

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA

**GRUPOS DE TRABAJO Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS
ORGANIZACIONES AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO COLÓN DEL
ESTADO ZULIA**

Autora: Elvicruz Moreno

Tutor: Daniel Ramírez

Mérida, Enero de 2016

Dedicatoria

En el transcurso de mi vida, he contado con numerosas personas que han sido mi motivación e inspiración en la vida, primeramente Dios me enseñó que los esfuerzos se logran con Fe, Amor, perseverancia y dedicación. Como dice una palabra poderosa de Dios; Solo los Valientes Arrebatan el Reino de los Cielos; esta frase la he aplicado en mi vida cotidiana, por eso a pesar de cualquier obstáculos, decidí creer en lo que Dios había hecho en mi vida y confíe plenamente en él, me llene de paciencia para superar cualquier dificultad adversa a esta bendición, y hoy después de un largo trayecto dedico este triunfo muy especialmente A:

Dios Todopoderoso, por ser mi más alto refugio, por dotarme de sabiduría, paciencia y perseverancia, por iluminarme y acompañarme en este trayecto y sobre todo por su gran Amor, promesa y entrega. Toda la Gloria sea para ti mi Señor.

A alguien que por siempre será y es irremplazable en mi vida, a Mi Madre Dalida Rosa Apalmo de Moreno., a pesar que hoy no estas físicamente conmigo, te llevo guardada en mi corazón, aún recuerdo tus sabios consejos. Tu tono de voz y tu mirada las llevo siempre conmigo y cada día recordarlos me impulsan a seguir adelante. Gracias a ti Madre por Educarme con dignidad, y enseñarme la importancia de respetar a los demás.

A mi Padre Esteban Cirilo Moreno, por compartir su vida conmigo, por su compañía por escucharme y por su apoyo cuando lo necesite.

A mi hermanita Belsay, por convertirse en mi vida, en una mujer tan grande que con su apoyo, colaboración y compañía ha llenado momentos bellos en mi vida, Gracias Mami.

A mis sobrinitos que son para mi una bendición de Dios, a Belsay, Betzabeth, Benito y Derwin por llenarme de momentos bellos y alegrar mi vida cada día, por compartir su niñez conmigo y ser mis cómplice de bellos momentos. Espero que este triunfo les sirva de ejemplo. Los Amo.

A mi novio Saúl Martínez. Tu tiempo y dedicación han sido importantes para mí. Gracias por tu comprensión, amor, compañía y sobre todo por apoyarme cuando lo necesite, Dios te bendiga siempre. Te amo.

A mis amigas Raíza Villalobos, Yngrid González, María Pereda, Gabriela Villalobos, Doreitza García, Norma Ocando, Jalibet Calles, Sandra, Yasmira y Yunary; gracias por brindarme su amistad sincera y plena, muchas veces sus palabras y su compañía me han levantado de fuertes caídas; mis desaciertos, mis triunfos y la batalla que a veces compartimos juntas me han fortalecido día a día. A Raíza e Yngrid por su bello corazón y ternura; amo el entusiasmo de Norma, la sinceridad de Doreitza, el buen humor de Gabriela, la compañía de María, la alegría de Jalibeth, la creatividad de Yasmira, el servicio de Sandra y la plenitud de Yunary. Mil Gracias.

A mi tía Marleny Apalmo, por guiarme y dotarme de enseñanzas, por su apoyo y sus consejos.

A una persona especial que me motivó a culminar esta meta y que físicamente no está conmigo, pero es mi amigo y fue un excelente confidente, este triunfo él lo esperaba de mí. A Charo Apalmo mi primo; por ese lazo de familia y por tu apoyo cuando lo necesite.

A mi familia Apalmo, por su unión, amor y compañía, por la manera de celebrar juntos cada momento. Su entusiasmo alegría y buen humor han sido importantes para mí. En especial para mi tía Estrellita y mis primas Carolina, Moreida y Glexy por ser tan especiales conmigo.

No podía culminar estas líneas sin nombrar a mi compañera de estudio quien batallo conmigo hasta alcanzar esta bendición, mi cómplice y amiga Naryoly Barrios, por ser como eres, por tu particularidad de ver las cosas y por tu transparencia. Gracias por tu amistad tan bonita y leal. Te quiero Nayo.

Elvicruz Moreno

Agradecimiento

Primeramente a Dios Todopoderoso, por ser mi fuente de inspiración en la vida; por guiarme e iluminar mi camino, gracias PADRE por la sabiduría, tolerancia, providencia, paciencia y sobre todo por la perseverancia que me distes, para alcanzar esta meta.

A la ilustre Universidad de los Andes (ULA), por abrirme sus puertas y contribuir a mi formación como profesional y al Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDE).

A las Instituciones Agroindustriales del Municipio Colon, Estado Zulia, por su apoyo y colaboración (Insolac y Fibasa).

A los Miembros de la Iglesia Cristiana Mundo de Fe, gracias por sus oraciones, su amor y compañerismo. Igualmente a mis Pastores Gustavo Herrera y Mariela gracias por guiarme en el amor de Cristo.

A mi gran Amiga y Hermana Raiza Villalobos por compartir conmigo tantos momentos que en algunas veces se tornaron duros, tu apoyo moral, espiritual y financiero me ayudaron a seguir adelante.

A mi Madre Espiritual y Amiga Yngrid González, por ese calor que siempre me has brindado, por tus oraciones y por creer en mí incondicionalmente.

A mi tutor Daniel Ramírez, gracias por su tiempo, paciencia y sobre todo por confiar y creer en mí. Mil gracias Dios lo Bendiga.

Al profesor Aquiles Álvarez por su gentilicio, apoyo y colaboración en la culminación de esta meta.

A mis hermanos en Cristo Norma Ocando por sus sabios consejos y demostrarme ese amor del cual habla la palabra de Dios, y a Jesús Baptista por brindarme su colaboración en la tabulación y procesamiento de los datos.

A todos aquellos que de una u otra manera han formado parte de esta meta, tienen mi más grato agradecimiento.

Elvicruz Moreno

INDICE GENERAL

	Pp.
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	15
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación de la Investigación.....	20
Alcances de la Investigación.....	22
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases Teóricas de la investigación.....	26
Grupos de trabajo.....	26
Características de Grupos.....	27
Tipos de Grupos.....	29
Grupos Formales.....	30
Grupos de Mando.....	30
Grupos de Comité.....	30
Grupos Informales.....	30
Grupos de Interés.....	32
Grupos de Amistad.....	32
Grupos Primarios.....	32
Grupos Secundarios.....	33

Razones específicas para formar un grupo.....	33
Beneficios de los grupos.....	34
Tamaño de Grupos.....	36
Necesidades de las personas en Formar Grupos.....	36
Equipos de Trabajo.....	37
Diferencias entre grupo de trabajo y equipo.....	38
Características de los equipos de trabajo.....	40
Elementos de Equipos de Trabajo.....	42
Etapas de desarrollo de equipos.....	45
Equipos Autoadministrados.....	47
Disfunciones de los equipos.....	48
Teorías del Conflicto.....	49
Conflictología.....	51
Conflicto.....	52
Clasificación de conflicto según su alcance o efecto.....	53
Clasificación de conflicto según su contenido.....	54
Tipos de conflictos Organizacionales.....	56
Conflicto Intrapersonales.....	56
Conflicto Interpersonales.....	57
Conflicto Sindicales.....	57
Conflicto Intergrupales.....	58
Factores o causas del conflicto Intergrupales.....	60
Recomendaciones para enfrentar conflictos.....	62
Estilos de Comportamiento de Conflicto.....	64
Medios alternativos de solución de conflictos	66
Sistema de variables.....	68
Operacionalización de las variables.....	70
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	75
Enfoque de la Investigación.....	75
Modalidad Tipo y Diseño de Investigación.....	76

Población Unidad de Análisis y Muestra.....	77
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	80
Validez y Confiabilidad.....	81
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	84
Hipotesis de Investigacion.....	85
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	86
Presentación de Organigramas.....	87
Presentación y Análisis General de los Resultados del Cuestionario “A” aplicado a empleados y obreros de la Agroindustrias bajo estudio.....	89
Presentación y Análisis General de los Resultados del Cuestionario “B” aplicado a Gerentes y Jefes de la Aagroindustria bajo estudio.....	94
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS	
Anexo A: Instrumentos	
Anexo B: Validación de los Expertos	

INDICE DE CUADROS

	Pp.
Cuadro Nro. 1: Beneficios de Integración de Grupos.....	36
Cuadro Nro. 2: Diferencia de Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo.....	40
Cuadro Nro. 3: Conflicto Destructivo y Constructivo.....	55
Cuadro Nro. 4: Tipos de Conflictos.....	57
Cuadro Nro. 5: Tipos de Interdependencia.....	61
Cuadro Nro. 6: Operacionalizacion de las Variables.....	71
Cuadro Nro. 7: Población grupo formales.....	78
Cuadro Nro. 8: Muestra no probabilísticas.....	79
Cuadro Nro. 9: Tamaño Submuestra.....	80
Cuadro Nro. 10: Detalle Submuestra.....	81
Cuadro Nro. 11: Número de unidades de análisis "A".....	84
Cuadro Nro. 12: Número de unidades de análisis "B".....	84
Cuadro Nro. 13: Estadístico de fiabilidad "A".....	84
Cuadro Nro. 14: Estadístico de fiabilidad "B".....	85
Cuadro Nro. 15: Contingencia relaciones de dos variables.....	98
Cuadro Nro. 16: Prueba de Chi-cuadrado.....	98
Cuadro Nro. 17: Contingencia grupo de amistad de la empresa.....	99
Cuadro Nro. 18: Prueba de Chi-cuadrado.....	99

INDICE DE FIGURAS

	Pp.
Figura Nro. 1: Razones para formar un grupo.....	35
Figura Nro. 2: Diferencia de Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo.....	41
Figura Nro. 3: Etapas de Desarrollo de Equipos.....	46

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE TABLAS

	Pp.
Tabla Nro. 1: Datos categóricos “A”.....	90
Tabla Nro. 2: Características de Grupos Formales.....	91
Tabla Nro. 3: Características de Equipos.....	92
Tabla Nro. 4: Grupos informales.....	93
Tabla Nro. 5: Características de Grupos informales.....	94
Tabla Nro. 6: Datos Categóricos “B”.....	95
Tabla Nro. 7: Conflictos Grupales.....	96
Tabla Nro. 8: Manejo de Conflicto.....	97

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA
“GRUPO DE TRABAJO Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS
ORGANIZACIONES AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO COLON DEL
ESTADO ZULIA”.

Autora: Elvicruz Moreno Apalmo
Tutor: Daniel Ramírez
Fecha: Enero 2016

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar los grupos de trabajo y el manejo de conflictos en Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia, metodológicamente enmarcado en un estudio de carácter descriptivo-correlacional, bajo la modalidad de campo y el diseño no experimental. Su población está conformada por los Grupos formales de siete organizaciones agroindustriales del Municipio Colon, clasificados en empleados y obreros del Estado Zulia. El instrumento está validado a través del juicio de expertos y para determinar la confiabilidad se realizó el cálculo del Coeficiente de Cronbach; así mismo la recolección de la información se realizó mediante dos instrumentos; uno dirigido a los empleados y obreros y el otro a gerentes, supervisores y jefes, igualmente se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta y como instrumento un cuestionario. Los resultados arrojados del instrumento A, aplicado a empleados y obreros, proyectó que los empleados identifican plenamente a sus jefes, y se esfuerzan en realizar su trabajo con excelencia, igualmente tanto empleados como obreros forman parte de un grupo informal, es decir grupo cuya característica es reunirse para compartir un almuerzo o merienda. Seguidamente los resultados expresados del cuestionario B, aplicado a Gerentes evidencian que existen conflictos grupales con otros departamentos por extracto socioeconómico y política y el estilo más valorado por los gerentes en el manejo del conflicto fue el de compromiso.

Palabra Clave: grupos de trabajo, conflicto, equipos de trabajo y organizaciones agroindustriales.

**UNIVERSITY OF THE ANDES
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
RESEARCH CENTER AND BUSINESS DEVELOPMENT
MBA MANAGEMENT STATEMENT
"WORKING GROUP AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE
MUNICIPALITY ORGANIZATIONS AGROINDUSTRIALES COLON Zulia
State."**

Author: Elvicruz Moreno Apalmo

Tutor: Daniel Ramirez

Date: January 2016

ABSTRACT

The present research has as general objective to analyze the working groups and conflict management in the Municipality Agroindustriales Organizations Colon of Zulia State, methodologically framed in a descriptive-correlational study of nature, in the form of field and non-experimental design . Its population is made up of seven formal groups agribusiness organizations Colon Township, ranked employees and workers in Zulia State. The instrument is validated through expert judgment to determine the reliability and the calculation of Cronbach was made; Likewise the data collection was performed by two instruments; one addressed to employees and workers and other managers, supervisors and managers, also used as a technique for data collection, survey and a questionnaire as a tool. The results yielded the instrument applied to employees and workers, projected that employees fully identify their heads, and strive to do their jobs with excellence, also both employees and workers are part of an informal group, ie group whose characteristics It is together to share a lunch or snack. Then the results of the questionnaire bulldozer B, applied to existing evidenced Managers group conflicts with other department for socio-economic and political extract and style most valued by managers in conflict management was the compromise.

Keyword: working groups, conflict, teams and agribusiness organizations.

INTRODUCCIÓN

Anteriormente las empresas se enfocaban en una estructura muy rígida y centralizada, con una visión local donde su mayor riqueza fuese el recurso financiero, hoy día por la complejidad del fenómeno de la globalización y la intensa competencia que se vive a diario, las organizaciones se han visto afectadas disminuyendo en algunos casos los márgenes de ganancias e incluso muchas de ellas han desaparecidos, todo esto es consecuencia de los tiempos tan acelerados que las mismas enfrentan, donde la evolución de la tecnología crece cada día más; motivo por el cual las empresas se ven en la necesidad de obtener una nueva perspectiva empresarial donde puedan no solo responder a las exigencias interpuestas por el mercado global, sino permanecer en tiempo.

En consecuencia, ante una situación de incertidumbre y dificultades se hace más urgente la implementación de nuevas estrategias que respondan rápidamente o de manera efectiva los cambios tan bruscos que a diario enfrentan las organizaciones, por consiguiente las empresas modernas que pretenden permanecer en el tiempo, deben adoptar una visión más acertada para gerenciar su negocio, donde la principal creación de valor empiece por el talento humano; motivo este por el cual se pretende analizar la influencia que tienen los grupos de trabajo en el manejo de conflictos de las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia.

La importancia consiste en analizar cuál es la influencia que tienen los grupos de trabajo en el manejo de los conflictos en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia, así mismo el propósito de la investigación es dar respuesta al problema planteado por medio de los aspectos metodológicos a utilizar.

La presente investigación cuenta con cinco capítulos, que describen de manera específica cada elemento que lo compone, entre ellos se encuentran: El Capítulo I, que relata el planteamiento de la situación problemática,

indicando los síntomas, causas, consecuencias y los objetivos a cubrir por la investigación. Seguidamente El Capítulo II, contiene aspectos sobre los antecedentes de la investigación, que consisten en aquellos trabajos realizados con anterioridad y que estudian algunas de las variables que están en estudio. Igualmente se describen las principales teorías que sustentan la investigación, que en este caso se desarrollan en función de dos variables, Grupo de Trabajo y Conflictos. El Capítulo III, donde se describe de manera clara el marco metodológico a utilizar, señalando la modalidad, tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos; igualmente el Capítulo IV, contiene el análisis de los resultados, donde se muestran los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados y por ultimo el Capítulo V, que describe de manera mas simplificada las conclusiones y recomendaciones del temas estudiado.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los Estados más importantes de Venezuela, lo constituye el Estado Zulia, de allí surge el petróleo el cual es la principal fuente de ingresos del país; aunado a esto posee una gran variedad de producción como: plátano, carne, leche, yuca entre otros, por lo que es considerado la despensa de Venezuela. Por otro lado posee monumentos y fenómenos naturales, como lo es el Lago de Maracaibo y el Rayo del Catatumbo.

En este mismo orden de idea, el Estado Zulia, posee veintiún municipios, entre los cuales se destaca el Municipio Colón, anteriormente fue llamado Distrito Colón y fue declarado como municipio en el año 1989, esta ubicado al suroeste del país, y cuenta con cinco Parroquias a saber: Santa Bárbara, San Carlos, Santa Cruz, Uribarri y Moralito. Según el Instituto Nacional de Tierras posee alrededor de 4.152 fundos agropecuarios, cuenta con un clima húmedo y cálido del trópico y los suelos son en su mayoría suelos aluviales, a lo cual se debe su alta fertilidad, igualmente posee tierras aptas para los cultivos de plátano, cambur, maíz, yuca, cacao porcelana, caña de azúcar, palma aceitera, tomate, pimentón, ganadería de carne, leche entre otros.

En este sentido, la economía del municipio Colón, depende fundamentalmente de las actividades agropecuarias, es el principal productor de plátano, carne, leche y sus derivados, por lo que tiene un papel importante como abastecedor de alimentos del país, además cabe mencionar que el plátano o banana es uno de los frutos más preciados por

su alto valor nutricional y alimenticio, es rico en: fibra, vitaminas, hierro, potasio, calcio y sales minerales, es un fruto de valor estratégico en materia alimenticia para cualquier país, motivo este por el cual es indispensable para la alimentación y la buena salud de los Venezolanos. Aunado a esto también posee otros campos económicos importantes como: el comercio y en menor desarrollo la agroindustria.

Cabe destacar, que el sector industrial del Municipio Colón, principalmente está concentrado en dos poblados, como lo constituyen: Santa Bárbara y San Carlos de Zulia, posee una infraestructura agroindustrial especializada constituida por plantas procesadoras de leche, quesos, mantequilla y sus derivados, receptorías, queseras, mataderos industriales tales como: Flor de Aragua, Génica- Colona, Lácteos Santa Bárbara, Fibasa, Frisulca, Agroprocesados de mi Finca e Insulac, las cuales generan productos como: Queso, mantequilla, crema, leche pasteurizada, jugo de naranja, choco, chicha, yogurt, néctares de jugos, requesón, ricota, leche pulverizada y beneficios de la carne.

Ahora bien, desde el punto de vista social y económico el sector agroindustrial del municipio Colón representa una fuente potencial para el país, ya que es considerado como el principal procesador de productos agrícolas, pecuarios y sus derivados tales como: plátano, leche, carne, queso, mantequilla, jugos, etc, aunado a esto el sector representa una significativa fuente de empleo tanto directa como indirecta; sin embargo la agroindustria es una actividad bastante compleja, debido a que se requiere de grandes capitales para operar los precios de los insumos y productos que cambian con frecuencia, las necesidades de mecanización son mayores y las políticas agrícolas varían constantemente.

Así mismo, es importante señalar que para este sector la situación es crítica, la producción de alimentos pierde fuerza por la rigidez del control de los precios, la escasez de la materia prima, aunado a la complejidad de las políticas gubernamentales, es por ello que surge la necesidad de mejorar la

productividad y la permanencia de las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón, conociendo la influencia que tienen los grupos de trabajo en el manejo de conflictos laborales.

Ahora bien, Wuchty, Jones y Uzzi (2007) manifiestan que “el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento dependen en gran medida de la eficacia de los equipos” (p.47), es por ello que se considera que la utilización de nuevas tecnología, la formación de los grupos a equipos de trabajo y la forma de resolver con rapidez conflictos laborales, es de vital importancia para impulsar las agroindustrias. De igual manera, Stoner (1996) expresa que muchas organizaciones de prestigio son víctimas de su propio éxito, han creado estructuras organizativas estables, burocráticas, verticales y rígidas, donde son muy prácticas a la hora de alcanzar sus metas propuestas, sin embargo, las decisiones se toman en forma metódica incluso lenta y las nuevas ideas para crear ventajas competitivas quedaron ahogadas por la forma de gerencial su modelo de negocio.

Desde esta perspectiva la funcionalidad de los equipos facilitan el intercambio de la información, debido a que aportan ideas creativas e innovadoras, conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, razón por la cual las personas constituyen uno de los factores más determinante para el funcionamiento de las organizaciones, y por consiguiente representan el máximo potencial de las organizaciones inteligentes; motivo este por el cual el estudio es relevante ya que se va a determinar la funcionalidad de pasar de grupos de trabajo a equipos.

Por otra parte Kozlowski y Bell (2003), definen “...los equipos de trabajos como colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes...”(p.48); de manera que los equipos de trabajo están capacitados y tienen la potencialidad para realizar cualquier actividad sea cual sea su relevancia, razón por la cual las empresas para estar a la vanguardia y responder a las exigencias del siglo XXI, deben tomar en consideración la importancia de pasar de grupos de trabajo a

equipos debido a la influencia que aportan los mismos, al igual que sus ventajas; unas de ellas, es promover una comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, además del compromiso que tienen para alcanzar sus funciones; de allí la necesidad de establecer nuevos enfoques empresariales que permitan visualizar una ventaja competitiva.

En este mismo sentido, es importante mencionar los conflictos que surgen en las organizaciones, existen diferentes niveles de conflictos entre los que se destacan: intrapersonal (dentro de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (dentro de un grupo), intergrupales (entre grupos) y sindicatos. Los conflictos no resueltos de una organización producen inevitablemente caos en toda ella, es fundamental que cuando los miembros de un grupo evitan conflictos entre ellos y dejan que las cuestiones fundamentales queden sin resolver a causa de esta inacción, las raíces de dicho conflicto afectan a toda la organización y en algunos casos entorpece el plan de acción en todos los niveles. Así que es importante conocer y resolver los diferentes conflictos que surgen en una organización, debido a que un conflicto no resuelto, puede ocasionar incumplimiento en las metas y objetivos planteados, aunado a esto, puede ocurrir un desánimo en el personal y ocasionar pérdidas en la agroindustria.

Por lo tanto, es notorio describir los grupos de trabajo y los conflictos que se evidencian en algunas organizaciones agroindustriales del municipio Colón del Estado Zulia. La investigadora a través de un estudio exploratorio inicial evidenció algunas causas que se detallan a continuación: decisiones centralizadas, competencia entre trabajadores por jerarquía, logros y por percibir ingresos, poco liderazgo, falta de supervisión, poco porcentaje de formación de equipos de trabajo, falta de apoyo, participación de mayor grado de los jefes; ahora bien las mencionadas pueden tener diferentes raíces como son: en su mayoría son empresas familiares, poca experiencia y escasa formación por parte del gerente, falta de cultura del trabajador, incentivo individual y poca capacitación. La falta de atención a esta situación

puede tener consecuencias negativas para las empresas agroindustriales entre las que se destacan: escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual genera frustración en los trabajadores, falta de armonía en las jornadas de trabajo, incapacidad de los trabajadores de generar comunicación efectiva, falta de compromiso colectivo y desanimo por parte de trabajadores, bajo nivel de producción de trabajadores, ausentismo entre otros; todo esto ocasiona disminución en la productividad de las organizaciones agroindustriales, además de la poca permanencia que puedan tener en el mercado, debido a las dificultades que se presentan, sobre todo tomando en cuenta la situación que actualmente vive el país, donde cada día los precios de los insumos aumentan considerablemente, aunado a la falta de escasez y la falta de moral.

Por consiguiente debido a la relevancia que representa las organizaciones agroindustriales para la sociedad, se requiere de nuevos procesos administrativos con innovaciones en las estructuras organizativas incluso en la filosofía y en el estilo de operar, donde se fortalezca la labor de gestión del mismo, formando a los grupos como equipos de trabajos, y evitando o resolviendo conflictos laborales.

Antes la problemática descrita anteriormente surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los grupos relevantes que se evidencian en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon?.
- ¿Cuáles son las características de los grupos y equipos de trabajo pertenecientes a las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia.?
- ¿Cuales son los conflictos intergrupales que se evidencian en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia.?

- ¿Cuál es el estilo de manejo de conflicto predominante entre los gerentes de las Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia?.

Objetivo General

Analizar los grupos de trabajo y el manejo de conflictos en las organizaciones agroindustrial del Municipio Colón del Estado Zulia.

Objetivos Específicos

1. Distinguir los grupos relevantes en organizaciones agroindustriales del Municipio Colón.
2. Caracterizar a los grupos y equipos de trabajo pertenecientes a las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia.
3. Destacar los conflictos intergrupales que se evidencian en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia.
4. Determinar el estilo en manejo de conflictos por parte de los gerentes de las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia

Justificación de la Investigación

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes cambios para sobrevivir a las demandas interpuestas por el siglo XXI, el avance progresivo de la tecnología, las exigencias por parte de los consumidores, las políticas establecidas por el gobierno, el incremento de los costos y servicios, son algunas de las amenazas que enfrentan las organizaciones;

aunado a la crisis que atraviesa Venezuela por la escasez y los precios tan elevados de los insumos o productos de la cesta básica. En tiempos pasados el mercado empresarial demandaban la creación de valor por el atractivo económico, sin embargo en economías tan demandadas la generación de valor dependen en gran medida del talento humano.

En este sentido, es imperiosa la inserción del talento humano en la sociedad empresarial; por medio de la formación de equipos en ves de grupos de trabajo, los modelos de negocios que apuntaban a ver al talento humano como un simple empleado, quedaron atrás, más bien corresponden un valor redituable para toda organización, debido a que es el principal generador de ideas y conocimientos, capaz de enfrentar grandes crisis y solventar conflictos en diferentes escenarios. Razón por lo cual, es necesario que las empresas adopten estilos gerenciales más desarrollados, dinámicos, proactivos, que involucren a todos los miembros de la organización, promoviendo un aprendizaje continuo y asioptimizar el funcionamiento de sus recursos y maximizar la productividad .

En efecto, la investigación está dirigida a organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia, para analizar la influencia de los grupos de trabajo y el manejo de conflictos, así pues la investigación se justifica, ya que la misma pretende contribuir al desarrollo y mejoramiento de las organizaciones dedicadas a la agroindustria, con el fin de suministrar información pertinente de manera que puedan adoptar nuevas ideas para solventar problemas entre los grupos de trabajo y sindicatos u otros y con esto promover activamente la formación de equipos dándole un sentido más productivo a las empresas .

De igual manera, esta investigación abarca a trabajadores y directivos de las organizaciones agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia, dándole un beneficio a los trabajadores por medio del análisis de los grupos de trabajo y el manejo de los conflictos, donde el trabajador pueda resolver y enfrentar todo tipo de conflictos laborales y los directivos se beneficiaran ya

que podrán contar con un personal acorde dispuesto y preparado para enfrentar conflictos.

Desde el punto de vista teórico las evidencias encontradas permiten reforzar o refutar las teorías relacionadas con las variables en estudio, en este caso grupos de trabajo y conflictos.

De igual forma, desde el punto de vista metodológico la investigación aporta información a la línea de investigación Dinámica Organizacional del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial; así como también generará una metodología para analizar las unidades de análisis (trabajadores del sector agroindustrial) y una base de datos, que quedará a disposición de los investigadores del Centro.

Seguidamente desde el contexto social y cultural, favorece a mejorar el entorno empresarial, por medio de herramientas competitivas como es el caso de estudio, grupos de trabajo y manejo de conflictos en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia, donde aportará información relevante relacionado a la importancia de fomentar a los grupos de trabajo para que puedan resolver conflictos laborales de cualquier índole.

Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación está determinado por el análisis basado en Grupos de Trabajo y el manejo de conflictos en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon, para el desarrollo de las variables objeto de estudio, se revisaran las distintas teorías y aspectos de los mismos.

Alcance Teorico: Los aspectos teóricos

Teoría de grupos

Teoria de equipos de trabajo

Teoria de conflictos

Alcance Geográfico: La investigación estará circunscrita al Municipio Colon, del Estado Zulia.

Alcance Temporal: Los datos se recolectaron entre mayo y Agosto de 2015.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo, se presentan estudios previos que se han realizado relacionados con las variables objeto de estudio, así como también las diferentes teorías plasmadas por especialistas en la materia, aunados a la definición de términos básicos empleados a lo largo de la investigación, a fin de facilitar al lector el conocimiento de las teorías expuestas. De igual forma, se plantea el sistema de variables e indicadores.

www.bdigital.ula.ve

Antecedentes de la Investigación

En todo proceso de investigación es fundamental cumplir con la revisión de estudios previos que de alguna manera tengan relación con alguna de las variables en estudio. Es por ello que se presentan algunas investigaciones que se constituyen en antecedentes del presente proyecto.

En este marco referencial, fue pertinente considerar a Turbay (2012). Desarrollo un artículo publicado en la revista Caribeña de Ciencias Sociales intitulado “Equipos virtuales y tipos de conflicto intergrupar” el cual expone respecto a equipos virtuales y la tipología de conflictos, dando como resultado un marco teórico que sustente, una alternativa de estudio cuasi-experimental para establecer qué nivel y tipos de conflictos se experimentan

en los equipos mediados por tecnologías de la información y de la comunicación.

Cabe destacar que el artículo anteriormente citado, es de suma importancia para el sustento teórico de esta investigación, ya que el mismo trata sobre la tipología de conflictos en equipos virtuales, motivo por el cual se toma como antecedente, ya que el mismo aportara información pertinente en cuanto al manejo de conflicto y su teorías, igualmente se considero debido a que hace referencia de equipos virtuales, el cual es uno de los temas a estudiar en la presente investigación.

Igualmente Hernández (2011).En su artículo publicado en la revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerencialintitulado “Gerenciando el Conflicto” el cual tuvo como finalidad documentar algunos aspectos relativos a la gerencia de conflictos, destacando planteamientos recientes acerca de la variable, donde se hizo especial enfansis en los empleados, y los aspectos inherentes a la relación de conflictos y manejo de los mecanismos de dirección. El estudio fue básico y documental, y estuvo soportado en autores reconocidos en materia gerencial, como: Fuentes (2001), Bell y Smith (2001), entre otros.

El articulo descrito anteriormente, es significativo para la elaboración del trabajo de investigación, debido a que en él se puede comprobar el manejo de conflictos y su influencia en las personas, así mismo especifica aspectos del conflicto en las organizaciones, destacando estrategias eficaces para gerencial el conflicto organizacional, aunado a que destaca estrategias para resolver conflictos organizacionales, el cual es una de las variables objeto de estudio; razón por la cual el mismo aportara información pertinente para la elaboración de esta investigación.

Seguidamente en consideración a su importancia, Montes, Rodríguez y Serrano (2014), desarrollaron un artículo publicado en la Revista Anales de Psicología intitulada “Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional” donde señalan que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se

alimenta de emociones. Por lo tanto, para entender los procesos de gestión de conflicto, es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean las disputas; este estudio se centra en las diferencias de la experiencia emocional de las personas que se producen de modo natural, los resultados fueron que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto.

En relación al artículo citado con anterioridad, su contenido está relacionado con una de las variables objeto de estudio, tal es el caso del manejo de conflicto, donde explica la influencia de las emociones en las personas, el artículo tomado explica que depende en gran manera del estado de ánimo de las personas el generar un conflicto; en otras palabras, todo depende del ánimo en que se encuentren las personas. Igualmente hace referencia a unos de los tipos de conflicto, el cual es conflicto intrapersonal que tiene que ver con las emociones de las personas.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas

Las bases teóricas de la investigación se basan en opiniones y teorías que permitan profundizar los aspectos relacionados con las variables de estudio por diferentes autores y tendencias, las mismas se centran en recabar los conocimientos teóricos fundamentales existentes en cuanto a los grupos de trabajo y el manejo de conflicto.

Grupos de Trabajo

Según Robbins(1998) indica que el grupo consiste en dos o mas individuos, que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares. (p.294), de manera que los grupos se forman con la intención de realizar tareas específicas para el logro de objetivos.

Igualmente Alderfer (1977) (citado por Gorriz y Lapiedra 2000) definen al grupo de trabajo como: "Aquel que interactúa principalmente para compartir información y toma de decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad" (p.1); en otras palabras los grupos de trabajo están creados para cumplir una actividad específica en un área determinada, y con su intervención se pretenden cumplir los objetivos establecidos como grupos de trabajo sin ir más allá de lo planteado.

En consideraciones de Gibson (2003), define el grupo como "dos o más empleados que interactúan entre sí de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un grupo es influenciado por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros" (p. 227), de modo que los grupos son creados específicamente con la finalidad de realizar tareas específicas buscando cumplir de manera particular con su trabajo, donde necesariamente no tienen la responsabilidad de ayudar a sus compañeros.

Alderfer (1977) (citado por Gorriz y Lapiedra 2000), concluyen que:

Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, comparten la responsabilidad de los resultados, se ven así mismos y son vistos por los otros como una entidad social intacta que pertenece a un sistema social mayor (por ejemplo una unidad de negocio o una corporación) y que dirigen sus relaciones dentro de los límites de la organización (p.111).

Características de Grupos

Desde el punto de vista de la sociología Light y otros (1991) consideran cuatro características importantes de los grupos, a saber:

Los miembros de grupos interactúan y tienen una base suficientemente regular. Las personas que no se comunican entre sí, que escasamente conocen la existencia de las demás constituyen un agregado social.

Igualmente las interacciones de los miembros están estructuradas; la gente de un grupo no actúa unos frente a otros en forma casual, cada uno asume típicamente un tipo de status y adopta cierto rol. Los status y roles son a veces establecidos oficialmente como si fueran organizaciones formales y por último los miembros están de acuerdo en alguna forma sobre normas, metas y valores. Es poco probable que una reunión de personas con propósito encontrados forme un grupo.

Por otra parte Gibson (2003) presenta otras características las cuales se detallan a continuación:

Estructura: Se refiere a que cualquier tipo de estructura evoluciona a través del tiempo, cada miembro del grupo se diferencia sobre la base de factores como especialización, agresividad, poder y estatus; cada miembro ocupa una posición en el grupo, y evalúan el prestigio de la posición, el estatus, y la importancia dentro del grupo. La diferencia de estatus entre las posiciones crean una estructura grupal jerárquica, mientras que el estatus en los grupos formales se basa en la posición dentro de la organización, y el estatus en los grupos informales se puede basar en cualquier cosa relevante, ejemplo habilidad para comunicarse.

Jerarquia de Estatus: El estatus y la posición son tan semejantes que a menudo estos términos se intercambian, en algunos casos a una persona se le asigna un estatus por factores tales como; antigüedad, edad o habilidad.

Roles: Cada persona dentro de la estructura de grupo tiene un rol asociado que consiste en las conductas esperadas del que ocupa esa posición, además del rol esperado existe un rol percibido y el representado. El rol percibido es el conjunto de conductas de una persona en una determinada posición que cree que debería representar y el rol representado por el contrario, corresponde al comportamiento real y actual de una persona.

Normas: Se refiere a los estándares compartidos por los miembros de un grupo, ellas poseen ciertas características que son importantes a los miembros de un grupo. Las normas se forman solo con respecto a cosas que son significativas para el grupo, ellas pueden estar escritas, pero a menudo son comunicadas verbalmente a los miembros. Tanto los grupos formales como los informales pueden tener una gran variedad de normas.

Liderazgo: El rol del liderazgo en los grupos es una característica crucial del grupo puesto que el líder juega un rol muy importante en la determinación del éxito del grupo. En el grupo formal el líder puede ejercer legítimamente un poder de sanción por no acatar reglas y directrices; el rol del líder también es importante en el grupo informal debido a que la persona que se designa como líder es un miembro de alto estatus que: Contribuye a que el grupo logre sus objetivos, permite que los miembros satisfagan sus necesidades; da cuerpo a los valores del grupo, es elegido por los miembros del grupo para representar sus puntos de vista cuando interactúan con otros líderes, es un mediador en los conflictos del grupo, asocia y se preocupa por mantener al grupo como una unidad de función.

Cohesion: Los grupos sean formales e informales parecen compartir actitudes, comportamiento y rendimiento, la cohesión generalmente se interpreta como una fuerza que actúa sobre los miembros y que permite que permanezcan en el grupo, un grupo cohesionado involucra a individuos que son atraídos entre sí.

Tipos de Grupos

Según Stoner (1996) explica que: “en las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de grupos los cuales son: Grupos Formales e Informales ..” (p.546). Los cuales se detallan posteriormente:

Grupos Formales

Los grupos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

Al respecto Gordon (1997) argumenta que: “los grupos formales cuentan con una sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa con el propósito de que cumplan con las metas de la organización”.(p.170). Ahora bien, dentro de los grupos formales existe una clasificación lo cuales son: Grupos de mando y de comité.

- **Grupo de Mando:** Consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente, algunas organizaciones quieren restar importancia a la jerarquía y, por consiguiente, los nombramientos podrían cambiar.
- **Grupo de Comité:** Los grupo de comité, por regla general duran mucho tiempo, y se encargan de problemas y decisiones que se repiten. Por ejemplo, la universidad probablemente cuenta con un comité de asuntos estudiantiles que se encarga de los temas recurrentes que afectan la vida de los estudiantes, antes esta situación los miembros del comité pueden ir y venir, pero el comité perdura a lo largo del tiempo.

Algunos equipos formales son temporales. Puede recibir el nombre de cuerpos de tareas o equipos de proyectos. Estos equipos se crean para atacar un problema específico y, por lo normal, se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Grupos Informales

Los grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la

estructura formal de la organización; los miembros de estos grupos suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general, a cambio, el equipo los respalda y los protege.

Las actividades de los grupos informales pueden profundizar los intereses de la organización; por ejemplo, los juegos de softbol, bolas criollas, los sábados pueden reforzar las relaciones entre los jugadores.

Al respecto Stoner (1996) indica que: existen algunas funciones de los estos, las cuales se explican a continuación, los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas... (p.547); las cuales son las siguientes:

En primer lugar, mantienen y refuerzan las normas conducta esperada y los valores que sus miembros tienen en común; en segundo lugar, ofrecen a los distintos miembros la sensación de satisfacción posición y seguridad sociales, los grupos informales permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. En tercer lugar, los grupos informales proporcionan ayuda a sus miembros, comunicarse y se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación para complementar los canales formales y en cuarto lugar, sirven para resolver problemas, quizás ayuden a un empleado cansado o enfermo o inventen actividades para enfrentar el aburrimiento. En ocasiones, resolver los problemas en grupos, ayuda notablemente a la organización.

Por otra parte, Gibson (2003), manifiesta que hay dos tipos de grupos informales, los cuales son: grupos de interés y de amistad el cual se detallan a continuación.

- **Grupos de Interés:** Trata sobre individuos “ que pueden no ser miembros del mismo grupo de mando o de tarea pueden reunirse para alcanzar algunos objetivos comunes (p.228); es decir, los objetivos y metas de este tipo de grupo no se relaciona directamente con los de la organización .

- **Grupo de Amistad:** Se refiere a que :“muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común, como edad, creencias, políticas u orígenes étnicos” (p.228); estos grupos en muchas ocasiones extienden su comunicación mas allá de las actividades laborales.

Por otra parte dentro de la clasificación de los grupos también existen grupos primarios y secundarios, los cuales se detallan a continuación.

Grupos Primarios

Desde el punto de vista Sociológico Charles (1909) (citado por Light y otros 1991) argumenta que: “cuando un grupo tiene una naturaleza muy entrelazada se conoce como un grupo primario”. Estos grupos se describen con cinco características, a saber:

1. Interacción continua cara a cara
2. Identidad personal fuerte con el grupo
3. Vínculos fuertes de afecto entre los miembros del grupo
4. Relaciones multifacéticas
5. Tendencia del grupo hacia la permanencia

El autor antes mencionado hace mención que los grupos familiares apropiadamente se denominan grupos primarios. “Son primarios no precisamente por ser el lugar donde se aprenden muchas normas sociales, sino porque allí es donde se refuerzan dichas normas”...(p.211). Los miembros de los grupos primarios se proporcionan un sentido de amor, afecto y seguridad, reconociendo el compañerismo y el bienestar, estos grupos son el ancla de la sociedad, ya que sin ellos no existiera la vulnerabilidad.

Grupos Secundarios

Los grupos secundarios poseen características opuestas a los primarios, las cuales se especifican a continuación.

1. Limitada interacción cara a cara
2. Identidad personal modesta o débil con el grupo
3. Vínculos débiles de afecto entre los miembros del grupo
4. Relaciones limitadas
5. Tendencia a no ser muy permanentes

Este tipo de grupo está orientado hacia las tareas y no por las emociones, algunos grupos secundarios llegan incluso hacer informales sus miembros llegan a conocerse bastante bien. Light (1991) expresa que: "Aun así, sus amistades están en un contexto limitado; no están íntimamente unidos en las relaciones multifacéticas." (p.212). Es importante señalar que la distinción entre grupo primario y secundario es un asunto de grado y no de clase, es decir, en estos grupos se puede apreciar una combinación de ambos rasgos de un grupo primario dentro del contexto de las bases de un grupo secundario.

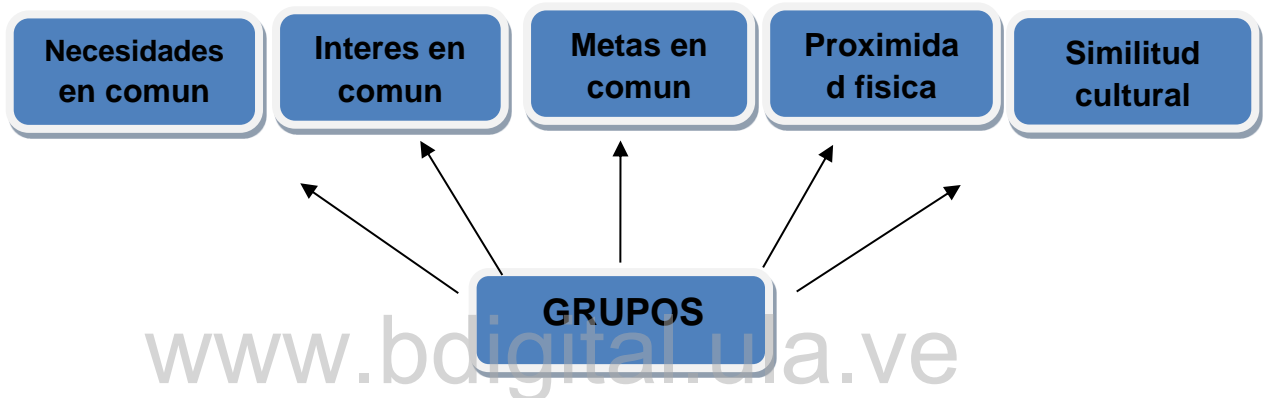
Igualmente el autor arriba mencionado, hace mención que: "Esto significa que en la práctica las características del grupo pueden ser muy complejas y pueden tener elementos de ambos." (p.212); es decir tanto de grupos primarios como de secundarios, esto depende de sus características.

Razones específicas para Formar un Grupo

Al respecto Gordon (1997) destaca cinco razones por las que los grupos se forman:

La primera es que un grupo se forma porque los integrantes del mismo comparten y buscan la satisfacción de necesidades comunes, la segunda un grupo se forma porque sus elementos tienen intereses en común, un grupo se forma para alcanzar metas comunes, seguidamente un grupo se forma porque comparten o existe proximidad física y un grupo también se puede formar en razón de similitudes culturales.

Figura Nro. 1: Razones para Formar un Grupo



Fuente: Gordon (1997)

Realizado por: Moreno (2015)

Beneficios de los Grupos

Bateman y Snell (2005) manifiestan que: “En las organizaciones desempeñan muchas funciones, algunas de las cuales benefician directamente a la organización; otras, sobre todo a los miembros del grupo” (p.427); es decir, existe beneficio de los grupos de trabajo tanto para ellos mismos, como para la organización donde laboran; por consiguiente algunos de los beneficios que proporciona la integración de los grupos de trabajo, tanto para la empresa como para los miembros, a saber:

Cuadro Nro. 1: Beneficios de Integración de Grupos

Beneficios para la Organización
La organización se beneficia porque los grupos tienen más recursos totales (habilidades, energía, talento, diversidad de recursos) que los individuos; es decir, pueden realizar trabajos que no puede los individuos de manera independiente.
Poseen recursos lo que le permite a los grupos desempeñar tareas complejas.
Ayudan a la toma de decisiones
Cuando los miembros de los grupos interactúan conocimientos e ideas, se constituyen como un importante catalizador para estimular la creatividad y la innovación.
Ayudan a socializar a los miembros nuevos, controlan el comportamiento de sus integrantes y facilitan el desempeño en la organización.
Beneficios para los Miembros
Son un mecanismo útil para el aprendizaje, los miembros aprenden tanto para la empresa como para sí mismo y adquieren nuevas habilidades y estrategias de desempeño.
Satisfacen necesidades personales importantes como afiliación y estima
Reciben recompensas organizacionales tangibles que no podrían haber alcanzado por su cuenta
Proporcionan retroalimentación unos a otros; identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo
Capacita, entrena y asesora, la experiencia de trabajar en un grupo es que puede asesorar a un compañero para solucionar problemas en un equipo.

Fuente: Baternal y Snell (2005)

Realizado por: Moreno (2015)

Tamaño de Grupos

La mayoría de los expertos en el tema coinciden en que el número óptimo para formar un grupo sin líder es de 5 a 7 personas, el tamaño más adecuado para un grupo depende de la tarea que se vaya a desarrollar, para discutir un proyecto o buscar soluciones a un problema un grupo mediano es lo ideal, es decir cuyo grupo este entre 6 y 7 personas. En realidad, cualquier equipo ya sea grande o pequeño puede llegar a funcionar muy bien.

Así pues, se considera que el número óptimo que debe tener los miembros de un grupo, debe estar entre es de 6 a 8 personas, debido a que se consigue un mejor equilibrio entre el dinamismo del grupo, el tiempo dedicado al trabajo y la riqueza de lo elaborado.

Según Torrijo (2013), la regla más secundada es que “los individuos en equipos más grandes se desempeñan peor, mientras que los grupos pequeños son más eficientes”...(p.1); es importante resaltar que el tamaño del grupo depende de la complejidad de la actividad de se vaya a realizar, sin embargo lo ideal sería no más de 7 personas en un grupo.

Necesidades de las personas en Formar Grupos.

Los grupos formales e informales se forman por varias razones. Por consiguiente Gibson (2003) expresa que: “El deseo de satisfacer una necesidad puede constituirse en una fuerte motivación para la formación de un grupo”...(p. 229), existen algunas necesidades como lo son: seguridad, socialización y estima.

Seguridad: Cuando se presentan demandas ante la administración y algún empleado puede sentir que esta solo, este quedarse solo, conlleva a provocar en el individuo grados de inseguridad, los individuos dependen de la protección del grupo como medio para ajustar sus nuevas demandas y superar inseguridades.

Socialización: Esta necesidad existe no solo en el trabajo sino también fuera de él, las personas sienten necesidad de afiliarse, el deseo de ser parte de un grupo intensifica sus necesidades sociales.

Estima: Un grupo laboral puede ser visto por los empleados como por un alto nivel de prestigio (por su competencia, actividades y técnicas) por lo que la pertenencia a este grupo proporciona un estatus del cual no disfrutaban los que no son miembros.

Equipos de Trabajo

La creciente popularidad de las estructuras organizacionales basadas en equipos, refleja la idea de que estos logran resultados que no conseguirían la misma cantidad de individuos trabajando por separado.

Razon por la cual, Berman y Snell (2005) definen un equipo como: "Pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables." (p.427).

Igualmente Cortes (2004), define equipo de trabajo como: "unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y están relacionadas entre sí" (p.1). Como complemento a la idea anterior, el trabajo en equipo ejercen actividades funcionales con la finalidad de obtener una visión clara sobre el trabajo que realizan; igualmente como equipo genera sinergia, confianza, compromiso, lealtad para analizar cuáles podrían ser las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenten.

Seguidamente Stewart y otros (2005), argumentan que "los equipos de trabajo son una forma de llevar una continua mejoría ideada para aumentar la productividad... (p.13)" es decir, a este concepto se le ha atribuido el mejoramiento de la productividad, los equipos de trabajo son considerados

como un elemento crucial para mejorar programas o problemas de la administración; aunado a esto el autor señala que los equipos están capacitados para reducir conflictos entre administración y planta laboral.

Como complemento a los anterior, existen algunas razones del porque los equipos tienen sentido para los negocios modernos y su eficiencia; esto es debido a que su trabajo apunta a aumentar la productividad, aumento de la calidad, reducción de costos, menor rotación de personal y menor ausentismo, reducción de conflictos, incremento de la innovación, mejor calidad del ambiente de trabajo y flexibilidad organizacional.

Sánchez (2006: 20, citado por García 2010), define equipo de trabajo como: “Conjunto de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular” (p.4); en otras palabras los equipos de trabajo están formados para realizar actividades con responsabilidad mutua y proporcionan sinergia y la responsabilidad es compartida al igual que la información.

Diferencias entre Grupo de Trabajo y Equipo de Trabajo

Al respecto Picazo (2011), expresa que desde la Psicología social se habla de grupo de trabajo, en la medida en que se cumplen las características señaladas. A partir de los años 80, las ciencias administrativas plantean el concepto de equipos de trabajo y establecen diferencias entre grupo y equipos de trabajo, las cuales se explican a continuación:

Cuadro Nro. 2. Diferencias de Grupo de Trabajo y Equipo de Trabajo

Grupos de Trabajo	Equipos de Trabajo
Un solo líder fuerte	Se comparten el liderazgo
Responsabilidad Individual	Responsabilidad Individual y mutua
Propósito igual al de la organización	Propósito efectivo
Productos Individuales	Productos colectivos
Reuniones Eficientes	Reuniones abiertas y constantes

Fuente: Picazo (2011)

Realizado por: Moreno (2015)

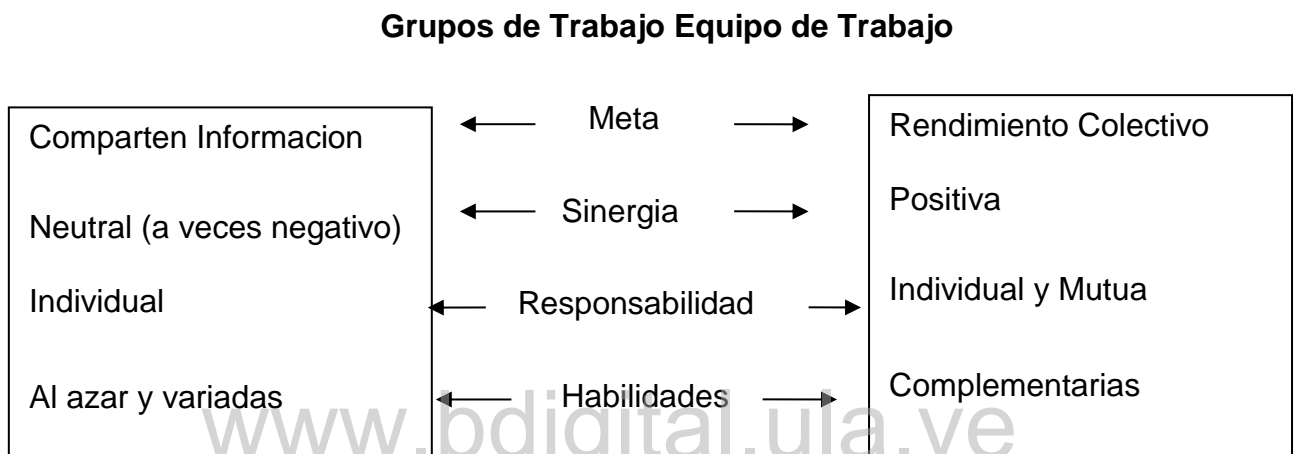
Por otra parte Katzenback y Smith (1996) (citado en Mantilla y García 2010) comentan algunas diferencias que existen entre ambos conceptos: al respecto indican que en el grupo existe una dirección unipersonal y en los equipos juega un papel importante la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión. Igualmente para complementar lo anterior, Sánchez Pérez(2006) (citado en Mantilla y García 2010), señala que un equipo, pasa a ser equipo cuando el grupo empieza a comprenderse y a aprender a trabajar productivamente juntos.

Seguidamente con base en las consideraciones expuestas, Sánchez Pérez (2006: 21) (citado en Mantilla y García 2010) destaca que “son sin duda las peculiaridades dinámicas de los equipos las que les confiere esa idiosincrasia propia”... (p.1), caracterizada por comportamientos, tales como: Responsabilidad compartida en los resultados, participación activa de todos los miembros, la obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos, la búsqueda activa del consenso en

procesos decisorios, el liderazgo compartido y el compromiso con el objetivo y enfoque colectivo.

Por otra parte Robbin (1998) explica otras diferencias de Grupos de Trabajo y Equipos de trabajo.

Figura Nro. 2: Diferencia de Grupos de Trabajo y Equipo de Trabajo



Fuente:Robbins (1998)

Realizado por: Moreno (2015)

Las organizaciones obtienen beneficios al emplear equipos de trabajos en lugar de grupos, ya que son un mejor desempeño, mas competitivos, hay mayor adaptacion a los cambios y a su vez esto permite que los empleados coordinen mejor sus funciones e interactúen libremente con todos.

Características de los Equipos de Trabajo

Continuando con este contexto teórico, es considerable hacer mención a ua serie de características importante que definen el trabajo en equipo, al respecto Valles (2014) hace mención de algunas de ellas, las cuales de detallan a continuación:

Poseer un propósito claro: Todos los miembros deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar, así pueden determinar cómo contribuir al logro del objetivo.

Comunicación efectiva: Contar con un intercambio ágil de la información, asegura que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

Voluntad de aprender de los demás: Es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto, de no ser así, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos.

Participación en el grupo: Una forma de incluir al equipo en cualquier proyecto y lograr una efectiva participación es haciéndolo sentir parte de éste, los miembros no solo deben tener tareas específicas a realizar.

Orientación a la solución de problemas: El equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables, esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo.

Búsqueda de la excelencia. Se logra no sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

Celebración de Logros: La celebración de los éxitos alcanzados motiva a los integrantes del equipo, cuando se alcancen hitos importantes, el celebrar como equipo hace que cada uno se sienta que ha contribuido a algo bueno e importante.

Involucrar a todas las personas: Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

Equipos multidisciplinarios: Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

Búsqueda de la innovación: El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas.

Descontento con el Statusquo: La idea principal es cambiar paradigmas; si un proyecto, se ejecuta siempre de acuerdo a una determinada metodología y se quiere buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor manera de hacerlo.

Compromiso: Al trabajar en equipo los integrantes de éste, sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino también con sus compañeros y con la empresa que presten sus servicios.

Elementos de un Equipo de Trabajo

En vista de la importancia que radica el trabajo en equipo y de las ventajas que proporcionan a la hora de funcionar, las organizaciones toman al talento humano como influencia para propiciar un cambio de manera eficiente, dinámico y comprometido para alcanzar sus objetivos y mejorar el rendimiento de la organización. Así pues, que para que los equipos trabajen, funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del mismo, es necesario

favorecer un proceso en el cual se elaboren aspectos relacionados a la cohesión, asignación de roles y normas, comunicación y definición de objetivos.

Al respecto Hellriegel y Slocum (2004) ilustran los elementos del proceso del trabajo en equipos, donde a continuación se explicaran detalladamente; a saber:

Cohesión

Según el autor arriba ilustrado la cohesión es “la intensidad de los deseos de los integrantes por permanecer en el equipo y su compromiso hacia este. Se trata de un reflejo de los sentimientos que sienten los integrantes, unos por otros y por el equipo en su conjunto” (p.471).

Por otra parte Stoner (1996) acota que la cohesión del equipo es: “Un indicador importante de la cantidad de influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales” (p.555); en otras palabras, la cohesión representa el grado de sentimientos positivos que tienen cada miembro del equipo en relación a otros, un equipo cohesivo trabaja con eficacia, con efecto positivo a favor o en contra de los objetivos organizacionales, además que un equipo cohesivo se apoya para aumentar la productividad de la empresa.

Igualmente, Furnham (2001) señala que: “El desempeño del grupo está ligado fuertemente con el grado de cohesión que se posea, el hecho de que un grupo sea cohesivo puede favorecerse al logro de las metas “(p.458); así pues la cohesión impulsa el desempeño y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, es por ello que un equipo cohesivo fortalece al equipo y al mismo tiempo ayuda a proporcionar ideas y al logro de objetivos.

Asignación de Roles y Normas

Según Hellriegel y Slocum (2004), las normas de comportamiento son “las reglas de conducta que todos los integrantes de un equipo de trabajo comparten y acatan. Su función principal consiste en regular y estandarizar los comportamientos percibidos como importantes por los miembros del equipo” (p.471); resulta claro que es muy útil respetar y acatar las normas, la importancia de las mismas es que especifican cual es el comportamiento que debe tener cada individuo en este proceso de asignación de roles y normas.

Comunicación

Una buena comunicación interpersonal, es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos.

Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes, aprendan a escuchar a los demás y así poder manejar información acerca de todo lo que acontece dentro de la organización.

Definición de objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados, la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

Interdependencia positiva

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje, como del aprendizaje del equipo en general, sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Etapas de desarrollo de Equipos

Figura Nro. 3: Etapas de desarrollo de Equipos



Fuente: Steven (2005)

Realizado por: Moreno (2013)

Seguidamente se detallan, las diferentes etapas de desarrollo de formación de un equipo, que según Steven (2005) las cuales se explican a continuación a saber:

- **Formacion**

Habitualmente la formación es la etapa inicial, en la cual los miembros se conocen entre sí, tienden a ser amables y a admitir la autoridad del líder formal e informal quien deberá proporcionar los lineamientos del cual los equipos deben relacionarse. En esta etapa las personas tratan de entender que se espera de ellos, y como deben acoplarse en el equipo, hay incertidumbre sobre el propósito, el liderazgo y la estructura, es decir, en términos generales, esta etapa es un periodo de orientación y aclimatación.

- **Confrontacion**

Esta etapa se caracteriza por la presencia de conflictos internos, los miembros compiten entre sí, por estatus, discuten acerca de la condición del equipo, en esta etapa los integrantes llegan a ser proactivos y competentes a un nivel que les permite asumir roles dentro del equipo.

- **Normalizacion**

Es la etapa de establecer las normas, los equipos desarrollan su primera percepción de cohesión, ya que se establecen los papeles, y los miembros desarrollan modelos mentales similares que les permite formar suposiciones acerca de los métodos en que las metas del equipo deben alcanzarse. En términos generales la etapa de la normalización permite al equipo de trabajo, a actuar de manera cooperativa, establecen planes de acción que permite que cada miembro exponga sus ideas y cumpla con cada una de las normas plasmadas.

- **Desempeño**

En esta etapa el equipo llega a tener mayor orientación sobre las tareas, los miembros han aprendido a coordinar sus funciones y a solucionar sus conflictos de manera eficiente, los equipos son altamente cooperativos, existe un alto nivel de confianza y están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo .

- **Terminación**

Los grupos de trabajo llegan a esta etapa cuando la mayoría de los miembros abandona la organización o son reubicados en alguna otra sucursal; otros terminan por despido o cierre de plantas cualquiera que fuese la causa del cese del equipo las personas cambian su atención hacia la tarea por un enfoque emocional al darse cuenta que las relaciones están concluyendo.

Equipos Auto administrados

Consecuentemente los súper equipos que se administran sin supervisión formal se llaman equipos auto administrados o grupos de trabajo autoadministrados. Por consiguiente Stoner (1996) apunta que estos equipos suelen tener ciertas características como son:

El equipo tiene la responsabilidad de una “tarea relativamente completa, igualmente los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades donadas con la tarea. El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros y el desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración retroinformación.

Disfunciones de los equipos

Según Lencioni (2002)“Los equipos suelen padecer cinco disfunciones muy comunes en el mundo de los negocios: falta de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y desatención a los resultados”. (p.1). A continuación se detallan los cinco pasos a saber:

- **Falta de Confianza**

La confianza constituye el núcleo de un equipo funcional y bien cohesionado. En el contexto de un equipo, la confianza significa que cada miembro del equipo cree en las buenas intenciones de sus colegas, y en que no hay razones para estar a la defensiva dentro del grupo, en esencia, que los miembros del equipo se sientan cómodos entre sí.

- **Temor al Conflicto**

Toda buena relación necesita de conflictos productivos para poder crecer. Lamentablemente, el conflicto es considerado como un tabú en muchas situaciones, sobretodo en el trabajo, además, mientras más arriba se llegue en la escalera gerencial, más gente se encontrara invirtiendo tiempo y energía en evitar conflictos.

- **Falta de Compromiso**

En el contexto de un equipo, el compromiso es una función de dos cosas: claridad y respaldo; los grandes equipos toman decisiones claras y oportunas, y estas son respaldadas por cada miembro, incluso aquellos que votaron en contra.

- **Evadir Responsabilidad**

La responsabilidad supone amonestar a los colegas por cualquier comportamiento que pueda dañar al equipo. Sin embargo, pocos equipos están dispuestos a hacer esto para evitar conversaciones difíciles que pudieran poner en juego las relaciones personales.

- **Desatender los resultados**

La peor disfunción de un equipo es la tendencia de los miembros a preocuparse por todo menos por los resultados colectivos del equipo, es posible que se preocupen más por sus tareas individuales que por el equipo gerencial, o que se preocupen más por sus misiones que por los objetivos específicos.

Por otra parte Blanchard y otros (2006) consideran que: “muchos equipos fallan porque los miembros del equipo carecen de claridad y alineamiento sobre cuál es su misión (p.67).” Con respecto a esto todo equipo de trabajo debe tener claro cuál es su misión y responsabilidad dentro del equipo, la misión es lo que hace la subsistencia del equipo.

Teorías del Conflicto

Las teorías micro sociología se ocupa del “estudio del comportamiento humano en los contextos de interacción cara a cara”. La división entre teorías sociológicas del consenso y del conflicto, se refiere a las teorías macrosociológicas.

Según Gonzalez (1971), desde el comienzo de la sociología el marxismo sitúa el conflicto en el centro del análisis sociológico, como motor del cambio histórico. Puede decirse que la línea del conflicto va ligada a una

preocupación mayor por el cambio social, frente a la línea de los que persiguen una sociología consensual. Se considera que el conflicto entre obreros y patronos es secundario, pues procede únicamente de una mala organización de la sociedad, que puede ser corregida. Por otra parte, la sociedad evoluciona, en el plantamiento cotidiano, de una etapa militar a una etapa industrial, donde los conflictos acaban esfumándose.

Carlos Marx, ve al conflicto como algo inherente a la sociedad burguesa, y como el medio de promover el cambio social. Los primeros sociólogos americanos opinan que el conflicto es una categoría central de sus sistemas, al que consideran como parte fundamental y constructiva de la organización social. Al respecto Cooley (citado por Gonzalez 1971) manifiesta que el conflicto es la vida de la sociedad de donde emana el progreso, una sociedad puede ser mas estable cuando esta sometida a una serie de conflictos de muy opuestas direcciones que cuando no tiene oposiciones fundamentales en su interior, ven en el conflicto algo esencial y positivo para las relaciones sociales. Ward y otros consideran que unicamente se dan las condiciones de una conducta racional allí, donde existe el conflicto, el cual tiende a provocar una integración y una superordenación y subordinados de los grupos en lucha.

Por otra parte Weber, considera que la lucha tiene una importancia primordial. Las sociedades no son conjuntos armoniosos, sino que están constituidas tanto por conflictos como por acuerdos, el conflicto es una relación social fundamental e incluso la orientación reciproca de las conductas de los actores sociales es mas fundamental en el conflicto que en el acuerdo. Se estima que la relación social de la lucha del conflicto se define por el hecho de que cada uno de los actores quiere imponer su voluntad a pesar de la resistencia de los demás, y de esta relación se va derivando un proceso de integración de los actores que puede desembocar en la creación de una comunidad o de una sociedad. El conflicto no puede excluirse de la vida social, no tanto porque los hombres se hagan violencia unos a otros por

sus intereses materiales antagónicos, como propugna el marxismo, como por el hecho de que ideales y valores están en conflicto y solo pueden imponerlos con ayuda de la violencia. La lucha pues es necesaria y únicamente cabe limitarla y regularla racionalmente.

El origen de los conflictos hay que buscarlo en la estructura social. Malinowski (citado por Gonzalez 1971) , decía que la agresión, como la caridad, empieza en casa; pero que la agresión era un accesorio de la cooperación, es decir, que el conflicto suele acompañar a las relaciones sociales porque en ellas se dan situaciones de denominación y poder. Al respecto Weber añade que “No es posible eliminar de la vida cultural la noción de lucha”.

Conflictología

Según Vinyamata (2001: 92) (citado por Souza (2009) define el término de conflictología como: “la compilación de conocimientos y procedimientos de análisis e intervención pacífica referidos al conflicto, al cambio, a la guerra, al problema, a la crisis o el caos...(p.1). La conflictología se centra en el estudio y el análisis de los conflictos en su acepción más amplia e integral, abarca también todas aquellas técnicas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas que hacen posible facilitar ayuda a las partes en conflicto, de manera que sean los propios autores de los conflictos los que por ellos mismos encuentran solución y remedio.

Igualmente Vinyamata (2001: 129) (citado por Souza (2009) expone que: “la conflictología es como una ciencia disciplinaria y transversal del conflicto, el Cambio, la Crisis”...(p.1) Sinónimo de Resolución de Conflictos y de Transformación de Conflictos como sistemas integrales e integradores de conocimientos, técnicas y habilidades orientadas al conocimiento de los

conflictos, sus posibles causas y maneras de facilitar su solución pacífica y no violenta.

Una vez analizada el termino de la conflictologia se analiza el estudio del fenómeno "conflicto", inicialmente se realiza una revisión bibliográfica desde diversos autores, que nos proporciona la comprensión desde una mirada genérica sobre el constructo estudiado.

Fundamentos teóricos sobre Conflicto

A continuación algunas definiciones de conflicto según la apreciación de varios autores, al respecto Vinyamata (2001: 129) (citado por Souza (2009) define el conflicto como: “la lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes”(p.1). Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

En este mismo orden de ideas Fisas(2001: 30) (citado por Souza (2009) manifiesta que el conflicto es: “una construcción social, creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado” (p.1).

Igualmente el autor arriba mencionado ve el conflicto “como una oposición entre grupos e individuos por la posesión debienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”. (p. 2).

Siguiendo con las definiciones de conflicto al respecto JulienFreund (1983: 65) (citado por Souza (2009), manifiesta que el: “conflicto en un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una int enciónhostil, acerca de un

derecho”...(p.1); en otras palabras el conflicto se manifiesta por las intenciones de dos individuos y buscan romper la resistencia, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro.

El conflicto designa una situación en la que unas entidades sociales apuntan a metas opuestas o tienen intereses diferentes. Desde el enfoque tradicional; el conflicto se define como algo negativo que es necesario evitar; desde el enfoque conductual: Se define como un proceso natural e inevitable en todo grupo y desde la aproximación psicosocial: Se entiende como la percepción de incompatibilidad de objetivos; es decir que el conflicto empieza con la falta de acuerdo entre personas que quieren lograr un fin, este conflicto también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes.

Los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por supuesto dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado.

Clasificación de conflicto según su alcance o efectos

Al respecto Deutsch (1969) indica que el conflicto tiene clasificaciones según su alcance o sus efectos. Los conflictos, según este criterio, pueden ser:

Conflictos Constructivos: conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible” (p.3).

Conflictos Destructivos: conflictos cuyos resultados solo pueden ser: “evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte aunque no obtenga bien alguno” (p.3).

Por otra parte, Budjac (2011), explica algunas consideraciones del conflicto constructivo o destructivo, a continuación algunas situaciones que pueden generar conflictos tanto destructivos como constructivos.

Cuadro Nro. 3: Conflicto Destructivo y Constructivo

Conflicto Destructivo
Una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son destructivas; como consecuencias de esto: Perdidas, frustración de objetivos y otras persecuciones personales negativas.
En Contextos Organizacionales las repercusiones negativas incluyen como consecuencia una baja productividad, baja moral, disminución de la cohesión, ausentismo y deserción. Ejemplo de este conflicto es que dos departamentos dentro de la misma organización no puedan trabajar juntos.
Conflicto Constructivo
Un ejemplo de un conflicto constructivo sería un comité ético compuesto por individuos de diferentes áreas de especialización, es decir con un miembro que represente la comunidad y un miembro que represente los intereses de los accionistas.
.Un concurso entre los empleados para recibir sugerencias de valor, aunque puede existir la competencia para generar las mejores ideas y esta estaría dirigida hacia el objetivo común de la organización.

Fuente: Budjac (2011)

Realizado por: Moreno (2015)

Clasificaciones de los conflictos según su contenido

Moore (1994) ha distinguido los conflictos en función de sus fuentes principales:

Conflictos de Relación: Se da entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas, todo esto llevan a generar conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.

Conflictos de Información: Información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.

Conflictos de Intereses: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.

Conflictos Estructurales: Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.

Conflictos de Valores: Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes

Tipos de Conflictos Organizacionales

Existen diferentes tipos de conflictos, entre los más resaltantes se encuentran:

Cuadro 4: Tipos de conflictos

Intrapersonal	Son conflictos que surgen dentro de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacción y contradicciones.
Interpersonal	Son aquellos que surgen entre las personas y causados por enfrentamientos de intereses, valores, normas y comunicación deficiente.
Intergrupales	Es el que ocurre entre grupos, estos conflictos son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integran un ejemplo lo constituyen las relaciones laborales entre producción y ventas.
Sindicales	Surgen entre individuos, grupos, departamentos entre otros, se dan por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen.

Realizado por: Moreno (2014)

A continuación se desarrollan con mayor exactitud cada tipo de conflictos laborales presente en este cuadro, a saber:

Conflictos Intrapersonales

Según Dollard y otros (1999) Los conflictos intrapersonales, son los que tiene el individuo consigo mismo. Este tipo de conflictos se crea cuando las necesidades de las personas chocan con las del grupo social al que pertenece o bien el medio en el que se desarrolla, estos conflictos son de los

más problemáticos debido a que no puede haber enemigo más grande que uno mismo y el problema con estos conflictos, se debe a que generan una barrera mental en las personas, haciéndolas sentir impotentes ante la situación que causa su conflicto y como consecuencia de esto, se rinden abandonando sus metas y aspiraciones, pierden toda la confianza en sí mismos.

De manera que, es de mucha importancia, debido a que en todo modelo de organización siempre se apunta a maximizar las ganancias como a perdurar en el tiempo, una inconformidad o baja de ánimo en uno de los miembros activos de la organización, podría ocasionar un conflicto de esta magnitud, y por ende habrá un riesgo en disminuir no solo la producción sino el desánimo en las demás personas.

Conflictos Interpersonales

Por otra parte Burguet (1999) comenta que: "el conflicto interpersonal se da entre dos o más individuos. Surgen de oposiciones de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, debido a diferencias de personalidad o presiones referentes a los roles"...(p.1). Así mismo Domenec (2010) denota que "los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Los conflictos interpersonales suelen ser debidos a uno mismo y su falta de Inteligencia interpersonal. (p.1).

Conflictos Sindicales

Cabanellas (citado por Marcelina (2010). "Se refiere a los conflictos como el antagonismo, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre patronos y trabajadores" (p.1). Este tipo de conflictos es uno de los más usuales en el campo laboral ya que cada

individuo presenta consigo diferentes conflictos en todas las áreas de la vida como: Sentimientos, valores, intereses, frustraciones, de manera que la mezcla de todo esto provoca un conflicto laboral, tanto entre los equipos de trabajo como con patronos y/o subordinados

Conflictos Intergrupales

Desde el punto de vista de la sociología al respecto Horowitz (1969), expresa que: “ para estudiar las tensiones intergrupales en America latina y sus puntos de contacto con los problemas de cambio social son indispensables las nociones de movilización e integración ... (p.172). Cabe afirmar que las tensiones y conflictos entre grupos dependen de dos clases de variables las cuales son:

La primera relacionada con la estructura de los grupos incluidos el sistema de estratificación social, la estructura étnica (si es que existe diferenciación a este respecto), la distribución de la población en un área y la posición central o periférica de los diversos grupos. Esta posición está relacionada con la hegemonía de ciertas áreas dentro del territorio nacional y al mismo tiempo con la distribución del poder. (p.180).

Referente a la segunda clase de variable, deben advertirse los siguientes aspectos: a) la esfera de actividad humana dentro de la cual tiene lugar la disponibilidad, la movilización y una posible integración posterior; b) la rapidez del proceso de cambio; c) la existencia dentro de la sociedad de mecanismos de integración adecuados para los grupos que se hallan en curso de movilización; d) la existencia previa o no de posibilidades reales para hacer viable la participación integrada y e) las respectivas proporciones de población ya movilizadas, por movilizar e integradas o en vías de integración, es decir, el estado del proceso total en el que están comprometidos los grupos que constituyen la población. (p.180-181).

Igualmente Horowitz (1969), hace referencia que:“los conflictos y tensiones surgen como consecuencia de una incongruencia entre las aspiraciones, actitudes y motivaciones de cada uno de los grupos que componen la estructura social”...(p.181). Así mismo Sargiotti (2010)expone que los conflictos intergrupales, así como todos los demás tipos de conflictos, son fenómenos naturales; esperables en cualquier espacio en donde el ser humano esté presente.

Así pues, para comprender este tipo de conflicto, es necesario poder ver a los grupos como gestalts, y no como una simple “adición” de individuos. Los grupos poseen intereses, motivaciones y metas propias más allá de las individualidades de cada miembro.

De modo que los conflictos intergrupales se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa, esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes en condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros, caracterizadas por la desconfianza, la rigidez el centro de atención solo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar entre otros aspectos.

Tapia (2012) expresa que los conflictos intergrupales han existido siempre y pueden variar desde una simple discusión en un grupo de amigos hasta un altercado entre naciones... (p.1), es decir que este tipo de conflicto es muy común y puede darse en cualquier situación sea cual sea la magnitud del problema. El principio de este tipo de conflicto suelen ser siempre los mismos y suelen ser simples y pueden solucionarse de manera sencilla con tan solo la voluntad y el entendimiento de un grupo de personas o un individuo.

De la misma manera el autor antes mencionado argumenta que “el conflicto intergrupales surge debido a una incompatibilidad de metas, pensamientos, creencias o definiciones....(p.1) Y muchas veces las causas de estas incompatibilidades suelen surgir debido al poder ostentado, las

diferencias económicas o de valores materiales y valores humanos. Los conflictos económicos se dan por la competencia de la riqueza material y de recursos, el conflicto por el poder, los grupos o individuos compiten por la adquisición del poder y superar el uno al otro con el fin de someterlo o poseerlo, o superarlo y el conflicto por los valores, éstos se dan por la intolerancia hacia las creencias o pensamientos que generan un estilo de vida y que se contraponen al estilo de vida del grupo o individuo contrario.

Factores o causas del Conflicto Intergrupual

Gibson (2003) explica cuatro factores que contribuyen al desarrollo de conflicto intergrupual, a saber:

- **Interdependencia Laboral:** Ocurre cuando dos o mas grupos organizacionales dependen los unos de los otros para completar sus tareas. Existen tres tipos de interdependencia como lo son: Interdependencia mancomunada, secuencial y reciproca.

Cuadro Nro. 5: Tipos de Interdependencia

Interdependencia mancomunada	No requiere interaccion entre los grupos porque cada uno ejecuta separadamente, excepto a través de la organización. Sin embargo los logros mancomunados de todos los grupos determinan lo exitosa que puede ser una organización.
Intedependencia Secuencial	Requiere de un grupo para completar su tarea antes que otro grupo pueda completar la suya.
Interdependencia Reciproca	Requiere del resultado de cada grupo el cual sirve como insumo para otros grupos en la organizacion

Fuente: Gibson (2003)

Realizado por: Moreno (2015)

• **Diferencias en las Metas:** A medida que se especializan las subunidades de la organización, ellas a menudo desarrollan metas disímiles; es decir cuando existen metas diferentes para cada departamento cuando para uno de ellos puede ser innovadora mientras que para otro reduce costos o producción.

• **Recursos Limitados:** Se refiere cuando los recursos limitados deben ser distribuidos, las dependencias mutuas aumentan, y cualquier diferencia en los objetivos del grupo se hace más difíciles; es decir los recursos deben ser distribuidos y compartidos. Si el dinero, el trabajo y el tiempo fuera ilimitado cada grupo continuaría con sus propios objetivos.

• **Estructuras de Incentivo:** Es probable que el conflicto intergrupalo se produzca cuando el sistema de incentivos se encuentre relacionado al desempeño grupal individual más que el desempeño organizacional total; cuando los incentivos se orientan hacia grupos individuales, los logros se visualizan de manera independiente.

• **Diferencias de Percepciones:** Las diferencias en las metas pueden ser acompañadas por percepciones diferentes de la realidad; un desacuerdo en eso puede generar un conflicto; con respecto a esto un problema puede ser visto por dos departamentos de manera diferente.

• **Diferencias Horizontes de Tiempo:** Las perspectivas del tiempo influyen como un grupo percibe la realidad; las fechas límite influyen en las prioridades y la importancia que el grupo asigna a sus actividades varias; es decir el número de horizontes de tiempo puede ser diferente dependiendo del trabajo a realizar.

• **Incongruencia de Estatus:** Los conflictos que se refieren a los estatus relativos a los diferentes grupos son comunes e influyen en las percepciones. Los conflictos de estatus a menudo son creados por colaboradores en el trabajo; ejemplo que grupo inicia el trabajo y quien responde.

• **Percepciones Inexactas:** A menudo ocasionan que un grupo desarrolle estereotipos acerca de otros grupos, aunque las diferencias entre los grupos pueden darse pequeñas, cada grupo tiende a exagerarlas, por estas exageraciones se presentan los conflictos.

• **Aumento de la demanda de Especialistas:** Los conflictos entre los especialistas del equipo de trabajo y de las líneas generales son probablemente los conflictos intergrupales más comunes.

Recomendaciones para enfrentar conflictos

Todo entorno profesional supone desafíos en la manera en la que se relacionan con los demás, motivo por el cual a continuación se detallan algunas recomendaciones para salir airoso de los problemas, a saber:

Mantener la Calma: Lo primero que se debe tomar en cuenta a la hora de lidiar con un conflicto, es que suelen escalar rápidamente una vez que se involucran las emociones. Muchos trabajadores tienen dificultades para verbalizar sus pensamientos y se frustran fácilmente y puede incluso dar lugar a violencia.

Disposición a ceder: En esta paso, no importa quién tenga la razón, si ambas partes no creyeran estar en lo cierto, el conflicto no se habría producido. Ciertamente muchos sólo se enfrentan porque pueden hacerlo, sin embargo se debe saber que no se podrá ganar siempre, en muchas

ocasiones si se quiere alcanzar un acuerdo es necesario ceder, no necesariamente debe haber un perdedor, sin embargo, a veces hay que dejar a un lado el orgullo y ceder para que se logre una conciliación entre ambas partes.

Escuchar a los demás: Es esta etapa es necesario conocer y escuchar los argumentos expuestos por las partes, de manera de entender la disputa que existan entre ellos. La importancia radica en escuchar, así se podrá comprender la perspectiva del otro, incluso cuando se crea tener una idea sobre que piensa, tomarse un tiempo para escucharlo. La manera más sencilla de resolver un conflicto es llevando al otro a comprender la manera de ver las cosas, no indicár qué hacer.

Evitar Ataques Personales: Seguidamente en esta etapa, jamás se debe insultar a nadie. Evitar confrontaciones y ataques entre las partes es lo ideal, para conseguir simpatizarse necesita generar respeto y eso se gana, no se exige.

Desvincularse del Resultado: Sin importar qué tan bien se haya argumentado la causa, siempre existe la posibilidad de perder la disputa. En ocasiones hay que aceptar el fracaso y alejarse, una buena manera de resolver un altercado sin tener que admitir la derrota es aceptar las diferencias, esto significa aprender a vivir con las diferencias, dejando el resentimiento a un lado.

Terminado la disputa, lo mejor es Olvidar: Es importante no tomar los altercados demasiado a pecho. Este conflicto no cambiará la manera de ver el mundo, no vale la pena darle vueltas al asunto. Es inevitable la confrontación o la disparidad entre compañeros o jefe, especialmente cuando se trata de un grupo humano numeroso donde coexisten diferentes personalidades, donde además hay intereses encontrados, diferentes

maneras de pensar y sentimientos, a diario se presentarán situaciones que pondrán a prueba el carácter y la capacidad de resolver conflictos, la manera en que se resuelven se refleja en la reputación como subalterno o como líder de una organización.

Estilos de comportamiento de Conflicto

Según, Keneth y tros(1970)Existen cinco estilos de conflictos según el comportamiento de cada individuo. En esta fase no existen respuestas correctas ni incorrectas. Los cinco tipos de conductas son útiles dependiendo de la situación; es decir, cada una representa un conjunto de capacidades sociales y su efectividad depende de las características del conflicto y de la habilidad con que se emita una u otra conducta. Todas las personas son capaces de emplear las cinco conductas, sin embargo algunos estilos de conductas se aplican mejor que otras y por lo tanto se tiende a emitir más unas conductas que otras. De manera que se detallan los cinco estilos de conflicto a saber:

Competencia

- Cuando es vital una acción rápida y decisiva
- Cuando es necesario implementar medidas impopulares
- Para asuntos vitales para el bienestar de la organización
- Para protegerse de las personas que se aprovechan de la conducta no competitiva

Cooperacion

- Para buscar una solución integradora cuando los puntos de ambas partes son demasiado importantes.
- Cuando su objetivo es el aprendizaje
- Para combinar las ideas de personas con distintas perspectivas acerca del problema.
- Para un mayor compromiso, incorporando los intereses del otro en una decisión que implica consenso.
- Para obviar los sentimientos hostiles que han estado interfiriendo en una relación interpersonal

Compromiso

- Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no son dignas del esfuerzo o la ruptura potencial que existe en los modos más afirmativos.
- Cuando dos adversarios con el mismo poder están fuertemente comprometidos con objetivos mutuamente excluyentes, están en una negociación de tipo laboral.
- Para conseguir acuerdos temporales sobre asuntos complejos.
- Para llegar a soluciones rápidas por falta de tiempo.
- Como modalidad alternativa cuando no han tenido éxito ni la colaboración ni la competencia.

Evasion

- Cuando definitivamente no existe ningún tipo de interés por enfrentar el conflicto.
- Cuando el asunto es trivial, de importancia pasajera o cuando hay otros problemas más importantes para tratar.

Adaptacion

- Cuando se da cuenta de que no tiene razón, para permitir que se acepte una posición mejor, para aprender de los otros y para demostrar que se es razonable.
- Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted; para satisfacer las necesidades de los demás, como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación.

Medios alternativos de solución de conflictos

Los medios alternativos de solución de conflictos, pueden definirse tanto en un sentido amplio como en un sentido restringido. El sentido amplio, son aquellas atribuciones, alternativas al sistema judicial oficial, que permite la solución privada de los conflictos, mientras que el sentido restringido, son aquellos procedimientos que buscan la solución a los conflictos entre las partes, ya sea de manera directa entre ellas (o con el nombramiento de agentes negociadores, como es el caso de la negociación) o mediante la intervención de un tercero imparcial (como son los casos de la mediación, la conciliación y el arbitraje). Ahora bien los principales métodos alternativos de solución de conflictos son: la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y la evaluación neutral.

• La Negociacion

Según el diccionario de la real academia española, la palabra negociación proviene del latín *negotiatio* que significa acción y efecto de negociar.

A juicio de Pinkas Flint Blank (citado por Alarcon 2015) , la negociación es un proceso de comunicación dinámico, en merito del cual dos o mas parte tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción de intereses, estas

diferencias deben ser resueltas por las partes aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

- **La Mediación**

Constituye una variante del proceso de negociación, aunque aplica las mismas reglas generales, difiere de la negociación en que entra en escena un tercero denominado mediador, el rol del mediador es el de un facilitador, quien recoge inquietudes, traduce estados de ánimo y ayuda a las partes a confrontar sus pedidos con la realidad, el rol del mediador es calmar los estados de ánimos exaltados, rebaja los pedidos exagerados, explica posiciones y recibe confidencias.

Para Gerard Couturier (citado por Alarcon 2015)) se trata de un procedimiento de investigación completo que conlleva a proponer precisas recomendaciones para solucionar un conflicto.

www.bdigital.ula.ve

- **La Conciliación**

La función del conciliador es asistir a las partes para que ellas mismas acuerden la solución, guiándolos para clarificar y delimitar los puntos conflictivos.

En consideraciones de Fernando Onfray(citado por Alarcon 2015) considera que la conciliación es un sistema destinado a prevenir y solucionar los conflictos constituido por un conjunto de actuaciones realizadas por las partes y el conciliador, que no tiene poder de decisión y ante el cual recurren los primeros en busca de un acuerdo.

- **El Arbitraje**

Es un sistema de solución de conflictos en que la voluntad de las partes, se somete a la voluntad de un tercero, en el fondo del arbitraje existe un

pacto o convenio entre los litigantes en el sentido de que someterán sus voluntades a la convicción y al pronunciamiento del tercero, con el compromiso de cumplir con lo que por el se decida, es decir, es el procedimiento que tiene por objeto la composición del conflicto por una persona u organismo cuyo laudo una vez dictado tiene que cumplirse obligatoriamente.

- **La Evaluación Neutral**

Es el acto por el cual las partes acuden a un centro de conciliación para que un tercero (evaluador neutral), les aclare una situación litigiosa y les pueda facilitar un acuerdo conciliatorio. Es absolutamente voluntario, no hay obligación de recurrir a este método, para esto, las partes deben estar de acuerdo en solicitar la evaluación neutral, la función de la evaluación neutral es buscar que las partes tomen conciencia de sus posiciones a fin de que estén abiertas al diálogo y a la creación de opciones de solución que impliquen mutuos beneficios llegando así a un acuerdo. El evaluador neutral solo da una opinión, no se involucra en el proceso de negociación.

En resumen, la negociación está íntegramente librado a la voluntad de las partes, mientras que en la mediación y en la conciliación interviene un tercero (mediador o conciliador) para ayudar a que las partes arriben a un acuerdo. Desde un punto de vista doctrinario la conciliación se distingue de la mediación por el hecho que el conciliador debe proponer una fórmula conciliatoria, mientras que el mediador no tiene esa obligación y por ello puede o no formular una propuesta de solución.

Sistema de Variables

La Operacionalización de la variable es el proceso donde se analizan los objetivos de la investigación y sus variables con la finalidad de conocer de

forma abstracta hasta los hechos más concretos, como la medición y sus características e indicadores. El sistema de variables está compuesto, como su nombre lo indica, por las variables de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medir” (p. 143).

Estas variables según Arias (2006), pueden ser independientes que son las causas que generan y explican los cambios en una variable dependiente, que son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente, y las intervinientes que son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última.

En esta investigación hay dos variables, las cuales se detallan a continuación:

Variable Independiente: Grupo de trabajo, Equipos de Trabajo.

Variable Dependiente: Conflicto

Cuadro Nro. 6:Operacionalización de las variables.

Objetivos Específicos	Variable	Subvariable	Indicadores	Herramienta	Ítem
Distinguir los grupos relevantes en organizaciones agroindustriales del Municipio Colon	Grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Formales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de grupo formal (Funcional, Comité o Grupo de Trabajo) • Función de cada grupo formal • Nro. de grupos formales por tipo • Tamaño de cada grupo formal • Composición de cada grupo formal • Líder de cada grupo formal 	Guion de observación A	1-12
		<ul style="list-style-type: none"> • Grupos informales 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del trabajador 	Cuestionario A	3.1
		<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del grupo informal 	3.2		
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de grupo informal 	3.2		
		<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del grupo informal 	3.3		
		<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de reunión 	3.4		
		<ul style="list-style-type: none"> • Líder(es) de grupo 	3.5		

Objetivos Específicos	Variable	Subvariable	Indicadores	Herramienta	Ítem
Caracterizar a los grupos y equipos de trabajadores pertenecientes a las organizaciones Agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia	Características grupos formales	• Liderazgo unico	• Líder formal evidente	Cuestionario A	1.a
		• Responsabilidad individual	• Responsabilidad limitada al trabajo encomendado		1.b y 1.c
		• Cooperación (porposito igual a Empresa)	• Cooperación con objetivos organizacionales		1.d
		• Producto individual	• Interes en los resultados de su propio trabajo		1.e y 1.f
		• Reuniones eficientes	• Tiempo de reunión		1.g
	Características equipos formales	• Propósito claro	• Conocimiento de los objetivos del departamento y empresa	Cuestionario A	2.a y 2.b
		• Comunicación efectiva	• Fluidez en la comunicación con líderes y liderados		2.c
		• Voluntad de aprender de los demás	• Deseos de aprendizaje		2.d
		• Participación	• Los integrantes del grupo son considerados en reuniones y charlas		2.e
		• Orientación a la solución de problemas	• Interés en la solución de problemas		2.f
		• Búsqueda de la excelencia	• Autocriticos		2.g
		• Celebración de logros	• Celebran el logro de objetivos		2.h
		• Solución grupal de problemas	• Integrantes del grupo abordando la solución de problemas		2.i
		• Equipos multidisciplinarios	• Profesión y experiencia diversas entre los integrantes		2.j

		<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Ocupados en mejorar productos, servicios, procesos y métodos 		2.k
		<ul style="list-style-type: none"> Descontento con el status quo 	<ul style="list-style-type: none"> Desinterés por cargos y jerarquías 		2.L
		<ul style="list-style-type: none"> Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con el grupo 		2.m, 2.n, 2.o
	Características grupos informales	<ul style="list-style-type: none"> Interés común 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir mismos intereses del grupo 	Cuestionario A	3.6.a
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Fluidez en comunicación 		3.6.b
		<ul style="list-style-type: none"> Reglas 	<ul style="list-style-type: none"> Reglas y penalidades impuestas por el grupo 		3.6. c y 3.6.d
		<ul style="list-style-type: none"> Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad y tranquilidad que ofrece el grupo 		3.6.e
		<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción social 	<ul style="list-style-type: none"> Disfrute en la permanencia 		3.6.f
		<ul style="list-style-type: none"> Vinculos 	<ul style="list-style-type: none"> Cercanía con los integrantes 		3.6.g
		<ul style="list-style-type: none"> Compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con el grupo 		3.6.h
		<ul style="list-style-type: none"> Cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación con objetivos organizacionales 		3.6.i

Objetivos Específicos	Variable	Subvariable	Indicadores	Herramienta	Ítem
Destacar los conflictos intergrupales que se evidencian en las organizaciones agroindustriales del Municipio Colon del Estado Zulia.	Conflicto intergrupala	• Sindical	• Conflicto por renovación o incumplimiento de contratación colectiva	Cuestionario B	1.a
		• Asignacion de recursos	• Conflicto por distribución de recursos físicos, humanos, financieros		1.b
		• Comunicación	• Conflicto por trabas en la comunicación		1.c
		• Metas	• Conflicto por diferencias de metas asignadas a los Dptos.		1.d
		• Sistema de incentivos	• Conflictos por diferencias en el sistema de incentivos		1.e
		• Estructura de grupos	• Conflicto por composición políticas o socioeconómica de los grupos		1.f y 1.g
		• Trato	• Conflicto por trato inadecuado de un grupo a otro		1.h
		• Participación	• Conflicto por limitada participación de un grupo en las decisiones de la Empresa		1.i
		• Tiempo de espera	• Conflicto por recepción tardía de insumos, productos o información		1.j
		• Abusos de poder del grupo	• Conflicto por exceso de poder de un grupo en contra de otro		1.k
• Métodos de trabajo	• Conflicto por diferencias en métodos o procedimientos para realizar trabajo particular	1.L y 1.m			

Objetivos Específicos	Variable	Subvariable	Indicadores	Herramienta	Ítem
Determinar el estilo en manejo de conflictos por parte de los gerentes de las agroindustrias del Municipio Colon del Estado Zulia.	Estilo en manejo de conflicto	• Competitivo	• Enfoque en sus propias metas	Cuestionario B	3.3,3.6,3.8,3.9,3.10,3.13 3.14,3.16,3.17, 3.22,3.25 y 3.28
		• Colaborador	• Enfoque en los intereses de todas las partes		3.2,3.5,3.8,3.11,3.14, 3.19,3.20,3.21, 3.23, 3.26,3.28 y 3.30
		• Comprometido	• Atención a las preocupaciones de todos		3.2,3.4,3.7,3.10,3.12, 3.13,3.18,3.20, 3.22, 3.24,3.26 y 3.29
		• Evasivo	• Evade el tema		3.1,3.5,3.6,3.7,3.9, 3.12,3.15,3.17, 3.19, 3.22,3.23, 3.27 y 3.29
		• Acomodaticio	• Cooperación para satisfacer los deseos de los demás y no los propios		3.1,3.3,3.4,3.11,3.15, 3.16,3.18,3.21, 3.24, 3.25,3.27 y 3.30

Realizado por: Moreno (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se consideran los aspectos referidos a la metodología de la investigación. Sabino (2002), expone que “el marco metodológico tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación adecuado para contrarrestar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general tendente a determinar las operaciones necesarias para realizarlo” (p.87). En consecuencia, el texto del presente capítulo está conformado por el enfoque, modalidad, tipo y diseño de investigación, igualmente se especificara la población estudiada, el tipo de muestreo y las técnicas que se utilizaran para recolectar, procesar y analizar la información.

Enfoque de la Investigación

En consideración a la naturaleza de la investigación, la misma tiene un enfoque cuantitativo, ya que consistirá en analizar los grupos de trabajo y el manejo de conflictos en las Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colon, del Estado Zulia, con la finalidad de conocer cuales son los grupos formales existentes en dichas organizaciones y como resuelven el manejo de conflictos.

Modalidad Tipo y Diseño de la Investigación

La modalidad de la investigación es de campo; por cuanto permitirá recolectar los datos de la misma realidad donde se darán los acontecimientos. Tal como lo expresa Arias (2006) “la investigación de campo es aquella “donde los datos se recolectan directamente de la realidad donde ocurren los hechos.”, (p.31).

Es pertinente hacer mención al tipo de la investigación. El tipo de investigación es según su profundidad descriptiva- correlacional. Hernández y otros (2003), señalan que los estudios descriptivos pretenden “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren” (p.119); en este sentido es descriptiva, ya que la misma permitirá recolectar información sobre cada una de las variables de investigación y describir las características y propiedades importantes del fenómeno en estudio, en este caso los grupos de trabajo y conflictos evidentes en Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia. Así mismo es correlacional debido a que intenta medir o comparar el grado de relación que exista entre las variables de la investigación.

En este mismo orden de ideas, el diseño de la Investigación es no experimental, porque no se manipulara ninguna de las variables objeto de estudio, por lo tanto el diseño de la investigación, se elaborara para explicar la manera como se van a lograr los objetivos y dar respuesta al problema antes plasmado.

De tal manera que la investigación a realizar no tiene intervención por parte del investigador; es decir, que el mismo no intenta modificar o actuar sobre las variables, teniendo como propósito generar un conocimiento científico a través de dar solución al problema antes citado.

Población Unidad de Análisis y Muestra

Poblacion

Según Tamayo (2004) “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de La población poseen características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. De manera más específica, las unidades de la población son los Grupos Formales de siete (7) Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón, Estado Zulia.

Cuadro Nro. 7. Población Grupos Formales De Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón del Estado Zulia

ORGANIZACIONES AGROINDUSTRIALES
LÁCTEOS SUR DEL LAGO
FRISULCA
FIBASA
GENICA - COLONA
INSOLAC
FLOR DE ARAGUA
AGROPROCESADOS DE MI FINCA.

Realizado por: Moreno (2015)

Unidades de Análisis

Estas unidades vienen respresentadas por los trabajadores de las organizaciones agroindustriales quienes aportaran información

relacionada con los grupos que hacen vida en estas organizaciones y el manejo de los conflictos intergrupales.

Plan Muestra

El muestreo utilizado fue no probabilístico y de tipo intencional. Méndez (2004) expresa que la muestra no probabilística “se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma” (p.284); en otras palabras, cada unidad de la población no tiene la misma posibilidad de ser incluido en la muestra. Puntualmente se seleccionarán 13 grupos formales pertenecientes a las organizaciones agroindustriales de INSOLAC y FIBASA, a los cuales se tuvo acceso sin restricción. La primera organización se dedica al procesamiento de productos lácteos y la segunda al desposte y procesamiento de cárnicos en el Municipio Colón del Estado Zulia, estos grupos conformarán la muestra de la investigación

Cuadro Nro. 8: Muestra No Probabilística Grupos Formales De Organizaciones Agroindustriales Del Municipio Colon Del Estado Zulia

GRUPOS FORMALES O DEPARTAMENTOS	
INSOLAC	FIBASA
1. Administración	7. Administración
2. Contabilidad	8. Operaciones
3. Almacenamiento y Despacho	9. Talento Humano
4. Producción	10. Producción
5. Servicio Técnico	11. Mantenimiento
6. Control de Calidad	12. Vigilancia y Seguridad
	13. Control de Calidad

Realizado por: Moreno (2015)

Con la intención de conocer el tipo de conflictos y el estilo para manejarlos, es conveniente recolectar información de los 13 jefes o gerentes de cada grupo formal de la muestra (Ver. cuadro nro.8).

Por otra parte, para identificar y caracterizar los grupos que conforman la muestra es necesario analizar a los 178 trabajadores de Insolac y fibasa, que hacen vida en los trece (13) grupos formales. Dado el tamaño del grupo, se calculó una sub-muestra en base a la fórmula de proporción y población finita resultando un tamaño de 92 trabajadores (27 de Insolac y 65 de Fibasa), tal como se detalla en cuadro Nro 9.

Cuadro Nro. 9: Tamaño Submuestra Trabajadores Insolac Y Fibasa

VARIABLES	INSOLAC	FIBASA	Total
N: trabajadores	34	144	178
E: Error máximo admitido	5%	5%	
P	50%	50%	
Q	50%	50%	
Z: nivel de confianza 95%	1,96	1,96	
Fórmula tamaño de muestra	$n = N * Z^2 * p * q / E^2 * (N-1) + N * p * q$		
n	27	65	92

Realizado por: Moreno (2015)

Tomando en cuenta la submuestra su tamaño fue Estratificado por grupos de trabajo, a fin de conocer las opiniones y las actitudes de cada trabajador de los trece (13) grupos formales existentes tanto en la empresa Insolac como en Fibasa, tal como se detalla en el cuadro Nro 10.

Cuadro Nro. 10: Detalle Submuestra Trabajadores Insolac yFibasa

GRUPOS DE INSOLAC	NRO TRABAJADORES	GRUPOS DE FIBASA	NRO TRABAJADORES
Administración	3	Administración	7
Contabilidad	2	Operaciones	10
Almacenamiento y Despacho	2	Talento Humano	3
Producción	15	Producción	28
Servicio Técnico	3	Mantenimiento	11
Control de Calidad	2	Vigilancia y Seguridad	5
		Control de Calidad	1
SUBTOTAL	27	SUBTOTAL	65
TOTAL SUBMUESTRA	92		

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos se procederá, a establecer todo lo referente a la recolección de datos pertinentes sobre las variables; por consiguiente es importante señalar que se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta, la misma permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los Trabajadores en relación a los grupos y los conflictos que se evidencian en este sector. Al respecto Arias (2006:67) señala que “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”

Seguidamente se utilizó como instrumento un cuestionario contentivo con preguntas cerradas sobre un determinado aspectos para recabar la información, se utilizo un cuestionario “A” aplicado a los empleados y obreros de las empresas Insolac y Fibasa, mientras que el cuestionario “B” fue aplicado a los Gerentes y jefes de cada departamentos.

Validez y Confiabilidad

Validez

Luego de elaborado el cuestionario, fue sometido a la validación ya que representa un requisito fundamental para su aplicación. Por su parte Arias (2006) expresa que la validez del cuestionario “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p.79).

En relación con lo antes mencionado, es indispensable destacar que la validez del instrumento estuvo referida al contenido del mismo, diseñado de modo tal que permita medir los aspectos sugeridos. Con esta intención, se seleccionó la validación a través del juicio de expertos.

El instrumento antes de su aplicación, fue sometido a juicio de validación, mediante la opinión de tres (3) expertos, a quienes se les entregó un instrumento de validación, los cuales revisaron el contenido del mismo según los siguientes parámetros: presentación general, claridad en la redacción de los ítems, pertinencia de las variables con los indicadores, pertinencia con los objetivos de la investigación, relevancia del contenido y factibilidad de aplicación.

Confiabilidad

La confiabilidad de un trabajo de investigación es muy importante, debido a que ésta permite afinar el instrumento antes de aplicarlo a la muestra total. Al respecto Hurtado (2000) expresa que: “La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (p.438-39).

El procedimiento utilizado para determinar la confiabilidad fue el coeficiente Alpha de Cronbach, que según Hernández y otros (2001), es aquel que: Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p.242).

La fórmula utilizada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum \rho_j q_j}{s^2_x} \right]$$

K= número de ítems del instrumento.

S^2_x = varianza total del instrumento.

$\sum \rho_j q_j$ = sumatoria del producto de las desviaciones de las variables.

Algunos autores ofrecen escalas completas para la valoración del coeficiente de confiabilidad. De Vellis (citado por García, 2005) plantea la siguiente escala de valoración:

- Por debajo de 0.60 es inaceptable.
- De 0.60 a 0.65 es indeseable.
- Entre 0.65 a 0.70 es mínimamente aceptable.
- De 0.70 a 0.80 es respetable.
- De 0.80 a 0.90 es muy buena.

En tal sentido, la confiabilidad del instrumento “a” se obtuvo al analizar las respuestas de 10 sujetos, mientras que la confiabilidad del instrumento tipo “b” se obtuvo de 13 sujetos. La estimación se afianzó en el paquete estadístico SPSS.

Cuadro Nro. 11: Numerode Unidades De Análisis Instrumento “A”

Resumen del Procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	9	90,0
	Excluidos ^a	1	10,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Cuadro Nro. 12: Número De Unidades De Análisis Instrumento “B”

Resumen del Procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	13	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Para el Instrumento “A” se evaluaron 39 variables de interés siendo el coeficiente alfa de Cronbach 87%. Ver cuadro 13:

Cuadro Nro. 13: Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. De elementos
0,870	39

Realizado por: Moreno (2015)

Mientras que para el instrumento “B” se evaluaron 12 variables y el coeficiente de alfa de Cronbach fue de 83,6%. Ver cuadro 14.

Cuadro Nro. 14: Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. De elementos
0,836	12

Realizado por: Moreno (2015)

Para ambos instrumentos la confiabilidad rebaza el 80%, razón por la cual se puede afirmar que los instrumentos son fiables en las variables que pretenden medir.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó los programas de Excel y SPSS versión 21, con la finalidad de conocer los resultados obtenidos en dichos instrumentos. En el análisis se aplicó la estadística descriptiva con las medidas de tendencia central y la distribución de frecuencia absoluta y relativa, las cuales permitieron determinar el comportamiento de los ítems, indicadores y variables; y con ello, obtener la información sobre las variables, con lo cual se emitió el juicio, evaluando el hecho investigado para llegar a conclusiones y recomendaciones.

Luego de recolectados los resultados, se procedió a tabular los datos por indicadores, delimitando frecuencia y porcentajes de las alternativas de respuestas de cada ítem.

Hipótesis de Investigación

H1: El tamaño de los grupos es igual a 7 integrantes

Ho: Tamaño de grupos = 7 integrantes

Ha: Tamaño de grupos diferente a 7 integrantes

H2: El tamaño de los grupos es igual en las dos agroindustrias (Insolac y Fibasa)

Ho: Tamaño grupo Insolac = Tamaño grupo Fibasa

Ha: Tamaño grupo Insolac diferente Tamaño grupo Fibasa

H3: Los grupos formales son comunes en las empresas agroindustriales analizadas (Insolac y Fibasa)

Ho: La dimensión grupo formal tiene un valor medio de 1,5

Ha: La dimensión grupo formal es diferente de 1,5

H4: Los equipos de alto desempeño no son comunes en las empresas agroindustriales analizadas (Insolac y Fibasa)

Ho: La dimensión equipos de alto desempeño tiene un valor medio de 0

Ha: La dimensión grupo equipos de alto desempeño es diferente de 0

H5: Los grupos informales son comunes en las empresas agroindustriales analizadas (Insolac y Fibasa)

Ho: La dimensión grupo formal tiene un valor medio de 1,5

Ha: La dimensión grupo formal es diferente de 1,5

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

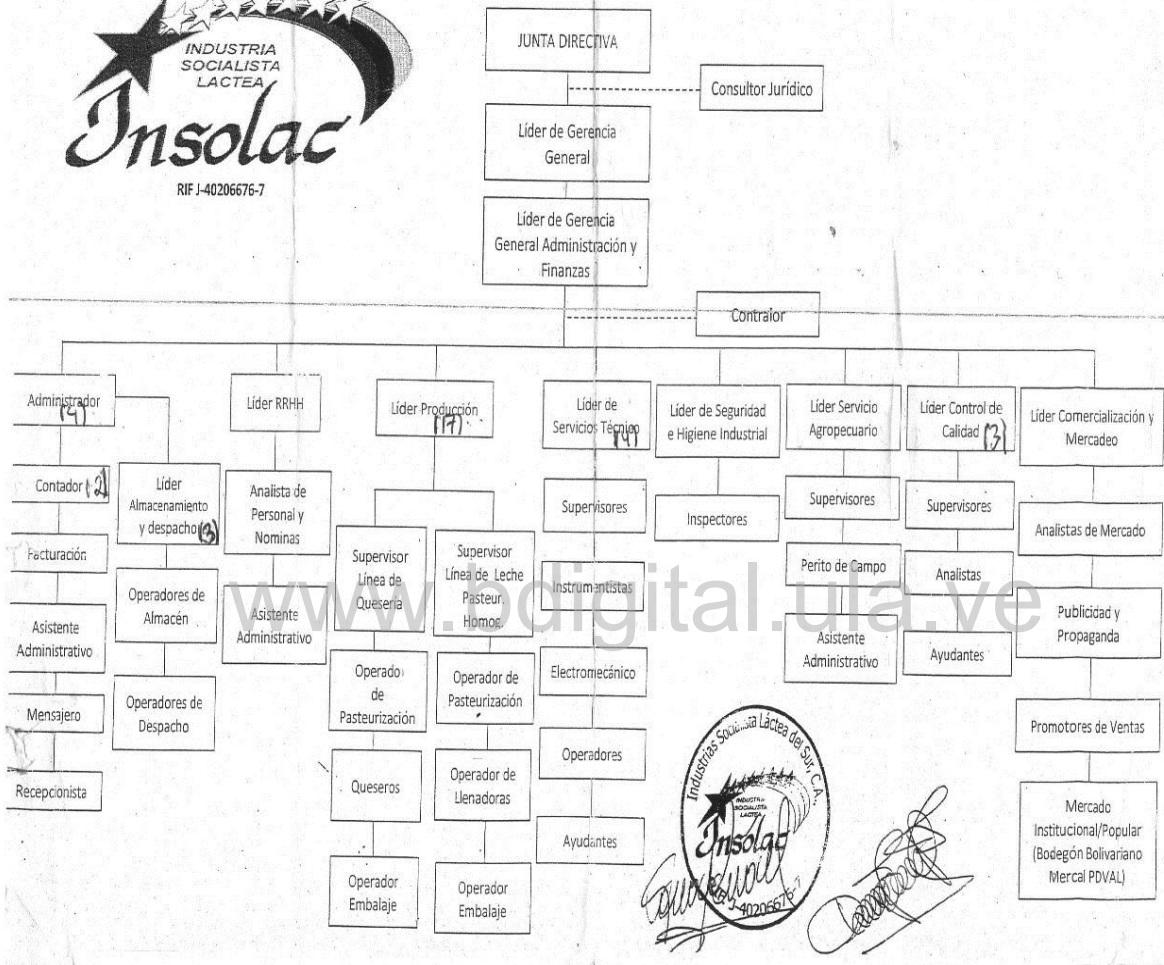
En el presente capítulo se presentan de manera mas detallada los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los empleados, obreros, gerentes y jefes de las organizaciones agroindustriales del Municipipo Colon, del Estado Zulia, las cuales están dedicadas al procesamiento de productos agrícolas y beneficios de la carne.

Los resultados se presentan tabulados en cuadros explicativos, con valores de frecuencia absoluta y relativas.

En los siguientes organigramas se puede observar el numero de departamentos existentes, asi como el numero de empleados de cada uno de ellos, se tomaron los departamentos que tenían mas de dos personas; en esta caso fueron seleccionados como muestra: Administracion, Contador, Almacenamiento y despacho, Produccion, servicio técnico, control de calidad. Operaciones, mantenimiento, talento humano y vigilancia.

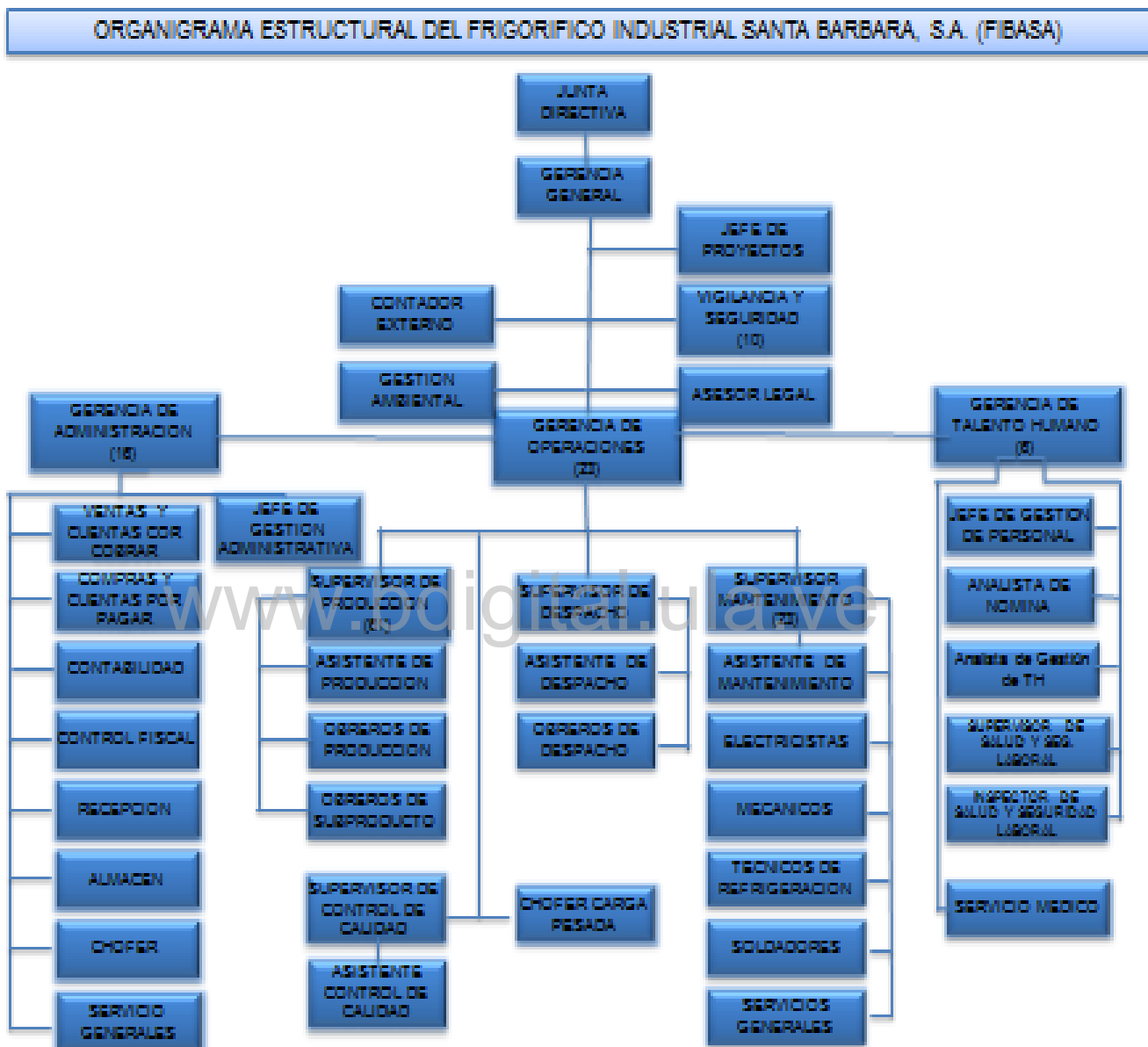
A continuación se muestran los organigramas de las empresas: Insolac y Fibasa.

ORGANIGRAMA INSOLAC, C.A



Fuente: Insolac

Organigrama Fibasa



Fuente: Fibasa

**Presentacion y Análisis General de los Resultados del Cuestionario “A”,
aplicado a los empleados y obreros de las Agroindustrias bajo estudio.**

Tabla Nro. 1: Datos Categoricalos “A”

	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa		TOTAL
	INSO	FIBA	INSO	FIBA	
MODA	1	2	INSO	FIBA	
2	27	65	29%	71%	100%

Frecuencia Relativa										
Administracion	Contabilidad	Almacenamiento y Despacho	Produccion	Servicio Tecnico	Control de Calidad	Operaciones	Talento Humano	Mantenimiento	Vigilancia y Seguridad	TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12%	2%	2%	46%	3%	3%	11%	2%	13%	5%	100%

www.bdigital.ula.ve

	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa			Total
	<30	30-45	>45	<30	30-45	>45	
moda	1	2	3	1	2	3	
1	52	28	12	57%	30%	13%	100%

	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa		TOTAL
	M	F	M	F	
MODA	1	2	1	2	
1	65	27	71%	29%	100%

	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa					TOTAL
	P	B	Tm	Tsu	Univ	P	B	Tm	Tsu	Univ	
Moda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	25	35	12	3	17	27%	38%	13%	3%	18%	100%

Con respecto a los datos de las personas encuestadas, el 71% fueron de la empresa Fibasa; ahora bien, el departamento que mayor resultado obtuvo fue el de Produccion con un 46%, lo que quiere decir que fue el departamento con mayor numero de encuestados, asi mismo el 57%, de los encuestados

fueron menores de 30 años, mientras que el 71% fueron en su mayoría de sexo masculino y por ultimo en un 38% del total encuestado tienen como nivel educativo bachiller y menor porcentaje resultado para el nivel de T.S.U en un 3%.

Tabla Nro 2: Característica de Grupos Formales

Promedio .G.F.	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa					total
	Td	D	I	A	Ta	Td	D	I	A	Ta	
	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	
1,86	0	0	0	13	79	0,0%	0,0%	0,0%	14,1%	85,9%	100,0%
1,78	0	1	0	17	74	0,0%	1,1%	0,0%	18,5%	80,4%	100,0%
1,82	1	0	0	13	78	1,1%	0,0%	0,0%	14,1%	84,8%	100,0%
1,39	4	1	4	29	54	4,3%	1,1%	4,3%	31,5%	58,7%	100,0%
1,86	0	0	0	13	79	0,0%	0,0%	0,0%	14,1%	85,9%	100,0%
0,68	8	12	11	31	30	8,7%	13,0%	12,0%	33,7%	32,6%	100,0%
1,5652174	13	14	15	116	394	2%	3%	3%	21%	71%	100,0%

En la tabla Nro 2, se expresan claramente los resultados correspondientes a las características de los grupos, del total de las encuestadas se obtuvo como resultado que del 100%, el 85,9% identifican plenamente a los jefes del departamento donde laboran; mientras que en un promedio muy bajo de las personas encuestadas, se dio como resultado que estaban indecisas sobre el tiempo de duración de las reuniones; es decir, cabe la posibilidad que las reuniones en ocasiones se prolonguen.

Tabla Nro. 3: Características de Equipos Formales

Promedio. C.E.F.	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa					total
	Td	D	I	A	Ta	Td	D	I	A	Ta	
	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	
1,50	0	3	4	29	56	0,0%	3,3%	4,3%	31,5%	60,9%	100,0%
1,65	0	1	2	25	64	0,0%	1,1%	2,2%	27,2%	69,6%	100,0%
1,66	0	2	2	21	67	0,0%	2,2%	2,2%	22,8%	72,8%	100,0%
1,61	0	0	4	28	60	0,0%	0,0%	4,3%	30,4%	65,2%	100,0%
0,99	2	7	14	36	33	2,2%	7,6%	15,2%	39,1%	35,9%	100,0%
0,99	5	10	7	29	41	5,4%	10,9%	7,6%	31,5%	44,6%	100,0%
1,85	0	0	0	14	78	0,0%	0,0%	0,0%	15,2%	84,8%	100,0%
1,39	1	3	8	27	53	1,1%	3,3%	8,7%	29,3%	57,6%	100,0%
1,35	2	5	4	29	52	2,2%	5,4%	4,3%	31,5%	56,5%	100,0%
1,38	0	2	9	33	48	0,0%	2,2%	9,8%	35,9%	52,2%	100,0%
1,66	0	0	1	29	62	0,0%	0,0%	1,1%	31,5%	67,4%	100,0%
0,45	13	14	11	27	27	14,1%	15,2%	12,0%	29,3%	29,3%	100,0%
1,60	0	0	3	31	58	0,0%	0,0%	3,3%	33,7%	63,0%	100,0%
1,35	3	3	7	25	54	3,3%	3,3%	7,6%	27,2%	58,7%	100,0%
1,63	0	0	6	22	64	0,0%	0,0%	6,5%	23,9%	69,6%	100,0%
1,4036232	26	50	82	405	817	2%	4%	6%	29%	59%	100,0%

En cuanto al análisis de Equipos de Trabajo se observa que en las agroindustrias en estudio, del 100% encuestados el 84,8% se esfuerzan para que el trabajo que realizan sea de excelencia; por otra parte del total encuestado sobre la pregunta correspondiente a: Le interesa muy poco que su jerarquía y logros sean reconocidos por los integrantes del departamento, arrojó como resultado que el 29,3% estuvo totalmente de acuerdo a esa pregunta; lo que quiere decir que a los trabajadores si le interesa que sus esfuerzos sean reconocidos.

Tabla Nro. 4: Grupos Informales

Moda. G.N.F.	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa			total
	si	No	ns/nr	si	no	ns/nr	
	2	1	0	2	1	0	
2,00	74	17	1	80,4%	18,5%	1,1%	100,0%
2,00	61	28	3	66,3%	30,4%	3,3%	100,0%
1,00	25	62	5	27,2%	67,4%	5,4%	100,0%
1,00	37	54	1	40,2%	58,7%	1,1%	100,0%
1,00	25	64	3	27,2%	69,6%	3,3%	100,0%
1,00	26	63	3	28,3%	68,5%	3,3%	100,0%
2,00	72	17	3	78,3%	18,5%	3,3%	100,0%

www.bdigital.ula.ve

Referente a esta variable, del 100% de los encuestados, arrojaron como resultado que el 80,4% pertenecen a un grupo que comparte con sus compañeros el almuerzo merienda; mientras que el 66,3 % pertenecen a grupos para realizar actividades de recreación, como deportivas. Por otra parte el 78,3% del total encuestado forma parte de un grupo que se reúne fuera de la empresa para celebrar o conversar. Lo que quiere decir que en su mayoría tanto empleados como obreros forman parte de un grupo informal; es decir, grupo cuya características, es reunirse fuera y dentro de la empresa a realizar actividades bien sea de recreación como de algún interés social.

Tabla Nro. 5: Características de Grupos Informales

	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa					
	Td	D	I	A	Ta	Td	D	I	A	Ta	
Promedio. C.G.N.F.	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	
1,40	1	2	6	31	48	1,1%	2,3%	6,8%	35,2%	54,5%	100,0%
1,52	0	1	6	27	54	0,0%	1,1%	6,8%	30,7%	61,4%	100,0%
0,59	7	14	17	20	30	8,0%	15,9%	19,3%	22,7%	34,1%	100,0%
0,22	18	16	11	15	28	20,5%	18,2%	12,5%	17,0%	31,8%	100,0%
1,63	0	0	2	29	57	0,0%	0,0%	2,3%	33,0%	64,8%	100,0%
1,66	0	0	4	22	62	0,0%	0,0%	4,5%	25,0%	70,5%	100,0%
1,59	0	0	4	28	56	0,0%	0,0%	4,5%	31,8%	63,6%	100,0%
1,59	0	1	3	27	57	0,0%	1,1%	3,4%	30,7%	64,8%	100,0%
1,68	0	2	1	20	65	0,0%	2,3%	1,1%	22,7%	73,9%	100,0%
0,90	9	6	8	27	38	10,2%	6,8%	9,1%	30,7%	43,2%	100,0%
1,28	35	42	62	246	495	4%	5%	7%	28%	56%	100%

La Tabla nro.5, despliega los siguientes resultados: El 34,1% del total escuestado explico que el grupo tiene reglas para entrar y salir del grupo; por otro lado del 100% encuestado el 31,8% resultado que el grupo tiene penalidades por no cumplir con las reglas establecidas, mientras que del 100% encuestado el 73,9% estuvo totalmente de acuerdo en que el grupo contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa. El porcentaje correspondiente a la pregunta que si el grupo tiene varios lideres en un total del 100% solo el 43, 2% estuvieron de acuerdo que el grupo tiene varios lideres, sin embargo del promedio del total encuestado arrojo como resultado que estaban indecisos sobre esta pregunta.

**Presentacion y Análisis General de los Resultados del Cuestionario “B”,
aplicado a los Gerentes de las Agroindustrias bajo estudio.**

Tabla Nro. 6: Datos Categoricos “B”

	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa		TOTAL
	INSO	FIBA	INSO	FIBA	
MODA	1	2	1	2	100%
2	6	7	46%	54%	

MODA	Frecuencia Absoluta						TOTAL	
	Administracion	Almacenamiento y Despacho	Produccion	Control de Calidad	Operaciones	Talento Humano		MANTENIMIENTO
1	23%	15%	15%	15%	8%	15%	8%	100%

	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa			total
	<30	30-45	>45	<30	30-45	>45	
Moda	1	2	3	1	2	3	100%
1	5	4	4	38%	31%	31%	

	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa		TOTAL
	M	F	M	F	
MODA	1	2	1	2	100%
1	7	6	54%	46%	

moda	Frecuencia Absoluta					Frecuencia Relativa					TOTAL
	P	B	Tm	Tsu	Univ	P	B	Tm	Tsu	Univ	
5	1	1	1	0	10	8%	8%	8%	0%	77%	100%

Con respecto, a los datos categóricos correspondientes a los Gerentes o Jefes de Departamento, el 54% de los encuestados fueron de la empresa Fibasa; ahora bien, el 23%, de los encuestados fue del departamento de Administracion, asi mismo el 38%, de los encuestados fueron menores de 30 años, mientras que el 54% fueron en su mayoría de sexo masculino y por ultimo en un 77% del total encuestado tienen como nivel educativo Universitario.

Tabla Nro.7: Conflictos Grupales

FRECUENCIA ABSOLUTA					FRECUENCIA RELATIVA					TOTAL
TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	
-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	
0	0	3	2	8	0%	0%	23%	15%	62%	100%
0	1	1	6	5	0%	8%	8%	46%	38%	100%
0	1	8	2	2	0%	8%	62%	15%	15%	100%
0	0	3	4	6	0%	0%	23%	31%	46%	100%
0	0	2	3	8	0%	0%	15%	23%	62%	100%
0	0	0	2	11	0%	0%	0%	15%	85%	100%
0	0	0	0	13	0%	0%	0%	0%	100%	100%
0	0	3	7	3	0%	0%	23%	54%	23%	100%
0	1	3	3	6	0%	8%	23%	23%	46%	100%
1	0	6	4	2	8%	0%	46%	31%	15%	100%
0	1	1	1	10	0%	8%	8%	8%	77%	100%
0	0	3	5	5	0%	0%	23%	38%	38%	100%

Referente a los conflictos grupales, el 100% de los encuestados presentan problemas con otro departamento y otro grupo por estrato socio económico, mientras que el 85% presentan problemas por preferencias políticas entre los integrantes. Por otra parte el porcentaje menor fue del 15% por falta de comunicación; es decir, el grupo si tiene comunicación.

Tabla Nro.8: Manejo de Conflicto

1	2	3	4	5
COMPETENCIA	COOPERACION	COMPROMISO	EVASION	AUTO SACRIFICIO
47	89	100	87	40

Con respecto al manejo de conflicto, el estilo mas evidente de gerentes y supervisores es el del compromiso, el cual fue el estilo mas valorado; es decir, que la mayoría de los encuestados resuelven los conflictos por el compromiso y por ello logran acuerdos para salir de las situaciones; mientras que los estilos menos evidente fueron el de Auto sacrificio y competencia.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro Nro. 15. Contingencia para relaciones de dos variables categóricas (grupo actividad política)

Tabla de contingencia empresa * grupo actividades políticas					
Recuento					
		grupo actividades políticas			Total
		Si	No	NS/NR	
Empresa	Insolac	16	10	1	27
	Fibasa	9	54	2	65
Total		25	64	3	92

Cuadro Nro. 16. Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,313 ^a	2	0,000
Razón de verosimilitudes	19,399	2	0,000
Asociación lineal por lineal	15,313	1	0,000
N de casos válidos	92		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,88.

Existe dependencia entre el tipo de empresa y la asistencia como grupo informal a actividades políticas. En el caso de los trabajadores de Insolac, la mayoría de ellos acuden a actividades políticas. Se constata con significancia bilateral Chi-cuadrado menor a 0,05.

Cuadro Nro. 17. Contingencia grupo de amistad de la empresa

Tabla de contingencia grupo para compartir en horas de descanso en la empresa * grupo de amistad fuera de la empresa					
Recuento					
		grupo de amistad fuera de la empresa			Total
		NS/NR	No	Si	
grupo para compartir en horas de descanso en la empresa	NS/NR	1	0	0	1
	No	0	5	12	17
	Si	2	12	60	74
Total		3	17	72	92

Cuadro Nro. 18. Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,799 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	9,381	4	0,052
Asociación lineal por lineal	4,140	1	0,042
N de casos válidos	92		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Existe dependencia entre los grupos informales de horas de descanso y los grupos informales para entretenerse fuera de la empresa. Es decir los trabajadores que comparten dentro de la empresa también lo hacen fuera de ella, los vínculos son fuertes y se reúnen para entretenerse. Se constata con significancia bilateral de Chi-cuadrado menor a 0,05.

Las pruebas estadísticas se realizarán utilizando un nivel de significancia

Prueba de Hipótesis 1

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
tamaño grupo	13	13,54	16,374	4,541

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 7					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
tamaño grupo	1,440	12	0,176	6,538	-3,36	16,43

Decisión: aceptar H_0 . El tamaño de grupos = 7 integrantes

Prueba de Hipótesis 2

Estadísticos de grupo					
	empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
tamaño grupo	Insolac	6	5,67	6,088	2,486
	Fibasa	7	20,29	19,754	7,466

Prueba de muestras independientes

p-value obtenido = 0,104.

Decisión: aceptar H_0 . El tamaño de los grupos es igual en cada empresa.

Prueba de Hipótesis 3

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
GRUPO	92	1,5652	0,36561	0,03812

Resultado de la prueba t para un muestra con un nivel de significancia de 0,05.

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 1,5					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
GRUPO	1,711	91	0,090	0,06522	-,0105	,1409

Decisión: Se acepta H_0 . La dimensión grupo formal tiene un valor cercano a 1,5, en una escala que va de -2 a 2. Lo cual indica que los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la prevalencia de grupos formales en las empresas donde trabajan.

Prueba de Hipótesis 4

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
EQUIPO	92	1,4036	0,37209	0,03879

Resultado de la prueba t para un muestra con un nivel de significancia de 0,05.

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
EQUIPO	36,183	91	0,000	1,40362	1,3266	1,4807

Decisión: Se rechaza Ho. La dimensión equipo tiene un valor diferente de 0 (cero), en una escala que va de -2 a 2. La variable alcanza en promedio de 1,40; lo cual indica que los trabajadores están de acuerdo con la prevalencia de equipos de alto desempeño en las empresas donde trabajan.

Prueba de Hipótesis 5

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
INFORMAL	88	1,2773	0,46922	0,05002

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 1,5					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
INFORMA L	-4,453	87	0,000	-,22273	-,3221	-,1233

Decisión: Se rechaza H_0 . La dimensión grupo informal tiene un valor diferente de 1,5, en una escala que va de -2 a 2. Lo cual indica que los trabajadores están de acuerdo e indecisos con la prevalencia de grupos informales en las empresas donde trabajan.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

En este capítulo luego de analizar los resultados extraídos por las encuestas aplicadas, a los diferentes empleados, obreros y gerentes de las empresas en estudio, se presenta de manera precisa una visión más amplia sobre los resultados finales, con la intención de que el lector pueda apreciar con mejor precisión los resultados de los mismos.

Conclusion

Una vez analizado los grupos de trabajo y el manejo de conflictos, se evidenció a través de los organigramas suministrados por las empresas Insolac y Fibasa, que están establecidos como grupos de trabajo funcional o grupos de mando y que su relevancia, se denota en el trabajo que a diario realizan para cumplir con las metas de cada departamento; en otras palabras se determinó, que en porcentajes elevados, los empleados están establecidos como grupos formales; es decir, reconocen las responsabilidades que tienen a su cargo y se esfuerzan en realizarlo lo mejor posible, un ejemplo de ello, se evidencia que un 85,9% de los grupos formales de las empresas, reconocen plenamente a sus jefes. De la misma manera, se apreció que un 84,8% los empleados y obreros se esfuerzan para que el trabajo que realizan sea de excelencia, sin embargo en las encuestas aplicadas hubo un porcentaje que reflejaba que a los empleados y obreros le importa que sus logros sean reconocidos por los demás miembros

del departamento, lo que quiere decir, es que aun están establecidos como grupos de trabajo y no como equipos.

Seguidamente en las organizaciones agroindustriales existen grupos informales, lo que es lo mismo, en su mayoría grupos que se reúnen dentro y fuera de la empresa para compartir, o realizar alguna actividad de recreación o de interes social, los resultados señalaron que en ambas empresas existen grupos que no necesariamente pertenecen al mismo departamento, sino que forman parte de algún grupo que se ha constituido para realizar otras actividades fuera de su jornada de trabajo, sin embargo un porcentaje considerado reflejó que los miembros de los grupos que se reúnen fuera y dentro de la empresa para realizar actividades deportivas u otras, contribuyen igualmente con la empresa para el logro de sus objetivos, en otras palabras, aun cuando pertenecen a dichos grupos, no olvidan su responsabilidad con la empresa.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto a los conflictos grupales se determinó que el 100% presenta problemas con el departamento y otro grupos, por estrato socio-economico; es decir, situaciones donde existen preferencia entre empleados por el nivel economico de cada miembro y finalmente en cuanto al manejo de conflictos el estilo mas valorado por los gerentes, jefes y supervisores, fue el de compromiso, en otras palabras, los gerentes tienen un compromiso con el cumplimiento de sus labores.

Recomendaciones

Existen algunas características que diferencian un grupo de trabajo con un equipo de trabajo, si bien es cierto, que todo comienza por un grupo, no es menos cierto que los equipos de trabajo sin duda beneficiar tanto el crecimiento, la sustentabilidad y la producción de la organización, como al trabajador, por cuanto se recomienda que las empresas agroindustriales se esfuercen en mejorar su modelo de gestión, motivando e impulsando la formación de equipos de trabajo, en vez de grupos.

Por tal motivo, se recomienda:

Que los gerentes motiven a sus empleados y obreros, mediante el establecimiento de una prima para la educación de los mismos, considerando que la mayoría de sus empleados y obreros son bachilleres, esto sin duda contribuye a la formación del trabajador y al mismo tiempo ocasionaría una motivación hacia al trabajador y por ende la producción de la empresa se vería beneficiada por tal situación.

Dictar charlas, talleres, conferencias de autoestima y motivación, apuntando a formar equipos de trabajo.

Hacer reuniones semanales con el personal, con la finalidad de informar metas y manifestar inquietudes, logros, celebración entre otros.

Incluir como herramienta para capacitar al trabajador talleres de Empowerment, con la finalidad de empoderar y hacersentir como líder a cada miembro dentro de su puesto de trabajo.

Por otra parte, desde el punto de vista del conflicto grupal, es prudente dictar talleresde motivación, moral, respeto y autoestima que aumente el dinamismos de la organización, donde se incluya la importancia del respeto hacia cada trabajador, sin importar la condición social, es necesario atender esta situación, debido a que si hay diferencias por extracto socio económico, es evidente que en algunos casos se pueda detectar trabajadores que su bajo de animo y estima no les permita laboraleficientemente su trabajo, por el contrario un trabajador con estusiasmo, animo y buen estima, sin duda es el motor principal para producir tanto bienes como servicio.

Asimismo, se sugiere que los gerentes ante un conflicto, denprimaramente a conocer los métodos alternativos de solución de conflicto, posteriormente se sujierael uso de los mismo y asi evitar llegar a instancia judiciales.

Seguidamente, se recomienda que las organizaciones empresariales contraten personal externo capacitado para dictar talleres de Coaching,para los casos de situaciones de cualquier tipo de conflicto; estas charlas deben ser dictadas para todo el personal que labora.

Referencias Bibliográficas

- Alarcon, L (2015). Metodos alternativos de solución de conflictos. [Artículo en línea] Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos33/medios-de-solucion/medios-de-solucion.shtml>[consulta 2016, Enero 05]
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica, Editorial Espíteme, 5 Edición, Caracas, Venezuela.
- Bateman, T y Snell, S. (2005). Admiistracion un Nuevo Panorama Competitivo. EditorialMcGraw-HillInteramericana. Sexta Edicion.
- Benítez M. Medina F y Munduate L (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. [Artículo en línea] Disponible:<http://search.proquest.com/socialsciences/docview/1437146074/4DA84619C82A4152PQ/44?accountid=44848>. [Consulta: 2015, Marzo 8]
- Blanchard, K. Randolph, A y Grazier P. (2006). Trabajo en equipo. GoTeam. Ediciones Deusto.
- Bubjac, B. (2011). Tecnicas de Negociacion y Resolucion de Conflictos. Editorial, Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V. Primera Edicion.
- Burguet, M. (1999). Natraleza y definición de conflicto. [Artículo en línea] Disponible:<https://www.unincca.edu.co/permanencia/resolucionconflictos/1def.html>. [consulta 2015, Abril 28]
- Cortes M. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Artículo en línea Disponible:<http://www.degerencia.com/mariaescat> [Consulta: 2013, Septiembre 11].
- Delgado, M. (2002). Los Grupos en las Organizaciones: Delimitacion conceptual y tipologías.

- Deutsch, M. (1969). Conflictos: productivos y destructivos, en J.R.Torregrosa y E.Crespo (comp..). Estudios básicos de Psicología Social (669-700). Barcelona: Hora, 1984.
- Dollard, D. Millar, M y Sears. L (1999). Conflicto Intrapersonales. Artículo en línea Disponible:<http://conflictosintrapersonales.blogspot.com/>[Consulta: 2014, Julio 10].
- Domenec, B. (2010). Conflictos Interpersonales. Artículo en línea Disponible: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/conflictosinterpersonales/>. [Consulta: 2015, Mayo 11].
- Dominguez, R y Garcia, S. (2003). Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones
- Furmham A. (2001) Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. 1ra. Edición. México. Alfaomega
- García, C. (2005). La medición en ciencias sociales y en la psicología en Estadística con SPSS y metodología de la investigación. (Primera Edición). México: Editorial Trillas.
- Garcia, J (2008). Implatacion de equipos autodirigidos: el caso de industria vinícolas Pedro Domecq Planta Tapones.
- Gibson, J. Ivancevich, J y Donnelly, J. (2003). Las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Decima Edicion.
- Gonzalez, L (1971). La Sociologia Aventura Dialectica. Editorial Tecnos, S.A.
- Gordon, R. Judith. (1997). Comportamiento Organizacional. 5 Edicion, Prentice Hall, Mexico.
- Gorriz, C y Lapiedra, R. (2000). Equipos de Trabajo y Performance: Un Análisis Empírico a Nivel de Planta Productiva. <http://search.proquest.com/socialsciences/docview/1021054090/9711B/BC449E4D4DPQ/5?accountid=44848>[consulta 2015, Abril 10]
- Hellriegel, D. Jackson, S y Slocum J. (2004). Administración. Un Enfoque basado en competencias. 9na. Edición. México. Editorial Thomson Learning.

- Hernandez, J y Mosquera, A. (2011). Gerenciando El Conflicto. [Artículo en línea]
 Disponible:<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1108>[consulta: 2015, Marzo 20].
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. (Primera Edición). México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Horowitz, I, (1969). La nueva Sociología. Edicion Amorrortu. Volumen II. Buenos Aires.
- Hurtado de B. J. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Editorial Fundación Sypal.
- Keneth, W. Thomas y Ralph, K (1970). Estilo de Manejo de Conflicto. [Artículo en línea]
 Disponible:http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kil_mann_student_guide_lesson.pdf. [consulta: 2015, agosto 20]
- Koontz, H. y Weihrich H (2004). Administración. Una Perspectiva Global México: Ediciones Trillas.
- Kozlowski, S y Bell, B (2003). Work groups and team in organization. En W. C. Borman, D.R. Ilgen. Industrial and Organizational Psychology (pp.333-375)
- Lencioni, P (2002). Trabajo en Equipo. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.resumido.com/es/libro.php/436#4> [consulta: 2015, Marzo 10]
- Light, D. Keller, S y CalhouN, C. (1991) Sociología. Editorial McGraw Hill Interamericana. Quinta Edicion.
- Mantilla, M y Garcia, D (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: Competencias personales y conductas necesarias para su éxito. [Artículo en línea]
 Disponible:http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842010000100004&script=sci_arttext. [consulta 2015, Abril 10].

- Marcelina, N (2010). Niveles de conflicto. [Artículo en línea] Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos82/conflictos-laborales-trabajo/conflictos-laborales-trabajo.shtml> [consulta 2015, Abril 20]
- Mato, D. (2013). Aprendizajes de equipos universitarios en experiencias de colaboración con comunidades y organizaciones sociales realizadas con apoyo del Programa de Voluntariado Universitario de Argentina. [Artículo en línea] Disponible:<http://search.proquest.com/socialsciences/docview/1462507992/FB3B881DF79F46F8PQ/12?accountid=44848>[Consulta: 2015, Marzo]
- Méndez, A. (2004). Metodología de la investigación. Santafé de Bogotá: Editorial MC Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Montes, C, Rodríguez, D y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. [Artículo en línea] Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4523555>. [consulta 2015, Abril 20]
- Moore, C.W. (1994). Negociación y mediación. Gernika: GernikaGogoratz.
- Munch, L (2007). Métodos y técnicas de investigación. Tercera Edición México. Editorial Trillas.
- Picazo, F. (2011). Grupo de Trabajo. [Artículo en línea] Disponible: <https://ifpicazo.wordpress.com/category/grupo-de-trabajo> [consulta 2015, Marzo 10]
- Robbins, P. (1998). La Administración en el mundo de hoy. 1era Edición, Pearson Educación, México.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación: una introducción Teórico - práctica. (Primera Edición). Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 4 Edición. Ciudad de México.

- Sargiotti, V (2010). Conflictos intergrupales. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.maestropsicologo.com/conflictos-intergrupales/>[consulta 2014, Abril 25]
- Souza, L. (2009). Tomado de una mirada genérica de los conflictos,;[Artículo en línea] Disponible: <http://www.eumed.net/rev/cccss/04/lbs.htm>. [consulta 2015, Mayo 28]
- Steven I. Mcshane, y Mary A. Von Glinow. (2005). Organizational Behavior Emerging realities for the Workplace revolution. 3 era Edicion McGraw-Hill, Nueva York.
- Steward, G. Manz, C y Sims, H. (2005). Trabajo en Equipo y Dinámicas de Grupos. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega México.
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (Sexta Edición). México: Editorial Progreso, S.A. D. F.
- Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa.
- Tapia, C. (2012) Conflicto Intergrupalo. [Artículo en línea] Disponible <http://www.grupopedia.com/sociedad/psicologia/definicion-de-conflicto-intergrupalo/> [consulta 2014, Abril 20]
- Thompson, S (2013). Tipos de conflictos interpersonales. [Artículo en línea] Disponible: http://www.livestrong.com/es/tipos-conflictos-interpersonales-info_33169/[consulta 2014, Abril 18]
- Torrijo, P. (2013). Tamaño de Grupos.[Artículo en línea] Disponible: <http://elblogdelmandointermedio.com/2013/12/29/el-tamano-si-importa-en-los-grupos-de-trabajo/>. [consulta 29 de diciembre del 2013]
- Turbay, J. (2012). Equipos virtuales y tipos de conflicto intergrupalo [Artículo en línea] Disponible: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/equipos-virtuales-y-tipos-de-conflicto-intergrupalo/>[consulta 2014, Abril 18]
- Valles, A (2014). Doce características de los equipos de trabajo. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.myadriapolis.net/2014/01/12-caracteristicas-de-los-equipos-de.html>[consulta 2015, Abril 10]

Wutchy, S. Jones, B.F y Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of Teams
in production of knowledge.Science.316, 1036-1039.

www.bdigital.ula.ve

Guion de observación A

1. IDENTIFICAR GRUPOS FORMALES

Grupo funcional

1. Cuántos departamentos se destacan en la estructura organizativa (organigrama)
2. Cuántas personas hay en cada departamento
- 3.Cuál es la función principal de cada departamento
4. Quién es el líder formal en cada departamento

Comités

5. Cuántos comités se destacan en la estructura organizativa (organigrama)
6. Indicar los cargos de quiénes conforman cada comité
7. Cuál es la función principal de cada comité
8. Quién es el líder formal de cada comité

Grupos de trabajo

9. Cuántos grupos de trabajo se destacan en la organización
10. Indicar los cargos de quiénes conforman cada grupo de trabajo
11. Cuál es la función principal de cada grupo de trabajo
12. Quién es el líder formal de cada grupo de trabajo



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



INTRODUCCIÓN

De antemano, le agradecemos por el tiempo que dedica a responder este instrumento, el cual tiene como objetivo principal recabar información necesaria para la elaboración del trabajo denominado: *Grupos de Trabajo y Manejo de Conflictos en Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón (Zulia)*. La información que Usted suministre será utilizada con fines académicos y se le otorgará carácter confidencial.

CUESTIONARIO A

1. CARACTERÍSTICAS GRUPOS FORMALES

Esta sección del cuestionario contiene una serie de enunciados relacionados con los grupos formales. Lea cada enunciado atentamente e indique en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con el mismo eligiendo una sola alternativa de las cinco posibles (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Identifico plenamente al jefe del Departamento donde trabajo					
b) Conozco las responsabilidades del cargo que desempeño					
c) Cumpló estrictamente con el trabajo correspondiente a mi cargo					
d) Los objetivos y metas del Departamento contribuyen a lograr los perseguidos por la Empresa					
e) Me esfuerzo para que mi trabajo salga lo mejor posible					
f) Ayudo a otros integrantes del Departamento para que terminen lo mejor posible su trabajo					
g) Las reuniones del Departamento duran poco tiempo					

2. CARACTERISTICAS DE EQUIPOS FORMALES

Esta sección del cuestionario contiene una serie de enunciados relacionados con los equipos formales. Lea cada enunciado atentamente e indique en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con el mismo eligiendo una sola alternativa de las cinco posibles (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Recibo información sobre los objetivos y metas que debo alcanzar en mi puesto de trabajo					
b) Conozco con claridad los objetivos y metas que debe alcanzar el Departamento donde trabajo					
c) Me comunico fluidamente con todos los integrantes del Departamento					
d) Me siento cómodo aprendiendo de los demás					
e) Mis ideas o soluciones son considerados por los líderes al momento de tomar decisiones					
f) Participo activamente en la solución de problemas que afectan al Departamento					
g) Me esfuerzo por que el trabajo que hago sea de excelencia					
h) Celebramos los logros y metas alcanzados en el Departamento					
i) Solucionamos los problemas que afectan al Departamento de manera grupal					
j) Mis compañeros de trabajo tienen diferentes profesiones y experiencias					
k) Me esfuerzo por mejorar los procesos y métodos de trabajo					
l) Me interesa muy poco que mi jerarquía y mis logros sean reconocidos por los integrantes del Departamento					
m) Ayudo a otros a cumplir con su trabajo					
n) Recibo ayuda de otros para finalizar o cumplir con mi trabajo					
o) Estoy comprometido en elevar el desempeño de la Empresa					

3. GRUPOS NO FORMALES

Esta sección está relacionada con los grupos no formales. Lea con atención y marque con una equis (x) una opción de las tres posibles (SI, NO, NS/NR). La alternativa NS/NR significa No sabe o No responde.

3.1. Participación en grupos no formales

ITEMS	SI	NO	NS/ NR
a) ¿Eres parte de un grupo que se reúne para compartir el almuerzo o merienda dentro de la Empresa?			
b) ¿Eres parte de un grupo que se reúne para realizar actividades deportivas o recreativas dentro de la Empresa?			
c) ¿Te reúnes con tus compañeros de trabajo para asistir a actividades religiosas?			
d) ¿Te reúnes con tus compañeros de trabajo para estudiar o aprender otro oficio?			
e) ¿Te reúnes con tus compañeros de trabajo para asistir a actividades políticas?			
f) ¿Te reúnes con tus compañeros de trabajo para realizar actividades de interés social en tu comunidad?			
g) ¿Te reúnes con tus compañeros de trabajo para conversar y celebrar fuera de la Empresa			

Nota: Si alguna respuesta es positiva pasar a la pregunta 3.2, caso contrario pasar a la sección 4.

3.2. CARACTERÍSTICAS GRUPOS NO FORMALES

Esta sección del cuestionario contiene las características de los grupos no formales en los que participas. Lea cada enunciado atentamente e indique en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con el mismo eligiendo una sola alternativa de las cinco posibles (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Comparto ampliamente los intereses que sigue el grupo					
b) Me comunico fluidamente con los integrantes del grupo					
c) El grupo tiene reglas claras para ingresar, permanecer o salir del mismo					
d) El grupo tiene castigos y penalidades por no cumplir las reglas establecidas					
e) Me siento seguro y tranquilo cuando estoy en el grupo					
f) Disfruto los momento que paso en el grupo					
g) Considero al grupo como una familia					
h) Realizo cualquier tarea que vaya en beneficio del grupo					
i) El grupo contribuye a que la Empresa alcance sus objetivos					
j) El grupo tiene varios lideres					
k) El grupo tiene menos de 7 integrantes					

4. DATOS CATEGÓRICOS

4.1. Nombre de la empresa _____

4.2. Nombre del departamento donde trabajas _____

4.3. Cargo que desempeña: _____

4.4. Años de experiencia laboral: _____

4.5. Edad: Menor 30 _____ 30-45 _____ Mayor 45: _____

4.6. Género: M _____ F _____

4.7. Estado civil: S _____ C _____ D _____ O _____

4.8. Nivel Educativo: Primaria _____ Bachiller _____ Técnico Medio _____ Técnico Universitario _____ Universitario _____



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



INTRODUCCIÓN

De antemano, le agradecemos por el tiempo que dedica a responder este instrumento, el cual tiene como objetivo principal recabar información necesaria para la elaboración del trabajo denominado: *Grupos de Trabajo y Manejo de Conflictos en Organizaciones Agroindustriales del Municipio Colón (Zulia)*. La información que Usted suministre será utilizada con fines académicos y se le otorgará carácter confidencial.

CUESTIONARIO B

1. DATOS CATEGÓRICOS

- 1.1. Nombre de la empresa: _____
- 1.2. Nombre del departamento o unidad que lideras: _____
- 1.3. Cargo que desempeña: _____
- 1.4. Años de experiencia laboral: _____
- 1.5. Edad: Menor 30 _____ 30-45 _____ Mayor 45: _____
- 1.6. Género: M _____ F _____
- 1.7. Estado civil: S _____ C _____ D _____ O _____
- 1.8. Nivel Educativo: Primaria _____ Bachiller _____ Técnico Medio _____ Técnico Universitario _____ Universitario _____

2. CONFLICTOS GRUPALES

Esta sección del cuestionario contiene una serie de conflictos grupales. Lea con atención e indique con qué frecuencia ocurren dichos conflictos eligiendo una sola alternativa de las cinco posibles (Nunca, Rara vez, Alguna vez, Casi Siempre, Siempre).

ITEMS	Nunca	Rara vez	Alguna vez	Casi siempre	Siempre
a) Conflictos entre el sindicato y la dirigencia empresarial por renovación o incumplimiento de contratación colectiva					
b) Conflictos entre su Departamento y otro grupo debido a la inequidad en la distribución, control y uso de recursos: físicos, financieros, humanos y tiempo.					
c) Conflictos entre su Departamento y otro grupo debido a falta de comunicación					
d) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por diferencias en las metas exigidas					
e) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por diferencias en remuneración o sistema de incentivos					
f) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por las preferencias políticas de los integrantes					
g) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por el estrato socio-económico de los integrantes					
h) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por uso de lenguaje y comportamiento negativo					
i) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por falta de participación en las decisiones					
j) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por entrega tardía de insumos, información o productos para culminar tarea					
k) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por abusos de autoridad y poder					
l) Conflictos entre su Departamento y otro grupo por métodos de trabajo utilizados					

2.1. Indicar los tres (3) Departamentos con los que mantiene más conflictos:

1) _____, 2) _____ y 3) _____

3. ESTILO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS *

Según Encuesta desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. (1970). En las siguientes páginas hay treinta pares de frases que describen posibles conductas frente a un conflicto. Por cada par, por favor encierre en un círculo la afirmación “A” o “B” que describa mejor su comportamiento típico frente a un conflicto. En muchos casos ni “A” ni “B” será lo más típico de su comportamiento, pero por favor elija la frase que probablemente describe su comportamiento.

1	A	Hay veces que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
	B	En vez de negociar las cosas con las que estamos en desacuerdo, trato de expandir las cosas en las que estamos de acuerdo.
2	A	Trato de encontrar el compromiso de las partes en conflicto.
	B	Hago el intento de tratar tanto sus preocupaciones como las mías.
3	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4	A	Trato de encontrar una solución mediante el compromiso de las partes.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
5	A	Busco constantemente la ayuda del otro para encontrar una solución.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6	A	Trato de evitar crear situaciones incómodas para mí.
	B	Trato que mi posición sea la que gane.
7	A	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.
	B	Cedo en algunos puntos de la negociación a cambio de ganar otros.
8	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato inmediatamente de traer a la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
9	A	Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
	B	Hago algún esfuerzo para que se haga lo que yo quiero.

10	A	Soy firme para perseguir mis metas.
	B	Trato de encontrar una solución mediante el compromiso de las partes.
11	A	Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	B	Puede ser que trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
12	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Le dejo valer algunas de sus posturas si me deja que algunas de las mías valgan.
13	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Presiono para que mis puntos valgan.
14	A	Le cuento mis ideas y le pregunto las de él/ella.
	B	Trato de mostrarle la lógica y el beneficio de mi posición.
15	A	Tal vez trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.
16	A	Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
	B	Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17	A	Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	B	Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.
18	A	Si hace a la otra persona feliz, tal vez le permita mantener sus puntos de vista.
	B	Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.
19	A	Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	B	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.
20	A	Trato inmediatamente de trabajar sobre nuestras diferencias.
	B	Trato de encontrar una solución donde se dividan justamente las ganancias o pérdidas.
21	A	Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
	B	Siempre me inclino a discutir abiertamente el problema.
22	A	A Trato de encontrar una postura intermedia entre la de la otra persona y la mía.
	B	Defiendo mis deseos.
23	A	Con frecuencia me preocupo por satisfacer las necesidades de todos.
	B	Hay momentos en los que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24	A	Si la postura del otro parece muy importante para esa persona, trato de cumplir sus deseos.
	B	Trato de que la otra persona acepte un compromiso.
25	A	Trato de mostrarle la lógica y beneficios de mi posición.
	B	Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
26	A	Propongo un arreglo intermedio.
	B	Casi siempre me preocupo por satisfacer los deseos de todos.
27	A	A veces evito tomar posturas que puedan crear controversias

	B	Dejo que la otra persona mantenga sus puntos de vista si eso la hace feliz.
28	A	Usualmente persigo mis metas firmemente.
	B	Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias.
30	A	Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona para que busquemos una solución.

www.bdigital.ula.ve