómo están designados los árbitros laborales:

ARTÍCULO 10.-Designación de los árbitros.

Las partes deben indicar en el compromiso arbitral si el Tribunal será unipersonal o colegiado. A falta de acuerdo, se entenderá que es colegiado, conforme al artículo 24 de la Ley RAC. El Tribunal unipersonal será elegido de común acuerdo entre las partes; el Tribunal colegiado se conformará con un árbitro designado por cada parte procesal y ambos árbitros, así designados, acordarán entre ellos la designación del tercer árbitro, quien fungirá como presidente del Tribunal. La falta de acuerdo en dichas designaciones, no resuelta en el plazo máximo de cinco días, será suplida, según corresponda, por la designación que hará la Unidad RAC o el Centro RAC, dentro de la lista de árbitros del MTSS (párr. 52).

Según el procedimiento de arbitraje el reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales permite a las partes afectadas encontrar una solución rápida y segura donde las dos partes, por medio de un tribunal, resuelven el conflicto. De acuerdo con el reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales, las partes deben indicar en el compromiso arbitral si el Tribunal es unipersonal o colegiado. Si el conflicto no llega a un acuerdo en un lapso de cinco días, se suple, según corresponda, de por la designación el centro RAC, dentro de la

lista de árbitros del MTSS. Es por esto por lo que existen artículos que amparan estas unidades de ayuda y que regulan los centros de resolución alterna de conflictos para llevar a cabo soluciones de conflictos como los siguientes.

Centros de resolución alterna de conflictos. En Costa Rica existen centros especializados que son las unidades de resolución alterna de conflictos, centros dedicados a la administración institucional de procesos de mediación, conciliación, arbitraje y otras técnicas similares para la solución. A continuación, se reseña la creación de la Ley sobre RAC y los artículos que amparan los métodos de resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social.

De acuerdo con la información relacionada de los centros y entidades del RAC, el Reglamento al Capítulo IV de la Ley sobre Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social, Decreto n.º 27166 (1998) establece en el artículo 2 al artículo 4 que:

Artículo 2. Entidades y centros dedicados a la administración de métodos RAC. Podrán constituirse y organizarse entidades y centros dedicados a la administración institucional de procesos de mediación, conciliación, arbitraje y otras técnicas similares para la solución de controversias de naturaleza disponible.

Artículo 3. Entidades RAC. Se entenderá que una entidad administra institucionalmente procesos de resolución de controversias, cuando se dedica habitualmente, y no en forma *ad hoc*, a desarrollar en favor de sus usuarios, procesos de mediación, conciliación, arbitraje y otras técnicas similares, a título gratuito u oneroso, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Ley y el Reglamento.

Artículo 4. Centros RAC. Se entenderá que un centro administra institucionalmente procesos de resolución de controversias, cuando se dedica habitualmente, y no en forma *ad*

hoc, a desarrollar en favor de sus usuarios, procesos de mediación, conciliación, arbitraje y otras técnicas similares, a título gratuito u oneroso, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Ley y el Reglamento. Los centros deben formar parte o pertenecer a personas jurídicas a las cuales se atribuya la responsabilidad sobre su funcionamiento y el cumplimiento de los mandatos de la ley y su reglamento (párrs. 11-13).

Un centro RAC es el que administra institucionalmente procesos de resolución de conflictos, a título gratuito u oneroso. Estos artículos mencionados muestran la importancia de estos centros que se encargan de dirigir procesos de mediación, conciliación, arbitraje y otras técnicas similares para la solución de conflictos. Estas entidades se crean para resolver en favor del pueblo, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Ley y el Reglamento.

Por otra parte, en el Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos Laborales, Decreto n.º 40875 (2017), en el Título I art. 1, muestra la definición de centros RAC como: “Centros de conciliación y/o arbitrajes laborales administrados por sujetos públicos o privados, distintos del MTSS” (párr. 18).

Son unidades que se encargan de dirigir, administrar y ayudar a llegar a acuerdos de paz y armonía entre las partes conflictivas, amparados por leyes y artículos donde muestran cómo deben ser los procedimientos para que los casos procedan, de forma legal y tengan validez, sujetos por el MTSS. Además, se muestra a continuación la fecha de su creación y eventos que se dieron en Costa Rica que hizo un cambio importante en la historia del país.

El Poder Judicial (2017) menciona la creación de los centros RAC:

El centro de conciliación del poder judicial describe que entre los años 1997 y 2004, estuvo marcado por un hecho trascendental: la promulgación de la Ley 7727 (*Ley sobre*

Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social), el día cuatro de diciembre de mil novecientos noventa y siete.

En ese período se desarrollan una serie de iniciativas tanto en el ámbito jurisdiccional como extrajudicial, con el objetivo primordial de enseñar a los costarricenses a enfrentar los conflictos de una manera asertiva, haciendo uso del respeto, la escucha y la comunicación, para así no violentar los derechos de los demás, y convivir de una manera pacífica. En el ámbito extrajudicial, se constituyen la mayoría de Centros Privados de Conciliación y Arbitraje, nacen los Centros de Conciliación en las instituciones y en los Colegios Profesionales y se inaugura el programa de casas de justicia (párr. 14).

El año 1997 marcó un antes y un después en la historia, la importancia de crear una forma de resolver los conflictos segura y positivamente, con el paso de los años y en la actualidad se puede reconocer que esa iniciativa de realizar estos centros de resolución alternativa de conflictos fue una decisión excelente. Se buscaba propiciar una comunicación asertiva y solucionar los conflictos, de una manera rápida y sin violencia, que es donde surgen los centros privados de conciliación y arbitraje, de conciliación y en los colegios profesionales y se inaugura el programa de casas de justicia. Además, en el área jurisdiccional se suscita una serie de eventos y los más relevantes son:

Se crea la figura del(a) juez(a) conciliador(a).

Se capacita a la mayoría de las juezas y jueces del país en el tema RAC.

Se incluye el tema RAC en el plan quinquenal 2000 – 2005 como uno de los ejes de acción que debían potenciarse.

Se crea la Unidad de Juezas y Jueces Conciliadores.

Se desarrolla el plan piloto de conciliación en los Juzgados de Familia del Primer Circuito

Judicial de San José (2001-2003).

Se le da una nueva conformación a la Comisión de Resolución Alternativa de Conflictos.

Se desarrolla el plan de audiencias especiales de Conciliación (2004-2006).

Se impulsa juntamente con el Ministerio de Educación el proyecto Resolución Alternativa de Conflictos en el Ámbito Educativo: Hacia Una Cultura De Paz (párr. 18).

Estos eventos mencionados son de mucha importancia para la toma de decisiones en cuanto a la forma de solucionar conflictos y sus pautas. Estos cambios han marcado la historia de Costa Rica y las funciones que deben seguir en estos centros RAC, donde se capacita a las personas que están de frente ante alguna situación de conflicto y seguir paso a paso cada artículo estipulado en la Ley n.º 7727 Ley Sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social.

En la Normativa de la Ley n.º 7727 sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC (1997), en el Capítulo II art. 9 menciona que son: “Acuerdos judiciales y extrajudiciales. 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” (párr. 36).

Los conflictos que lleguen a un acuerdo por medio de los métodos RAC quedarán como extrajudiciales y los que no lleguen a ninguna conciliación procederán a judiciales. Es importante en el momento de hacer cualquier procedimiento RAC, que se pueda realizar de la forma correcta según lo estipulado por el Código de Trabajo y la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos, esto ayudará a que los problemas se puedan solucionar de una forma rápida. Algunas funciones de los centros RAC son las siguientes:

Funciones de las unidades RAC. El Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos Laborales, Decreto n.º 40875 (2017), Capítulo I Unidades RAC del MTSS, muestra las siguientes funciones de las unidades RAC:

- a) Brindar y administrar servicios de asesoría, conciliación y arbitraje laborales.
- b) Tener en custodia y bajo privacidad, un archivo de expedientes de las piezas físicas de los casos en trámite y concluidos.
- c) Llevar un sistema de expediente electrónico que permita administrar adecuadamente los casos, bajo los principios de privacidad, acceso de las partes al expediente, seguridad, confiabilidad, economía, eficiencia y eficacia.
- d) Realizar la designación de conciliadores y árbitros conforme corresponda.
- e) Calcular y gestionar el pago de los honorarios de los árbitros.
- f) Integrar en su funcionamiento herramientas tecnológicas en procura de una prestación del servicio público eficiente y eficaz.
- g) Llevar un registro estadístico sobre los casos atendidos y procesos administrados.
- h) Promover actividades de formación y actualización de sus funcionarios.
- i) Realizar actividades de promoción y divulgación de los servicios que presta.
- j) Llevar un registro de laudos arbitrales, en los que consten el fallo y los nombres de los integrantes del Tribunal que lo dictó, pero se resguarde la identidad de las partes (párr. 173).

Funciones de los coordinadores de las unidades RAC. El Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos Laborales, Decreto n.º 40875-MTSS (2017), Capítulo I Unidades RAC del MTSS, muestra las siguientes funciones de los coordinadores:

Sin perjuicio de las demás funciones que se establezcan, los Coordinadores de las Unidades RAC, tendrán las siguientes funciones:

- a) Planear, dirigir, coordinar, organizar y supervisar todo lo técnico y administrativo de la Unidad RAC a su cargo.
- b) Dirigir y administrar la fase preparatoria de los procesos arbitrales que se tramiten en la Unidad RAC, incluyendo el dictado de las resoluciones de trámite que correspondan.
- c) Fijar los honorarios de los árbitros y gestionar su pago cuando corresponda.
- d) Apoyar al Tribunal en la gestión administrativa de los casos de arbitraje.
- e) Apoyar a los conciliadores en la realización de sus labores.
- f) Llevar el control de los casos que se atiendan en la Unidad RAC.
- g) Velar por la aplicación del presente Reglamento.
- h) Llevar el registro de laudos arbitrales.
- i) Dirigir, supervisar y evaluar la implementación de sistemas de trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de control para la realización de las actividades de la Unidad RAC.
- j) Asistir a reuniones, seminarios y otras actividades similares a los que sus superiores le convoquen.
- k) Velar por la implementación de sistemas de control interno en la unidad a su cargo con el fin de disminuir el riesgo de que se cometan errores o deficiencias que atenten contra los objetivos organizacionales y servicio a los usuarios.

- l) Velar porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas y atender las actividades relacionadas con el período de inducción de los empleados que ingresan a la unidad que dirige.
- m) Preparar informes de gestión y estadísticos, cartas, memorandos y otros documentos que se tramitan en su Unidad.
- n) Controlar y reportar las fallas en el equipo que se le asigna a la Unidad que dirige, con el fin de procurar que el mismo se encuentre en las mejores condiciones para favorecer el desempeño laboral.
- o) Supervisar y controlar el correcto manejo de la información de la Unidad a su cargo.
- p) Supervisar y controlar el correcto uso de los activos de la Unidad a su cargo.
- q) Otras que le asignen el Código de Trabajo, la Ley RAC y el Reglamento (párr. 183).

De acuerdo con estos artículos 46 y 47 del Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos, Decreto n.º 40875-MTSS (2017). Estos centros RAC están autorizados por el MTSS, guían y ayudan por medio de estas técnicas a llegar acuerdos, para dar soluciones para casos y que no trasciendan a los tribunales donde los procesos son extensos y hay mucha más burocracia. Tienen bien claro su objetivo bajo los principios de confidencialidad, llevan a cabo sus funciones siendo imparciales y buscando de la mejor forma llegar a plantear y dirigir y, sobre todo, supervisar todo a su cargo en las etapas y procedimientos que deben dictar y los trámites que correspondan. Además, dan apoyo a los tribunales en los casos de arbitraje, también en las conciliaciones y mediaciones, llevando un control de los casos que se llevan a cabo para tener un orden y velar porque la aplicación sea siempre bajo los princi-

pios de confidencialidad. Siempre teniendo en cuenta que se debe registrar todo en documentos que respalden las decisiones que se tramitan en cada caso y así tener un mejor desempeño laboral.

Según la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (2016):

Es una dependencia del Ministerio de Justicia y Paz cuyos objetivos son: impulsar el conocimiento y desarrollo en la aplicación de los métodos alternos de resolución de conflictos, controlar y fiscalizar a los centros que se encuentran autorizados para la administración institucional de métodos RAC, acercar la justicia a las comunidades y fortalecer el Programa de Casas de Justicia, a fin de brindar acceso gratuito a la resolución de conflictos a través de métodos alternos (párr. 1).

Algunas funciones que se mencionan en el artículo 3 del Reglamento de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (2016) son:

Velar por el estricto cumplimiento de la Ley RAC y del Reglamento.

Autorizar los centros (previo estudio de los requisitos legales y reglamentarios).

Controlar y fiscalizar el ejercicio de la actividad de los centros.

Crear y desarrollar en coordinación con las autoridades competentes, los programas que estime convenientes, a fin de promover la solución de conflictos.

Recibir y dar trámite a las quejas y denuncias (párr. 2).

Según el reglamento Dinarac estas funciones buscan velar y controlar los cumplimientos de estas técnicas en los centros RAC, ya que deben fiscalizar e informar que funcionan para que más organizaciones implementen estas vías de solución.

De acuerdo con la revisión bibliográfica del marco teórico, es necesario que en los departamentos de recursos humanos se genere un clima laboral agradable.

Por medio de todos los métodos de resolución alterna de conflictos se opta por la que mejor se ajuste a cada caso que se dé dentro de una organización. Lo principal es buscar soluciones correctas a los conflictos.

Es muy importante que en las empresas se manejen muy bien estos temas, que tengan el conocimiento adecuado de cómo se llevan a cabo, el paso a paso de cada uno, cuántos son y cómo funcionan, sobre todo qué ley y artículos amparan estos procedimientos, cómo abordar las situaciones, de una forma que las partes afectadas lleguen a una conclusión en paz, ya sea entre patronos con colaboradores, entre compañeros o cualquier circunstancia que se presente. Si se tiene la información necesaria se puede responder rápidamente ante los problemas y dar una pronta solución.

Todas las personas deben tener conocimiento sobre el tema RAC, ya que no solo ayuda a la parte laboral, sino la vida diaria de todo individuo, por naturaleza el conflicto es inherente al ser humano, es inevitable tener desacuerdos y discusiones con otras personas, ya sea por cultura, religión o ideas. Al ser hombres y mujeres emotivos muchas veces eso trae problemas, pues se malinterpretan algunas situaciones y no se puede controlar lo que los demás piensen. Todas las personalidades son diferentes y eso ocasiona desacuerdos. Eso depende de la perspectiva de cada persona, cómo vea y tome las situaciones diarias que se presenten.

Es bueno que capaciten a todo el personal de las organizaciones para que puedan manejar, de una forma correcta, las relaciones interpersonales en las empresas, de esta forma, es posible conservar un ambiente laboral sano y agradable, llegando a acuerdos de paz, tratando de

no incrementar los conflictos, más bien que sean de los que buscan ayudar e ir mitigando los malentendidos, que se les pueda brindar soluciones rápidas, claras y efectivas.

Marco lógico

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Hipótesis	Teoría	Antecedentes Metodológicos	Metodología	Técnicas e instrumentos de investigación	Resultados y metas
<p>1. Conocer los factores que causan los conflictos por medio de una encuesta y una entrevista, identificando las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales.</p>	<p>Causas de los conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de causas de los conflictos laborales. <p>Subindicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencias entre los consultores y los gerentes. 2. Desacuerdos con respecto a los objetivos. 3. Diferencias individuales. 4. Interconexión de las funciones. 5. Problemas con el flujo de trabajo. 6. Diferencias en las relaciones 	<p>Hay conflictos en la empresa TicoFrut.</p> <p>Existen diferentes causas de los conflictos.</p>	<p>González Cornejo, Aurelio.</p> <p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>Rojas (2016) desarrolló una tesis de licenciatura en Perú sobre la relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-irh sac, Chiclayo</p>	<p>El tipo de investigación es descriptiva-correlacional. Muestra: 170 trabajadores métodos de investigación Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método inductivo-deductivo.</p> <p>Se utilizaron los instrumentos de encuesta.</p>	<p>Para esta investigación se utiliza:</p> <p>Encuesta y entrevista</p>	<p>Para esta tesis se espera conocer los factores que causan los conflictos y los que más inciden en la empresa TicoFrut.</p>

		<p>obrero-patronales.</p> <p>7. Falta de clarificación en las responsabilidades</p>				Cuestionario		
<p>2. Clasificar los conflictos que se dan en las áreas de la empresa TicoFrut, en las categorías de conflictos, detectando las causas de mayor incidencia.</p>	<p>Conflictos laborales</p>	<p>Tipos de conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal • Interpersonal • Intragrupal • Intergrupal • Regional 	<p>Existen varios tipos de conflictos en la empresa TicoFrut</p>	<p>Hernández Marín (2016) Prevención de conflictos.</p>	<p>Toro (2017) realizó una tesis como Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.</p>	<p>Tipo de estudio cualitativo se usaron los instrumentos como las entrevistas y grupo focal.</p>	<p>Según la tesis, se usa la revisión de documentos en la empresa TicoFrut</p>	<p>Se espera categorizar los tipos de conflictos en todas las áreas de la empresa TicoFrut y sus formas para resolverlos mediante un plan de mejora con las mejores técnicas de resolución alterna de conflictos.</p>
<p>3. Elaborar un plan de mejora con procedimientos e instrucciones, seleccionando una de las vías de solución alterna</p>	<p>Formas de solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediación • Conciliación. • Negociación • Arbitraje • Arreglo directo 	<p>Se han dado casos de solución de conflictos laborales en vías extrajudi-</p>	<p>Martha Gonzalo y Francisco Gorgón. (2011), Métodos alternos</p>	<p>Dinarte (2018) realizó una tesis Reforma de ley de cobro judicial y su adaptación a la resolución alterna</p>	<p>Es exploratoria.</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Se espera elaborar un plan de mejora con procedimientos e instrucciones en las vías de solución alterna de conflictos labo-</p>

de conflictos laborales para la empresa TicoFrut			cial o judicial en la empresa TicoFrut	de solución de conflictos herramienta de paz y modernización de la justicia.	de conflictos. Costa Rica.			rales extrajudicial o judicial para su implementación.
--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--

Capítulo III.

Metodología

Antecedentes metodológicos

En este apartado se exponen los antecedentes metodológicos de esta investigación, por lo que es importante conocer las metodologías de otros trabajos investigativos similares al que se quiere desarrollar. En México se desarrolló una tesis de maestría por Bermejo (2003) sobre el manejo del conflicto y la eficacia laboral, la metodología usada para el desarrollo de esta investigación fue teórica, se llevó a cabo una investigación bibliográfica para conocer sobre definiciones, teorías, ventajas, desventajas y otros sobre el manejo de conflictos. Se habló de la importancia de aplicar algunos instrumentos como el modelo de Thomas Kilman y otros, con el fin de que en las organizaciones conozcan sobre esto y sobre las ventajas de estos.

Para la presente investigación se utiliza también como metodología una revisión de bibliografía para sustentar los procedimientos de algunas de las técnicas de resolución alterna de conflictos, por lo que este antecedente es importante, ya que hay otros trabajos en los que se utiliza una metodología muy similar.

En el ámbito nacional se encontró una tesis de la UNED de Umaña (2005), basada en un planteamiento teórico práctico para los centros privados de resolución alterna de conflictos, la cual menciona que:

Esta tesis intenta motivar la aplicación efectiva de las técnicas de resolución alterna de conflictos en el ámbito laboral costarricense, ante todo valorando sus beneficios como sistemas descongestionantes de la justicia tradicional. Tal esfuerzo se expone mediante un minucioso análisis, teórico y práctico de los requisitos legales, reglamentarios y efectivamente operacionales, que permitan el desempeño y éxito de un proyecto precursor en la

materia, organizado como un *Centro Privado de Resolución Alternativa de Conflictos Laborales*; todo ello bajo la premisa de que el ordenamiento jurídico costarricense avala la negociación de ciertos derechos que se originan a partir de una relación laboral (p. 8).

Para el presente trabajo, hay un objetivo en el que su metodología es revisión documental, referencial teórica. Por esto, es importante conocer que se han hecho trabajos con la metodología muy similar a este para tener una mejor comprensión.

Abrego, González y Lullo (2012), realizaron un trabajo de investigación en Venezuela acerca de la: “Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka utilizando la inteligencia emocional” (p. 1).

La metodología de esa investigación fue de diseño no experimental, transaccional descriptivo y tiene un enfoque cualicuantitativo. En esta, se escogió a una población que estaba compuesta por gerentes de mercadeo, venta y producto y su muestra fue de 23 gerentes a los cuales se les aplicó una entrevista y encuestas para determinar el conocimiento, características y rutina de estos.

En este trabajo la metodología que se utiliza es descriptiva y tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se conoce el porcentaje de las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales. De esta forma, se describen los tipos de conflictos que se encuentran presentes en las áreas de la empresa TicoFrut descritas en la delimitación de la investigación.

De la misma manera, Pacheco y Zapata (2015) realizaron una investigación en una empresa en Ecuador sobre Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral. Su objetivo principal era: “Realizar un Instructivo de Técnicas de Resolución de Conflictos, en el cual

contenga métodos adecuados para solucionar los problemas existentes dentro de la Empresa Procongelados S. A.” (p. 65).

La metodología realizada para esta investigación fue descriptiva, en la cual se aplicaron técnicas que permitieron evaluar, medir y recolectar datos con los cuales se podía identificar la situación real de la empresa. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, la encuesta y la observación (Pacheco y Zapata, 2015).

Esta metodología se relaciona con la presente, ya que se realiza un instructivo de procedimientos, en el cual se tiene que describir, medir y recolectar datos para sugerir los métodos de solución más adecuados. La revisión de documentos se complementa con la entrevista, puesto que allí se describen las causas y tipos de conflictos que acontecen en la empresa.

Asimismo, hay una investigación de Rojas (2016) en una empresa de Chiclayo, Perú, acerca de los conflictos laborales y su relación con el desempeño. Su objetivo principal era determinar esta relación y, a través de esto, proponer estrategias de manejo de conflictos para mejorar el desempeño laboral de esta compañía.

Su metodología fue muy sistemática, utilizando un tipo de investigación descriptivo-correlacional y aplicando encuestas a una muestra de 25 colaboradores, las cuales dieron como resultado que hay conflictos, tanto funcionales como disfuncionales. De esta forma, se obtuvo que los conflictos se generan por falta de comunicación asertiva, por no tener clara la visión, misión y estrategias de la empresa, lo cual no logra que se cumpla con los objetivos organizacionales, entre otras causas.

La metodología estudiada se relaciona con la presente, puesto que es descriptiva. Asimismo, se aplican encuestas para determinar las diferentes causas y conocer los tipos como se describen en esta metodología.

Por otra parte, León (2016) llevó a cabo una tesis de grado en Guatemala en el Centro Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S. A., la cual se enfocaba en determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en las personas colaboradoras. Esta investigación fue descriptiva y se aplicó un cuestionario a toda una población de 35 colaboradores, por lo que los resultados evidenciaron que algunos de los líderes no tienen la capacidad para resolver conflictos y que algunas de las causas más comunes que provocan los conflictos son la mala comunicación que hay entre jefes y subordinados y también el temperamento fuerte de alguno de ellos.

Toro (2017) en su trabajo se enfocó como objetivo general en desarrollar en el área de mantenimiento de una universidad en Ecuador una propuesta para el manejo de conflictos laborales, así como sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales, realizar un diagnóstico de competencia para los profesionales de esa área e identificar qué es lo que ocasiona los conflictos laborales y así poder mitigarlos.

Esta investigación es cualitativa y fue de campo, ya que se aplicaron entrevistas y reuniones de grupos, por medio de lo cual se pudo recopilar información indispensable como conocer de los trabajadores su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales. Esto para determinar qué influía en los conflictos y así poder disminuirlos. Los resultados fueron que se generan conflictos por diferencias entre los seres humanos, que hay ciertas reacciones diferentes cuando se enfrentan

a un conflicto y muchos otros factores que se generan, como se ha mencionado en otras investigaciones.

Los dos antecedentes mencionados tienen mucha relación con este proyecto, puesto que la metodología usada para desarrollarlos tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo y el tipo de investigación que se utiliza es descriptivo. De esta manera, se usan como instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta, en las investigaciones pasadas son sus principales instrumentos o técnicas.

Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto. Es cuantitativa, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. De la misma forma es cualitativa, pues usa la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, 2014).

Esta investigación es descriptiva, ya que estos: “Estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014, p. 92). Parte de esta investigación es especificar los métodos de solución que existen para la resolución de conflictos, así como los diferentes tipos de conflictos que se puedan dar en la empresa, de acuerdo con esto se sugiere una solución viable.

Asimismo, es explicativa, puesto que: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es

decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández, 2014, p. 95).

Esta investigación que se desarrolla responde y establece las causas que provocan los conflictos laborales y, por ende, las describe. Asimismo, este se realiza con los tipos de conflictos que se dan en la empresa TicoFrut, se necesita de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de información cuantitativa y cualitativa, así como su integración y discusión conjunta.

Variables

- Causas de los conflictos.
- Conflictos laborales.
- Formas de solución.

Indicadores

Tipos de causas de los conflictos laborales.

Subindicadores:

1. Diferencias entre los consultores y los gerentes.
2. Desacuerdos con respecto a los objetivos.
3. Diferencias individuales.
4. Interconexión de las funciones.
5. Problemas con el flujo de trabajo.

6. Diferencias en las relaciones obrero-patronales.
7. Falta de aclaración en las responsabilidades.

Tipos de conflictos laborales:

1. Intrapersonal.
2. Interpersonal.
3. Intragrupal.
4. Intergrupal.
5. Regional.

Métodos RAC:

1. Mediación.
2. Negociación.
3. Arbitraje.
4. Conciliación.
5. Arreglo directo.

Hipótesis

- Hay conflictos en la empresa TicoFrut.
- Existen diferentes causas de los conflictos.
- Existen tipos de conflictos en la empresa TicoFrut.

- Se cuenta con un plan para llevar a cabo los conflictos, de una manera eficiente.
- Se han dado casos de solución de conflictos laborales en vías extrajudicial o judicial en la empresa TicoFrut.

Sujetos

El sujeto de estudio es la empresa TicoFrut S. A., ubicada en Cerro Cortés, Aguas Zarcas, San Carlos. La investigación se enfoca en las áreas de fincas, *packing house*, viveros, administrativos fincas, laboratorios control biológico y comité permanente, sobre el tema de conflictividad laboral.

Población y muestra

Población. La población son 303 colaboradores del área fincas, *packing house*, viveros, administrativos fincas, laboratorios control biológico y comité permanente.

Muestra. La muestra se hace de forma aleatoria y es probabilística, ya que: “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra” (Hernández, 2014, p. 175). Esto quiere decir que se escogerá a 169 colaboradores de las diferentes áreas de fincas, *packing house*, viveros, administrativos fincas, laboratorios control biológico y comité permanente, para aplicar las entrevistas y encuestas y así obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos.

A continuación, se presenta la cantidad de la muestra que se seleccionó, utilizando un método de cálculo digital en SurveyMonkey (1999-2020):

Ilustración 1

Cálculo de la muestra

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

169

- Nivel de confianza: 95 %. El nivel de confianza es del 95 %, lo cual es la probabilidad de que la muestra refleje, de forma precisa, las actitudes de la población.
- Margen de error: 5 %. El margen de error es del 5 %, lo cual indica el rango (medido como porcentaje) de las respuestas de la población que pueden variar de las de la muestra.

De igual manera, la muestra se llevó a cabo con los debidos pasos de la fórmula estadística, la cual explica Simeón (2015) y que se menciona de la siguiente manera:

95 % confianza => valor de $Z = 1,96$.

5 % margen de error => $d = 0,05$.

Probabilidad de éxito => $p = 0,50$.

Probabilidad de fracaso => $q = 0,50$.

Tamaño de la población => $N = 303$.

*Ilustración 2**Fórmula para sacar la muestra*

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

$$n = \frac{303 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,05^2 \times (303 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50.}$$

$$n = 169,64$$

Al aplicar la fórmula esto da como resultado una muestra de 169,64, lo cual se redondea a un total de 170 colaboradores, los cuales se escogen para la recopilación de datos.

Debido a la pandemia que se dio en el año 2020, hubo un cambio en la probabilidad de la población ya que no se pudo abarcar la muestra que se habían escogido aleatoriamente en las áreas de planta y administrativo en Cerro Cortez desde el principio de la investigación. Es por esta razón que se tuvo que tomar la población en otras áreas como packin house, viveros, administrativos fincas, laboratorios control biológico y comité permanente.

Instrumentos de recolección de datos

Encuesta. Significado de Encuesta (2017) define que: “Como encuesta se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés *enquête*, que significa: Investigación” (s. p.).

Una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos. Según el universo estudiado,

se define la proporción de la muestra representativa de una población. Aunque cuando se trate de poblaciones muy pequeñas, se puede encuestar al 100 % de los individuos. Por lo anterior, una encuesta se designará como parcial cuando se enfoque en una muestra de la población total y se llamará exhaustiva cuando abarque todas las unidades estadísticas que conforman el universo estudiado. La población, por otro lado, puede estar compuesta por personas, empresas o instituciones.

La encuesta tiene como objetivo investigar opiniones, actitudes y comportamientos de los trabajadores en temas específicos. Para esta investigación se utiliza una encuesta elaborada con 17 preguntas cerradas y otras de opción múltiple, las cuales miden diferentes factores de los conflictos laborales y que se dirige, como se mencionó en la muestra, a los 170 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa TicoFrut (ver Anexo 2).

Entrevista.Significado de Entrevista (2017) define que:

Se conoce como entrevista la conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado con la finalidad de obtener el primero determinada información sobre un asunto o tema que pueda proporcionarle el segundo.

Tipos de entrevistas.

Las entrevistas pueden clasificarse, según su estructura, en tres tipos:

Entrevista estructurada.

La entrevista estructurada es aquella donde el entrevistador organiza y planifica previamente las preguntas que hará al entrevistado y su orden. Por lo general, contiene preguntas cerradas para encaminar al entrevistado a lo largo del proceso.

Entrevista semiestructurada.

Se conoce como entrevista semiestructurada aquella donde el entrevistador define de antemano el tipo de información que quiere extraer del entrevistado y, en función de ello, planifica el curso que habrá de darle a la entrevista. Contiene preguntas abiertas.

Entrevista no estructurada.

La entrevista no estructurada es aquella que no parte de un plan predefinido, pero que se va estructurando en función de cómo avanza la conversación con el entrevistado. Por lo general, para este tipo de entrevistas, el entrevistador debe prepararse, informándose y documentando en torno al tema, para poder orientar la entrevista según esta avanza (s. p.).

La entrevista, a diferencia del cuestionario y la encuesta, establece una conversación presencial o virtual como un video *chat* entre dos o más personas, con el fin de obtener la información específica que facilite la investigación. Está la entrevista estructurada que es la que se organiza y planifica previamente a las preguntas que hará al entrevistado y en su orden contiene preguntas cerradas. La semiestructurada es aquella donde el entrevistador planea y define el tipo de información que quiere extraer del entrevistado, esta contiene preguntas abiertas y, por último, la entrevista no estructurada es aquella más espontánea, ya que no parte de un plan predefinido, pero que se estructura en función de cómo avanza el entrevistado.

Para esta investigación se utiliza la entrevista semiestructurada, ya que se define de antemano el tipo de información que se quiere extraer del entrevistado, en función de esto contiene preguntas abiertas para obtener una información más clara, amplia y detallada de lo que se quiere conocer. Esta se aplica a las jefaturas de las áreas que se seleccionaron en la población de TicoFrut que son fincas, empaque *house*, vivero y laboratorio control biológico (ver Anexo 3).

De igual manera, se aplica otra entrevista formulada con preguntas abiertas que se dirige solamente a los comités permanentes de la empresa TicoFrut, los cuales son dos, uno de fincas y el otro del área de planta, cada uno está conformado por cuatro integrantes. Esto con el fin de obtener la información precisa de los integrantes (ver Anexo 4).

Referencias bibliográficas

Significado de Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos (2017), define que:

La revisión bibliográfica Constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información (catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc.) y recuperar documentos en distintos formatos. Este proceso también es conocido como búsqueda documental, revisión de antecedentes o investigación bibliográfica o documental.

A partir de esa revisión bibliográfica, el investigador va construyendo el marco teórico, documentando antecedentes y elaborando la bibliografía que se incluye al final de un trabajo científico o académico. Las bibliografías permiten, entre otros aspectos:

Garantizar que el investigador se ha documentado correctamente.

Identificar las fuentes originales de conceptos, métodos y técnicas provenientes de investigaciones, estudios y experiencias anteriores.

Apoyar los hechos y opiniones que el autor quiere expresar.

Ofrecer un sustento teórico.

Orientar al lector interesado a informarse con mayor detalle sobre aspectos del contenido del documento.

Permitir que, a partir de éstas, otros autores puedan investigar otros aspectos subyacentes

de una determinada investigación.

No investigar lo ya investigado (párr. 4).

Este tipo de revisiones bibliográficas permite que se pueda formar una etapa fundamental en el proceso de un trabajo científico y académico, ya que involucra examinar diferentes fuentes de información como catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc., y recuperar documentos en distintos formatos. Para esta investigación se usa este tipo de técnica, ya que ayuda a encontrar la información adecuada del trabajo en curso y permite que se documente correctamente, que se identifiquen las fuentes originales de técnicas provenientes de investigaciones, estudios, tesis, artículos, noticias y apoyar los hechos con opiniones que los autores relatan con experiencias que tienen importancia fundamental en esta investigación.

Revisión documental. Para cumplir con los objetivos dos y tres de la presente investigación se utiliza como método la revisión documental del año 2015 al año 2020 con la que cuenta la empresa TicoFrut. Esta lleva bitácoras o un registro en actas de todos los conflictos que se presentaron en las diferentes áreas de la compañía entre ellas quejas y solicitudes que las personas colaboradoras expresan a sus jefes inmediatos (ver cuadro de categorías de conflictos).

Cuadro comparativo métodos RAC

El siguiente cuadro muestra una comparación entre los diferentes métodos de resolución alterna de conflictos, cada uno tiene características diferenciadoras. Esto se hizo con el objetivo de analizar en el proceso de recolección y tabulación de datos el método que pueden utilizar dependiendo el tipo de conflicto que se presente y así al final realizar el instructivo

de procedimientos con más claridad. Las características aquí redactadas se tomaron de la información expuesta en el apartado del marco teórico.

Figura 1

Cuadro comparativo técnicas de solución de conflictos

Metodologías del RAC				
Mediación	Conciliación	Arbitraje	Negociación	Arreglo Directo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza determinadas técnicas y sigue unas reglas con la intervención de un tercero. ✓ Genera alternativas de solución, pero no brinda una recomendación. ✓ Trata de acercar y hacer razonar a las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilita la comunicación. ✓ Acerca a las partes a llegar a un acuerdo. ✓ Junto con las partes buscan soluciones. ✓ Propone soluciones, pero las partes son las que deciden. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambas partes en mutuo acuerdo deciden nombrar a un tercero como árbitro y ejecuta su decisión. ✓ Busca resolver el caso sin acudir a una jurisdicción ordinaria. ✓ Existe una gran gama de gradaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca la buena voluntad de las partes como determinante para la solución del conflicto (asistida o directa). ✓ Existen dos o más partes interesadas en negociar. ✓ Existe un proceso dinámico en donde las partes se comunican. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una solución directa. ✓ Basta la intervención de las partes y su deseo de negociar. ✓ Se conforma un comité permanente en representación de los trabajadores.

Cronograma



Capítulo IV.

Análisis de resultados

Para el apartado presente se realiza el análisis de la revisión documental y de las tres herramientas que se manejaron para recolectar la información. Estas fueron una encuesta que se aplicó a 170 colaboradores que fue toda la muestra tomada de la población (ver Anexo 2), una entrevista que se aplicó a algunas de las jefaturas de las áreas mencionadas de la población de la empresa TicoFrut (ver Anexo 3) y otra entrevista que se dirigió a los dos comités permanentes, uno del área de fincas y el otro del área de planta, cada uno conformado por cuatro integrantes (ver Anexo 4).

Por otra parte, se encuentra el cuadro de teorías que se recopiló con la revisión documental, de las actas con las que cuenta la empresa TicoFrut, en donde están registradas todas las quejas y solicitudes de los trabajadores. Esta la recolectan en reuniones que hacen una a dos veces al año capital humano junto con el comité permanente. Este análisis es cualitativo y cuantitativo y este servirá para desarrollar y exponer una propuesta de mejora con estrategias y procedimientos fundamentados con el RAC que se utiliza para manejar los conflictos, de forma rápida y sencilla, con el fin de solucionarlos.

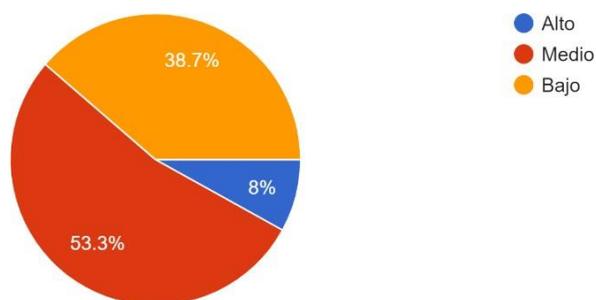
Encuesta trabajadores de la empresa TicoFrut (ver Anexo 2)

1. ¿Cuál es su área de trabajo?

La información que a continuación se presenta es para identificar las causas de los conflictos en la empresa TicoFrut.

2. ¿Considera que el nivel de conflicto en la empresa es?

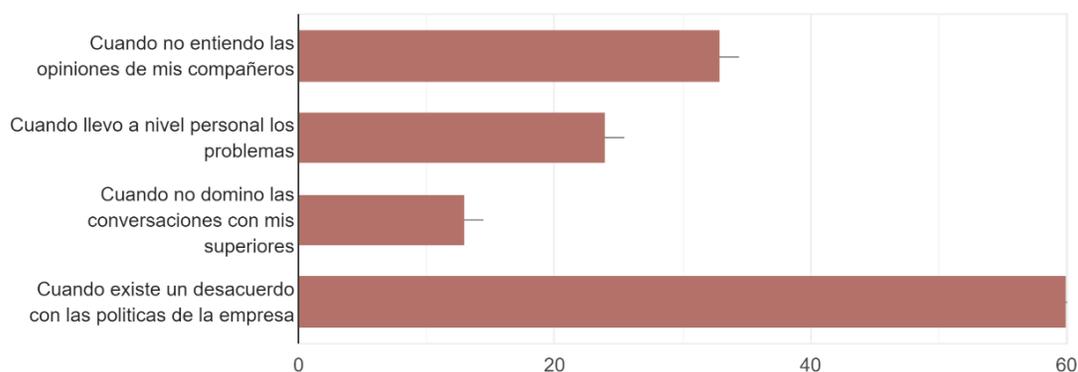
Gráfico 1



En esta gráfica se puede apreciar que nivel más alto 8 % nivel de conflicto medio es del 53.3 % y el más bajo con un 38.7 %. Se termina concluyendo que la mayoría califica que el nivel de conflicto en la empresa TicoFrut es medio.

3. ¿Cuándo considera que tiene conflictos en la empresa?

Gráfico 2

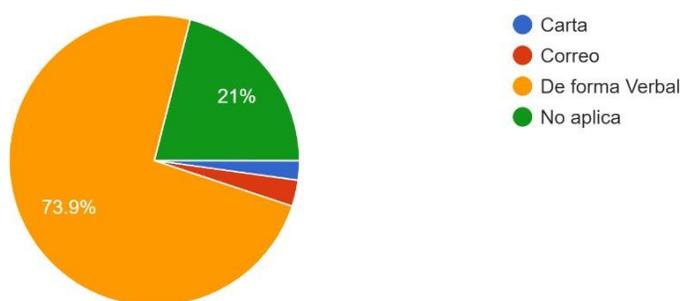


Según el Gráfico 2 se concluye que existen conflictos, el porcentaje más alto es cuando existe un desacuerdo con las políticas de la compañía con un 47.6 %, en segundo lugar, cuando no entiendo las opiniones de mis compañeros con un 26.2 %, tercero cuando llevo en

el ámbito personal los problemas con un 19 %. Por último, el porcentaje más bajo es cuando no domino las conversaciones con mis superiores con un 10.3 %.

4. ¿Por cuál de los siguientes medios expresa sus inquietudes, quejas o solicitudes?

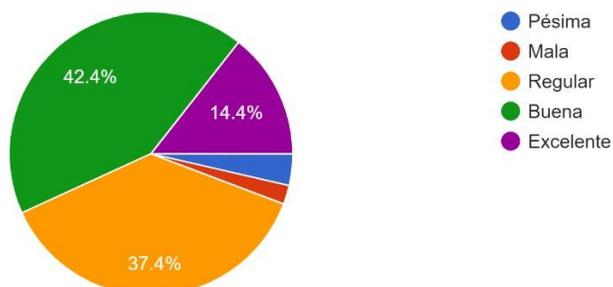
Gráfico 3



Las inquietudes se expresan de una forma verbal y directa con las personas en puestos de jefatura con un 73.9 %, seguidamente por correo con un 2,95, por último, por carta con un 2.2 %. Esto refleja que las personas colaboradoras prefieren ser más directos y de una manera verbal para expresar sus quejas.

5. ¿Considera que la comunicación con los superiores es?

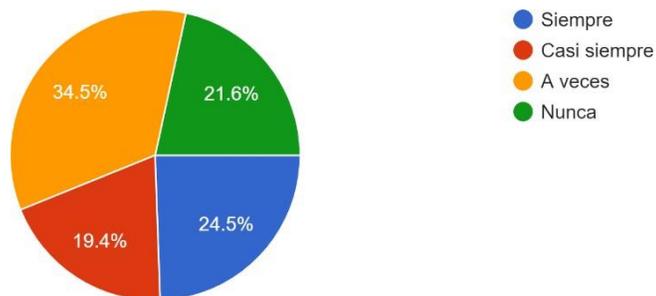
Gráfico 4



Según el Gráfico 4 se considera que la comunicación con los superiores es pésima con un 3.6 %, que es mala con un 2.2 %, así como regular con un 37.4 %, se considera que es buena con un 42.4 %. Por último, se muestra que la comunicación con los superiores es excelente con un 14.4 %. Al final se considera que la comunicación con los supervisores es regular y buena.

6. ¿El supervisor evita situaciones complicadas ante los subordinados?

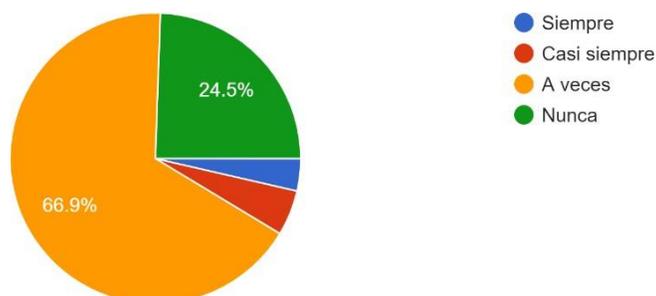
Gráfico 5



Según el Gráfico 5 se muestra que los subordinados evitan siempre las situaciones complicadas con un 24.5 %, casi siempre con un 19.4 %, a veces con un 34.5 % y nunca con un 21.6 %. Esto significa que a veces evitan los conflictos siendo el porcentaje más alto.

7. ¿Se perciben problemas entre el jefe y las personas colaboradoras?

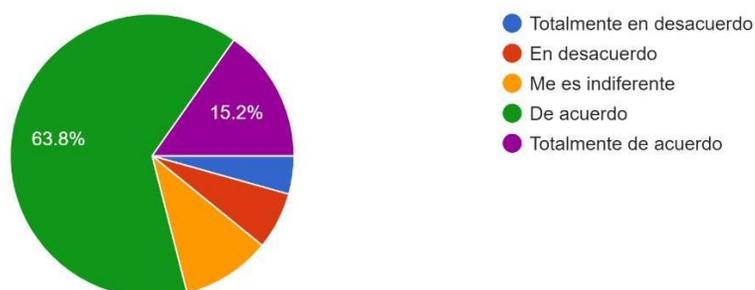
Gráfico 6



Según el Gráfico 6, a veces se perciben problemas entre el jefe y las personas colaboradoras siendo el porcentaje más alto con un 66,9%. El promedio que se muestra en esta gráfica de discusiones entre jefe y colaboradores se puede calificar como normal, es inevitable no tener desacuerdos cuando se deben cumplir tareas demandadas por superiores.

8. ¿Los compañeros de trabajo ejecutan las funciones adecuadas de acuerdo con el área que corresponde?

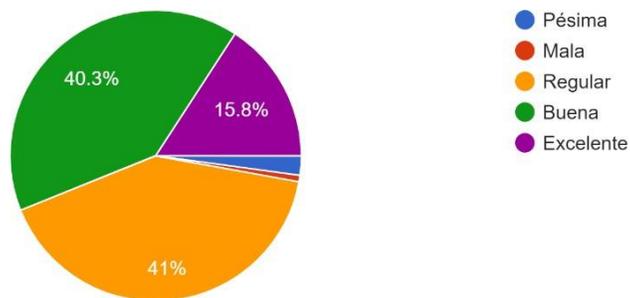
Gráfico 7



Según el Gráfico 7, el 63.8 % está de acuerdo con que los compañeros cumplen con las funciones que le corresponden a cada uno. Esto ayuda a no recargar trabajos que no corresponden a otros, cuando cumplen con sus responsabilidades a hacen que el trabajo sea más rápido.

9. La relación entre compañeros de trabajo es:

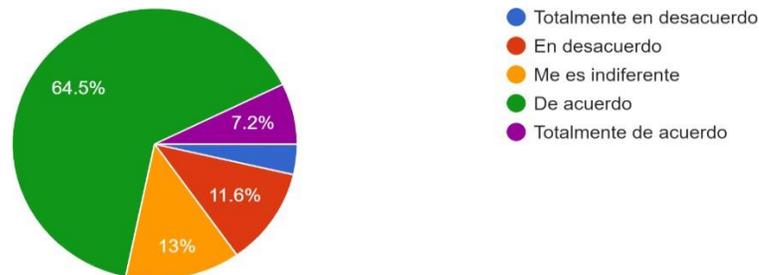
Gráfico 8



Según el Gráfico 8, de acuerdo con la información que se recopiló, el 41 % considera que la relación entre compañeros es regular y el 40 % considera que es buena. Se muestra que tratan de mantener relaciones laborales sanas.

10. ¿Está de acuerdo en la forma en cómo se logran los objetivos de la empresa?

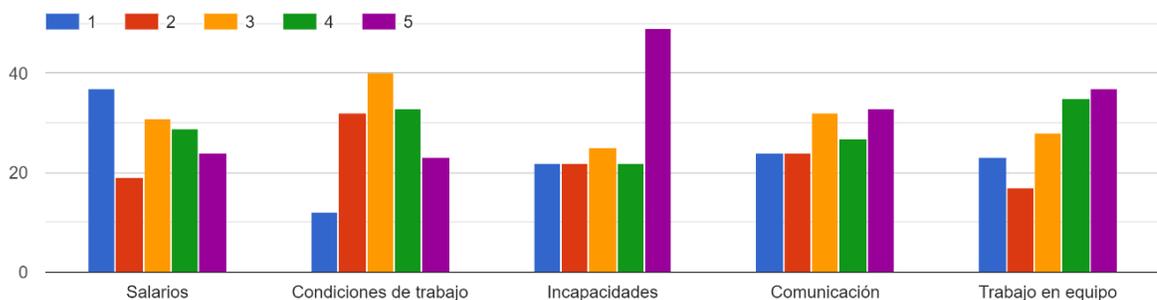
Gráfico 9



Según el Gráfico 9, el porcentaje más alto opina que el 64.5 % está de acuerdo como elaboran las estrategias para cumplir con los objetivos de la compañía y el porcentaje más bajo con 3.6 % considera que están en desacuerdo sobre cómo se logran los objetivos.

11. Califique del 1 al 5 la causa de mayor incidencia de conflictos en la empresa, 1 es la mayor causa y 5 la menor causa.

Gráfico 10

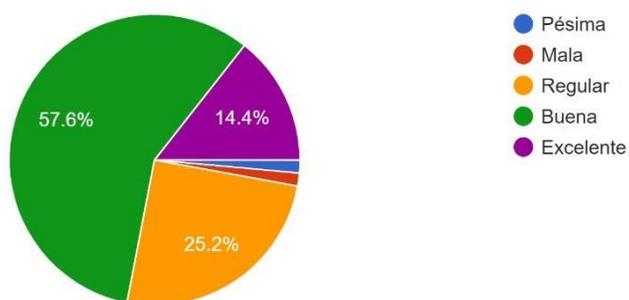


Según el Gráfico 10 consideran que la causa de menor incidencia son las incapacidades, seguido por las condiciones de trabajo y el trabajo en equipo. Esto quiere decir que se les

mantienen los equipos y el lugar adecuado para ejecutar correctamente sus funciones laborales y de último la comunicación y los salarios son la causa de mayor incidencia.

12. La claridad de las tareas y responsabilidades en su área de trabajo por parte del jefe inmediato es:

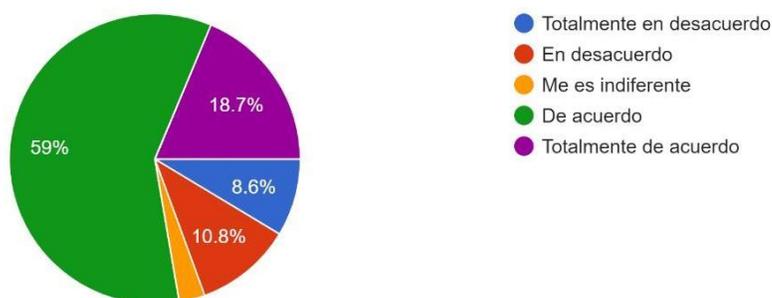
Gráfico 11



Según el Gráfico 11, la claridad de las tareas y responsabilidades en el área de trabajo por parte del jefe inmediato es buena con un 57.6 %. Las personas colaboradoras entienden bien las directrices dadas por sus superiores.

13. ¿Cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones en su área de trabajo?

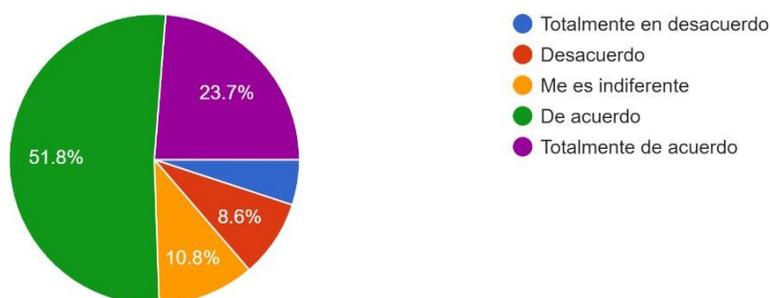
Gráfico 12



Según el Gráfico 12, están de acuerdo con un 59 % que cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones en las áreas de trabajo correspondientes.

14. ¿Cree usted que el jefe está capacitado para manejar la solución ante un conflicto?

Gráfico 13

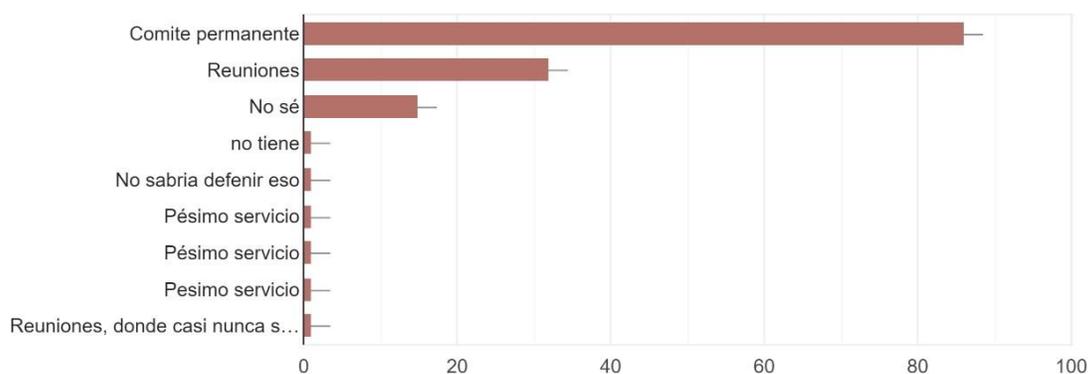


Según el Gráfico 13, el 5 % está en desacuerdo en que las personas en puestos de jefatura estén capacitadas para manejar la solución de conflictos, pero el 51 % está de acuerdo sobre

cómo las personas en puestos de jefatura manejan esta parte ante alguna situación negativa que se les presente.

15. ¿Sabe usted cuál es el medio de solución que usa la empresa para resolver conflictos?

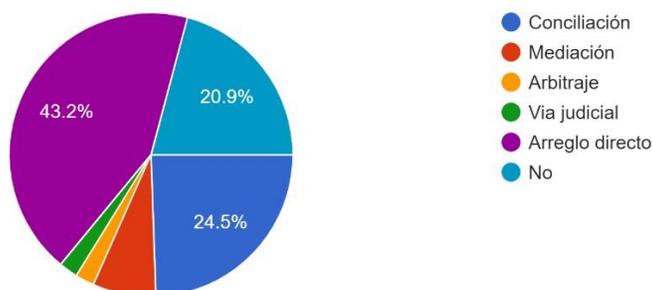
Gráfico 14



En el Gráfico 14 solo el 62.8 % de las personas colaboradoras tiene conocimiento del medio de solución que usa la empresa. El 10,9 % no sabe cuál es medio de solución que usa la compañía.

16. ¿Conoce usted algunos de los siguientes medios de solución de conflicto?

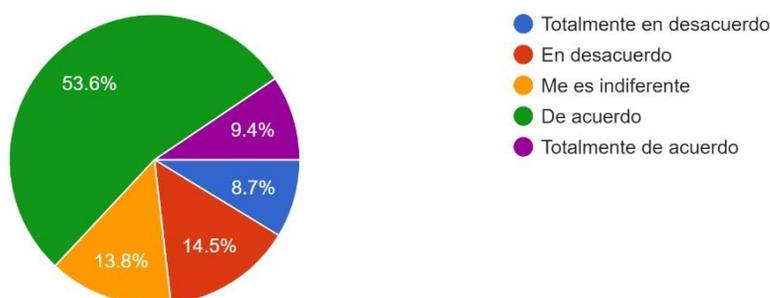
Gráfico 15



El 20.9 % tiene conocimiento del método de conciliación, el 7,2 % sabe un poco de la mediación, el 2.2 % sabe lo que es arbitraje, el 2.2 % tiene un poco de conocimiento de la vía judicial, el 43.2 % sabe del arreglo directo y un 20.9 % no sabe de ninguno de estos medios de solución.

17. ¿Cree usted que la empresa genera soluciones de conflictos adecuadas?

Gráfico 16



El 53.6 % considera que está de acuerdo con cómo la empresa genera soluciones más el 9.4 % que está totalmente de acuerdo, sumando eso un 63 % de la población que está conforme con la gestión de los conflictos en la organización. Lo mismo con el 8.7 % que está totalmente en desacuerdo más el 14.5 % que está en desacuerdo, lo que daría como resultado un 23.2 % de los trabajadores que no está conforme con cómo se ejecutan las soluciones.

En general, se pudo determinar que hay varias causas de conflictos en la empresa TicoFrut, a saber, los salarios son una de las causas de mayor incidencia, seguido de la comunicación, en la que se evidencia primero que esta con los superiores es entre regular, buena y excelente, pero en otra respuesta la mayoría con casi un 70 % dice percibir problemas entre jefe y los supervisores. Esto en contraposición a los datos que se obtienen en el aspecto numérico. De igual manera, las personas encuestadas mencionan que el nivel de conflicto es medio, hay

desacuerdos con las políticas de la compañía, sin embargo, hay una ambigüedad porque seleccionan que están de acuerdo en cómo se logran los objetivos organizacionales, por lo que no son claros con lo que pasa.

En otras ocasiones mencionan que la relación con los compañeros es buena, regular y excelente y que cada uno ejecuta sus funciones, de manera adecuada y en lo que le corresponde, ya que sus jefes son claros y directos en el momento de demandar una función. Se recopila que las personas en puestos de jefatura están capacitadas para manejar la solución ante un conflicto.

Por otra parte, en relación con la forma en cómo manejan los conflictos, los trabajadores prefieren comentar sus inquietudes de forma verbal y dicen que el medio para solucionar los conflictos es el comité permanente y que también conocen del arreglo directo como una vía para corregir inconformidades, aunque en promedio solo el 40 % conoce de este medio. Por último, un poco más de la mitad de las personas encuestadas menciona que la empresa genera soluciones de conflictos adecuadas.

Entrevista a jefaturas (ver Anexo 3)

1. ¿En qué año empezó a laborar en la empresa?

El 50 % del personal empezó a laborar en el año 2012, parte del personal más nuevo inició en el 2019 y 2020.

2. ¿Qué puesto desempeña?

Algunos puestos que desempeñan son: administrador de Bloque 5 TicoFrut, jefe de finca y supervisor de cadena de suministro.

3. ¿Existen desacuerdos por parte de los trabajadores con respecto a los objetivos organizacionales? Si su respuesta es sí, ¿cuáles serían esos desacuerdos?

Según las respuestas obtenidas el 33.3 % indica que Sí y el 66.7 % indica que No.

1. Falta de interés por parte del personal.
2. Desmotivación.
3. Bajo desempeño.
4. Funciones mal gestionadas, todo por no querer a hacer las cosas bien.
5. No hay buena comunicación con el jefe.
6. Poco desempeño de algunos.
7. Mala actitud de otros.

4. ¿Cuáles situaciones o problemas ha tenido con los trabajadores por el desarrollo de sus funciones (forma en la que debe hacerse una actividad)? Explique.

1. Descuido al operar una máquina (tractor de llantas).
2. Desacuerdos en cómo hacer labores.
3. Pidiendo beneficios insostenibles.

5. ¿Considera que hay diferencias individuales entre los trabajadores? Describa.

1. Sí las hay (todos son diferentes).
2. Sí, de creencias, de autoridad, personas de campo con costumbres muy propias de la zona.

6. ¿Según su opinión cuáles son las situaciones o causas de conflictos con mayor incidencia que se dan en la compañía? Describa.

1. Falta de compromiso al realizar una labor más allá de lo que se le pide.
2. Problemas externos que traen las personas colaboradoras al área de trabajo.
3. Riñas de fines de semana por alcohol.
4. Rango salarial.

7. ¿De qué forma resuelve los conflictos con el personal a cargo? Explique.

1. Siendo directo y acompañado de representantes del comité permanente.
2. Si son asuntos externos a la empresa les hago ver que lo personal no se debe involucrar con lo laboral.
3. Si es laboral me apoyo con el Departamento de Servicio de Capital Humano que son los que deben buscar la mejor solución para las partes.
4. Según la magnitud, conversando con las partes y, si es necesario, mediando con Recursos Humanos.

8. ¿En los conflictos que ha tenido con personal a cargo ha tenido que intervenir un tercero en el procedimiento.

El 66.7 % opina que ha tenido que intervenir un tercero y el 33.3 % sugiere que no.

9. ¿Cuál es el procedimiento para resolver los conflictos?

1. Primero pasa por encargado de área junto con el representante del comité permanente, si es resuelto intervengo yo y si no es así se pide ayuda a Departamento de Capital Humano.
2. Informar a Capital Humano, ellos hacen el debido proceso de investigación y dan la resolución según lo acontecido.

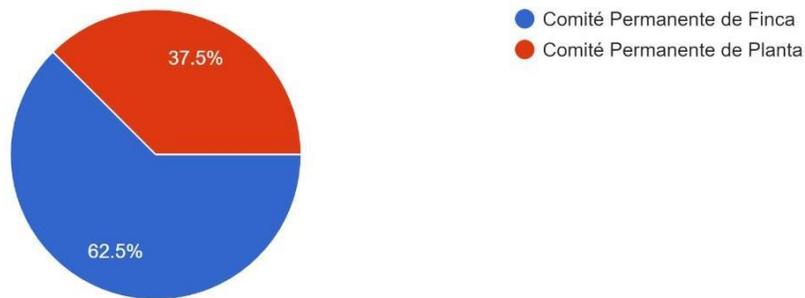
En conclusión, con respecto a la entrevista de jefaturas se determina que experimentan conflictos en su área de trabajo, ya que mencionan que hay desacuerdos de parte de sus subordinados con respecto a los objetivos organizacionales, recalcando que no hay interés de parte de ellos en hacer sus labores de forma eficiente, pues se encuentran desmotivados, hay bajo desempeño y, sobre todo, mala actitud, lo que genera también conflictos entre los mismos compañeros por sus personalidades, valores, creencias y principios. Otras de las causas citadas son la falta de compromiso, problemas externos o ajenos que llevan al trabajo y, por último, el rango salarial.

En relación con el manejo de conflictos, las personas en puestos de jefatura están informadas sobre cómo es el procedimiento. En algunos casos la mayoría lo solucionan primero entre ellos, para no tener que llevar a cabo todas las fases que requiere, ya que conocen el debido proceso de implementación.

Entrevista al comité permanente (ver Anexo 4)

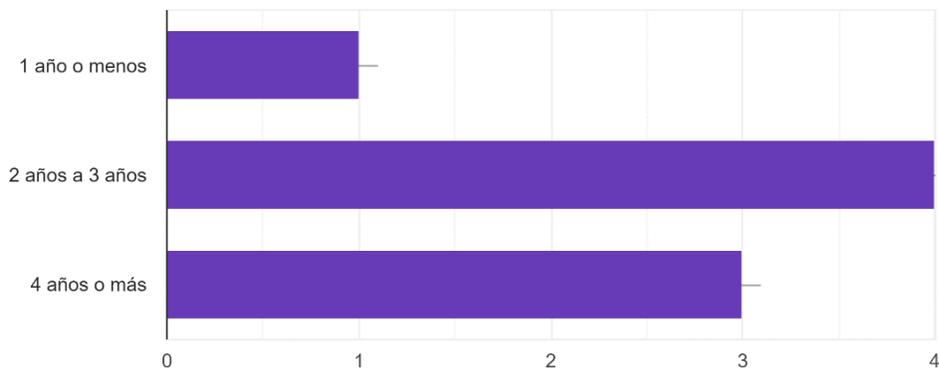
1. ¿A qué comité pertenece?

Gráfico 17



2. ¿Cuánto tiempo tiene de permanecer en el comité permanente de la empresa TicoFrut S. A.?

Gráfico 18



El 50 % de los integrantes del comité tiene entre 2 a 5 años de permanecer en el comité permanente, lo cual demuestra estabilidad y seguridad en las funciones que se ejecutan en este y el 12.5 % tiene entre 1 año o menos.

3. ¿Cuál es su puesto o función dentro del comité permanente?

Con respecto a la pregunta 3, los puestos mencionados son secretario, coordinador y miembro activo. Entre las funciones descritas están ayudar a resolver conflictos, tratar de ayudar a los trabajadores en dudas, solicitudes, buscar soluciones entre ambas partes, tanto jefes como subordinados y tener una posición neutral y correcta para solucionar los conflictos.

4. Describa ¿cuál es el procedimiento que lleva a cabo el comité permanente para presentar las solicitudes o quejas ante el patrono o sus representantes?

Los procedimientos citados por los entrevistados son los siguientes:

1. Lo presentamos por medio de un acta de aviso o notificación.
2. Se solicita una reunión con capital humano, para presentar estas solicitudes o inconformidades, en caso de ser algo que urja se consulta en el grupo de WhatsApp de Capital Humano.
3. Nos dirigimos al jefe inmediato y si no hay respuestas se dirige al administrador.
4. Acoger la solicitud de los trabajadores, después hacer las informaciones con Capital Humano, de forma verbal, escrito o por llamada. Esto depende del problema presentado al comité.
5. Investigación previa antes de presentar la queja al patrono.
6. Dependiendo el tipo de solicitud o queja se solicita una reunión con Capital Humano y si no amerita una reunión se hace la consulta por medio de un grupo de WhatsApp que se tiene el comité con Capital Humano.

7. Hacer visita de campo y entrevistar a los compañeros. Ellos nos dan sus puntos o quejas, si no son graves lo solucionamos ahí mismo y si no después de recolectar información nos reunimos con el jefe. Es decir, el ingeniero, él nos resuelve de forma inmediata o se espera la solución unos días más.
8. Recolectamos información escrita y después en una reunión con encargado de finca y jefes se busca solución.

5. Describa ¿cuáles son las principales causas de conflictos, que más inciden en la empresa TicoFrut S. A.?

Entre las principales causas que describen los integrantes del comité permanente son:

1. La mala comunicación con las personas en puestos de jefatura, encargados y colaboradores.
2. Salario.
3. Desmotivación, falta de incentivos a los trabajadores.
4. Quejas con los permisos.
5. Preocupación laboral.
6. Poca credibilidad.
7. Desigualdad por preferencias de las personas en puestos de jefatura.
8. Las constantes represalias en contra del comité permanente de parte de los administradores.
9. El tema de las horas extra es muy reducido.

10. Muchos se quejan de que tienen puestos de operadores y los pagan como ayudantes.

6. ¿Han existido casos que se han tenido que solucionar judicialmente? Si su respuesta es sí, explique.

La mayoría de los entrevistados respondieron que no se ha presentado casos en los que se ha tenido que llevar por la vía judicial. Algunos mencionan que no y otros que hasta donde tienen entendido no.

En general, lo que se pretendía alcanzar con esta entrevista era conocer más de los conflictos laborales, las principales causas según el comité permanente y la forma en cómo se gestionan o manejan los problemas, ya que este ente es el medio para intervenir, sugerir y dar alternativas de solución. En la empresa el comité permanente desempeña un papel muy importante en el trato de conflictos, en la entrevista mencionan que se involucran desde la primera fase si el trabajador lo requiere. El procedimiento es sencillo, fácil y rápido de implementar, por la eficiencia con la que deben intervenir y trabajar.

En el Cuadro 2 se describen las quejas o disconformidades en las que se encuentran los trabajadores de la empresa TicoFrut del año 2015 al año 2020, información que es trascendental y que se recopila en las reuniones o visitas de campo que hacen una vez al año el comité permanente junto con Capital Humano.

Cuadro categorías que representan los tipos de conflictos: Este cuadro se divide en cuatro categorías que representan los tipos de conflictos: intrapersonal, interpersonal, intergrupale Intragrupal.

En este cuadro de categorías se especifican los tipos de conflictos que se dan en cada uno de estos grupos. Conflicto **intrapersonal**, el conflicto lo tiene la misma persona a causa de valores contradictorios entre lo que se le pide y lo que cree correcto. Se reflejan en pensamientos internos negativos de sus emociones, circunstancia que pasan en su entorno laboral, la cual ocasiona insatisfacción en algunas tomas de decisiones de la empresa, no están de acuerdo muchas veces en la forma como se trabaja y eso debe de quedar bien claro ya que en las organizaciones los colaboradores deben de respetar y sujetarse a las reglas, manuales de procedimientos, de perfil, valores y funciones. Además, se encuentra el conflicto **interpersonal**, es aquel en el que intervienen varias partes, generalmente suele ocurrir entre empleados y superiores o entre los propios compañeros. Otra forma de conflicto es el **Intragrupal** se dan dentro de un mismo grupo y, por último está el conflicto **intergrupale**, regularmente se dan entre diferentes grupos de trabajo. Los tipos de conflicto varían según la perspectiva de la persona.

Cuadro de categorías de conflictos.

INTRAPERSONAL	INTERPERSONAL	INTRAGRUPAL	INTERGRUPAL
1. Mejora en instalaciones. 2. Solicitan reconocer pago por imprevistos.	1. Problemas del personal con el coordinador. 2. Solicitan estudio de perfil de puestos		
1. Quejas sobre zapatos y uniformes entregados. 2. Condiciones de calor extremo en vivero. 3. Mejoras en instalaciones. 4. Solicitud de ventiladores en áreas por el calor 5. Necesidad de un incremento salarial en vivero. 6. Solicitan ascensos o mejoras salariales.	1. Solicitan estudios de salarios.	1. Pide capacitación a jefaturas de relaciones laborales.	
1. Solicitud de ventiladores en áreas por el calor. 2. Solicitan ascensos o mejoras salariales. 3. Necesidad de un incremento salarial en packing house.	1. Llegadas tardías de un jefe y no tienen a quien consultar cosas temprano.	1. Mal trato de una de las jefaturas hacia el personal. 2. No se les permite asistir a las actividades de la empresa (fiestas) por trabajo.	
1. Aumento de salarios a personas con poca experiencia y conocimientos. 2. Solicitan aumentos salariales por competencia con otras empresas. 3. Algunos consideran que sin el quinquenio ganan igual que los más nuevos. 4. Consulta de nuevo cuando les hacen las mejoras salariales. 5. En algunas áreas no pegan los boletines en las pizarras. 6. Solicitan aumentos salariales. 7. Se dice que cuando echan el aceite al estañón no tienen cuidado y hacen regueros en la casetilla de los basureros. 8. El tiempo de comida en horario nocturno en un área es de 30 min de comida y 15 de merienda, sin embargo, les junta los tiempos por 45 minutos por lo que les afecta porque no necesitan despejarse. 9. En turno de noche mencionan que reciben pésimo servicio de comida y merienda. 10. Algunas comidas están muy saladas otras muy simples, arroz crudo en ocasiones. Quieren saber la razón por que no hay servicio en las noches, ya que a veces hay mucha gente laborando.	1. Solicitan que los tomen en cuenta para la planificación de vacaciones 2. Cuando se realicen cambios importantes les comuniquen antes de aplicarlos, en una reunión. 3. Personal no tiene claro en el puesto de un compañero el cual les dan órdenes sin ser jefe, piden información. 4. Mayor información por parte de las jefaturas. 5. Trabajador indica que no se le paga como el puesto por el que fue contratado 6. solicitan estudio de perfil de puesto. 7. Solicitan que les informen los cambios que se realicen. 8. Una clienta le pidió a colaboradora su servicio el cual ella se negó debido que ya eran 2:10 p.m y llegó un chofer y a él si le vendió. 9. Encarga un queque y no se lo dan, le indican que ya son las 5 p.m y las cámaras están bajo llave y ellas ya no pueden hacer nada. 10. No se reconocen las horas bonificables en vivero que habían pactado por rendimiento. 11. Colaborador indica que no le hacen aumentos por que no están definidas las labores que realiza.		10. Colaboradores de la soda, es cara y da mal servicio a los clientes internos.

<p>1. Atrasos en la entrega de uniformes 2. Los pantalones son de mala calidad, se caen los botones y se descomen. 3. Los jefes no dan facilidad para cambiar los uniformes con problemas. 4. Les limitan el cambio de zapatos al personal por contrato. 5. Muestran inconformidad por el transporte en horas de la madrugada, ya que al ser un solo chofer llevan las personas a dejar a los otros y llegan tarde a sus casas. 6. Indican que no hay stock de zapatos. 7. A un trabajador no le entregaron unos zapatos que le prometieron. 8. En la soda la comida en las noches no sabe tan bien y no parece tan fresca. 9. La comida requieren mejor presentación y mejor sabor. 10. Trabajadores piden casilleros nuevos, los actuales están en mal estado. 11. Preguntan si van a hacer la recreativa y para cuando. 12-Solicitan alfombras de hule en área de evaporadores, ya que hay mucha vibración y les afecta 13- Solicitan que pavimenten o algo similar en el área de patio ya que hay mucho polvo y es nocivo para la salud. 14- Placa de los evaporadores no tiene techo suficiente y se mojan.</p>	<p>1. Supervisor se molesta cuando les piden mejoras 2.Trabajadores piden que tengan una mejor organización laboral, para que les avisen con tiempo anticipado. 3. Preguntan los operadores, si ellos se les tomaran en cuenta para aumentos futuros, que no sean los incrementos de ley. 4. Pregunta por qué, un operador de mula con licencia gana menos, que un operador de mula viejo que no tiene licencia. 5. Trabajadores se sienten desmotivados porque les dijeron que empaque es un área de ayudantes y no de operadores, falta información. 6. Los trabajadores en ocasiones le dicen que porque no les da la oportunidad a otros operadores en aprender, no les dan respuesta y se marchan. 7. Se encuentra una plaza fija en evaporadores y no capacitan para dejar en dicha plaza. 8. Trabajadores quieren más motivación por parte del jefe inmediato.</p>	<p>1-Algunas jefaturas no les permiten cambiar los uniformes en mal estado cuando lo solicitan. 2- Solicitan información sobre quien califica el conocimiento de un jefe. Debido que varios trabajadores cuestionan dicho conocimiento, ya que los hacen trabajar diferente a los manuales de operación o a otro jefe. 3-Solicitan información de quien evalúa a los jefes o supervisores, dado que consideran que tienen poco conocimiento en el área. 4-Solicitan información sobre quien tiene la autoridad de hacer la base de los salario por hora, cuando contratan a alguien nuevo. Y cuanto es el tope máximo de contratación inicial. 5. Se quejan de Salud Ocupacional que no gestionan las sugerencias que hacen en las áreas de trabajo. 6. Trabajadores de mantenimiento eléctrico y mecánico; solicitan que hagan solicitud por medio del kizeo Froms. 7. Trabajadores solicitan, elaborar un bitácora donde puedan reportar un equipo que presente daños. Ya que en ocasiones las jefaturas no reportan a tiempo. 8. Piden más reuniones 9. Mayor información por parte de las jefaturas 10. Capacitación para las jefaturas de ética y trato ya que cuando hay un conflicto los jefes se ve un trato de hostilidad hacia el trabajador. Preguntan de las mejoras salariales con respecto al estudio realizado 11. No les parece correcto que las nuevas evaluaciones de</p>	
<p>1- Variedad en el menú desayuno - opciones de un solo plato en temporada baja. Tardía en llegada de zapatos. 2- Uniforme reflectivo - uso de caretas poca visibilidad. 1- Solicitan información de las Actividades</p>			<p>1- Solicitud de información acerca de la distribución de horas extras entre todo equipo de trabajo.</p>

Capítulo V.

Conclusiones

Finalizada la tesis, se concluye que los objetivos que se plantearon en esta investigación se cumplieron. Según la investigación el objetivo específico 1 se cumplió de acuerdo con las hipótesis que se plantearon, sí existen conflictos en la empresa TicoFrut y también existen diferentes causas de conflictos. Esto permitió dejar demostrado que las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales que atravesaba la compañía TicoFrut son la mala comunicación con las personas en puestos de jefatura, encargados y colaboradores, salario, desmotivación, falta de incentivar a los trabajadores, quejas con los permisos, desigualdad por preferencias de las personas en puestos de jefatura, las constantes represalias en contra del comité permanente de parte de los administradores, el tema de las horas extra es muy reducido.

Las personas colaboradoras prefieren presentar sus situaciones de conflictos de una forma verbal y directa, parte del liderazgo debe capacitarse en delegar funciones de acuerdo con los manuales prescritos por la empresa. El estudio de investigación y el análisis de la información se ejecutó a través de un estudio cualitativo y cuantitativo, esto permitió obtener respuestas por medio de dos herramientas la entrevista y encuesta.

El objetivo específico 2 se cumplió, ya que se categorizaron los tipos de conflictos por subgrupos como intrapersonal, interpersonal, Intragrupal e intergrupal. En el año 2018 hubo muchas diferencias en las relaciones intrapersonales, inconformidades con ellos mismos por algunas condiciones de trabajo, como uniformes, salarios, instalaciones, horarios de sodas e interpersonales desconciertos entre compañeros, jefes y personal directivo como mala comunicación, hacen solicitudes y no se les escucha. En el 2019 aumentaron los conflictos en las

relaciones intrapersonales, interpersonales e intragrupalas entre grupos o departamentos, cuestionan la capacidad de conocimiento en los puestos de jefatura.

La empresa TicoFrut cuenta con un manual de arreglo directo, pero necesitan más conocimientos y destrezas en método RAC, ya que son importantes para los desafíos laborales, como los conflictos laborales.

Se concluye que el objetivo específico 3 se pudo cumplir investigando a través del marco teórico, encuestas y entrevistas. Esto ayudó a desarrollar un plan de mejora en las relaciones laborales, con procedimientos con base en los métodos de resolución alterna de conflictos cómo la mediación, conciliación, negociación, arbitraje y arreglo directo, recomendando una de las técnicas para la propuesta que se pretende que sirva como base en la toma de decisiones con métodos RAC.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa TicoFrut, que implemente un medio tecnológico que promueva al Departamento de Recursos Humanos como un canal de comunicación con las personas colaboradoras y otros departamentos de la compañía. De igual manera, que exista un formulario donde las personas colaboradoras puedan expresar sus situaciones de conflicto. Una opción moderna y de innovación sería la aplicación de formularios de Google y Power Apps, etc.

Respecto a los supervisores, se les recomienda capacitarse en el tema de comunicación, habilidades blandas que se relacionan con inteligencia emocional, que generen ambientes productivos, que cultiven la empatía, proactividad y manejo de personal. Según las entrevistas aplicadas, un 37.4 %, mencionó que la comunicación con los subordinados es regular.

Como líderes deben comprometerse a guiar, respaldar y escuchar a sus colaboradores, en busca de metas grupales, ya que la comunicación es un elemento muy importante.

Además, se debe fortalecer la comunicación con capacitaciones para las personas colaboradoras en temas de comunicación asertiva, manejo de conflictos, clima organizacional. Esto permite a mejorar las relaciones laborales, con un cambio de actitud y motivación por parte de la organización, el entorno laboral es más sano y amigable, además de que ayuda a mitigar los conflictos laborales.

Es muy importante también realizar talleres de diálogo por medio de grupos focales con las personas colaboradoras, supervisores, área administrativa y la Gerencia. Lo anterior con el fin de que puedan expresar sus ideas, aportar a la mejora continua de la comunicación, que sean personas preparadas y motivadas, no solo como un recurso humano, sino comprometidos como individuos en el crecimiento de la organización.

Se recomienda a la empresa TicoFrut utilizar el método de mediación, que es un medio flexible y pacífico que permite a las partes involucradas llegar a un acuerdo satisfactorio, en el cual no se les exige, ya que es voluntario, lo que genera alternativas de solución, aunque no brinda recomendación alguna, utilizando determinadas técnicas y siguiendo reglas con la intervención de un tercero. La mediación es importante porque está sujeta al Código de Trabajo y a la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos, por lo tanto, se constituyó en Costa Rica como una vía legal para resolverlos.

Referencias

Abrego, R.; González, K. y Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia emocional*. <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>

Bajaron los conflictos laborales: 53 % menos que en el mismo mes del año pasado (2019, 6 de agosto). <https://www.vtv.com.uy/noticias/bajaron-los-conflictos-laborales-53-menos-que-en-el-mismo-mes-del-ano-pasado/>

Barboza, P. y Carmen, B. C. (2015, 23 de noviembre). *Situación actual del arbitraje voluntario judicial*. http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/pamela_barboza_castillo-dora_del_carmen_salazar_carvajal_tesis_completa_127.pdf

Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6397/TRABAJO%20FINANCIAL%20DE%20GRADO%20Eduardo%20Caicedo%20Garcia.pdf;jsessionid=988FAF8D359FA7643EE476202115461B?sequence=1>

Castrillo. (2021). *Las tecnologías para el control laboral ¿Necesidad o abuso?* <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/nuevas-tecnologias-blogs/blog-pro-dat/las-tecnologias-para-el-control-laboral-necesidad-o-abuso-2021-04-09>

Cobos, F. P. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Scielo*,

441-452. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122010000100014

Código de Trabajo. (2016). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80985&nValor3=0&strTipM=TC

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1943). *Ley n.º 2 Decreta: Código de Trabajo Título Primero Disposiciones Generales*. https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Criollo Mayorga, G. (2016). *Teoría y práctica de mediación y conciliación*. Corporación de Estudios y Publicaciones. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/115670?page=140>

Dana, D. (2002). *El manejo de las diferencias. Cómo pasar del conflicto al acuerdo*. Prairie Villaje. https://www.google.com/search?q=Dana%2C+D.+%282002%29.+El+Manejo+de+las+Diferencias.+Como+pasar+del+Conflicto+al+Acuerdo.+Prairie+Village%2C+Kansas%3A+Editor&rlz=1C1GGRV_enCR753CR753&oq=Dana%2C+D.+%282002%29.+El+Manejo+de+las+Diferencias.+Como+pasar+del+Conflicto+al+Acuerdo.+Prairie+Village%2C+Kansas%3A+Editor&aqs=chrome..69i57.806j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

- Dinarte, E. (2018). *Reforma de ley de cobro judicial y su adaptación a la resolución alternativa de conflictos*. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/bitstream/handle/ce-nit/3978/DER-HE%200569.pdf?sequence=1>
- Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos. (2016). *Ministerio de Justicia y Centros de Paz República de Costa Rica*. <https://www.mjp.go.cr/viceministerio-paz/IndexDINARAC>
- Donovan, P. y Oumarou, M. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--.dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Duffy, K.; Grosch, J. P.; Guedán Menéndez, M. y Ramírez, R. D. (2005). *Resolución de conflictos en el S. XXI*. Trama Editorial. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/55533?page=42>
- El conflicto laboral como parte de la cultura organizacional: causas y soluciones. (2017). <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/conflicto-laboral-parte-la-cultura-organizacional-causas-soluciones/>
- El Empleo Costa Rica. (2013). *Solución a conflictos laborales*. Conciliar y buscar un mediador son vías alternativas. <https://www.empleo.com/cr/noticias/mundo-empresarial/solucion-conflictos-laborales-6232>
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278. <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/62707>
- Gómez, G. F. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1
- González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A la Z*. PACJ. <https://elibro.net/en/ereader/biblioutn/40938?page=251>
- González Morales, M. D. M. y Aguilar, J. L. (2018). *¿Qué es la mediación?* Editorial Tébar Flores. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/106014?page=1>
- Guedán Menéndez, M. y Ramírez, R. D. (2005). *Resolución de conflictos en el S. XXI*. Trama Editorial. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/55533?page=38>
- Hernández. (2016). *Prevención de conflictos*. CEP S. L. https://books.google.co.cr/books?id=_8UDwAAQBAJ&lpg=PA129&dq=tipos%20de%20conflictos%20laborales&hl=es&pg=PA129#v=onepage&q=tipos%20de%20conflictos%20laborales&f=false
- Herrera, M. (2019). *¿Por qué se celebra el Día Internacional del Trabajo el 1 de mayo?* 65y más.com. https://www.65ymas.com/consejos/porque/por-que-celebra-dia-internacional-trabajo-1-mayo_2961_102.html
- Jiménez, F. y Beltrán, R. (2019). El conflicto de antropología de la neutralidad. En *Gestión de conflictos* (pp. 18-42) <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/119290?collection=ELC004>

Las 8 causas más frecuentes de los conflictos laborales. (2019). <https://www.apd.es/causas-de-los-conflictos-laborales/>

León, C. (2015). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3&isAllowed=y

León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de humanidades). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Ley n.º 7727. (1997). *Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=26393&nValor3=27926&strTipM=TC

Madrigal, P. y Rodríguez, G. (2010). *El fortalecimiento de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos, para la solución de conflictos individuales de trabajo e implementación del modelo de conciliación prejudicial obligatoria* (Tesis de Licenciatura). <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/El-Fortalecimiento-de-los-Mecanismos-de-Resoluci%C3%B3n-Alternativa-de-Conflictos-para-la-Soluci%C3%B3n-de-Conflictos-Individuales-de-Trabajo-e-Implementaci%C3%B3n-del-modelo-de-Conciliaci%C3%B3n-Prejudicial.pdf>

Mariel, P. E. (2014). De los conflictos laborales a las huelgas generales. Algunos apuntes para pensar su dinámica 2002 2012 en Argentina. *Sociohistórica*, (33).

<https://search.proquest.com/docview/1944008064/DEB2D600FDD483CPQ/11?accountid=162647>

Martín, S. y Lafuente, V. (2017). *Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos*. Investigación Bibliotecológica.

<https://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57814>

Mendoza, A. (2019). Ministerio de Trabajo intervino en crisis de Limón F. C. *Crhoy.com*.

<https://www.crhoy.com/deportes/ministerio-de-trabajo-intervino-en-crisis-de-limon-fc/>

Mora, C. (2018). Huelga llegará a 22 días este lunes en medio de incertidumbre sobre negociaciones. *Crhoy.com*. <https://www.crhoy.com/nacionales/huelga-llegara-a-22-dias-este-lunes-en-medio-de-incertidumbre-sobre-negociaciones/>

Muñoz, A. y Vásquez, R. (2010). *Conflictos laborales, conciliación y derechos humanos*, 6(13), 102-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634164>

Murió la mujer a la que le habían amputado la pierna equivocada en una clínica de Berazategui. (2019, 7 de agosto). *Ciudadanos mala praxis*. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/murio-mujer-que-le-habian-amputado-pierna-equivocada-en-una-clinica-de-berazategui>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrom

Normativa Ley n.º 7727. (1997). *Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz*

Social RAC. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=26393&nValo

Núñez, S. (2019). *Acuerdo de partes pone fin a conflicto laboral en Dolé*.

http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2019/enero/cp_005_2019.html

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996 2020). *Historia de la OIT*.

<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>

Oumarou, P. D. (2013). *LabourDisputeSystems_SP*. Imdb.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf

Pacheco, M. y Zapata, J. (2015). *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa Procongelados S.A., ubicada en la provincia de pichincha, cantón Mejía parroquia Aloag, barrio San Alfonso en el periodo 2013-2014* (Tesis de Licenciatura). <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T.-UTC-00474.pdf>

Payo, M. (2014). De los conflictos laborales a las huelgas generales. Algunos apuntes para pensar su dinámica 2002 2012 en Argentina. *Sociohistórica*, (33). <https://search.proquest.com/docview/1944008064/92C6FCFDEC1A4483PQ/11?accountid=162647>

Pérez, F. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Ius et Praxis*, 16(1), 441-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197/19718016012>

Pever, M. (2019). *Manejo y resolución de conflictos laborales: guía imprescindible*.

<https://factorialhr.es/blog/manejo-resolución-conflictos-laborales/#6>

- Poder Judicial República de Costa Rica. (2017). *Centro de conciliación*. <https://rac.poder-judicial.go.cr/index.php/nosotros/94-rac-nosotros/101-antecedentes-historicos>
- Reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales. (2016). *El Presidente de la República, el ministro de Trabajo y Seguridad Social y la ministra de Justicia y Paz*. Decreto n.º 40875-MTSS-JP. <https://comisionjurisdiccionlaboral.poder-judicial.go.cr/images/documentos/Normativa/Decreto40875.pdf>
- Resolución de conflictos en el entorno laboral: enfoques clásico y moderno. (2016). <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/resolucion-conflictos-entorno-laboral-enfoques-clasico-moderno/>
- Rodríguez, D. (2014). *La conciliación extrajudicial como medio de desjudicialización del conflicto laboral* (Tesis de Licenciatura). <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/La-Conciliación-Extrajudicial-Como-Medio-De-Desjudicialización-Del-Conflicto-Laboral.pdf>
- Rodríguez, M. (2019). 44 patronos van a tribunales por no pagar aguinaldos. *Crhoy.com*. <https://www.crhoy.com/nacionales/44-patronos-van-a-tribunales-por-no-pagar-aguinaldo/>
- Rojas, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ata-irh sac, Chiclayo* (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, M. (2017). *Felicidad en el trabajo.es*. <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas->

para-empresarios/resolucion-de-conflictos-laborales-guia-y-ejemplos/

Sánchez, R. R. (2012). *Manejo de conflictos en las organizaciones*.

<https://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>

Sanz, A. I. (2011). Conciliación y salud laboral: ¿una relación posible?: Actualidad en el estudio del conflicto trabajo-familia y la recuperación del estrés. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 115-126. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500008>

Silva, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos de derechos y valores*, 11(22), 29-43. <https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

Silva, P. (2014). Nuevas advertencias tras los conflictos laborales. *Mensaje*, 63(627), 45-46. <https://search.proquest.com/docview/1542385619/7515D91D12E0492APQ/2?accountid=162647>

Simeón, P. (2015). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Psyma.

<https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Solís, F. (2017). *Día del Trabajo: ¿Cuál es el origen de esta conmemoración?* Meganoticias. <https://www.meganoticias.cl/mundo/195894-dia-del-trabajo-cual-es-el-origen-de-esta-celebracion.html>

SurveyMonkey. (1999). *Calculadora del tamaño de muestra*. SurveyMonkey.

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

- Tenorio, M. A. (2012, 11 y 12 de octubre). *Resolución alternativa de conflictos*. Congreso Internacional de Derecho Laboral. https://www.uned.ac.cr/posgrado/imagenes/cong_derecho/Ponencias/4_Marcos_Amador_Tenorio.pdf
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador* (Investigación de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Umaña, C. (2005). *Planteamiento teórico-práctico para la operación de un centro privado de resolución alternativa de conflictos laborales en Costa Rica* (Tesis de Magister, universidad estatal a distancia). <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1402/1/Centroprivado.pdf>
- Urcola Tellería, J. L. y Urcola Martiarena, N. (2019). *Gestión de conflictos: teoría y práctica*. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/119614?collection=ELC004>

Anexos

Anexo 1. Línea de tiempo teórica

Años	Teoría	Autor (Nacionalidad y preparación académica)	Aportes a la ciencia	Aportes al trabajo de investigación	País
1974	Modelo de Thomas-Kil-mann	<p>Ken Thomas y Ralph Kilmann</p> <p>Thomas: En la actualidad, es profesor de gestión en la Naval Postgraduate School, en Monterrey, California. Tiene un Doctorado en Ciencias de la Administración. Además, ha escrito numerosos artículos; este es su primer libro.</p> <p>Kilmann: Licenciado en Ciencias del Comportamiento en Administración y Diseño de Sistemas Sociales</p>	<p>El instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI) evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En situaciones de conflicto, es posible describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas*: (1) asertividad, la medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas y (2) cooperación, la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. El modelo de Thomas-Kilmann establece cinco modos de conflictos que son: elusivo, concesivo, competidor, colaborador y complaciente.</p>	<p>Es posible usar los cinco modos de manejo de conflictos; nadie se puede caracterizar por usar un modo único para manejar un conflicto. Sin embargo, la mayoría de las personas utilizan unos modos más fácilmente que otros, desarrollan más habilidades en esos modos y, por lo tanto, tienden a depender más de ellos.</p>	Estados Unidos

2003	<i>Según el libro Tratamiento y Transformación de Conflictos.</i>	Eduard Vinyamata Sociólogo español, es conocido por su labor de investigación y ensayo sobre el campo del conflicto logia, es director del CREC-IN3, de la revista Journal of Conflictology y el Campus por la Paz de la UOC. Libros como Conflictología, aprender mediación, Aprender del conflicto.	En otras ocasiones, el conflicto no lo generan tanto las dificultades comunicativas ni tan solo una emotividad alterada por ofensas y malentendidos, sino que se encuentra motivado por la desorientación, la baja autoestima o la insatisfacción	El conflicto no se genera solo por los climas laborales pesados o las diferentes personalidades, sino por la autoestima de cada persona y por la misma insatisfacción.	España
2009	<i>Inteligencia Emocional</i>	Daniel Goleman: Psicólogo, periodista y escritor y redactor científico estadounidense.	La inteligencia emocional son las características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales y, por último,	Esclavos de la pasión (autocontrol o autorregulación): El dominio de uno mismo, esa capacidad de afrontar los contratiempos emocionales que nos deparan los avatares del destino. Esta es una parte importante para manejar los conflictos es una forma prudente de afrontarlos y que, por ende, es esencial.	Estados Unidos

			pero no por esto menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás		
2009	<i>Según el libro de Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos: una visión jurídica</i>	Alejandro Huergo Lora Licenciado en Derecho. Es autor de 8 libros y más de 50 artículos, publicados en las revistas españolas más importantes de derecho administrativo, sus libros. Es miembro de la Comisión de Urbanismo y Ordenación del Territorio del Principado de Asturias	Además, hay autores como Huergo Lora que se refiere a ellas como medios de resolución extrajudicial de conflicto considerando que son aquellas instituciones cuya aplicación puede eliminar una controversia jurídica, de tal forma que se impida a las partes plantear en vía judicial o se ponga término a un proceso ya iniciado	Las técnicas de resolución alterna de conflictos son medios que se consideran importantes para facilitar los procesos extrajudiciales y, de esta forma, se ponga fin a procesos que ya están iniciados.	España.
2013	<i>Según el Libro Mediación Laboral</i>	César J Viana López Profesor Master en UNED. abogado autónomo, Especialidad en Derecho Laboral, Función Pública y Extranjería. Técnico en Inmigración y mediador intercultural	Es un sentido restringido, la negociación puede definirse como un proceso mediante el cual las partes procuran alcanzar un acuerdo que satisfaga, en mejor medida, los resultados e intereses particulares deseados en lugar de recurrir a otra alternativa menos atractiva y beneficiosa.	Es un tipo de técnica para solucionar conflictos, de una forma rápida y eficaz, se busca un resultado donde ambas partes ganen.	España

2019	<i>Gestión de conflictos</i>	Jiménez y Beltrán	El conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interacciona con otros seres humanos con los que muchas veces no está de acuerdo y que tienen intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas.	Los conflictos son situaciones que se derivan de muchas causas, que ponen a la persona en un modo de inquietud, en el cual se encuentra con una serie de emociones y actitudes	España
2019	<i>Gestión de conflictos: teoría y práctica.</i>	Urcola y Urcola	La palabra «conflicto» se tiene el pensar de que sean aspectos de claro carácter negativo, como bronca, enemigo, problema, discusión, enfrentamiento, etc. Rara vez se identifica el conflicto con aspectos positivos, como crecimiento, estimulación, cambio, mejora, etc., que también pueden estar presentes en muchos conflictos.	Los conflictos se deben ver desde diferentes perspectivas, de las malas experiencias se puede sacar lo bueno, los estados emocionales de las personas afectan los climas laborales, pero el problema hace sacar lo mejor o peor de cada individuo, en todas las áreas de la vida.	España
2019	<i>Desarrollo organizacional de la A la Z</i>	González Cornejo, Aurelio.	Fuentes del conflicto 1. Diferencias entre los consultores y los gerentes. 2. Desacuerdos con respecto a los objetivos. 3. Diferencias individuales.	Es importante tomar en cuenta esta teoría de las fuentes del conflicto, ya que forma parte del cumplimiento de uno de los objetivos de la investigación y que, son las causas que generan estos conflictos y de las cuales se deben tomar medidas y buscar soluciones.	México

			<p>4. Interconexión de las funciones.</p> <p>5. Problemas con el flujo de trabajo.</p> <p>6. Diferencias en las relaciones obrero-patronales.</p> <p>7. Falta de clarificación en las responsabilidades</p>		
--	--	--	---	--	--

Anexo 2. Encuesta causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut

1 ¿Cuál es su área de trabajo?

Packing house.

Vivero.

Fincas.

Laboratorio control biológico.

Administrativo fincas.

Administrativo planta.

2 ¿Considera que el nivel de conflicto en la empresa es?

Alto.

Medio.

Bajo.

3 ¿Cuándo considera que tiene conflictos en la empresa?

Cuando existe un desacuerdo con las políticas de la compañía.

Cuando no entiendo las opiniones de mis compañeros.

Cuando llevo a nivel personal los problemas.

Cuando no domino las conversaciones con mis superiores.

4 ¿Por cuál de los siguientes medios expresa sus inquietudes, quejas o solicitudes?

Carta.

Correo.

Verbal.

5 ¿Considera que la comunicación con los superiores es?

Pésima.

Mala.

Regular.

Buena.

Excelente.

6 ¿El supervisor evita situaciones complicadas ante los subordinados?

Siempre.

Casi siempre.

A veces.

Nunca.

7 ¿Se perciben problemas entre el jefe y las personas colaboradoras?

Siempre.

Casi siempre.

A veces.

Nunca.

8 ¿Los compañeros de trabajo ejecutan las funciones adecuadas de acuerdo con el área que corresponde?

Totalmente en desacuerdo.

Desacuerdo.

Me es indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

9 ¿La relación entre compañeros de trabajo es?

Pésimo.

Malo.

Regular.

Buena.

Excelente.

10 ¿Está de acuerdo en la forma en cómo se logran los objetivos de la empresa?

Totalmente en desacuerdo.

Desacuerdo.

Es indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

11 Califique del 1 al 5 la causa de mayor incidencia de conflictos en la compañía, 1 es la mayor causa y 5 la menor causa.

Salarios.

Condiciones de trabajo.

Incapacidades.

Comunicación.

Trabajo en equipo.

12 La claridad de las tareas y responsabilidades en su área de trabajo por parte del jefe inmediato es.

Pésima.

Mala.

Regular.

Buena.

Excelente.

13 ¿Cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones en su área de trabajo?

Totalmente en desacuerdo.

Desacuerdo.

Es indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

14 ¿Cree usted que el jefe está capacitado para manejar la solución ante un conflicto?

Totalmente en desacuerdo.

Desacuerdo.

Es indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

15 ¿Sabe usted cuál es el medio de solución que usa la empresa para resolver conflictos?

Comité permanente.

Reuniones.

No sé.

16 ¿Conoce usted algunos de los siguientes medios de solución de conflicto?

Conciliación.

Mediación.

Arbitraje.

Vía judicial.

Arreglo directo.

No se.

17 ¿Cree usted que la empresa genera soluciones de conflictos adecuadas?

Totalmente en desacuerdo.

Desacuerdo.

Es indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

Anexo 3. Entrevista a jefaturas causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut

1. ¿En qué año empezó a laborar en la empresa?
2. ¿Qué puesto desempeña?
3. ¿Existen desacuerdos por parte de los trabajadores con respecto a los objetivos organizacionales? Explique.
5. ¿Cuáles situaciones o problemas ha tenido con los trabajadores por el desarrollo de sus funciones (forma en la que debe hacerse una actividad)? Explique.
6. ¿Considera que hay diferencias individuales entre los trabajadores? Describa.
7. ¿Según su opinión cuáles son las situaciones o causas de conflictos con mayor incidencia que se dan en la compañía? Describa.
8. ¿De qué forma resuelve los conflictos con el personal a cargo? Explique.
9. ¿En los conflictos que ha tenido con personal a cargo ha tenido que intervenir un tercero en el procedimiento?
10. ¿Cuál es el procedimiento para resolver los conflictos? Describa.

Anexo 4. Entrevista comité permanente causas de conflicto laboral en la empresa TicoFrut

1 ¿A qué comité permanente pertenece?

Comité permanente de finca.

Comité permanente de planta.

2 ¿Cuánto tiempo tiene de permanecer en el comité permanente de la empresa TicoFrut S.

A?

Un año o menos.

2 años a 3 años.

4 años o más.

3 ¿Cuál es su puesto o función dentro del comité permanente?

4 Describa cuál es el procedimiento que lleva a cabo el comité permanente para presentar las solicitudes o quejas ante el patrono o sus representantes.

5 Describa cuáles son las principales causas de conflictos, que más inciden en la empresa TicoFrut S. A.

6 ¿Han existido casos que se han tenido que solucionar judicialmente? Si su respuesta es sí, explique.

Anexo 5. Carta acuerdo de confidencialidad

Ciudad Quesada, 18 de marzo de 2020

Señor

Carlos Rivera Rodríguez

Capital Humano, TicoFrut S. A.

Ciudad Quesada, San Carlos

Estimado señor:

El objetivo del anteproyecto es determinar las principales causas de los conflictos laborales mediante la recolección de datos de los últimos 5 años en la empresa TicoFrut S. A. en Cerro Cortez, Aguas Zarcas e identificar la opción óptima de los métodos de resolución alterna de conflictos para su implementación dentro de esta, para el año 2021. Para realizarlo se aplican dos instrumentos, la encuesta y entrevista, asimismo, a la compañía se le entrega un programa donde se detallan las actividades por realizar.

Mediante este documento ambas partes se comprometen a brindar información verdadera, después de conocer el fin que muestra la investigación para el cumplimiento del anteproyecto y obtener resultados.

Asimismo, las estudiantes se comprometen a que la información adquirida en TicoFrut S. A. es solamente para fines académicos y no se comparte con ninguna otra entidad, también la información que brinden las personas colaboradoras sobre los conflictos organizacionales es de uso confidencial; no se comunica a la empresa el nombre de las personas colaboradoras para evitar problemas entre las partes.

Andrea Carmona (estudiante de la UTN)

Anexo 6. Plan de mejora

Seguidamente, se muestra la propuesta de mejora para la empresa TicoFrut S. A., la cual señala un apartado específico donde indica el procedimiento del método de mediación según la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC.

Propuesta de mejora

Introducción

Después de haber realizado la investigación y de que se obtienen los resultados de acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas a la empresa TicoFrut y cumplidos los objetivos que se plantearon en donde todas las hipótesis fueron verdaderas, se determinó elaborar un plan de mejora que se basa en las vías de solución alternas de conflictos y estrategias para el manejo adecuado. La propuesta está creada para la empresa TicoFrut S. A., con el fin de facilitar los procesos de solución de conflictos con procedimientos como guía, que proporcionarán el manejo correcto y eficiente de estos, desarrollando para las personas responsables habilidades y competencias requeridas para los conocimientos correspondientes.

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de entrevistas y encuesta a una muestra de 170 colaboradores de la empresa TicoFrut, de las áreas de planta (vivero, *packing house*, laboratorio control biológico y administrativos) y parte de fincas. En este plan de mejora se toman en cuenta los tipos de métodos de resolución alternativa de conflictos con base en la Ley RAC y el Código de Trabajo, describiendo las características más importantes de cada uno, se selecciona el método de la mediación describiendo cada uno de los pasos y requisitos por cumplir, así como su uso y aplicación de acuerdo con la situación de conflicto que enfrenta la empresa.

De la misma forma, se detallan los procedimientos de resolución de quejas, conflictos y solicitudes para su atención, así como los espacios de comunicación verbal para los trabajadores y estrategias para el manejo de conflictos mediante el uso de las técnicas y acciones para ejecutar. Además, se busca ajustar una táctica para la atención de quejas, conflictos y solicitudes que sean un medio directo y más fácil, donde se pueden llevar a cabo esos desacuerdos concisamente sin tanta burocracia y hacer de esos procesos un método más rápido para la solución de conflictos.

Justificación

La presente propuesta de mejora es el eje principal de la investigación por lo que toma como base el fundamento de la información que se recopiló durante la etapa del trabajo de campo. Las técnicas de resolución alterna de conflictos (RAC) se pueden implementar en la empresa TicoFrut para confrontar los problemas dar soluciones y aplicarlas, de forma inmediata, como la mediación, conciliación, arbitraje, negociación y arreglo directo. Estas técnicas dan la posibilidad de contribuir con soluciones a los conflictos, para que lleguen a acuerdos, mantener un clima laboral sano y facilitar la comunicación.

Se debe pensar siempre en un procedimiento de atención a las quejas, conflictos o sugerencias que permita agilizar la resolución de conflictos, mediante el uso de métodos alternativos de resolución. Se deben privilegiar las formas verbales y ágiles de comunicación, innovar en formas que proporcionen una atención más rápida, segura y den pronta solución a las indiferencias y preocupaciones que tienen las personas colaboradoras.

Además, se busca romper ese modelo de tener miedo de comentar a sus jefes inmediatos las situaciones conflictivas que se den, ya sean entre compañeros o diferentes jerarquías. De

igual manera, se busca que se pueda romper esa barrera y exista más confianza, mediante técnicas presenciales o tecnológicas para agilizar la atención de las quejas.

Objetivo general

Proponer un plan de mejora que se basa en las técnicas de resolución alterna de conflictos, con el fin de agilizar las situaciones de conflictos mediante el uso de métodos RAC privilegiando las formas verbales y ágiles de comunicación entre patrono y trabajadores, para la empresa TicoFrut S. A. seleccionando un método de resolución alterna de conflictos.

Objetivos específicos

- Establecer un procedimiento de resolución de quejas, conflictos y solicitudes para la empresa TicoFrut S. A.
- Recomendar los espacios de comunicación verbal de los trabajadores, mediante técnicas o estrategias presenciales o virtuales para el manejo de conflictos.
- Describir los pasos para la atención de conflictos mediante el uso de una de las estrategias de RAC.

Otras recomendaciones para este plan de mejora consisten en agregar espacios esenciales para las personas colaboradoras, que tengan una forma directa y fácil de expresar sus opiniones, preocupaciones y desacuerdos que ocurran en la organización.

Espacios de comunicación verbal para los trabajadores y estrategias para el manejo de conflictos

Estos espacios de comunicación deben ser una de las principales bases de una empresa, ya que debe existir una comunicación asertiva, junto con estrategias claras y concisas del manejo de conflictos. A partir de esto pueden avanzar hacia un mismo objetivo y una de las formas de cumplirlo es manteniendo una buena comunicación y procedimientos fáciles y rápidos para la solución de conflictos en todas las áreas de la organización.

Identificar los factores del conflicto

Acciones:

- Espacios de carácter presencial como reuniones para que las personas colaboradoras puedan expresar sus quejas, de forma verbal.
- Por medio de la aplicación de mensajes WhatsApp se puede realizar sus quejas y resolución de conflictos de una forma personal.
- Crear programas (capacitaciones, charlas motivacionales, entre otros) que sirvan como eje principal para identificar los problemas que se presentan en el trabajo como (preferencias, incomodidad en el trabajo, mala comunicación, egocentrismo en el trabajo, disputas en las tareas encomendadas), clima organizacional, comunicación asertiva, habilidades blandas.

Encontrar la raíz del problema

Acciones:

- Realizar *test* laborales, casos prácticos que permitan aclarar y entender exactamente dónde reside los problemas en una empresa.

Establecer reuniones laborales

Acciones:

- Establecer reuniones cada 15 días, en donde los trabajadores expliquen sus posturas, sin que sean interrumpidos. Esto ayuda a reforzar los hechos de los problemas para que tengan en mente que solo se pueden resolver por medio del diálogo y la negociación.

Reconocimientos e incentivos a su desempeño laboral

Acciones:

- El administrador debe gestionar bonificaciones mensuales para los trabajadores con mejor desempeño laboral.
- Realizar reuniones con los trabajadores para dar a conocer las recompensas (bonificación, vale de consumo, premios y certificado como mejor trabajador) que se ofrecerán a todo aquel trabajador que cumpla con las metas establecidas. Con estos reconocimientos e incentivos el personal se sentirá más motivado y, por ende, mejorará la producción de esta.

Ampliación de recursos y herramientas de trabajo

Acciones:

- Coordinación con proveedores para la adquisición de maquinarias y equipos de alta calidad para el buen funcionamiento de las actividades diarias de la organización.

Capacitación de manejo de conflicto

Acciones:

- Coordinar con la alta gerencia y el administrador para que se impartan capacitaciones a los trabajadores en función de mejorar sus aptitudes ante cualquier situación que se puede presentar en relación con las diferentes jerarquías de la empresa.
- Realizar capacitaciones para el manejo de conflictos intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales. Lo anterior con el fin de que conozcan la manera en cómo se presentan y cómo solucionarlos.

Desarrollar talleres de liderazgo para el área administrativa (jefaturas)

Acciones:

- Estos talleres son una herramienta importante que permite al administrador delegar y a dar poder de decisión en el logro de los objetivos institucionales. Por otro lado, ayudará a crear cambios importantes en el entorno laboral al reconocer y fortalecer las actitudes del equipo de trabajo.

Mejora al artículo 47 del documento denominado Arreglo directo que tiene la empresa TicoFrut S. A.

La empresa TicoFrut tiene un documento denominado Arreglo directo entre las partes patrono-trabajador, en el que se regulan los artículos que se relacionan con el arreglo de

condiciones de trabajo y otras materias relativas al personal diario. Se recomienda un plan de mejora para reformar el artículo 47 denominado arreglo directo de la compañía TicoFrut S. A. De acuerdo con lo obtenido de las entrevistas y encuesta aplicada al personal, se encontraron algunos detalles que deben modificarse, adecuándolos al método de la mediación según la Ley n.º 7727 sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social.

Procedimiento de resolución de quejas, conflictos y solicitudes para la empresa TicoFrut S. A.

El buen funcionamiento de las relaciones laborales conviene en establecer el siguiente procedimiento para la atención de quejas, conflictos y solicitudes:

Todas las quejas, conflictos individuales o colectivos deben plantearse, de forma verbal, directamente al jefe inmediato quien hará una pequeña acta indicando: nombre completo e identificación del trabajador, tipo de conflicto, eventuales testigos y dará su respuesta en los tres días hábiles siguientes.

El jefe tiene dos opciones de respuesta:

1. Resolver el conflicto, de manera directa, si está a su alcance.
2. Trasladar la causa al Departamento de Recursos Humanos.

Si la Jefatura inmediata resuelve el conflicto dentro del plazo de los tres días sobre la queja o situación que se planteó, el procedimiento se detiene ahí.

Si el conflicto persiste o no existe un pronunciamiento sobre el reclamo o petición por parte de la Jefatura inmediata; o si el jefe traslada la causa a Recursos Humanos, el trabajador

puede hacerse acompañar por un miembro del comité permanente a este departamento y solicitar que se abra un proceso de mediación, el mediador es un miembro del comité permanente.

Recursos Humanos, ante la queja o conflicto interpuesto tiene dos posibilidades:

1. Resolver la causa, de manera directa, si está entre sus competencias, lo cual hará dentro del plazo de cinco días de recibida la causa.
2. Iniciar la apertura del procedimiento de mediación dentro del plazo de cinco días de recibida la causa, lo cual hará mediante un acta.

El procedimiento de la medición no puede exceder el plazo de 25 días hábiles y seguirá el siguiente procedimiento:

- Recursos Humanos debe notificar a las personas involucradas de la apertura de un proceso de mediación dentro del plazo de 2 días hábiles de realizada el acta de apertura (vía correo electrónico o carta directa).
- Recursos Humanos en común acuerdo con el comité permanente, nombra a la persona mediadora miembro del comité permanente que cumpla con los principios de ser mediador, por lo que cuenta con un plazo de 2 días hábiles, después de realizada el acta de apertura.
- El mediador debe reunir a las personas involucradas para una audiencia dentro del plazo de 8 días hábiles posteriores a la notificación de su nombramiento.

- El proceso de audiencia no se restringe a una única convocatoria, de ser necesario se pueden hacer 2 o 3 reuniones, siempre que estas no excedan del plazo de 10 días hábiles desde la fecha de la primera audiencia.
- En la audiencia se escuchan las razones por las que se originó el conflicto y explican, de forma clara, el objeto del conflicto y sus alcances.
- El mediador realiza un acercamiento de las partes para que puedan razonar. Asimismo, el mediador puede plantear distintas propuestas para solucionar el conflicto generado, de esta forma, las partes logran resolver sus problemas, de forma ágil y eficaz.
- Si las partes llegan a un acuerdo con las propuestas que se generan en la o las audiencias, se redactará el acta del acuerdo, que debe firmarse por todas las partes involucradas, así como la del mediador.
- El acuerdo debe cumplirse a cabalidad con todo lo detallado y el cumplimiento debe supervisarse por el Departamento de Recursos Humanos.
- Con el acta se da por concluido el conflicto.
- Durante el proceso el mediador puede corroborar si eventualmente existen testigos o un experto del área en caso de que sea necesario y convocarlos a la audiencia para escucharlos.
- Se debe considerar que para una mediación correcta y efectiva se deben tomar en cuenta los principios de voluntariedad, imparcialidad, neutralidad y confidencialidad.

Si el área de capital humano de la empresa no da respuesta positiva, el trabajador o el comité permanente llevará el caso ante el representante de Gerencia General, el cual tiene ocho días hábiles para responder, excepto si ambas partes consideran necesario ampliar el plazo.

Si el Área de Gerencia de la empresa no da respuesta positiva y todavía no hay acuerdo entre los trabajadores, el asunto puede plantearse ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para su trámite, sin perjuicio de recurrir ante los Tribunales de Trabajo por la parte que se considere perjudicado.

Etapas de la mediación para conflictos colectivos

En caso de que la empresa se encuentre en una situación de conflicto colectivo puede seguir los procedimientos del Código de Trabajo en los artículos 618-634, donde menciona las etapas o el procedimiento de la mediación, lo cual se presenta de seguido:

Al iniciar un proceso de mediación según el artículo 618 del Código de Trabajo Capítulo Decimotercero establece: Se debe nombrar una delegación, la cual no debe estar conformada por más de tres personas, las cuales deben conocer muy bien las causas de la inconformidad y estar provistos de poder suficiente para firmar cualquier arreglo.

Seguidamente, según el artículo 619 del Código de Trabajo Capítulo Decimotercero, Sección III establece: Las o los delegados suscribirán por duplicado las peticiones de cada uno, para enviar las copias al mediador, ya sea directamente o por medio de cualquier autoridad administrativa. Además, el funcionario que reciba el pliego de manos de los delegados les

dará certificación de la hora exacta en que se le hizo la entrega. El original se remite inmediatamente por los delegados a la otra parte afectada por la cuestión susceptible de provocar el conflicto.

En ese mismo pliego indicarán el nombre de una persona, la cual debe reunir los requisitos indicados en este título, para que integre el tribunal de mediación. Además, el pliego que se presente expondrá claramente en qué consisten las peticiones y a quién o a quiénes se dirigen, cuáles son las quejas, el número de las personas trabajadoras o de empleadoras que las apoyan, la situación exacta de los lugares de trabajo donde ha surgido la controversia, la cantidad de trabajadores que en estos prestan servicios, el nombre y el apellido de los delegados y la fecha.

Una vez realizado este procedimiento según el artículo 620 del Código de Trabajo, desde el momento en que se entregan los pliegos de las peticiones las partes no pueden tomar represalias entre sí ni impedirle el ejercicio de sus derechos. Si la persona incumple lo mencionado se sanciona de acuerdo con lo dispuesto en este título.

Posteriormente, según el artículo 622 del Código de Trabajo el órgano mediador, de forma inmediata, excluirá las cuestiones constitutivas de conflictos jurídicos que de acuerdo con este Código no se puedan tratar en esta vía y notificará a la otra parte dentro de 3 días. En el caso de que el órgano mediador estime que el pliego contiene algún defecto debe prevenir a la parte solicitante la subsanación, en un plazo máximo de cinco días.

Asimismo, en el artículo 625 del Código de Trabajo, el órgano mediador convocará a los interesados o las delegaciones a una comparecencia, que se verifica en un plazo de 8 a 15 días, según la complejidad del pliego, con absoluta preferencia a cualquier otro asunto.

Seguido de la revisión de los pliegos, una vez que se verifique que están bien según el artículo 626, el mediador oirá separadamente a los interesados o delegados de cada parte y después llamará a los delegados a esta comparecencia, a efectos de proponerles los medios o las bases generales del arreglo que su prudencia le dicte.

La inasistencia injustificada a la diligencia de mediación y cualquier otra conducta tendiente a obstaculizar constituirá una infracción punible con multa de cinco a ocho salarios base mensual. Para establecerla se toma en cuenta la condición de la persona de empleadora o de trabajadora y se aplica lo dispuesto en los títulos sétimo y el presente, según el artículo 628 del Código de Trabajo y en la misma resolución en que se dé por concluido el procedimiento de mediación.

Si hubiere arreglo según el artículo 629 del Código de Trabajo, se dará por terminado el conflicto y las partes quedarán obligadas a firmar y cumplir el convenio que se redacte, dentro del término que fije el órgano. La parte que se niegue a firmar el convenio se sanciona con una multa que se fijará con base en la escala mayor de la tabla contenida en el artículo 398 del Código de Trabajo.

Una vez finalizado el proceso de mediación y si las partes no aceptan el arreglo se debe redactar un informe, el cual se envía al Departamento de Relaciones del Ministerio de Trabajo y seguridad social. Además, el arreglo de mediación lo firma el mediador o los mediadores y todos los demás comparecientes. En ningún caso los procedimientos de mediación pueden durar más de 20 días hábiles, contados a partir del momento en que haya quedado constituido legalmente el órgano de mediación.

Si no hubo mediación de las partes una vez enviado el informe, las partes pueden ir al proceso de arbitraje, para el cual todos los documentos que se utilizan en la mediación servirán de base. Esto según lo que menciona el artículo 632 del Código de Trabajo.

Por último, en caso de que no hubiere arreglo ni compromiso de ir al arbitraje, el órgano dará por formalmente concluido el procedimiento y los trabajadores y las trabajadoras gozarán de un plazo de 20 días para declarar la huelga, según lo menciona el artículo 634 del Código de Trabajo.

Etapas de resolución de conflictos laborales

Cuando en la empresa se presente alguna situación de conflicto laboral, independientemente del método de resolución alterna de conflictos en el que se puedan solucionar, se puede seguir cada una de las etapas que se presentaran a continuación. Según Pever (2019), son:

Detectar el conflicto: hay que detectarlo lo antes posible, para evitar que se convierta en un problema más grave.

Identificar a las personas que intervienen en la discusión.

Estudiar la situación: conoce cuál es la causa que originó la disputa, y escucha a todas las partes siendo neutral.

Definir el objetivo a conseguir para resolver el malentendido.

Crear las condiciones necesarias para resolver el conflicto: para ello, cítalos en un lugar agradable y tranquilo. A continuación, escucha todos los puntos de vista, muéstrate optimista, e insiste en los objetivos que tengan en común para facilitar que lleguen a un acuerdo.

Conversar entre las partes: después de escuchar todas las versiones, deja que debatan sobre

el problema que tienen. Pero guíales en ese diálogo, y hazles ver que, para llegar a una solución, es preciso que estén dispuestos a alcanzarla.

Búsqueda de soluciones: hay que identificar de todas las posibles soluciones, aquellas en las que están de acuerdo las partes implicadas. Debe reflejarse por escrito, las acciones que deben estar dispuestos a aplicar para solucionar el conflicto.

Seguimiento de las acciones: hay que ver si se han realizado las acciones propuestas, y medir los resultados de éstas para ver si se ha alcanzado el objetivo, si no fuera así debes corregir esas desviaciones (párr. 1-8).

Características de las técnicas de resolución alterna de conflictos

Según los medios para solucionar conflictos como la mediación, conciliación, arreglo directo, negociación y arbitraje, definen lo transcendental y fundamental de su manejo para solucionar los conflictos, de una forma rápida, sencilla y, sobre todo y asertiva.

Mediación

- Utiliza determinadas técnicas y sigue unas reglas con la intervención de un tercero.
- Genera alternativas de solución, pero no brinda recomendaciones.
- Trata de acercar y hacer razonar a las partes.

Conciliación

- Acerca a las partes a llegar a un acuerdo.
- Facilita la comunicación.
- Propone soluciones.

Arbitraje

- Ambas partes en mutuo acuerdo deciden nombrar a un tercero como árbitro y ejecuta su decisión.
- Busca resolver el caso sin acudir a una jurisdicción ordinaria.
- Existe una gran gama de gradaciones.

Negociación

- Busca la buena voluntad de las partes como determinante para la solución del conflicto (asistida o directo).
- Existen dos o más partes interesadas en negociar.
- Existe un proceso dinámico en donde las partes se comunican.

Arreglo directo

- Es una solución directa.
- Basta la intervención de las partes y su deseo de negociar.
- Se conforma un comité permanente en representación de los trabajadores.

Normativa de referencia para la atención de conflictos mediante el uso de las técnicas resolución alterna de conflictos

Resolución alterna de conflictos según artículos del Código de Trabajo

El Código de Trabajo (2016) capítulo tercero solución alterna de conflictos menciona en el art. 456 que la conciliación, la mediación y el arbitraje son medios que se utilizan para promover la paz entre las partes y para bien de la sociedad. Estos procesos son extrajudicialmente con la intervención de un tercero para que sea más rápido y eficiente.

Asimismo, en el capítulo decimotercero en su art. 614 del Código de Trabajo menciona que: “Medios de solución de los conflictos económicos y sociales generados en las relaciones laborales, el arreglo directo, la conciliación y el arbitraje” (p. 238).

Medios de solución

Arreglo directo art. 615

El Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección II del arreglo directo establece lo siguiente:

- Los patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo.
- Los trabajadores pueden constituir consejos o comités permanentes en cada lugar de trabajo.
- Posteriormente, se plantea a los patronos o a los representantes de estos, verbalmente o por escrito, las quejas o solicitudes.

- Estos consejos o comités harán siempre sus gestiones de forma atenta y, cuando proceda, el patrono o su representante no puede negarse a recibirlos, con la mayor brevedad que le sea posible.
- Cada vez que se forme uno de los consejos o comités, sus miembros lo informarán al Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mediante una nota que suscribirán y enviarán entre los cinco días posteriores a su nombramiento.

Conciliación art. 627

El Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección III Procedimiento de Conciliación establece:

- Los interesados nombrarán entre ellos una delegación de dos a tres miembros que deben conocer muy bien las causas de la inconformidad y estar provistos de poder suficiente para firmar cualquier arreglo.
- Esta delegación está legitimada para plantear el conflicto judicial o alternativamente ante el Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o bien ante el órgano conciliador que las partes designen a su costa.
- Los delegados suscribirán por duplicado un pliego de peticiones de orden económico-social, cuya copia entregarán al órgano conciliador competente, directamente o por medio de cualquier autoridad administrativa local. Esta última queda obligada, bajo pena de destitución, a hacer el envío correspondiente con la mayor rapidez posible.

- El funcionario que reciba el pliego de manos de los delegados les dará certificación de la hora exacta en que se le hizo la entrega.
- El original se remite inmediatamente por los delegados a la otra parte afectada por la cuestión susceptible de provocar el conflicto.
- En ese mismo pliego indicarán el nombre de una persona, la cual debe reunir los requisitos indicados en este título, para que integre el tribunal de conciliación.
- Desde el momento de la entrega del pliego de peticiones, se entenderá que se planteó el conflicto para el solo efecto de que ninguna de las partes pueda tomar la menor represalia contra la otra ni impedirle el ejercicio de sus derechos. Quien infrinja esta disposición será sancionado de acuerdo con lo dispuesto en este título, según la importancia de las represalias tomadas y el número de las personas afectadas por estas y satisfacer los daños y perjuicios que cause.
- A partir del momento a que se refiere este artículo, toda terminación de contratos de trabajo debe autorizarse por el órgano que conoce del conflicto, según el procedimiento previsto en este mismo Código para otorgar autorizaciones.
- El pliego que se presente expondrá claramente en qué consisten las peticiones y a quién o a quiénes se dirigen, cuáles son las quejas, el número de las personas trabajadoras o de empleadoras que las apoyan, la situación exacta de los lugares de trabajo donde ha surgido la controversia, la cantidad de trabajadores que en estos prestan servicios, el nombre y el apellido de los delegados y la fecha.
- El órgano conciliador, de forma inmediata, excluirá las cuestiones constitutivas de conflictos jurídicos que según este Código no se puedan tratar en esta vía y notificará

a la otra parte, por todos los medios a su alcance, que debe nombrar, dentro de tres días, una delegación, de la forma, prevista en la primera norma de esta sección, así como la persona que propone como conciliadora. Asimismo, en la resolución inicial le advertirá que debe cumplir lo dispuesto en el párrafo segundo del artículo anterior.

- Los señalamientos de notificaciones que haga la parte serán válidos para los delegados propuestos. En el caso de que el órgano conciliador estime que el pliego contiene algún defecto debe prevenir a la parte solicitante la subsanación, en un plazo máximo de cinco días.
- El empleador, la empleadora o su representante legal con facultades suficientes para obligarlo pueden actuar personalmente y no por medio de delegados, lo cual debe hacerlo saber al órgano conciliador.
- El tribunal de conciliación está integrado por los conciliadores propuestos por las partes y será presidido por la persona titular del despacho, por el funcionario competente del Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o por el conciliador privado seleccionado por las partes.
- Antes de la hora señalada para la comparecencia, el órgano conciliador oirá separadamente a los interesados o delegados de cada parte y estos responderán con precisión y amplitud a todas las preguntas que se les haga. Una vez que haya determinado bien las pretensiones de las partes, en un acta lacónica hará las deliberaciones necesarias y después llamará a los delegados a esta comparecencia, a efectos de proponerles los medios o las bases generales del arreglo que su prudencia le dicte.

- Es obligación de los interesados o delegados asistir a las convocatorias que haga el órgano. La parte empleadora tiene el deber de presentar a los delegados que haya designado. Cuando no se presenten todos los delegados de alguna de las partes, la actividad puede hacerse válidamente con el número que se haya presentado, siempre y cuando ambas partes tengan delegados o haya representación de la empleadora cuando no actúe por medio de delegados.
- Si la conciliación no se pudiera llevar a cabo por ausencia injustificada de los delegados o del empleador, empleadora o de su representante en su caso u omisión en el nombramiento de las personas que debe designar como conciliadoras en el plazo indicado en el artículo 622 del Código de Trabajo, el conciliador levantará un acta en la cual dejará constancia de la razón por la cual no se llevó a cabo la actividad y dará por terminada su actuación, y se tendrá, para todos los efectos, por agotada la etapa de la conciliación.
- La omisión en el nombramiento de personas conciliadoras en los plazos establecidos en este Código, la inasistencia injustificada a la diligencia de conciliación y cualquier otra conducta tendiente a obstaculizarla constituirá una infracción punible con multa de cinco a ocho salarios base mensuales. Para establecerla se toma en cuenta la condición de la persona de empleadora o de trabajadora y se aplica lo dispuesto en los títulos sétimo y el presente.
- En la misma resolución en que se dé por concluido el procedimiento conciliatorio, el órgano ordenará que se libere un testimonio de piezas para que se inicie el proceso sancionador.

- Se absolverá a los denunciados y se ordenará el archivo del expediente, cuando se demuestren motivos justos que impidieron, de forma absoluta, la asistencia.

Arbitraje art. 632

Como parte importante otro método de resolución alterna de conflictos es el arbitraje, lo cual señala lo siguiente y se encuentran regulado en los artículos del Código de Trabajo (2016) Capítulo Decimotercero, Sección IV.

Procedimiento de arbitraje:

- Si los delegados convinieran en someter la cuestión a arbitraje, todos los documentos, pruebas y actas que se hayan aportado o levantado durante la conciliación servirán de base para el juicio correspondiente. Si hubiera un arreglo conciliatorio parcial, el sometimiento al arbitraje procederá únicamente sobre los puntos no convenidos en el proceso de conciliación, por lo que el laudo incorporará como parte integral el arreglo conciliatorio.
- El procedimiento de arbitraje se realiza en el mismo expediente de la conciliación, donde conste el compromiso arbitral, con los mismos delegados o interesados que intervinieron, pero antes de que los interesados sometan la resolución de una cuestión que pueda generar huelga o paro al tribunal de arbitraje, deben reanudar los trabajos o las actividades que se hubieran suspendido, lo cual debe acreditarse al juzgado por cualquier medio.
- El arbitraje es judicial, pero si existiera acuerdo entre las partes, alternativamente puede constituirse como órgano arbitral al funcionario competente del Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o del centro

de arbitraje autorizado que se escoja. Si el arbitraje fuera judicial y la etapa conciliatoria se hubiera agotado administrativamente, el expediente debe remitirse al juzgado competente.

- La reanudación de labores se hace en las mismas condiciones existentes en el momento en el que se presentó el pliego de peticiones a que se refiere el artículo 620 del Código de Trabajo o en cualesquiera otras más favorables para las personas trabajadoras.
- Entre los ocho días siguientes a la terminación de la conciliación, cada una de las partes designará a una persona como árbitro o árbitra.

Negociación:

- Crear un ambiente adecuado para el encuentro entre las partes.
- Se necesita llegar a una preparación en la cual se pueda pasar del *yo tengo toda la razón* a estar abierto a un cambio.
- El siguiente paso es el entendimiento en el cual se debe expresar y escucharse entre ambas partes.
- Cada uno debe expresar el estado actual, para entender cuál es el problema existente y cómo se puede llegar a una solución que satisfaga a ambas partes.
- Con base en la comunicación establecida y con el compromiso de ambas partes, los acuerdos deben plasmarse en un acta compromiso, la cual se firma por las partes involucradas.

Mediación:

- Reunir a las personas involucradas.
- Escuchar las razones por las que se originó el conflicto.
- Acercamiento de las partes para que puedan razonar.
- Analizar los objetivos de cada área de trabajo y la misión de la empresa.
- Plantear distintas propuestas para solucionar el conflicto generado, de esta forma, se pueden extraer las más importantes y aplicables dentro del conflicto.
- Con las propuestas que se generan en la reunión se redactará el acta de acuerdo donde deben firmar los involucrados, debiendo cumplirse con exactitud todo lo allí detallado y supervisado por la persona encargada.

Como parte de esta tesis se deja para la empresa TicoFrut S. A. la elaboración de este plan de mejora como guía con base en los métodos de resolución alterna de conflictos, es decir, mediación, conciliación, negociación, arbitraje y arreglo directo. Se sugiere el método de mediación, ya que es una forma rápida, fácil y efectiva, también evita los largos procesos de los juzgados, necesita menos tiempo, dinero y se basa en ganar-ganar, la cual busca los intereses de ambas partes involucradas y llegar a acuerdos satisfactorios. Esto motiva para mantener una comunicación asertiva y opta por un estilo de vida en convivencia de armonía y paz.

Además, es un medio flexible y pacífico en el cual no se les exige, ya que es voluntario, generando alternativas de solución, aunque no brinda recomendación alguna, utilizando o determinadas técnicas y siguiendo reglas con la intervención de un tercero. La mediación es importante porque está sujeta al Código de Trabajo y a la Ley sobre Resolución Alterna de

Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC, por lo tanto, se constituyó en Costa Rica como una vía legal para resolverlos.

Como se describió la empresa cuenta con el artículo 47 documento denominado arreglo directo, al cual se le hicieron unas mejoras de acuerdo con los detalles que se encontraron. Por lo tanto, se les indica que es muy importante contar con el conocimiento de este tema y saber ejecutar sus procedimientos adecuadamente, para enfrentar los desafíos como los conflictos laborales. Esta es una propuesta que se pretende que sirva como base en la toma de decisiones con métodos de resolución alterna de conflictos.