



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO
DEL ESTADO TRUJILLO**

Autora: Abg. Angélica González V.
Tutor: MSc. Henryr Castellanos G.

Trujillo, Junio de 2019

C.C.Reconocimiento



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO
DEL ESTADO TRUJILLO**

Trabajo de grado para optar por el título de Magister Scientiarum en
Gerencia de Recursos Humanos

Autora: Abg. Angélica González V.
Tutor: MSc. Henry Castellanos G.

Trujillo, Junio de 2019

C.C.Reconocimiento

Dedicatoria

A nuestro señor Todo Poderoso.

A mi hija Alejandra Maydi.

A mis padres Angélica y Pedro.

A mi hermano Pedrito

A mi novio Alexander Sibada.

A mi tía Nancy y Nicolás

Bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Todo poderoso, por guiarme en todos mis caminos y nunca dejarme sola, hacerme realidad todos mis sueños.

A mi hija, Alejandra Maydí Vegas González, me acompaño, estando embarazada durante mi formación académica, espero ser ejemplo para ti y que seas mejor que yo. Este triunfo es para ti. Te amo. Dios te bendiga.

A mi madre, Angélica, la reina de mi corazón que con su amor y ternura me enseñaste a ser una guerrera, educada, humilde, paciente y responsable. Que las funciones en nuestros trabajos e igual que las personas, van y vienen, que todo es pasajero. DIOS te bendiga.

A mi padre Pedro González, mi hombre perfecto. Orgullosa de ti, de tus enseñanzas durante tantos años en la escuela y liceo. Eres el mejor Educador, mi sueño es ser docente, siguiendo tus consejos. DIOS te bendiga.

A mi hermano Pedro, mi complemento, por compartir tus logros profesionales conmigo, eres mi ejemplo a seguir, el hermano que siempre quise tener. Te amo, DIOS te bendiga.

A mi novio, Alexander Sibada Leal, gracias por llegar a mi vida dándome ese apoyo y amor, me afianzaste más mi amor por DIOS. Tener un sueño ambos, regresar a Venezuela. DIOS te bendiga.

A mi cuñada Betania, por acompañarme y brindarme su apoyo y amistad incondicional. DIOS te bendiga.

A mi familia González, Vásquez, Barreto, Perdomo y demás familiares, en las buenas y en las malas, por aconsejarme y darme amor. Los quiero.

Al MGs Henry Castellanos G, por brindarme su sabiduría, ayuda y confianza. Gracias. DIOS te bendiga.

A mi VENEZUELA querida, orgullosa de mi tierra natal.

A la Universidad de los Andes. Por la oportunidad de formarme profesionalmente. Gracias.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación de Problema.....	
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específico.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
Delimitación.....	9
CAPITULO II. MARCO TEORICO.	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas de la investigación.....	16
Conflictos laborales.....	16
Tipos de conflictos.....	18
Conflictos constructivos.....	19
Conflictos destructivos.....	21
Estilos de manejo de conflictos.....	25
Complacientes.....	27
Negociador.....	29

Impositivo.....	31
Evasivo.....	33
Colaborador.....	35
Métodos para la resolución de conflictos.....	36
Negociación.....	37
Mediación.....	39
Consenso.....	41
Sistema de variable.....	43
Variable: conflictos organizacionales.	43
Definición conceptual.....	43
Definición operacional.....	43
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.	
Paradigma epistemológico de la investigación.	45
Tipo de Investigación.....	46
Diseño de la Investigación.....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	48
Validez.....	49
Confiabilidad.....	50
Técnicas para el tratamiento estadístico.....	51
Procedimiento de la investigación.....	52
CAPÍTULO IV.RESULTADOS DEL ESTUDIO.	
Análisis y discusión de los resultados.....	53
Estrategias para el manejo de conflicto organizacional.....	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
Referencias Bibliográficas.....	67
Anexos.....	70

ÍNDICE DE CUADROS

N°	CUADROS	Pág.
1	Mapa de Operacionalización de la variable.....	44
2	Baremo para analizar las variables.....	52
3	Dimensión: Tipos de conflictos.....	53
4	Dimensión: Estilo de manejo de conflictos.....	56
5	Dimensión: Métodos de resolución de conflictos.....	59

Bdigital.ula.ve



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO
DEL ESTADO TRUJILLO**

**Autora: Abg. Angélica M González
Tutor: MSc. Henryr Castellanos G**

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito elaborar estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo. Es una investigación descriptiva con diseño de campo, la población estuvo representada por trabajadores que laboran en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario, con escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre. El mismo fue sometido al juicio de expertos en el área. Se calculó su confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual tuvo un resultado de 0,947. De acuerdo a los datos encontrados, permite confirmar que los resultados encontrados son confiables. Sobre esta base se formuló las estrategias para orientar los conflictos, para que sean minimizados por parte de la gerencia de la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, por último se elaboraron las debidas conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Estrategias, Conflictos Organizacionales, Resolución de Conflictos

INTRODUCCIÓN

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural; el contexto donde se desenvuelven las organizaciones sin duda ha cambiado, la globalización confronta al hombre de hoy a nuevos paradigmas que van transformando las maneras en las que interactúa diariamente en los diferentes ámbitos de su vida, bien sea en la familia, el trabajo o su comunidad, exigiendo de él una mayor disposición al cambio.

Es así como, la labor del gerente como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, genere estrategias para la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo social, sin embargo es necesario destacar que este proceso debe ser continuo y concretado en la efectividad en la resolución de conflictos propios del quehacer cotidiano de los espacios que conforman la organización.

Cabe destacar que la postura del gerente ante el conflicto, la utilización de una forma, un canal adecuados, la capacidad de comprender, hacerse comprender, pueden garantizar resolución satisfactoria de los conflictos para las partes involucradas, en función de ello, desarrolla habilidades que le permite percibir los escenarios conflictivos para alcanzar las metas organizacionales y busca alternativas para su solución.

Ante tal perspectiva se desarrolla una investigación cuyo objetivo se centra en elaborar estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, estructurada en cuatro capítulos:

En el primer capítulo, El problema, se hace referencia al planteamiento del problema donde se toma en consideración la problemática existente en la organización, situación que genera la formulación del problema, donde se incluyen los objetivos generales, específicos, la justificación y la delimitación.

El segundo capítulo estará referido al Marco Teórico Conceptual, es allí donde se presentaron algunas investigaciones de las variables en estudio como antecedentes, de igual manera las bases teóricas fundamentadas en aportes conceptuales de investigadores.

El tercer capítulo contentivo del Marco Metodológico, abordó la metodología adoptada en la investigación fundamentada en un tipo de investigación descriptivo, además se presentó el diseño orientado del estudio, población y muestra a la cual se les aplicaron los instrumentos para medir las variables, como también la validez, confiabilidad y el procedimiento de la investigación a seguir.

El cuarto capítulo presenta el análisis y discusión de los resultados, las estrategias para orientar los conflictos organizacionales y el quinto capítulo las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, con el transcurrir de las diferentes épocas de la historia, se suscitan cambios respecto a las organizaciones en varios aspectos: en lo económico, cultural, científico y político, que afectan profundamente su quehacer, demandando cambios continuos a nivel gerencial con el propósito de contar con administradores capaces de concentrar intereses y descubrir las diversas necesidades de todos los participantes del contexto organizacional.

Al respecto, Belcher (2009, P. 384), señala que esos cambios “repercuten sobre el desempeño y desarrollo, al modificar el comportamiento del individuo para elevar el aprovechamiento de los recursos, mejorar la calidad y productividad mediante la adecuada combinación de acciones gerenciales, principalmente ante los conflictos organizacionales”. De ese modo, la gerencia se constituye en un proceso mediante el cual, se forma, actualiza y desenvuelve a los gerentes como elementos sustantivos que impulsan la productividad y la calidad de la organización.

Desde esa perspectiva, para el desarrollo de una gestión armónica en organismos, sean de carácter público o privado, los gerentes deben experimentar diversos cambios en su forma de trabajo con el fin de mejorar las diferencias de intereses u opiniones que emergen entre los miembros que la conforman, lo cual resulta de importancia si se pretende evitar la presencia de conflictos que repercutan en la marcha eficiente que debe caracterizar a estos organismos.

En este orden de ideas, Hannan (2007, p.8) expresa que, frente a los conflictos organizacionales “se busca dar una oportunidad de cambio y aprendizaje, lo cual se interpreta como el desacuerdo o desviación de la tarea derivada más de la reacción emocional que de la oposición de los sujetos involucrados en ella”. En efecto, los conflictos organizacionales se consideran como aspectos que deterioran delicadamente el normal funcionamiento de la organización, donde resulta conveniente acotar, que la gerencia de una organización debe intervenir de forma oportuna mediante una acción propicia para prevenir o limitar al máximo las situaciones de conflicto.

De igual modo, la gerencia está enmarcada en un aprendizaje continuo que implica, en principio, análisis, valoración de situaciones y estudio de estrategias de forma cuidadosa y objetiva para que, con base en sus resultados, se promuevan las actividades necesarias para cumplir con éxito la labor gerencial, incluyéndose entre ellos, el manejo de conflictos organizacionales. Así, la mediación del gerente consistirá en analizar los tipos de conflictos organizacionales en procura que los mismos sean resueltos de la mejor manera posible. Dentro de esta perspectiva, en muchas organizaciones de América Latina se han observado dificultades, debido a la presencia de conflictos frente a un gerente que no está diestro en su forma de manejarlos, lo cual demanda cambios y transformaciones en los diferentes niveles jerárquicos, brindando así orientación a las condiciones operativas, que según Avellano (2006, p.46), se refieren a que el gerente defina su gestión gerencial, la cual debe ser considerada “como la herramienta organizacional que proporciona eficiencia empresarial, donde no se hace tradicional la conducción administrativa, sino que se reorienta para el manejo de los conflictos organizacionales”.

En cuanto al contexto organizacional en Venezuela, los miembros de las instituciones tanto públicas como privadas, han demostrado cierto interés sobre el caso. Según Cedeño (2006, p.91), “es una de las herramientas

principales con que cuenta una gestión para enfrentar los retos actuales y futuros de una organización u institución”, por ello es importante, comprender los componentes y las características de la gerencia requeridas para implementar acciones efectivas que permitan resolver los conflictos organizacionales.

Al tomar en cuenta los hechos expuestos, se entiende que las instituciones pertenecientes al estado venezolano, se caracterizan por relaciones complejas con un alto grado de interdependencia en sus tareas, lo cual puede causar fricciones entre sus integrantes; por ello, una de las funciones básicas de los gerentes de ese tipo de organización, será la solución de conflictos, aspecto de gran importancia para la efectividad de las mismas.

Considerando lo antes señalado, en lo que se refiere al organismo objeto de investigación: Dirección de Turismo del Estado Trujillo, a través de la observación directa por parte de la investigadora, así como por medio de entrevistas con el personal que labora en la misma, se pudo detectar un considerable número de confrontaciones surgidas entre el personal derivadas las mismas por malos entendidos, asignación de horarios de trabajo sobrecargados, falta de diálogo, celos profesionales, al igual que, algunos trabajadores refieren casos de falta de respeto entre ellos, inadecuados tratos verbales, gestuales e incluso físicos, presenciados por otros compañeros y hasta alta gerencia, lo cual posibilitaría un descenso en las relaciones cordiales creando una imagen negativa producto de la apatía y desigualdades.

Aunado a ello, se perciben algunas debilidades con relación a la función de dirección para intervenir de forma efectiva frente a los conflictos presentes, respirándose un ambiente de trabajo hostil, complicado, donde prevalece un gerente autoritario, manipulador, controlador, lo cual posiblemente desencadene en otros problemas como inasistencia del personal, más deterioro de las relaciones interpersonales, comunicación

deficiente, poca participación en las labores, que impactarían de seguro con los principios y valores de la organización.

Bajo este enfoque, el conflicto como proceso natural pudiese ser producto de las diferencias de pensamiento, sentimientos, actuaciones dentro de la organización, que deberían manejarse de manera adecuada por parte del gerente, para que encuentre soluciones pertinentes a cada caso concreto, asumiendo, que mediante el uso de las diversas acciones estratégicas con las que cuenta, puede alcanzar alternativas donde converjan todas las acciones que tienen sus propias singularidades, vinculándolas como un todo, de esa forma, posiblemente logre crear una visión global, integral, que permita el buen desenvolvimiento, las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos en la organización.

En este sentido, la Dirección de Turismo del Estado Trujillo presenta una realidad en la que, de acuerdo a Barroso (2005, p.53), “el gerente maneja los conflictos, dando y recibiendo información, manteniendo comunicado al sistema, expresando sentimientos con conciencia clara de su verdad”; sin embargo, no siempre es así, puesto que al manejar el mensaje, retiene información, generando con ello resentimientos, chismes, desmotivación entre el personal, que conduce a los conflictos. De allí, las incongruencias, contradicciones, su posible relación con los conflictos, siendo importante asumir estrategias para el manejo adecuado de estos, pues de lo contrario, aumentarían los problemas, llevándolos a un nivel que posiblemente se conviertan en “faltas graves” donde el correctivo puede ser una amonestación o incluso, la destitución del cargo.

Ahora bien, de continuar los conflictos dentro de la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, los procesos organizacionales serán menos efectivos, rompiendo la posibilidad que todo el componente que allí labora, pueda entenderse, llegar a acuerdos, aprender a hablar y escucharse, respetarse, en fin, tener un ambiente laboral armónico, donde la solución de las controversias sea efectiva, tratando en lo posible manejar los conflictos y

repercutiendo todo ello en la calidad del trabajo desempeñado, más aun, considerando el servicio público que presta. Por lo tanto, es necesario asumir medidas capaces de orientar la presencia de conflictos que afectan el desenvolvimiento eficaz de la organización.

De persistir la situación, podría incidir de forma negativa en el normal desarrollo de las actividades de la institución, lo cual inspira a formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles deben ser las estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo

Objetivos Específicos

Diagnosticar los tipos de conflictos presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Identificar los estilos de manejo de conflictos en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Describir los métodos de resolución del conflicto organizacional en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Diseñar las estrategias para el manejo de conflicto organizacional en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Los procesos gerenciales no pueden estar separados de un buen desempeño de todos los miembros de la organización a través de una acertada planificación; es necesario que los mismos estén inmersos en una relación estrecha, ya que en el campo empresarial se hace imprescindible

contar con una excelente reciprocidad interpersonal que pueda repercutir en el crecimiento de la organización. Es evidente que así, se facilita la transmisión de información y los mensajes e induce al rendimiento de forma más eficaz para la institución.

En la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, tal escenario pareciera pasar desapercibido, lo cual conllevaría a reestructurar el manejo de conflictos ajustándose a su realidad con el propósito de permitir proyectar un buen desenvolvimiento organizacional. Lo anteriormente expuesto, no escapa de la realidad recurrente de las instituciones a cargo del estado, donde se ubica la organización objeto de la investigación. En este orden de ideas, este trabajo de investigación se justifica bajo cuatro aspectos:

Desde el punto de vista teórico, aportará información fundamentada bajo la perspectivas de diversos autores sobre los conflictos organizacionales, así mismo sobre la acción gerencial del personal de altos niveles jerárquicos para fomentar esta herramienta, tomando en cuenta una amplia gama de estrategias para el manejo de conflictos, más allá de la mera administración de recursos, destacándose la amplitud de conocimientos en el manejo del conflicto organizacional. Esta interacción, probablemente ayudara a solventar las deficiencias existentes en las instituciones en lo relacionado con las estrategias de manejo de conflicto.

En el mismo orden de ideas, el contexto metodológico justificará lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio con el uso de instrumentos de recolección de datos, permitiendo emitir resultados en forma científica a través de una serie de pasos establecidos por un enfoque positivista, llegando a establecer un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, las cuales de seguro servirán de fundamento para realizar otras investigaciones acerca de la temática en estudio.

Igualmente, se justificará desde un carácter práctico, ya que a través de los resultados alcanzados, se establecerá un conjunto de conclusiones y recomendaciones destinadas a propiciar opciones para la reflexión de los

actores institucionales involucrados en el estudio, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la situación planteada. Además, cualquier otra organización podrá elegir la investigación como guía para mejorar la efectividad como organización.

En lo concerniente a la relevancia social, es una alternativa de organización que permite crear un escenario propio para dar mayor fluidez a la resolución de problemas entre el personal institucional y la comunidad beneficiada con el servicio público al cual está destinada, para de esta manera, dar respuesta a los diferentes problemáticas sociales que le proporcione orientación, formación, estrategias de participación e integración a los procesos gerenciales que se desarrollen en los Consejos Legislativos.

Delimitación de la Investigación

El presente estudio se llevará a cabo en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, Municipio Trujillo, Parroquia Cruz Carrillo, Trujillo. La investigación comprenderá el período desde el mes de Marzo del 2018 hasta el mes de Enero del 2019, enmarcada dentro de las teorías sobre conflicto organizacional a nivel gerencial, bajo los postulados de Gómez (2009); Borjas (2011) y Chiavenato (2009); Robbins (2008), Romero (2008), Fernández (2007) entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan algunas investigaciones, trabajos que se tomaron como antecedentes para el desarrollo de esta investigación, así como las bases teóricas, conceptuales que lo sustentan. En este sentido, debido a la importancia que tiene en los actuales momentos elaborar estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes, se han realizado diversas investigaciones relacionadas con estos aspectos, las cuales tendrán sustentación y apoyo en el presente estudio.

Antecedentes de la Investigación

Las organizaciones empresariales han sido objeto de continuas observaciones en el campo gerencial, originado por las diferencias en el campo comunicacional, los diversos cambios que afectan las actitudes, comportamientos del talento humano, generando roces y verdaderas controversias. En este apartado, se presentan algunas investigaciones previas relacionadas con la variable conflicto.

Urribarrí (2016) con su trabajo de grado titulado “El manejo de conflictos durante la ejecución de proyectos de infraestructura del sector automotriz del Municipio Cabimas, Estado Zulia”, presentado en la Universidad Rafael Belloso Chacín de Maracaibo, estado Zulia. El estudio tuvo como objetivo general, proponer un modelo para el manejo de conflictos en ejecución de proyectos de infraestructura del sector automotriz del Municipio Cabimas, estado Zulia, basado en autores como Fuenmayor (2013), Pérez (2012), Mattar (2011), entre otros. De acuerdo a los objetivos, se consideró como proyecto factible.

A nivel metodológico, se asumió el paradigma positivista bajo un enfoque proyectivo, la investigación fue descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por el personal ejecutor de proyectos de infraestructura del sector Automotriz del Municipio Cabimas, con un total de cincuenta y un (51) trabajadores, a quienes se le aplicó un censo poblacional, por ser una población finita; la técnica de recolección de datos fue la encuesta, mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, de alternativa de respuestas múltiples, conformado por 60 preguntas cerradas y de selección. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de cinco (5) expertos en Gerencia de Proyectos Industriales.

Asimismo, la confiabilidad se determinó a través de la fórmula de Alfa Cronbach obteniéndose un valor de 0.982 indicando un instrumento altamente confiable. Los resultados revelaron que no existen grandes debilidades en el manejo de conflictos durante la ejecución de proyectos, mostrando como punto de principal atención, los mecanismos aplicados en la resolución de los mismos para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se recomendó la aplicación del modelo de manejo resultado de la investigación, a fin de lograr mayor productividad y hacerse competitivos en el mercado.

Este trabajo de investigación se aprecia al ofrecer aportes desde el punto de vista metodológico, al explicar métodos, técnicas y procedimientos de investigación que pueden ser considerados para la realización del presente estudio con las debidas adaptaciones. Igualmente, es un importante referente teórico ya que se trata la variable manejo de conflictos, la cual es tratada en el presente estudio.

Bravo (2015), con su trabajo “Comunicación y manejo de conflictos en la fase de ejecución de proyectos en el sector Hidrocarburos del Estado Zulia”, tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación y manejo de conflictos. Se clasifica de tipo descriptiva correlacional, de campo. El

diseño de acuerdo al método se consideró de campo no experimental, transeccional descriptivo, cuya población estuvo conformada por 15 líderes y gerentes del sector Hidrocarburos del estado Zulia, los cuales estaban encargados de dirigir los proyectos ejecutados en el sector hidrocarburos.

Para el proceso de recolección de los datos, se utilizó un instrumento en forma de cuestionario, conformado por 30 preguntas cerradas para la variable comunicación y 24 preguntas cerradas para la variable manejo de conflictos, con cuatro alternativas de respuestas respectivamente. La confiabilidad se determinó a través de la técnica Alfa Cronbach, arrojando una alta confiabilidad del cuestionario con un valor de 0,92. Para la validación se requirió del análisis de cinco expertos del área de proyectos. Los resultados demostraron la necesidad de aplicar lineamientos para ser llevados a cabo en la ejecución de proyectos, debido a que dicha fase presenta fallas y debilidades en el proceso de comunicación por parte de los gerentes; asimismo en el equipo de trabajo, ocasionando la generación constante de conflictos. Se determinó la relación entre las variables a través del coeficiente de correlación de Pearson, arrojando un resultado de alto rango con un valor de 0.97., finalizando con la propuesta de generar lineamientos tendentes a mejorar la comunicación y manejo de conflictos en la fase de ejecución de proyectos.

Esta investigación, sirve de orientación para la construcción de las bases teóricas que sustentan el presente estudio, al igual que constituye una guía metodológica que pueda ser utilizada con las correspondientes modificaciones o ajustes.

Hernández (2013), con su estudio “Inteligencia emocional y manejo de conflictos laborales en la ejecución de proyectos industriales en consultoras del Municipio Maracaibo”. La investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos laborales en la ejecución de proyectos industriales por Consultoras De

Automatización Y Tecnología Del Municipio Maracaibo, fundamentado en los autores Goleman, (2006), Navas (2006) y Vivas (2007), entre otros.

A nivel metodológico, el tipo de investigación utilizado fue descriptivo, correlacional con diseño de campo, no experimental, transeccional - descriptivo. La población estuvo conformada por 16 sujetos pertenecientes al personal directivo, quienes ocupan los cargos como consultores de cuatro empresas consultoras de automatización y tecnología del municipio Maracaibo tales como Maracaibo System C.A., RB Consultores, Tivenca y Elca. La Técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario sometido al proceso de validez y confiabilidad, al cual se le aplicó la fórmula de Alfa Cronbach aprobada su aplicación a través del índice de 0,97 representativo de su alta confiabilidad.

Luego del análisis de los resultados, se concluye con la presencia de un inadecuado uso de la inteligencia emocional durante el manejo de conflictos laborales durante la ejecución de proyectos industriales en las referidas empresas, por lo que, se recomendó mantener el buen manejo de sus emociones en situaciones complicadas, planificación a tiempo de las actividades como consultores y reconocer que los sentimientos afectan la ejecución de los proyectos, entre otras, reflejadas en la generación de lineamientos para tal fin.

El estudio en referencia se aprecia como antecedente, porque en ella se describe la variable manejo de conflictos, con un objetivo de intentar relacionar la variable con otra, igual como se pretende con el presente estudio, además ofrece gran cantidad de información y una base importante para la construcción del cuadro operativo.

Báez (2012), desarrollo una investigación denominada “Manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en las pequeñas y medianas empresas” en La Universidad del Zulia. Su principal objetivo fue analizar el manejo de conflictos organizaciones del personal directivo en las pequeñas y medianas empresas del municipio Mara, caracterizando las

estrategias para el manejo de conflictos organizacional, las técnicas de resolución de conflictos del personal directivo en las pequeñas y medianas empresas, todo ello para formular lineamientos teórico-prácticos para determinar el manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en las empresas estudiadas.

Esta investigación se sustentó en los planteamientos expuestos por los autores Chiavenato (2006), Lussier y Achúa (2008), Ivancevich, Donelly y Konopaske (2006), Robbins (2007), Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), Cortes (2007), entre otros. Epistemológicamente, se recogió y analizó la información con base en la corriente o paradigmas positivista, con un tipo de investigación descriptiva y un diseño no experimental, de campo y transversal. Se usó como instrumento de recolección de datos a la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de auto aplicación, diseñado con la escala de Likert, conformado por 42 ítems y cuya confiabilidad fue calculada con el coeficiente Alfa Cronbach dando un valor de 0.936.

Los resultados arrojados, fueron analizados por medio de la estadística descriptiva con la distribución de frecuencia porcentual, manejándose el programa de SPSS 17,0. Como resultado se obtuvo un tipo de conflicto disfuncional, el estilo fue complaciente, la estrategia utilizada para la resolución fue mediante la creación de ambientes armónicos y la técnica utilizada fue la mediación. Con base a ello, se formularon lineamientos para identificar, resolver y estimular los conflictos que pueden mejorar la calidad de la pequeña y mediana empresa.

El estudio en comento, guarda estrecha relación con el trabajo de investigación que se realiza, en cuanto a manejo de conflictos, ya que sus fundamentos son similares y pueden ser tomados como soporte bibliográfico para la misma, al reflejar la problemática causada por la presencia de conflictos entre el personal gerencial y empleados, afectando de esta manera el ambiente de trabajo.

Seguidamente, Campos (2012), con su investigación denominada “Humor y Manejo de conflictos en organismos de seguridad pública” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La investigación tuvo como propósito determinar el humor y el manejo de conflictos en organismos de seguridad pública, utilizando para la primera variable las teorías de Idigoras (2002), Lupiani (2005), Jáuregui (2007) entre otros; y la segunda se sustentó con Robbins (2004), Koontz y Weihrich (2007), Ivancevich (2005), entre otros. El estudio fue descriptivo, correlacional de campo, con un diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por 131 sujetos supervisores y oficiales de policía de las gerencias de operaciones de las policías municipales de San Francisco y La Cañada de Urdaneta del estado Zulia.

Se diseñó y aplicó un cuestionario, abarcando las variables humor y manejo de conflictos, el cual contempló 72 ítems correspondiente a humor, con 4 alternativas de respuesta tipo escala de Lickert: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca; la parte correspondiente a la variable Manejo de Conflictos, estuvo constituida por 38 ítems con iguales alternativas de respuesta, validados por el juicio de expertos. Así mismo, se calculó la confiabilidad del instrumento por el Alfa Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0,93. Según los resultados obtenidos durante la investigación, el coeficiente de correlación de Pearson detectó una relación estadística positiva media, significativa al nivel de 0,01, es decir, con 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% considerable entre las variables Humor y manejo de conflictos.

De acuerdo a las conclusiones y recomendaciones, se sugirió a las instituciones policiales, capacitar a los supervisores y oficiales en cuanto a las distintas modalidades que existen en materia de humor, promover la organización de conversatorios que permitan conocer las diferentes dimensiones del humor y ofrecer talleres de autocontrol, manejo de

emociones y manejo del estrés, para que los oficiales de policía hagan uso del humor como estrategia efectiva para manejar conflictos.

Esta investigación, brindó un significativo aporte en cuanto a que en toda actividad, ya sea empresarial, artesanal o de cualquier índole social, es de gran importancia la dirección ya que es la razón existente para que en la actividad que se desempeña en ese momento, siga en patrón de organización. Visto desde el ángulo del gerente, permite conocer los principios básicos para la gestión de conflictos.

Bases Teóricas de la Investigación

Se describen a continuación las bases teóricas del presente estudio, encaminados a desarrollar los fundamentos teóricos que permitan brindarle consistencia al tema objeto de estudio. Estos se encontraron dirigidos a establecer criterios acerca de las variables que involucran el manejo de conflictos. Al respecto, Arias (2006, p. 14), refiere que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, destinado a explicar el fenómeno o problema planteado”.

Conflictos Organizacionales

Las organizaciones asumen un modelo de gestión compartida entre gerentes y empleados, que determinan estructura, normas y valores propios que ejercen interacción entre todos los miembros del contexto, que posibiliten gestionar los conflictos que se pueden suscitar para ejecutar una mejor labor.

En este sentido, Barrera (2008, p.79) señala que el conflicto se entiende “como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita”. En este sentido, los

conflictos permiten al gerente, abordar estrategias para el manejo de ellos, orientan lo que sienten los empleados frente a circunstancias que les incomodan a los miembros enfrentados, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

Por lo tanto, se hace necesario enfocar la atención en la posibilidad de que el gerente utilice estrategias que le permita la resolución de conflictos con la valoración del entorno organizacional; así mismo, que sea capaz de promover una visión compartida para evitar la hostilidad, los malos comentarios entre el personal y reconozca el rol que le pertenece, también, que el gerente tenga una orientación hacia la tolerancia, la solidaridad, valores que conduce a la consecución de repuestas para facilitar la disipación del conflicto.

Para tal efecto, Chiavenato (2004, p. 526) señala que uno de los propósitos de las organizaciones “debe ser crear las condiciones o situaciones en que el conflicto como parte integrante de la vida industrial, empresarial, pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos”. Esta afirmación deduce, que no siempre tiene que ser negativo, por ello el gerente debe poner en práctica habilidades ingeniosas que le permitan solventar, buscar la resolución del conflicto de manera positiva, pueda enfrentarlos, darles solución para crear un ambiente laboral y armonioso con espíritu colaborativo.

De acuerdo con la valoración y análisis que cada persona realiza de sus relaciones con los demás, formales e informales, puede percibir pérdidas o desequilibrios, que generan espacios para el surgimiento de diferencias y conflictos. Estos se presentan cuando al examinar la relación, una de las partes considera que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría, una figura equilibrada o un manejo adecuado a sus intereses o deseos. Se supone que cuando una relación expresa inconformidad con la misma, manifestándose directa o indirectamente, es porque existe una asimetría, real o percibida por una de las partes.

De acuerdo con lo expuesto, Robbins (2002, p. 395.) señala al conflicto “como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa.” En otras palabras, sus orígenes podrían ser subjetivos, según la percepción que cada individuo o grupo tenga de sus intereses o necesidades y se genera un ambiente de competencia donde se busca satisfacer metas particulares sin considerar en qué grado afecta las del otro.

Por ello, el gerente, reconoce la existencia de un conflicto cuando se presentan discrepancias relativas al proceso gerencial, propiamente dicho, tales como la filosofía, las políticas, la planificación, la práctica de las funciones o tareas y los estilos de dirección, control y las barreras en la comunicación, establecimientos de normas, entre otros .

Tipos de Conflictos

La conflictividad en las organizaciones es un aspecto actualmente estudiado por la psicología social; el mismo ha sido definido por Coser (1970) citado en Silva (2008, p .29) como “la lucha por los valores, el status, el poder y los recursos escasos en el curso de la cual, los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a su rival”, es decir se trata de diferencia de ideas y acciones causando malestar e insatisfacción alguna de las partes bien sea en forma individual o grupal.

Considerando lo antes planteado, Coser (ob. cit.) ha intentado elaborar una teoría general de la función integradora del conflicto social, en ella se afirma, que ciertos tipos de conflicto son necesarios para el mantenimiento de la identidad, la cohesión, y la limitación de un grupo social, hasta el punto que en ocasiones un determinado grupo social no existe si no coexiste un conflicto.

Entonces, el conflicto tiene sus bases en la acción social; por ello en ocasiones se hace inevitable. Para Arnoletto (2007, p. 34) es "una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad

de futuras posiciones potenciales y en la que cada una de ellas desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra”; es decir existe una desaprobación o desacuerdo, la cual se torna indeseable entre pares.

Por su parte, Teixidó (2002, p. 4) señala que “un problema deviene conflictivo cuando se produce una situación de enfrentamiento entre personas o grupos que defienden ideas, intereses o posturas contrapuestas”. De allí que, en toda situación de conflictos de no canalizarlas adecuadamente, es posible provocar diferencias de criterios, fuertes discusiones que pueden finalizar en comportamientos basados en agresiones verbales, psicológicas como físicas. Desde este punto de vista, en toda organización, los conflictos comienzan por discrepancias o desacuerdos leves, donde se hace necesario que los procesos gerenciales se activen para buscar la forma de solucionar tales situaciones en la medida en que se vayan generando; ello impedirá la pérdida de tiempo y el desgaste del personal en situaciones que en ningún momento contribuirá al alcance de los objetivos.

En efecto, el conflicto es un proceso dado en un contexto determinado en una construcción social, por ello se pueden presentar conflictos sin violencia pero no violencia sin conflicto, pueden ser positivo o negativo, según la manera de abordarlos y como sea su desenlace. Por tanto, es importante estar claro que una situación de conflicto es producto de un antagonismo o una incompatibilidad, a fin de expresar una insatisfacción o desacuerdo acerca de cosas e ideas diversas, las cuales son capaces de afectar las actitudes y comportamientos de las partes.

Al respecto, Sánchez y Chávez (2014, p .78) señalan dos tipos de conflictos: constructivos y destructivos.

Conflictos Constructivos

Para Sánchez y Chávez (2014, p .78) los conflictos de carácter constructivo, se refieren que de acuerdo a su proceso y resolución entre las

partes, tendrán consecuencias positivas; vale decir, el resultado será ganar – ganar, donde el conflicto llega a su término favorablemente, se liberan emociones y ansiedad para resolver la problemática. En este caso, el gerente tiene la posibilidad de mediar para lograr el entendimiento y consenso entre las partes involucradas; lo cual genera soluciones satisfactorias.

Tal como se observa, los conflictos organizacionales constructivos se resuelven con la colaboración y actitud positiva entre las partes bajo la orientación del gerente, allí a través de un diálogo asertivo, las partes son ganadores porque se solventa el conflicto en un ambiente de respeto, con la oportunidad de clarificar malos entendidos, por ello, se hace necesario definir reglas, desahogar los sentimientos de frustración y dolor, dejando la experiencia de crecimiento personal para las partes involucradas.

Visto así, un conflicto es constructivo a juicio de Arnoletto (2012, p.35) cuando “resulta en la clarificación de problemas y asuntos importantes”, lo cual conlleva en la solución de problemas porque involucra a las partes en la solución de asuntos importantes. De igual manera, conduce a una comunicación auténtica, clara, precisa y sin barreras, ayuda a liberar emociones, estrés, tensiones o ansiedad, además permite desarrollar mayores niveles de cooperación entre el personal que está siendo afectado y ayuda a desarrollar entendimientos, destrezas, habilidades para enfrentar conflictos en otras situaciones o contextos.

En síntesis, estos conflictos ayudan a los miembros de un colectivo a conocerse a sí mismo e identificarse con sus fortalezas y debilidades. Los conflictos constructivos ocurren cuando se vuelven catárticos, es decir, sirven para liberar tensiones, estrés, rencores que tanto daño físico, emocional y espiritual hace al ser humano. En consecuencia, dentro de las organizaciones es preciso considerar los conflictos constructivos como una manera de propiciar el debate de ideas para encontrar el origen, causas, consecuencias y alternativas de solución que beneficiarán a las partes

involucradas. Es preciso considerar algunas reglas básicas a cumplir como por ejemplo el interés por el bien de todos, el juego limpio, no hacer ataques personales o emocionales.

Por otra parte, los conflictos constructivos a juicio de Martínez (2006, p.55) se desarrollan “entre grupos; los cuales resultan positivos para el rendimiento de la organización”; por tanto suelen presentarse en una gama de situaciones o por enfrentamientos de ideas entre los actores pero su resolución permite investigar las causas que lo generan para en consenso entre las partes llegar acuerdos que lo disminuyan; por tanto, sienta las bases para fomentar una comunicación abierta, la escucha activa y la práctica de valores que beneficiarán la labor organizacional.

En el mismo sentido, se considera pertinente señalar como los conflictos pudiesen permitir al gerente consolidar las estrategias gerenciales administrativas y personales para su resolución, pues constantemente dentro de las organizaciones se presentan desavenencias entre sus miembros, debido, según Sarmiento (2006, p. 56) “a cambios en las políticas, prácticas y estructuras de la institución situadas en cada una de las dependencias, grupos, coordinaciones o entre las personas externas”.

Por último, es fundamental considerar que un conflicto constructivo o funcional busca beneficiar las partes involucradas, el gerente debe tener una actitud imparcial al momento de escucharlas, de forma de atender sus planteamientos, opiniones o sugerencias que pudieran poner fin al enfrentamiento, todo ello contribuye a mejorar el clima organizacional y evitar que un conflicto se magnifique o convierta en un problema, en este caso se pudiera hablar de un conflicto destructivo o disfuncional.

Conflictos Destructivos

Según Sánchez y Chávez (2014, p. 82.) el conflicto destructivo trae consecuencias negativas para las partes involucradas o a una de ellas, pudiéndose presentar la relación perder – perder sin dejar satisfecho a nadie

o favorecer una parte ganar – perder; es decir se desarrolla la división y aumenta las diferencias, pues el ganador de un acuerdo unilateral termina por ser un perdedor a largo plazo.

De igual manera, Martínez (2006, p. 56) lo conceptualiza como “aquel confrontamiento dado entre personas o grupos que perjudica a la organización e impide alcanzar los objetivos propuestos” Por otra parte, en el conflicto destructivo se prolonga el deterioro y no se llega a un acuerdo favorable, pues los resultados sólo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes.

Además, a menudo destruye un grupo, se manejan por el miedo, el deseo del poder, no aportan nada a la organización, sólo a un individuo y a sus tendencias agresivas; por ello Finol (2005, p. 42) señala “pueden afectar negativamente al rendimiento de las personas, grupos y organizaciones”. Como se aprecia, este conflicto ocurre cuando dos o más personas se involucran en acciones o comportamientos que resultan en un mayor antagonismo más que en la resolución del problema; esto se presenta por ejemplo, cuando dos empleados comienzan a hacer ataques verbales, usar gestos amenazantes durante una discusión, por ello, se quiere en todo momento tener la razón y hasta en ocasiones manipular al directivo o la persona que funge como mediador.

Por tanto, las características del conflicto destructivo o disfuncional incluyen comentarios despreciativos, ataques personales, actitud defensiva o rigidez; las personas involucradas en esta situaciones pueden presentar en ocasiones señales de competitividad durante el conflicto o tratar de evitar el conflicto pero lo más importante es que el gerente haga uso de sus conocimientos, habilidades y destrezas para escuchar las partes en disputa de forma de encontrar alternativas que disminuyan tal situación; por ello es fundamental hacer uso de la escucha activa, empatía y la asertividad como estrategias gerenciales personales.

Tanto los conflictos constructivos como destructivos se concretan según Chiavenato (2009, p .174) en tres niveles: (a) conflicto intergrupalo, es el comportamiento presentado cuando los miembros de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás puede obstaculizar la realización de sus metas; por ejemplo, los empleados de acuerdo con sus intereses y puntos comunes, edad, género, especialidad académica, lugar de residencia, tienden a concentrarse en pequeños grupos dentro de la empresa; (b) conflicto interpersonal, se presenta entre personas que tienen intereses u objetivos antagónicos; generalmente involucra emociones o sentimientos encontrados y, (c) el conflicto individual, en el cual se enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos, motivación divergentes y antagónicos.

Entonces, los tres niveles de conflictos pudieran estar presentes en las organizaciones como la aquí estudiada. Ello se evidencia, cuando existe la conformación de pequeños grupos que velan por su interés personal o profesional, lo cual ocasiona confrontación interpersonal ajenas al desempeño laboral. Por otro lado, los empleados con baja autoestima o poca creatividad, sufren de un conflicto individual que en cualquiera de los tres niveles genera un ambiente tenso afectando directamente a los objetivos de las organizaciones. Así, el papel del gerente será buscar las mejores estrategias gerenciales para cumplir con las etapas de resolución de conflictos, en procura de identificarlos y solucionarlos

En atención a lo expuesto, en toda resolución de conflictos sobreviene las etapas a cumplir para aminorarlo; por ello es preciso que el personal encargado de la gerencia, reconozca el procedimiento oportuno para afrontarlo, el cual se dirige a indagar en su origen, considerar las causas y consecuencias, buscar alternativas de solución favorables a las partes involucradas, evaluar los resultados, corregir las fallas y reflexionar acerca de la experiencia vividas para la expresión de muestras de satisfacción, críticas constructivas o reconocimientos.

Para Teixidó (2002, p.67) el conflicto se presenta en diferentes fases o etapas siendo ellas: (a) identificación del conflicto, etapa donde se delimita el conflicto de manera objetiva donde intervienen las partes aportando toda la información posible, interés y colaboración para llegar a puntos comunes; (b) en la segunda etapa se generan las alternativas para lograr el entendimiento de los aspectos que están produciendo el desacuerdo para ofrecer opciones ventajosas y encontrar la solución que satisfagan a las distintas partes; (c) es la etapa final o resolución del conflicto propiamente dicho porque es donde se llegan a los acuerdos entre las partes de manera favorable.

En este orden de ideas Robbins (2005) plantea un procedimiento que contempla cinco etapas: la primera de ellas, corresponde a la oposición e incompatibilidad, o sea, se hace saber los factores que hacen posible el surgimiento del conflicto, generalmente basadas en la deficiente comunicación, malos entendidos, liderazgo individuales, autoritarios o dogmáticos; así mismo la asignación de responsabilidades o delegación de funciones importantes, recompensas dadas a ciertas personas, competitividad, variables personales como madurez, actitud, entre otras; las cuales afectan negativamente a otro miembro del colectivo.

La segunda etapa se relaciona con la cognición y personalización; es decir, poseer conciencia de la presencia del conflicto; por tanto, los involucrados sienten frustración, ansiedad, hostilidad, se manifiestan los factores como malos tratos, descalificaciones, improperios, agresiones verbales o hasta físicas. En cuanto a la tercera etapa se refiere a las intenciones o formas de actuar ante el conflicto determinado las causas que lo manifiesta, además, los comportamientos de los involucrados de una forma comprometida, responsable colaborativa dando paso a ganar-ganar, por el contrario a actitudes negativas de evasión, satisfacción de sus propios interés contribuyendo a ganar-perder o perder-perder.

Con relación a la cuarta etapa, la misma hace referencia al comportamiento o actitud para resolver el conflicto, incluye las declaraciones,

acciones y reacciones de las partes involucradas, se concretan las intenciones. Por último, en la quinta etapa se concreta el resultado, el cual puede ser funcional si el conflicto conlleva a la mejora del colectivo, se realiza la autoevaluación las tensiones se liberan. Atendiendo este proceso es necesario convertir los conflictos disfuncionales en constructivos para evitar el deterioro de las relaciones grupales convirtiéndose en una amenaza para el cumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, los conflictos organizacionales se presentan de forma recurrente, por ello el gerente debe investigar el origen del conflicto y naturaleza de los daños ocasionados, entre ellas se destaca la carga horaria que mantiene al personal el mayor tiempo, así como también rivalidades profesionales, preferencias personales, celos, entre otros. Es en este escenario, donde deben aflorar las estrategias gerenciales del gerente y los medios para resolver cualquier situación conflictiva de forma adecuada, que permitan promover un clima cooperativo armonioso. Este debería ser el postulado a seguir la gerencia de la organización estudiada.

Estilos de Manejo de Conflictos

Los estilos del manejo de conflictos, permiten desarrollar habilidades para solucionar eficazmente situaciones laborales. Al respecto, Robbins (2005, p. 385), manifiesta que “la habilidad para manejar el conflicto es, sin duda una de las más importantes cualidades que un administrador necesita poseer; por ello, el manejo de conflictos se considera más importante que la toma de decisiones, el liderazgo o las habilidades de la comunicación.

Dentro de este orden de ideas, Lussier y Achúa (2008, p. 195), afirman: “para el manejo de conflictos los gerentes desarrollan habilidades que pueden cultivarse mediante una adecuada capacitación”. Cabe destacar, que cuando se enfrenta un conflicto se podrá elegir entre cinco estilos de manejos de conflictos organizacionales. Los mismos se basan en dos dimensiones de intereses; en las necesidades de los demás y en las

necesidades propias. Cada estilo de manejo de conflictos genera una combinación distinta de situaciones de ganar o perder.

De igual manera, Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 357), exponen que “es necesario diagnosticar adecuadamente la situación de un conflicto de modo que pueda ser tratado de la manera más eficaz”, desde esta perspectiva se debe hacer frente a todas las formas posibles para la solución del mismo, desde el punto de vista personal o grupal que permitan resolver de manera satisfactoria la dificultad que dio origen al conflicto.

Como complemento de lo anterior, los autores antes mencionados expresan que la manera de manejarlas, puede ser con un estilo evasivo, complaciente, impositivo, transigente o colaborador, tomando en cuenta la situación presente, clasificación que asume la investigadora, aunque considera que hay convergencia en la posición de Robbins (2005), así como la de Lussier y Achua (2008), explicando a continuación el comportamiento que caracteriza al gerente según el estilo que considera para el manejo de los conflictos en organizaciones como la Dirección de Turismo del estado Trujillo.

Dentro de esta perspectiva, es importante destacar que los estilos de manejo de conflicto, según Hellriegel y Slocum (2004, p. 232), quienes manifiestan que la manera de manejar adecuadamente los conflictos, puede hacerse de diversos estilos los cuales se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: preocupación por uno mismo y preocupación por otros.

Para Codina (2007, p. 365), “las personas manejan el conflicto de diversas formas y su resultado dependerá de la situación que enfrente; todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto”. Su comportamiento de respuesta personal es lo que se denomina estilo en el manejo de conflictos.

Por su parte, Rahim (2002, p. 09), define que los estilos de manejo de conflictos se manifiestan en dos dimensiones básicas: concerniente a sí mismo, que explica el grado en que una persona intenta satisfacer sus

propias preocupaciones y concerniente a los otros, que explica el grado en que una persona quiere satisfacer las preocupaciones de los otros. Estas dimensiones reflejan las orientaciones de los individuos durante una situación de conflicto.

Para quien aquí investiga, los estilos de manejo de conflictos dependerán del momento, circunstancia, posiciones e intereses de las partes ante una conversación; por tal razón, en organismos de carácter público, se deberá implementar estrategias de reconocimiento del estilo así como sus herramientas, para evitar posturas que ocasionen conflictos por deficiencia en la comunicación.

De igual forma, se hace necesario diagnosticar adecuadamente la situación de un conflicto, de modo que pueda ser tratado de la manera más eficaz, desde esta perspectiva se debe hacer frente a todas las formas posibles para la solución del mismo, desde el punto de vista personal o grupal que permitan resolver de manera satisfactoria la dificultad que dio origen al conflicto.

Ahora bien, entre los estilos de manejo de conflictos presentados por Lussier y Achua (2008) resaltan los siguientes:

Complaciente

El estilo complaciente en el manejo de conflictos, es considerado como un comportamiento cooperativo, pero no afirmativo. Dentro de este marco de ideas, este estilo se refiere a conductas cooperativas y no asertivas; incluso algunos afirman que es algo acomodaticio que puede significar un acto desprendido, como por ejemplo, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen, o simplemente cumplan los deseos de otros”. Podría afirmarse que la persona que utiliza este estilo, siempre buscara acomodar todo para no incomodar ni molestar a nadie, así tenga que apartarse de satisfacer sus propias necesidades o intereses.

En tal sentido Lussier y Achúa (2008, p. 117), expresan “el que recurre a este estilo de manejo de conflictos trata de resolverlos cediendo ante la otra parte. Quien adopta esta modalidad, manifiesta una conducta poco asertiva, pero con deliberación cuidadosa sobre una amplia variedad de alternativas para encontrar una solución ventajosa para todos.

Cabe destacar, que los autores mencionados coinciden que la colaboración es la mejor opción para el manejo de un conflicto, en el momento que las presiones de tiempo son mínimas, cuando todas las partes en verdad quieren una solución ganar-ganar, y el problema es demasiado importante para llegar a un compromiso que beneficie a todos los miembros de la organización.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005, p. 65), este tipo de estilo para manejar los conflictos en las organizaciones, “está orientado a satisfacer los intereses de la otra parte, mientras se descuida los propios”. Asimismo, para Thomas y Kilmann, (2010, p. 124), la persona que usa la complacencia, tiene bajo interés en sus propios asuntos y alto interés en las otras personas. Coincide con el estilo complacencia del modelo de Thomas (2006, p. 88), en el que este comportamiento se interpreta como generosidad y caridad, está presente el elemento de auto-sacrificio y el objetivo es complacer al otro con la intención de mantener la relación.

Para Rahim (2002, p. 16), este estilo se caracteriza por una baja preocupación por sí mismo y una alta preocupación por los demás, su visión de la situación es perder-ganar. Un individuo con este estilo, tiende a absorber los problemas de los demás y su reacción a los actos de hostilidad tiende a ser positiva e incluso amigable.

Contrastan a su vez los postulados teóricos de los autores Whetten y Cameron (2005), (Thomas y Kilmann, 2010) y (Rahim 2002), quienes coinciden en definir que el estilo complaciente “está orientado a defender los intereses de las otras personas descuidando los personales”. Cabe señalar que el criterio, que es asumido por la investigadora es el de (Whetten y

Cameron (2005, p. 138), el cual el tipo de estilo para manejar los conflictos en las organizaciones, es aquel que “está orientado a satisfacer los intereses, necesidades de la otra parte, mientras se descuidan los propios”.

De acuerdo con lo planteado, puede inferirse que en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo, se hace necesario implementar acciones encaminadas a mejorar la autoestima, el desarrollo intelectual del personal y las decisiones, para no incurrir en inclinaciones que desfavorezcan al grupo, por complacer a un superior jerárquico, o para agradar o consentir alguna situación que se haya presentado.

Sin duda, la investigadora considera que este estilo es propicio para generar los cambios y permitir que cada parte involucrada en el conflicto, asuma su responsabilidad en cada organización, el gerente debe estar en conocimiento sobre la naturaleza, causas y consecuencias de los conflictos, de tal manera que pueda conducirlos en beneficio de la organización, cuidando siempre que las diferencias intergrupales, no afecten las metas organizacionales. Por lo antes expuesto, destaca que el estilo de manejo de conflicto complaciente tiende a absorber los problemas de los demás, haciéndose partícipe de ellos, olvidando los intereses propios o familiares por temor a represarías de un superior.

Negociador

Además de los estilos complacientes, evasivo, impositivo y colaborador, el gerente puede ser negociador para manejar los conflictos dentro de la organización, procurando que en todo momento, las partes en conflicto puedan aclarar sus diferencias y encuentren las alternativas más viables que permitan la solución. En tal sentido, Lussier y Achúa (2008), consideran que el “estilo negociación” trata de resolver éste mediante concesiones efectivas.

Este estilo se conoce igualmente como estilo de compromiso. Cuando se utiliza, también es moderado en cuanto a la cooperación. Así, por medio del compromiso se genera una situación de “yo gano en parte y tú también”.

Desde esta perspectiva Alles (2007, p. 122), expresa que “la negociación es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación”. Es decir, se busca dirigir o controlar una discusión enfrentando a las partes en conflicto para que escuchen los planteamientos, utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para llegar a los mejores acuerdos centrando el problema y no a la persona.

En ese mismo orden de ideas, al negociar se abordan los conflictos recurriendo a la comunicación para dar a conocer las necesidades con exactitud a la otra parte, adoptando una postura de colaboración en la resolución de la crisis, con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes y de esta manera apoya, instrumenta y controla las decisiones, comprometiéndose.

El compromiso según Robbins y Coulter (2005, p. 78), es una solución al conflicto en el que cada parte cede algo de valor, buscando acuerdos que satisfagan a las partes en conflicto. Requiere que cada parte entregue algo de valor. Generalmente este es el enfoque adoptado por la gerencia y la representación laboral al negociar un nuevo contrato de trabajo. El compromiso, puede ser una estrategia óptima cuando las partes en un conflicto tienen un poder más o menos igual, cuando es deseable alcanzar una solución temporal a un problema complejo o cuando las presiones del tiempo exigen una solución expedita.

Según las opiniones emitidas por los autores antes mencionados, podría ser el conflicto aprovechado por el gerente de la Dirección de Turismo del estado Trujillo, para aclarar un problema; además, puede conducir a un pensamiento más claro y más crítico, permitiendo el resurgimiento de nuevas ideas y hasta reunir a oponentes en la búsqueda del consenso.

Por supuesto, todo depende de cómo sea manejado por la gerencia los conflictos dentro de la organización, puesto que de hacerse de una manera inadecuada, pudiese desencadenar consecuencias perjudiciales para la

institución; de allí que, se asuma que a través de la negociación, pueden encontrarse las soluciones efectivas de un problema, de manera que las partes logren resolver sus diferencias y se sientan al mismo tiempo, ganadoras y satisfechas.

Para la investigadora luego de analizar los enfoques de los autores, precisa que es un estilo para manejar los conflictos en la cual se intermedia entre la comunicación asertiva y la cooperación, además establece un modo en el cual se intenta obtener satisfacción parcial para ambas partes. Para Rahim (2002, p. 17), tiene una alta preocupación por los otros y por sí mismo. Su visión de la situación es ganar-ganar. Este estilo confronta, empleando una comunicación abierta y directa hasta llegar a la resolución del conflicto.

Los aspectos antes explicados son asumidos en los Consejos Legislativos, donde el gerente, debe poseer conocimientos, destrezas, habilidades, al mismo tiempo, hacer uso de estrategias y diferentes estilos pertinentes que le permitan manejar los conflictos que surjan entre su personal, de tal manera que no se vea como un proceso que cuanto más tiempo pase, más difícil será encontrarle solución, afectando a la organización en cuanto a su buen funcionamiento.

Impositivo

En este sentido, el gerente puede imponerse para solucionar el conflicto y su manera de manejarlo es obligando a las partes en conflicto a retractarse haciendo que uno gane y el otro pierda o que ambas partes pierdan. Para Lussier y Achúa (2008, p. 351), el estilo impositivo es el que trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera. En este estilo el comportamiento es agresivo, poco cooperativo, recurre al poder coercitivo, valiéndose de su autoridad, muchas veces imponiendo sus planteamientos y deseos para lograr sus fines. Por

ello, quienes lo utilizan son capaces de hacer cualquier cosa para satisfacer las propias necesidades, si es preciso, a expensas de los demás.

Tomando en cuenta lo referido por Hellriegel (2013, p. 365), el estilo impositivo “se refiere a conductas firmes pero no cooperativas, representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal”. Los que imponen su posición para solucionar los conflictos, hacen uso de su autoridad, amenazan, intimidan, recurren al gobierno de la mayoría cuando saben que tienen la batalla ganada. Es común que a los impositivos les guste tratar con los evasores, los complacientes, hacer que los demás cambien sin estar dispuesto a cambiar, sin importar los medios, entonces está empleando un estilo impositivo. Con ello se genera una situación ganar perder.

Sobre lo comentado anteriormente, Mosley, Meggison y Pietri (2005, p. 178), manifiestan que el estilo impositivo es un estilo afirmativo y no cooperativo. El interés del individuo por sí mismo es mucho, mientras que el interés por lo demás es poco. En este enfoque se ejerce el poder para resolver el conflicto, puede que escuche la posición de los otros, pero al final, decide. El estilo impositivo es útil para corregir un comportamiento inmoral.

En tal sentido, según Robbins y Coulter (2005, p. 44), señala que consiste en satisfacer las propias necesidades a costa de los demás. En las organizaciones esto se ilustra con mayor frecuencia por un gerente que emplea su autoridad formal para resolver una disputa, corriéndose el riesgo de crear situaciones de hostilidad, descontento en contra de quien la utiliza. La imposición funciona bien cuando necesita una respuesta rápida a problemas importantes en las que deben tomarse acciones impopulares, cuando el compromiso con otros en la solución no es fundamental.

Analizando los diferentes aportes teóricos, puede observarse que éste estilo se sustenta en autoridad, el poder que pueda tener una de las partes sobre la otra. Es útil cuando es necesario mantener una posición, incluso cuando los resultados pudieran ser impopulares, donde el problema en cuestión no adquiere una importancia relevante. La rapidez es su fortaleza

principal, mientras que su debilidad primaria es que suele generar resentimientos.

Este estilo impositivo es característico en los gerentes autocráticos, dominantes, que piensan que todo debe estar en perfectas condiciones, todos deben estar contentos, satisfechos, aceptando sus alternativas, pero que afecten a la organización, lo cual es contraproducente por cuanto al no respetar las diferencias y no escuchar, puede agravar aún más el conflicto, situación que conduce a que las personas se opongan a cambiar si se les obliga o impone.

Evasivo

En otras ocasiones, el estilo del gerente se limita a “evadir”, no enterarse, ni querer asumir que verdaderamente están ocurriendo situaciones que afectan a la organización, para éste todo está bien y si algo surge, supone que pronto va a pasar, de allí que no interviene. Dentro de este indicador, se enuncia lo expresado por Hellriegel (2013, p. 364), en cuanto a que “se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral”. Es el que mediante distracciones se rehúsa o esquiva a tratar de solucionar un problema, siempre busca la manera de no hablar del tema.

Adicional, los autores Lussier y Achúa (2008), explican que el gerente que recurre al estilo evasivo en el manejo de conflictos, trata de eludir en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo. Cuando se esquiva afrontar el conflicto, se manifiesta una conducta poco asertiva y no cooperativa. La gente evade los conflictos al negarse a adoptar una postura, o escapar al conflicto retirándose física y mentalmente, así como el conflicto no se resuelve, se crea una situación de perder –perder.

Por otra parte Robbins y Coulter (2005, p. 352), consideran que el estilo evasivo consiste en retirarse o evitar enfrentarse a un conflicto, por lo que

delega en otros el enfrentamiento de las personas en conflicto. Es la mejor solución cuando la evasión es una estrategia deseable, es más aceptable cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están alteradas y se necesita tiempo para que las partes en conflicto se calmen o cuando el problema potencial por una posición más asertiva puede ser mayor que los beneficios de la resolución.

En consecuencia, resolver conflictos al colocar las necesidades, preocupaciones de otro antes que las propias. Es mantener relaciones armoniosas al poner las necesidades, problemas de otros por encima de los propios. Podría por ejemplo, ceder a la posición de otra persona sobre un problema. Esta opción es más viable cuando la cuestión en disputa no tiene tanta importancia o cuando usted quiere darse créditos para problemas posteriores.

Por su parte, Mosley, Meggison y Pietri (2005), consideran que el estilo evasivo es un estilo negativo, falta de cooperación en el cual el individuo tiene poco interés en sí mismo, en los demás. Deja pasar el tiempo para que el conflicto se resuelva solo. Es un estilo útil, solo cuando se trata de aspectos triviales o cuando las consecuencias negativas de la confrontación sobrepasan la necesidad de dar con una solución.

Como se observa, los autores que definen el estilo evasivo, coinciden en expresar que no es la mejor manera de intentar resolver o manejar los conflictos, porque depende de este, de la madurez de las personas involucradas, quienes tendrán que darle solución, si no es así, puede desarrollarse mayor complejidad en el mismo, causando trastornos en la organización.

Al respecto, la investigadora se adhiere a la posición teórica de Robbins y Coulter, por considerar que utilizan una concepción integral de este particular estilo. Sin embargo, en la organización objeto de estudio no siempre el gerente debe adoptar este estilo de manejo de conflicto, sino que muchas

veces tiene que tomar parte activa en la solución de éstos, para el logro de relaciones armoniosas dentro de la institución.

Colaborador

El gerente debe brindar apoyo al personal de la organización de manera tal, que el ambiente sea armónico, sano, de compañerismo, de solidaridad sin escapar de la posibilidad que se presenten conflictos, para lo cual, va a manejarlos con un estilo colaborador para la búsqueda de soluciones de los intereses de las partes involucradas. Hellriegel (2013, p. 367), “se refiere a claras conductas asertivas y cooperativas. En el caso del manejo de los conflictos interpersonales se trata del enfoque ganar-ganar”, es decir, esta persona siempre trata de colaborar en la solución de conflictos interviniendo para que todos ganen.

En tal sentido Lussier y Achúa (2008, p. 198), manifiestan que dicho estilo recurre a la colaboración en el manejo de los conflictos, trata de resolverlos efectivamente, brindando apoyo para encontrar una solución que satisfaga ambas partes (se denomina estilo de solución de problemas), se caracteriza por generar un comportamiento eficiente y de cooperación.

Comparado con los estilos evasores y los complacientes, que se interesan por la necesidad de los demás, y con los impositivos, a quienes sólo les importan sus propias necesidades, al colaborador le interesa encontrar la mejor forma de resolver el problema y que todas las partes queden satisfechas. Es por ello, que el colaborador está dispuesto a cambiar si al hacerlo puede encontrar una mejor solución. Aun cuando el negociar implica muchas veces el manejo de información confidencial, la colaboración se funda en una comunicación abierta y sincera. Es el único estilo que genera una situación de ganar –ganar.

En este mismo orden de ideas Mosley, Meggison y Pietro (2005, p. 357), expresan, que los individuos deben hacer frente a todas las formas posibles de conflictos tanto entre personas como entre grupos, propiciando una

comunicación abierta entre las partes en conflicto. Es importante diagnosticar adecuadamente la situación de un conflicto de modo que pueda ser tratado de la manera más eficaz. Lo caracterizan como un estilo efectivo, cooperativo. El individuo está muy interesado en su postura y en la de los otros. El estilo colaborador se utiliza para la solución de problemas. Es eficaz cuando se trata de frente con conflictos, para sacar a la superficie todos los aspectos pertinentes e interpretar distintos puntos de vista.

De igual manera, Robbins y Coulter (2005, p. 635), plantean que el estilo colaborador para resolver el conflicto sugiere alternativas de solución ventajosa para todas las partes, éstas buscan satisfacer sus intereses. Generalmente se caracteriza por una discusión abierta, sincera entre las partes, una atención activa para comprender las diferencias y una deliberación cuidadosa sobre una amplia variedad de alternativas para encontrar una solución ventajosa para todos.

Cabe destacar, que los autores mencionados, coinciden que la colaboración, es la mejor opción para el manejo de un conflicto, en el momento que las presiones de tiempo son mínimas, cuando todas las partes en verdad quieren una solución ganar-ganar, el problema es demasiado importante para llegar a un compromiso que beneficie a todos los miembros de la organización. Sin duda, la investigadora considera que este estilo es propicio para generar los cambios y permitir que cada parte involucrada en el conflicto, asuma su responsabilidad en la organización; por su parte, el gerente debe estar en conocimiento sobre la naturaleza, causas y consecuencias generadoras de los conflictos, de manera que pueda conducirlos en beneficio de la organización, cuidando siempre de que las diferencias intergrupales no afecten las metas organizacionales.

Métodos para la Resolución de Conflictos

Los gerentes deben contar con medios eficaces para resolver los conflictos de un modo pacífico; por ello es preciso tomar en cuenta las

características manifestadas, observadas en el personal para trabajar en un clima de armonía, entendimiento, solidaridad, pensando en los intereses comunes en vez de los individuales. Una organización sin conflictos, hace que el personal trabaje de manera mancomunada, coordinada al momento cumplir con los lineamientos, leyes, resoluciones establecidas; por ello, el gerente debe mostrar capacidad de liderazgo, tomar decisiones consensuadas, poseer habilidad comunicativa para informar al colectivo institucional, así como ser congruente al momento de ofrecer alternativas de solución favorables al colectivo.

Por su parte, Sánchez y Chávez (2011) señalan que los medios para resolver conflictos tienen por objetivo solucionar las desavenencias o dificultades entre personas u organizaciones con la intervención activa de las partes involucradas, pues la resolución del conflicto nace de la confrontación y armonización de los valores e intereses contrapuestos entre los miembros del personal. Por tanto, los métodos consisten en las acciones tomadas por el gerente para que las partes se escuchen mutuamente, ello permite contribuir a la identificación y resolución del conflicto organizacional.

Actualmente, las organizaciones desarrollan algunos medios para la resolución de las diferencias presentadas en un momento determinado con su personal, las cuales cumplen los criterios de (a) poseer habilidades comunicativas, (b) producir un sabio acuerdo, (c) ser eficiente, (d) mejorar, o por lo menos no dañar, la relación entre las partes.

De acuerdo con Robbins (2009, p. 134), tres son los principales métodos de resolución de conflictos:

Negociación

Consiste en un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos. Robbins (2009, p. 134) plantea dos métodos de negociación, siendo éstos: negociación distributiva, la que pretende dividir una cantidad de recursos en una situación de ganar y

perder. Es también conocida como negociación competitiva, siendo un estilo donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor. Negociación integradora, que busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen, además establece relaciones duraderas, facilita la colaboración en el futuro. En este caso, las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas.

Complementando, Barrera (2004, p. 64) expone que la negociación es una alternativa directa que existe entre las partes involucradas para que por su propia voluntad, decisión, acción, procedan a solucionar las diferencias de intereses o conflictos que se generan entre ellas, lo hacen por mutuo consentimiento, fijan sus propias formas de diálogo, la búsqueda de un acuerdo. La negociación es la capacidad, estrategia para influir en otros, es cuando se recibe, traslada información para expresar deseos, gustos necesidades e intereses, pretendiendo alcanzar objetivos o metas satisfactorias.

Por otro lado, López (2001, p. 76) expone que existen cuatro estilos de negociación, los cuales fueron propuestos por los autores Blake y Mouton. Este modelo plantea que el comportamiento humano tiene dos posiciones, una básica y otra opuesta, la del comportamiento agresivo es la primera y la del sumiso, la segunda. Además señala que en la negociación comercial, no hay espacio para la sumisión o agresión total, sino más bien para comportamientos menos extremistas. Por esto, es indudable que un negociador debe tener varios estilos o formas para llegar a un acuerdo responder a ellos. Es paciente en la medida en que se progresa. Es simpático, pero puede no estar dispuesto a ayudar rápido y llegar al punto. No le preocupa parecer simpático y menos serlo.

Aunque cada persona adquiere un comportamiento diferente en la negociación y se ajusta a las circunstancias, no necesariamente se posiciona en uno de los cuadrantes, sino más bien se mueve por todos ellos a medida

que transcurre el proceso de negociación. Los negociadores que tienen éxito saben que la flexibilidad es un elemento clave, están conscientes que el análisis constituye un factor de éxito o fracaso dentro de la negociación, que los conduce a adoptar una posición agresiva o sumisa de acuerdo a la situación. También están conscientes que habrá algunos momentos en los que deberán improvisar así como otros en los cuales tendrán que realizar un análisis exhaustivo para obtener resultados concretos.

Cualquiera sea el estilo de negociación que la persona emplee, debe tener claro que para iniciar este proceso se deben tener establecidos tres aspectos: las propias necesidades, propósitos, deseos; ya que esto brinda al negociador seguridad y autoconfianza, no obstante, se debe apoyar en la mediación para lograr que las partes involucradas lleguen a un consenso.

Mediación

Consiste en que un tercero neutral facilite una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias, alternativas, etc. En ese sentido Robbins (2009, p. 123), indica que la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados; el mediador debe ser una persona de confianza, neutral y no impositiva. En este sentido, el gerente desarrolla la mediación como método prioritario para que las partes en conflicto no perciban que existe preferencia o inclinación hacia el otro.

Barrera (2004, p. 90) agrega que la mediación es el proceso informal en el que una tercera parte neutral ayuda a las partes en conflicto a resolver la controversia, pero sin tener el poder para imponer una solución. La finalidad principal de la mediación, es la de administrar conflictos en forma armoniosa, efectiva y duradera. Esto se aplica cuando las partes han agotado sus posibilidades de negociación directa, recurriendo a un tercero neutral para que les facilite el proceso. Por lo tanto, la labor de un mediador consiste en conducir el procedimiento, facilitar, apoyar, dinamizar, motivar y colaborar

para que las partes encuentren con su propia creatividad, la solución al conflicto.

En síntesis, es el proceso donde las partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, el cual facilita la comunicación entre las partes en disputa para delimitar el conflicto, encontrar una solución satisfactoria; se destaca que el mediador no hace propuestas de arreglo sino dialoga con los involucrados para conocer las posturas de cada uno; por ello es necesario una comunicación abierta, franca, honesta para facilitar el arreglo y la solución del conflicto.

De igual manera, Arraéz (2011, p. 9.) destaca que la mediación “es un proceso donde se facilita la discusión para que las partes lleguen a un acuerdo mutuo y aceptable, por lo cual su función es acercar las partes, utilizar múltiples procedimientos para conocer las habilidades y experiencias adquiridas”; por tanto, es fundamental en el desarrollo de este medio la capacidad de diálogo, actitud de escucha y comprensión.

Por consiguiente, la mediación implica la intervención de una tercera persona cuyo papel consiste en asistir a las partes en su efectiva comunicación, en el análisis del conflicto y en la búsqueda de una solución aceptable para todos. Se deduce que, fundamentalmente en organismos de carácter público, debe tomarse en cuenta, además del mediador, la preparación de un ambiente favorable, lejos del ruido que ayude a calmar los ánimos y preparar emocionalmente a las partes involucradas, pues en la resolución de conflictos, el aspecto emocional, resulta de suma importancia, donde un clima de relación positiva, permitirá mayor garantía de negociación y el éxito dependerá aún más de las habilidades comunicativas del mediador.

Por consiguiente, el éxito de la mediación se produce a través de la comunicación, de la cual se desprenden las técnicas de escuchar, legitimación, parafrasear, resumir y motivar. Para Galleguillo (2016, p. 36.) la comunicación es considerada como “el medio de participación conjunta de dos o más personas en contenidos desarrolladores de la personalidad, de

cada uno de los intervinientes en la acción común”. Es este sentido, corresponde a un conjunto de matrices correspondientes a los dominios referidos que reflejan conexiones entre dos o más personas para entablar un mensaje comprensible para ambos.

Así mismo, Robbins (2006), expresa que representa la transmisión de significado de una persona a otra, por ello incluye transferencia, comprensión de las ideas; por ello une a las personas para compartir sentimientos, conocimientos; esta manera de relacionarse se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores, de allí la importancia para la resolución de conflictos en las organizaciones con el fin de alcanzar el consenso en todos los integrantes.

Consenso

Esta palabra proviene del vocablo latín *consensus*, y hace referencia al acuerdo que se alcanza por el consentimiento entre los miembros de un grupo o entre varios grupos. La noción del término se relaciona al hecho que varias personas lleguen a estar de acuerdo en uno o varios puntos alrededor de los cuales inicialmente pudo haber diferencias de opinión o controversias abiertas. Dentro de este marco de ideas, el consenso se concibe como:

Decisiones de grupo en las que participan todos sus miembros de manera consciente, racional y voluntaria ; ...hecho en el que un determinado grupo social acepta la misma definición de una situación en particular; conciencia grupal de compartir, determinados sentimientos, opiniones, ideas o decisiones. Diccionario de Sociología (2004, p. 55)

Visto así, el consenso tiene un elemento fundamental, la aceptación consciente de los miembros del colectivo acerca de un tema en particular, que lleva implícito la participación activa en la toma de decisiones; por consiguiente, sirve para acordar las pautas de trabajo pero esencialmente conviene utilizarlo al momento de presentarse situaciones de controversias

o conflictos organizacionales pues permite el abordaje y discusión para buscar construir acuerdos que satisfagan a las partes en disputa.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2006, p. 385) conceptualizan el consenso como “una decisión unánime tomada entre varias personas acerca de uno o varios aspectos inherentes a las funciones o labores”, constituyéndose en un requisito para las decisiones grupales eficaces, por consiguiente, el consenso como medio para la resolución de conflictos, permite a las partes involucradas, plantear sus ideas en torno a la situación que los aqueja, proponer convenios que los satisfagan y llegar a los acuerdos necesarios para disminuirlo en su totalidad.

En el mismo orden de ideas, Boqué (2003, p. 15) refiere que el consenso es un medio para la resolución de conflictos porque permite a las partes decidir, poner fin, por sí mismas o con la ayuda de un mediador, cuya función se limita a aproximarlos al objeto de favorecer el consenso, pero sin imponer coactivamente solución alguna.

Visto así, el consenso como medio para la resolución de conflictos, permite llegar a acuerdos de manera unánime o con la participación de la mayoría sin obviar la opinión de los demás; por tanto, conduce a solucionar de forma positiva las situaciones que provocan una situación conflictiva, lo cual favorece creando un clima laboral armonioso, tranquilo, en paz y promovedor de una comunicación fluida entre los empleados. En consecuencia, el consenso es un medio utilizado por los gerentes para llegar a acuerdos entre las partes involucradas en un conflicto porque proporciona la toma de decisiones consensuada, propicia una comunicación abierta, sincera, clara y sin barreras para alcanzar la sana convivencia.

Para practicar el consenso en la resolución de conflictos es necesario reconocer las diferencias de opinión, percepción o juicio acerca de una situación en particular, luego abordar las posturas divergentes para alcanzar una decisión común que beneficie a las partes en disputa. La situación descrita, busca el reconocimiento de las partes como iguales y por medio del

diálogo franco se alcanza los puntos de encuentro; donde es preciso considerar este medio pero requiere del esfuerzo, voluntad por concertar destrezas y habilidades.

Visto así, en la resolución de conflictos, señala Briggs (2000, p. 10) el gerente debe propiciar el consenso, pues “la intención es ayudar a los miembros de la organización a tomar decisiones ajustadas a la realidad por medio de la discusión dirigida, diáfana, sincera, teniendo en cuenta mantenerse en una posición neutral”, vale decir, tratar a los miembros de manera imparcial sin mostrar favoritismos. En el proceso de consenso se introducen ideas, propuestas, las cuales se discuten considerando los aspectos constructivos o destructivos para posteriormente llegar a tomar decisiones que satisfaga a las partes involucradas en el conflicto.

Sistema de Variables

Conceptualización de la Variable

Variable: Conflictos Organizacionales

Definición conceptual: Robbins (2002, p.395.) señala al conflicto organizacional “como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa.”

Definición Operacional

La definición operacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 146) “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”, en ese sentido, la variable conflicto organizacional será medida a través de las dimensiones tipos de conflicto, estilo de manejo de conflicto y métodos para la resolución de conflictos.

Cuadro 1.
Mapa de Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Elaborar estrategias para orientar los conflictos organizacionales presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los tipos de conflictos presentes en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.	Conflictos organizacionales	Tipos de conflicto	Constructivos	1,2
			Destructivos	3,4
Identificar los estilos de manejo de conflictos en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.		Estilos de manejo de conflictos	Complaciente Negociador Impositivo Evasivo Colaborador	5,6 7,8 9,10 11,12 13,14
Describir los métodos de resolución del conflicto organizacional en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.		Métodos de resolución de conflictos	Negociación Mediación Consenso	15,16 17,18 19,20
Diseñar las estrategias para el manejo de conflicto organizacional en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.				

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es importante que los resultados sean confiables, siendo necesario establecer una metodología, demostrando, mediante el tipo de diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos a ser aplicados, la validez y confiabilidad, así como el procedimiento que se ha utilizado en la investigación. A continuación se describe detalladamente la metodología utilizada.

Paradigma Epistemológico de Investigación

En cuanto al paradigma de la investigación se determina el patrón que se va a considerar para realizar el estudio. Al respecto, Hurtado y Toro (2005, p. 34), plantean que existen tres paradigmas con los cuales se da respuesta a las interrogantes del estudio. El paradigma indica al investigador cual es el criterio ontológico en cuanto a la realidad, así como también, desde el punto de vista epistemológico se analiza la relación investigador - investigado, el aspecto axiológico referido a la ética y además, establece lo teleológico en cuanto al fin que persigue la investigación. En ese orden de ideas, se considera que este estudio se centra en el paradigma de investigación positivista.

Al respecto, Hurtado y Toro (2005, p. 35), plantean que el paradigma positivista “está basado en la observación, descripción, explicación, reduce la realidad a los aspectos cuantificables”. El mismo, se centra en la búsqueda de respuestas de manera objetiva que solo se logran a través de la

verificación en la experiencia por lo cual, el proceso se categoriza como homogéneo, estable, tangible, convergente, fragmentale, medible.

Por su parte Cerda (2005, p. 39), refiere que “esta corriente rechaza y asume una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busque conocimientos por medio de especulaciones, rechazando todo aquello que no está sujeto a la comprobación”. Es decir, el enfoque positivista a todo lo observable, lo que existe y lo que se puede palpar, donde los conocimientos a medida que crecen se organizan, clasifican y se fundamentan para deducir las proposiciones teóricas y luego los hechos observados.

Además, debe señalarse que la investigación por estar orientada desde la perspectiva positivista, asumió un enfoque cuantitativo, que descuerdo con lo planteado por Palella y Martins (2004), se caracteriza por basar la interpretación de la realidad al dato. De allí, que para el enfoque cuantitativo, lo que no se puede medir o no es real. Por ello, el estudio se soportará con el dato numérico que será procesado estadísticamente buscando llegar a la realidad del fenómeno estudiado.

Tipo de Investigación

Al respecto, Chávez (2007, p. 133), refiere que el tipo de investigación se determina de acuerdo con el tipo de problema que el lector desee solucionar, objetivos que pretenda lograr y disponibilidad de recursos. Por su parte Sampieri (2006: 80) señala, que los modelos descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Vale decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

En el mismo sentido, Chávez (2007, p. 65) define la investigación descriptiva como todas aquellas que están orientadas a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos,

situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de recolección. A su vez, plantea las consideraciones que se deben tener en cuenta según el tipo de estudio descriptivo, abordando los estudios de casos, evolutivos, correlación, seguimiento, tendencia y documental. Del mismo modo, Arias (2006) expresa claramente que, la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación o plan de trabajo metodológico, es la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación, el estudio es no experimental, transeccional y de campo. Es no experimental, por cuanto no se manipulan las variables, sino que se estudian estas de manera natural tal como se dan en la realidad.

Por su parte, Hernández y otros (2006, p. 189), exponen que este diseño se relaciona con la condición de no manipular las variables en estudio, sólo se observa el fenómeno, tal como se presenta en su estado natural, para luego analizarlo, por ello se considera “no experimental”, ya que la variable manejo de conflictos, así como sus dimensiones e indicadores, serán analizados en su estado natural, sin la intervención por parte de la investigadora.

Asimismo, es de tipo transversal, ya que los datos se recolectan en un sólo momento, en un tiempo único, como lo expresan Hernández y otros (2006: 190), su propósito es describir la variable de estudio y analizar su incidencia en un momento dado. Además, es de campo porque se recoge la información directamente del personal de la a Dirección de Turismo del Estado Trujillo, según Arias (2006, p. 73), se recolecta la información directamente del sitio, pero sin manipular ni controlar variables.

Población

La población es el conjunto de elementos a los que se pretende valorar o medir las características que poseen para construir la totalidad del fenómeno, tal como lo plantea, Chávez (2007, p. 69). En la presente investigación, se refiere a las personas que pueden brindar información acerca del manejo de conflictos en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Para la autora antes citada, la población es el universo sobre el cual se pretende generalizar los resultados; se trata de un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación y la denomina también “población objetivo”; en este sentido, el universo sobre la cual se pretende generalizar los resultados está constituido 86 sujetos pertenecientes al departamento administrativo la Dirección de Turismo del Estado Trujillo.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas, herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, entre otros. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

Así mismo se utilizó la encuesta, destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Según Hernández y otros (2006, p. 191) “las encuestas por lo general se centran en la gente, los hechos vitales de la gente, sus creencias, opiniones, motivaciones y conducta”. Esta técnica se realiza en función de un

cuestionario, siendo éste el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones, estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas, estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Sobre lo señalado anteriormente, Hernández y otros (2006, p. 191) refieren “los cuestionarios constituyen un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan generalmente con lápiz y papel”. Es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar información sobre una o más variables. Generalmente exploran varios aspectos o dimensiones de una variable por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: los procedimientos del trabajo de campo, así como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados. El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa en el ámbito de la investigación.

Validez

Para Chávez (2007, p. 193), “la validez es la eficacia con que el instrumento mide la variable que se busca medir”. Según Silva (2006, p. 115), luego de elaborado el cuestionario o instrumento, antes de aplicarlo de manera definitiva en la muestra seleccionada, fue sometido a prueba con el propósito de establecer su validez y confiabilidad en relación con el problema de la investigación.

Para efectos de este estudio, la validez será determinada a través del juicio de cinco (03) expertos, tanto del área temática como del área metodológica, a quienes se les presentará un formulario de validación a través del cual los jueces expresaran su opinión respecto a la pertinencia de los ítems con relación a los indicadores, las dimensiones, las variables en

estudio y el objetivo general de la investigación, así como la adecuada redacción y el diseño metodológico del instrumento.

Una vez evaluados los aspectos antes especificados, efectuadas las correcciones las cuales consistirán básicamente en la reformulación de algunas preguntas del instrumento a fin de que las mismas indicaran una mejor relación con el respectivo ítem e indicador, así mismo la sugerencia de reemplazo de un indicador por otro más pertinente.

Confiabilidad

De acuerdo con Chávez (2007, p. 203), la confiabilidad del instrumento consiste en establecer “el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable”. En este sentido, Silva (2006, p. 116), señala que se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach, expuesto por Chávez, (2007, p. 203), la ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición. Este coeficiente toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa la confiabilidad total. Se da de la siguiente forma:

Donde:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

K = Numero de ítems

S_i^2 = Varianza de los puntajes de cada ítems

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales.

1 = Constante

Una vez aplicado el instrumento a la prueba piloto, se calculó la confiabilidad del mismo, concluyendo:

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2t} \right]$$

$$rtt = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{24,39}{274,86} \right]$$

$$rtt = 1,05(1 - 0,08)$$

$$rtt = 1,05 * 0,90$$

$$rtt = 0,947$$

Técnica para el Tratamiento Estadístico

En este espacio se describen las distintas operaciones a las cuales fueron sometidos los datos que se obtuvieron: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definieron las estadísticas descriptivas, que fueron empleadas para descifrar lo que revelaron los datos recogidos. La interpretación de los resultados que se obtendrá mediante el desarrollo de esta investigación fue eminentemente cuantitativa, considerando la naturaleza numérica de la información recogida a través del sistema de cuestionario establecido para la recolección. Así mismo, estos datos fueron objeto de un tratamiento estadístico inferencial (conteo de frecuencia absolutas y relativas) y totalmente descriptivo, de acuerdo a la metodología planificada por esta investigación para su debido análisis y significación.

Seguidamente, para el tratamiento estadístico de los datos registrados por la población de estudio, a partir del sistema de cuestionario establecido con el fin de satisfacer los objetivos específicos por medio de la descripción de variaciones numéricas entre los indicadores, dimensiones y variables, que se reflejan en tablas estadísticas para su posterior interpretación.

De acuerdo al tipo de investigación, los datos obtenidos en el nivel de medición en la variable, el análisis y resultados se realizaron mediante estadísticas descriptivas. Es de considerar que la información estuvo resumida en cuadros y gráficos que permitieron obtener una visión global del

conjunto de datos para cada uno de los ítems, indicadores, dimensiones y variable, para lo cual se diseña un baremo para ambas variables

Cuadro 2

Baremo para Analizar las Variables

Categorías	Apreciación cuantitativa	Apreciación cualitativa
Nunca	1-1,80	Muy deficiente
Casi nunca	1,81-2,60	Deficiente
Algunas veces	2,61-3,40	Regular
Casi siempre	3,41-4,22	Bueno
Siempre	4,23-5,00	Muy bueno

Fuente: Albarrán (2018)

Procedimiento de la Investigación

El procedimiento para la realización de la presente de la investigación abarcará los siguientes pasos:

Se identificará el tema de estudio en éste caso manejo de conflicto. Seguidamente se planteó el problema así como los objetivos necesarios para su análisis. Una vez planteado el problema, se procedió a la revisión teórica y a la selección de técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de los datos. Se elabora una tabla de sistematización de las variables y se ubicó la muestra objeto de estudio. Se diseñará el cuestionario en función de la sistematización de las variables. Posteriormente se validará el contenido y la estructura del cuestionario a través de la opinión de tres expertos. Se recolectará la información y se procesó técnicamente el resultado de una muestra aleatoria de treinta sujetos para determinar la confiabilidad de los instrumentos. Comprobado esto, se elaborará la versión final del instrumento, se recogerá la información, se tabulará los datos, se analizará y comparará el resultado del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, lo que permitirá generar conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se vislumbran los resultados del trabajo de campo aplicado a los sujetos de la muestra. El mismo orientado a analizar los conflictos organizacionales en función de elaborar estrategias para el mejoramiento de la variable. El análisis tipo descriptivo se orientó al cálculo de medias por indicadores, dimensiones y variables, agrupar los datos en tablas con su representación gráfica. Como producto del análisis se discuten a la luz de la fundamentación teórica y los antecedentes, obtener con ello las estrategias, así como conclusiones, recomendaciones.

Análisis e interpretación de los resultados.

Dimensión: Tipos de conflicto

Tipos de conflictos	Promedio por indicador	Categoría del baremo
Constructivos	1,99	Deficiente
Destruyctivos	3,08	Regular

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento



Gráfico 1. Tipos de conflictos

Los datos obtenidos muestran en relación a los tipos de conflictos, que en la a Dirección de Turismo los conflictos constructivos se dan de forma deficiente, porque casi nunca tienden a tener consecuencias positivas que satisfagan a las partes involucradas y se buscan alternativas para propiciar el ganar-ganar entre las personas en disputa, alcanzando un promedio de 1,99. En una organización que presente este tipo de conflicto, el gerente tiene la posibilidad de mediar para lograr el entendimiento y consenso entre las partes involucradas; lo cual genera soluciones satisfactorias.

Los resultados antes descritos contradicen lo planteado por Arnoletto (2012, p. 35) cuando señala que los conflictos constructivos “resulta en la clarificación de problemas y asuntos importantes”, lo cual conlleva en la solución de problemas porque involucra a las partes en la solución de asuntos importantes. De igual manera, conduce a una comunicación auténtica, clara, precisa y sin barreras, ayuda a liberar emociones, estrés, tensiones o ansiedad, además permite desarrollar mayores niveles de cooperación entre el personal que está siendo afectado y ayuda a

desarrollar entendimientos, destrezas, habilidades para enfrentar conflictos en otras situaciones o contextos.

En síntesis, estos conflictos ayudan a los miembros de un colectivo a conocerse a sí mismo e identificarse con sus fortalezas y debilidades. Los conflictos constructivos ocurren cuando se vuelven catárticos, es decir, sirven para liberar tensiones, estrés, rencores que tanto daño físico, emocional y espiritual hace al ser humano. En consecuencia, dentro de las organizaciones es preciso considerar los conflictos constructivos como una manera de propiciar el debate de ideas para encontrar el origen, causas, consecuencias y alternativas de solución que beneficiarán a las partes involucradas. Es preciso considerar algunas reglas básicas a cumplir como por ejemplo el interés por el bien de todos, el juego limpio, no hacer ataques personales o emocionales.

En relación a los conflictos destructivos, los resultados señalan un promedio de 3,08, es decir de forma regular la presencia de este tipo de conflictos ocasionan consecuencias negativas (odio, rivalidades, agresiones físicas, verbales) para las partes en pugna que perjudican el desarrollo eficiente de las actividades programadas, a menudo destruye un grupo, se manejan por el miedo, el deseo del poder, no aportan nada a la organización, sólo a un individuo y a sus tendencias agresivas.

Por ello Finol (2005, p. 42) señala “pueden afectar negativamente al rendimiento de las personas, grupos y organizaciones”. Como se aprecia, este conflicto ocurre cuando dos o más personas se involucran en acciones o comportamientos que resultan en un mayor antagonismo más que en la resolución del problema; esto se presenta por ejemplo, cuando dos empleados comienzan a hacer ataques verbales, usar gestos amenazantes durante una discusión, por ello, se quiere en todo momento tener la razón y hasta en ocasiones manipular al directivo o la persona que funge como mediador.

Dimensión: Estilo de manejo de conflicto

Estilo de manejo de conflicto	Promedio por indicador	Categoría del baremo
Complaciente	3,16	Regular
Negociador	1,86	Deficiente
Impositivo	3,09	Regular
Evasivo	3,08	Regular
Colaborador	1,90	Deficiente

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento

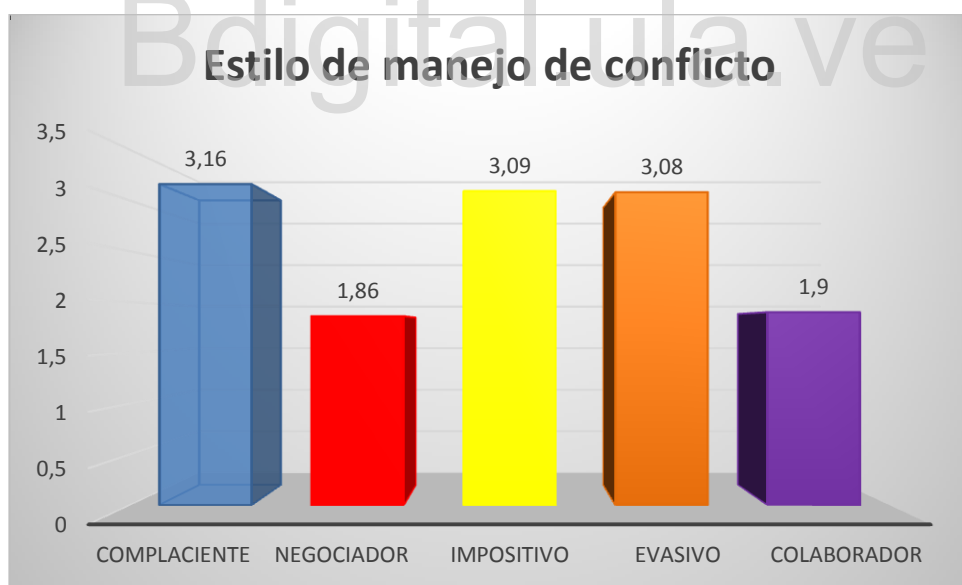


Gráfico 2. Estilo de manejo de conflicto

Al estudiar los estilos de manejo de conflicto se detectó que la tendencia de los estilos predominantes en la a Dirección de Turismo son el complaciente, impositivo y evasivo, al alcanzar un promedio de 3,08, 3,09 y

3,08 respectivamente. En relación al estilo complaciente en el manejo de conflictos, es considerado como un comportamiento cooperativo, pero no afirmativo. Dentro de este marco de ideas, este estilo se refiere a conductas cooperativas y no asertivas; incluso algunos afirman que es algo acomodaticio que puede significar un acto desprendido, como por ejemplo, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen, o simplemente cumplan los deseos de otros”. Podría afirmarse que la persona que utiliza este estilo, siempre buscara acomodar todo para no incomodar ni molestar a nadie, así tenga que apartarse de satisfacer sus propias necesidades o intereses.

En tal sentido al alcanzar un promedio regular contradice a Lussier y Achúa (2008, p. 117), quienes expresan “el que recurre a este estilo de manejo de conflictos trata de resolverlos cediendo ante la otra parte. Quien adopta esta modalidad, manifiesta una conducta poco asertiva, pero con deliberación cuidadosa sobre una amplia variedad de alternativas para encontrar una solución ventajosa para todos”.

En cuanto al estilo impositivo el gerente puede imponerse para solucionar el conflicto y su manera de manejarlo es obligando a las partes en conflicto a retractarse haciendo que uno gane y el otro pierda o que ambas partes pierdan. Al alcanzar un promedio regular contradice a Lussier y Achúa (2008, p. 351) quienes afirman que el estilo impositivo es el que trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera. En este estilo el comportamiento es agresivo, poco cooperativo, recurre al poder coercitivo, valiéndose de su autoridad, muchas veces imponiendo sus planteamientos y deseos para lograr sus fines. Por ello, quienes lo utilizan son capaces de hacer cualquier cosa para satisfacer las propias necesidades, si es preciso, a expensas de los demás.

En relación al estilo negociador, el estilo del gerente se limita a evadir, no enterarse, ni querer asumir que verdaderamente están ocurriendo situaciones que afectan a la organización, para éste todo está bien y si algo

surge, supone que pronto va a pasar, de allí que no interviene. Dentro de este indicador, se enuncia lo expresado por Hellriegel (2013, p. 364), en cuanto a que “se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral”. Es el que mediante distracciones se rehúsa o esquivo a tratar de solucionar un problema, siempre busca la manera de no hablar del tema.

Al hacer referencia a los estilos negociador y colaborador, los resultados alcanzaron un promedio deficiente, al obtener datos de 1,86 y 1,90 respectivamente. En consecuencia el estilo negociador se conoce igualmente como estilo de compromiso. Cuando se utiliza, también es moderado en cuanto a la cooperación. Así, por medio del compromiso se genera una situación de “yo gano en parte y tú también”. Desde esta perspectiva al alcanzar un promedio regular contradicen a Alles (2007, p. 122), quien expresa que “la negociación es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación”. Es decir, se busca dirigir o controlar una discusión enfrentando a las partes en conflicto para que escuchen los planteamientos, utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para llegar a los mejores acuerdos centrando el problema y no a la persona.

En relación al estilo colaborador, los resultados señalan que el gerente debe brindar apoyo al personal de la organización de manera tal, que el ambiente sea armónico, sano, de compañerismo, de solidaridad sin escapar de la posibilidad que se presenten conflictos, para lo cual, va a manejarlos con un estilo colaborador para la búsqueda de soluciones de los intereses de las partes involucradas. Hellriegel (2013, p. 367), “se refiere a claras conductas asertivas y cooperativas. En el caso del manejo de los conflictos interpersonales se trata del enfoque ganar-ganar”, es decir, esta persona siempre trata de colaborar en la solución de conflictos interviniendo para que todos ganen.

Dimensión: Métodos de resolución de conflictos

Métodos de resolución de conflicto	Promedio por indicador	Categoría del baremo
Negociación	1,76	Deficiente
Mediación	1,86	Deficiente
Consenso	1,64	Deficiente

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento

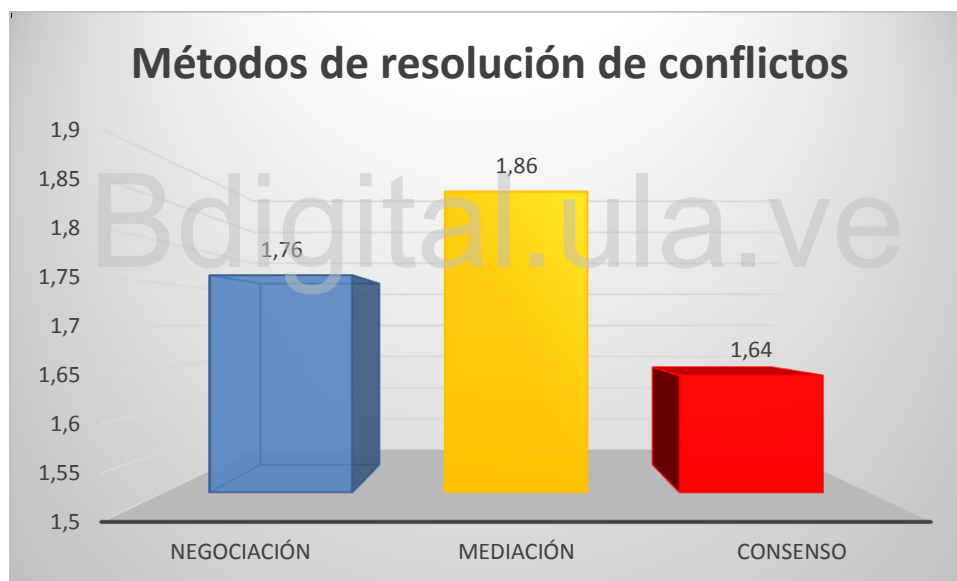


Gráfico 3. Métodos de resolución de conflictos

Los resultados muestran deficiencias en el uso de los métodos de resolución de conflictos, al alcanzar la negociación un promedio de 1,76, mediación de 1,86 y consenso de 1,64, todos con categoría deficiente.

En relación a la negociación, las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas. Complementando, Barrera (2004, p. 64) expone que la negociación es una alternativa directa que existe entre las partes involucradas para que por su

propia voluntad, decisión, acción, procedan a solucionar las diferencias de intereses o conflictos que se generan entre ellas, lo hacen por mutuo consentimiento, fijan sus propias formas de diálogo, la búsqueda de un acuerdo. La negociación es la capacidad, estrategia para influir en otros, es cuando se recibe, traslada información para expresar deseos, gustos necesidades e intereses, pretendiendo alcanzar objetivos o metas satisfactorias.

En cuanto a la mediación el gerente desarrolla la mediación como método prioritario para que las partes en conflicto no perciban que existe preferencia o inclinación hacia el otro. Contradiendo a Barrera (2004, p. 90) quien agrega que la mediación es el proceso informal en el que una tercera parte neutral ayuda a las partes en conflicto a resolver la controversia, pero sin tener el poder para imponer una solución. La finalidad principal de la mediación, es la de administrar conflictos en forma armoniosa, efectiva y duradera.

Esto se aplica cuando las partes han agotado sus posibilidades de negociación directa, recurriendo a un tercero neutral para que les facilite el proceso. Por lo tanto, la labor de un mediador consiste en conducir el procedimiento, facilitar, apoyar, dinamizar, motivar y colaborar para que las partes encuentren con su propia creatividad, la solución al conflicto.

En referencia al método consenso tiene un elemento fundamental, la aceptación consciente de los miembros del colectivo acerca de un tema en particular, que lleva implícito la participación activa en la toma de decisiones; por consiguiente, sirve para acordar las pautas de trabajo pero esencialmente conviene utilizarlo al momento de presentarse situaciones de controversias o conflictos organizacionales pues permite el abordaje y discusión para buscar construir acuerdos que satisfagan a las partes en disputa.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2006, p. 385) conceptualizan el consenso como “una decisión unánime tomada entre varias personas acerca

de uno o varios aspectos inherentes a las funciones o labores”, constituyéndose en un requisito para las decisiones grupales eficaces, por consiguiente, el consenso como medio para la resolución de conflictos, permite a las partes involucradas, plantear sus ideas en torno a la situación que los aqueja, proponer convenios que los satisfagan y llegar a los acuerdos necesarios para disminuirlo en su totalidad.

Estrategias para el Manejo de Conflicto Organizacional en la Dirección de Turismo del Estado Trujillo

Justificación

Estas estrategias están dirigidas al personal en general de la a Dirección de Turismo para optimizar, afianzar el conflicto en cada una de las actividades, e intereses, necesidades que se presenten en la organización para la búsqueda de un bienestar colectivo, mejorar las relaciones entre el personal, logrando así resolver todo tipo de problema para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Alcances

Las estrategias que se presentan se diseñaron partiendo de las necesidades e intereses, debilidades del personal encuestado dentro de la población estudiada que permitirá buscar soluciones ante cualquier situación de conflicto que se presente en la organización y resolverlos de la mejor manera posible. Tomando en cuenta los resultados de los indicadores se formulan las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	LINEAMIENTO
El gerente debe dotarse de conocimientos, herramientas necesarias y mejoramientos continuos actualizados que le permitan valorar su rol para que la práctica del liderazgo sea efectiva, aplicando metodologías adecuadas para la organización permitiendo desarrollar habilidades para resolver situaciones conflictivas, puedan tomarse las decisiones pertinentes para lograr soluciones positivas en pro de la organización	Se propone dictar talleres de actualización a cargo de personas capacitadas con el propósito de actualizar y brindar las herramientas necesarias al personal sobre temas de interés relacionados con la parte gerencial que proporcione soluciones efectivas para resolver conflictos
El gerente debe estimar esfuerzos para que las relaciones interpersonales se lleven a cabo de manera adecuada, resolver problemas, negociar diferencias y manejar conflictos.	Se recomienda ofertar un proceso de actualización que permita desarrollar actividades que generen oportunidades para resolver conflictos con miras a mantener una comunicación eficaz para resolverlos evitando con ello a que se generen situaciones conflictivas graves que puedan dañar la imagen de la organización y la paz laboral del personal.
La confianza entre el gerente y los empleados debe ser promovida en la organización objeto de este estudio,	Se recomienda la puesta en práctica de talleres con personal capacitado en el área de autoestima y promover el factor confianza a través de mesas de trabajo, actividades interactivas donde exista una interacción abierta entre el personal y quede establecido que esta es esencial para toda

	relación humana y en un equipo de trabajo.
Los gerentes deben desarrollar sus propias perspectivas para solucionar los problemas conflictivos que se presenten.	Se recomienda que los gerentes estén bien preparados académicamente, que se centren en lo que quieren lograr en función de la organización, así como también tomar cursos de actualización referentes a los cambios innovadores donde la competencia gerencial este fundamentada en la flexibilidad y visión de conjunto, con una clara concepción de los conflictos organizacionales

Bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó luego de analizar la información recopilada y a su vez, se hacen las recomendaciones necesarias. En atención a los resultados obtenidos y en función de los objetivos de investigación planteados se establecieron las siguientes conclusiones:

Conclusiones

Los gerentes y empleados se ven inmersos en situaciones conflictivas notándose además que la fuente de mayor grado de conflicto es debido a que al momento de enfrentarlos, buscar soluciones, se involucran de manera emocional en ellos causando reacciones inapropiadas que perjudican la adecuada, correcta solución al mismo. En tal sentido, los resultados de la investigación destacan:

En relación al objetivo N° 1 referido a Identificar los tipos de conflictos, los resultados evidencian los resultados la presencia de conflictos destructivos, donde se les dificulta poner en práctica las habilidades que le permitan solventar, buscar la resolución del conflicto, pueda así enfrentarlos, darle solución al problema para crear un ambiente laboral y armonioso con espíritu colaborativo e entusiasmo en sus labores de trabajo. Si bien es cierto, se obstaculiza la presencia de espacios para el surgimiento de acciones que apoyan la presencia de conflictos, percibida por una de las partes. Esta situación limita la búsqueda de negociación, porque limita conocer las necesidades y situaciones de los actores involucrados, de igual manera, no menos importante evitar posibles conflictos a futuro.

Es de considerar que los gerentes al no hacer uso de un tipo de negociación se le dificulta aportar sus ideas y opiniones para brindarlas en pro de la decisión que debe tomarse, lo cual dificulta tener un entendimiento de los miembros, la cooperación y justicia, así como el respeto y confianza para darle solución a las situaciones que se presenten en la institución.

Con respecto al objetivo N° 2 referido a identificar los estilos de manejo de conflicto, los resultados muestran la tendencia de los estilos complacientes, evasivos e impositivo, que limitan el uso de un modelo en particular para la negociación a los conflictos presentados, por lo tanto se les dificulta tomar como referencia las actitudes con la que las personas, se sitúan muy por debajo del respeto, a la interacción con la otra parte. Esta situación muestra a los gerentes indiferentes ante las necesidades o intereses directas o indirectas que necesita satisfacer.

En cuanto al objetivo específico N° 3, referido a los métodos de resolución de conflictos, los resultados muestran las deficiencias de los gerentes para conocerlas y así poder identificar si realmente se está frente a un conflicto, si que requiere solución beneficiando a las partes involucradas. Para lo cual se le dificulta poner en práctica las habilidades que le permitan solventar, buscar la resolución del conflicto, pueda así enfrentarlos, darle solución al problema para crear un ambiente laboral y armonioso con espíritu colaborativo e entusiasmo en sus labores de trabajo.

Si bien es cierto, si a un gerente se le dificulta percibir pérdidas o desequilibrios, se obstaculiza la presencia de espacios para el surgimiento de acciones que apoyan la presencia de conflictos, percibida por una de las partes, esto genera interpretaciones erróneas, incapacidad para reconocer el hecho de no tener razón, la incapacidad para ponerse en el lugar de los demás.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación es pertinente establecer las recomendaciones que permitan servir de soporte a solventar las problemáticas evidenciadas en el presente estudio.

Se sugiere a las autoridades capacitar al personal sobre las estrategias para afrontar situaciones de conflicto, aprovechar los mismos como experiencias para fortalecer las relaciones entre los integrantes de la organización

Asimismo, se recomienda que los gerentes muestren disposición hacia una apertura comunicativa como un enfoque que implica una comunicación disponible con dirección, que se mueva con rapidez y facilidad suficiente, con la finalidad que la organización funcione de manera eficiente, es decir, con un todo y no por partes separadas.

De la misma manera, realizar cursos, talleres y charlas sobre gestión educativa con la finalidad de internalizar la relevancia para llevar a cabo su gestión y al mismo tiempo abrirse para aceptar críticas, ideas y opiniones que promueven las relaciones, e integración en la organización, contribuyendo a incrementar la empatía con los docentes lo cual conduce a humanizar las organizaciones.

Se recomienda propiciar reuniones, con la finalidad de corregir fallas de funcionamiento, o necesidades personales, las cuales conduzcan hacia la consecución de las fortalezas con que cuenta la organización y su personal, lo cual contribuirá a diseñar planes particulares tendentes a integrar al personal como una sola unidad.

Se le recomienda facilitar cursos teóricos – prácticos sobre cómo evitar conflictos brindándole herramientas teóricas y prácticas para enfrentar o manejarlos en casos extremos. Implementar programas de formación gerencial sobre los procesos organizacionales que le corresponde al gerente, con la finalidad de propiciar un clima armonioso entre el personal a su cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles (2007). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. México: McGraw Hill.
- Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Cuarta Edición, Editorial Episteme. Caracas- Venezuela.
- Arraéz, M (2011) Teoría de la acción comunicativa. Investigación al día. España.
- Avellano (2006). Sistemas de unidades de Trabajo. México: Editorial UTEHA
- Báez, F (2012 “Manejo de conflictos organizacionales del personal directivo en las pequeñas y medianas empresas”. Trabajo de Grado. La Universidad del Zulia.
- Belcher (2009). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Bravo, V (2015), “Comunicación y manejo de conflictos en la fase de ejecución de proyectos en el sector Hidrocarburos del Estado Zulia”. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Bellosillo Chacín de Maracaibo, estado Zulia.
- Campos, O (2012), “Humor y Manejo de conflictos en organismos de seguridad pública” Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Cerda (2005). Los elementos de la investigación. 2da. Reimpresión. Editorial El Búho. Bogotá, Colombia.
- Cedeño (2006). Filosofías modernas de la educación. México: Editorial Letras, S.A.

Chiavenato (2009). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw – Hill. Bogotá – Colombia.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Ars Gráfica Editores.

Galleguillo, R (2016) Comunicación interactiva. Trabajo de grado. Universidad Complutense. Madrid.

Hannan (2007). Las competencias y evaluación del desempeño. Un Enfoque de 360°. Madrid: Editorial 2000.

Hernández, N (2013), "Inteligencia emocional y manejo de conflictos laborales en la ejecución de proyectos industriales en consultoras del Municipio Maracaibo". Trabajo de Grado. Universidad Rafael Belloso Chacín de Maracaibo, estado Zulia.

Hellriegel y Slocum (2004). Administración: un enfoque basado en competencias. Australia: Thomson Learning.

Hernández, y otros (2006). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Edit. Mc Graw Hill. México.

Hurtado y Toro (2005). Paradigmas y métodos de investigación. 2da. Edición. Editorial Episteme Editores. Valencia Venezuela.

Hurtado (2010). El Proyecto de Investigación. Una Comprensión Holística. (5ta. Ed.). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Lussier y Achúa (2008). Liderazgo. Teoría-aplicación. Desarrollo de habilidades. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Mosley, Megginson y Pietri (2005). Clima y Empowerment. Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Palella y Martins (2004). "Metodología de la Investigación Cuantitativa" edt. FEDUPEL. 2da edición. Caracas, Venezuela.

Rahim (2002). Gestión del conflicto organizacional: un modelo para el diagnóstico y la intervención. Editorial Pitman. México.

Robbins (2005). Fundamentos de la Administración. México. Prentice Hall.

Robbins (2008). Comportamiento organizacional. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Sampieri, Roberto (2006). "Metodología de la Investigación". Editorial Mc. Graw Hill, 2da. Ed, México.

Silva, G (2008) La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. Universidad Militar. Nueva Granada. Colombia.

Tamayo y Tamayo (2005). El Proceso de la Investigación Científica" Edit. LIMUSA, Noriega Editores, 5ta edición, 7ma impresión, México.

Urribarrí, R (2016) "El manejo de conflictos durante la ejecución de proyectos de infraestructura del sector automotriz del Municipio Cabimas, Estado Zulia" Trabajo de Grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín de Maracaibo, estado Zulia.

Bdigital.ula.ve

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ciudadano (a):

Con la finalidad de contar con datos válidos para el desarrollo de la investigación denominada: **ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO DEL ESTADO TRUJILLO**, solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder la totalidad de los ítems presentados en el instrumentos que se anexa a continuación, cuyos resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su
contribución

Atentamente

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
2. Se presenta 18 preguntas cerradas bajo una escala de estimación, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según la realidad percibida en su institución. las alternativas de respuestas son las siguientes:
 - (3) Siempre
 - (2) Algunas veces
 - (1) Nunca
3. Si tiene alguna duda con respecto al llenado del cuestionario o en la redacción de alguna pregunta, consulte a la persona que le administra el cuestionario.
4. Agradecida de que haya contribuido con la recolección de datos para la investigación, la cual se realiza para fines académicos.

Gracias por su
Colaboración

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Dimensión	Indicador	Nº	En la Dirección de Turismo del Estado Trujillo:	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Tipos de conflictos	Constructivos	1	Los conflictos organizacionales tienden a tener consecuencias positivas que satisfagan a las partes involucradas.					
		2	Al momento de presentarse un conflicto organizacional, se buscan alternativas para propiciar el ganar-ganar entre las personas en disputa.					
	Destructivos	3	Se presentan conflictos organizacionales que ocasionan consecuencias negativas (odio, rivalidades, agresiones físicas, verbales) para las partes en pugna.					
		4	Se despliegan conflictos organizacionales que perjudican el desarrollo eficiente de las actividades programadas.					
Estilos para el manejo de conflictos	Complaciente	5	Se muestran cooperativos ante la presencia de conflictos					
		6	Ceden frente a los diferentes puntos de vista presentados					
	Negociación	7	Buscan aclarar las diferencias entre todos los involucrados					
		8	Procuran generar un ambiente de colaboración para resolver el conflicto					
	Impositivo	9	Imponen su voluntad ante la presencia de diferencias entre los empleados					
		10	Hacen uso de la autoridad para manejar los conflictos					
	Evasivo	11	Se les dificulta asumir la existencia de conflictos organizacionales					
		12	Evaden los compromisos generados por los conflictos organizacionales					
	Colaborador	13	Se muestran solidarios ante las partes en conflicto					
		14	Tratan de resolver los conflictos con estrategias de integración de las partes					
Medios para la resolución de conflictos	Negociación	15	Se promueve una comunicación libre de barreras al momento de solventar un conflicto organizacional.					
		16	Se fomenta el autocontrol como parte de la negociación, en procura de encontrar soluciones efectivas ante un conflicto organizacional.					
	Mediación	17	Se impulsa la mediación del gerente por medio de la comunicación para solucionar un conflicto organizacional.					
		18	El gerente, en su rol de mediador asume una postura imparcial al momento de solventar un conflicto organizacional.					
	Consenso	19	Ante un conflicto organizacional se llega a acuerdos que beneficie a las partes en pugna.					
		20	Se ejecutan acciones para que las personas involucradas en un conflicto organizacional, actúen de forma racional y consciente.					

ANEXO B
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

Bdigital.ula.ve

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo. José Francisco Ponte, titular de la cedula de identidad N° V 5759413, con estudios de postgrado en: Derecho Procesal y Mercantil, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he evaluado el instrumento de recolección de datos, para ser aplicado en la investigación denominada : **ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO DEL ESTADO TRUJILLO**, elaborada por la abogada Angélica González V , titular de la cedula de identidad N° V-21.205.893 para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, en la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES , NUCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO.

La revisión del instrumento se realizó sobre la base de los objetivos de la investigación, el marco teórico, el cuadro de la operalización de las variables y de los indicadores, considerando que el mismo cumple con los requisitos necesarios para ser aplicado.

Firma del validador

C.I: 5759413

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo. Jobel Furguereke Rangel titular de la cedula de identidad N° V 5-788-693, con estudios de postgrado en:

Ciencias de la Educación en calidad de experto certifico por medio de la presente que he evaluado el instrumento de recolección de datos, para ser aplicado en la investigación denominada : **ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO DEL ESTADO TRUJILLO**, elaborada por la abogada Angélica González V , titular de la cedula de identidad N° V-21.205.893 para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, en la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES , NUCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO.

La revisión del instrumento se realizó sobre la base de los objetivos de la investigación, el marco teórico, el cuadro de la operalización de las variables y de los indicadores, considerando que el mismo cumple con los requisitos necesarios para ser aplicado.



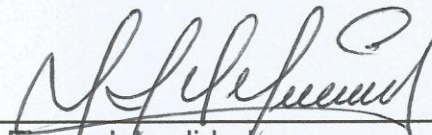
Firma del validador

C.I: 5-788-693

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo. Milton A. Godoy M., titular de la cedula de identidad N° V 5769021, con estudios de postgrado en: Mse Gerencia Recursos Humanos, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he evaluado el instrumento de recolección de datos, para ser aplicado en la investigación denominada : **ESTRATEGIAS PARA ORIENTAR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PRESENTES EN LA DIRECCIÓN DE TURISMO DEL ESTADO TRUJILLO**, elaborada por la abogada Angélica González V , titular de la cedula de identidad N° V-21.205.893 para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, en la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES , NUCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL TRUJILLO , ESTADO TRUJILLO.

La revisión del instrumento se realizó sobre la base de los objetivos de la investigación, el marco teórico, el cuadro de la operacionalización de las variables y de los indicadores, considerando que el mismo cumple con los requisitos necesarios para ser aplicado.



Firma del validador

C.I: 5769021

ANEXO C
CONSTANCIA DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Bdigital.ula.ve

CONFIABILIDAD CONFLICTOS

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	48
5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	3	47
6	5	3	5	2	5	2	5	1	5	2	5	3	5	2	5	2	5	1	5	1	40
7	1	5	2	3	1	2	4	2	1	3	1	5	2	3	1	2	4	2	4	2	26
8	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	19
9	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	30
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
11	3	3	3	3	2	4	2	2	3	1	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	28
12	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	19
13	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	30
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
15	3	3	3	3	2	4	2	2	3	1	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	28
Σ	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
Promedio	40	44	44	38	40	41	41	32	44	36	40	44	44	38	40	41	41	32	41	32	433
s ²	2,64	2,93	2,93	2,57	2,64	2,71	2,71	2,07	2,93	2,36	2,64	2,93	2,93	2,57	2,64	2,71	2,71	2,07	2,71	2,07	24,39
√s	1,80	1,21	1,49	1,53	1,94	1,06	1,35	1,07	1,64	1,80	1,80	1,21	1,49	1,53	1,94	1,06	1,35	1,07	1,35	1,07	274,86
	1,34	1,10	1,22	1,24	1,39	1,03	1,16	1,03	1,28	1,34	1,34	1,10	1,22	1,24	1,39	1,03	1,16	1,03	1,16	1,03	40,41