



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES
LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA
GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE
YARACUY

Autora: Libia Miramontes Sánchez

Línea de Investigación:
Relaciones de Trabajo

Bárbula, octubre 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



**LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES
LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA
GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE
YARACUY**

Trabajo de grado presentado en el área de estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autora: Libia Miramontes Sánchez

Tutora: Nuvia Pernia Hoyo

Bárbula, octubre 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe NUVIA PERNIA HOYO, titular de la cedula de identidad N° 12.772.595, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: “LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY”

Presentado por la ciudadana LIBIA MIRAMONTES SANCHEZ, titular de la cedula de identidad N° 7.107.479 para optar al titula de MAGISTER EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORES, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne.

Prof. Nuvia Pernia Hoyo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de Postgrado titulado **“LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA GERENCIAL, EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY”** presentado por la Abogada Libia Miramontes Sánchez, portadora de la cédula de identidad N° V-7.107.479, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 07 del mes de octubre del año 2015.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>Juan O. GONZALEZ A.</u>	<u>12902836</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Williams Aranzman</u>	<u>9119983</u>	<u>[Firma]</u>



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

MIRAMONTES S., LIBIA
C.I.: 7.107.479

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. PERNIA H., NUVIA D., titular de la cédula de identidad N°. 12.772.595

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 07 días del mes de Octubre de 2015.

Prof. Montserrat A., Juan O. (PRESIDENTE)

C.I.: 12902876
Fecha: 07/10/2015

Prof. Aranguren A., Williams J.
C.I.: 9119983
Fecha: 07/10/2015



Prof. Cabrera M., Jesus A.
C.I.: 18441532
Fecha: 07/10/2015

DEDICATORIA

A mis hijos Jesús Manuel y Andrés Santiago, por ser la luz y la fuerza que inspira mis propósitos, que este logro sirva de ejemplo de esfuerzo y constancia para alcanzar los objetivos en la vida, los amo.

A mi familia de almas, mí honra por el apoyo sistémico y permitirme hacerlo diferente, luz.

AGRADECIMIENTO

A la Divinidad, por bendecirme con el don de la vida, la salud, las condiciones espirituales, físicas y mentales para entrar en el océano del conocimiento y crear este trabajo de investigación.

A mí Swami “Sai Baba” por escucharme y susurrar a mí oído la respuesta en cada petición de luz, día a día; junto a Ganesha, despejando de mi camino los obstáculos y aportarme su inspiración y fuerza en sabiduría.

A mi madre, por inculcar en mí el amor por la lectura, las formas de expresión y el estudio, así como a mi padre (hoy en la luz), el inmigrante que sembró en mí los valores de la solidaridad, responsabilidad, constancia y compromiso con la palabra empeñada “inicia, avanza y termina”.

A mi amado Jesús Ortiz, por su apoyo, compañía y paciencia, principalmente durante los años de continuo estudio hasta esta meta alcanzada.

A mis hijos y tesoros Jesús Manuel y Andrés Santiago, por hacerme espacio al estudiar y entender las veces que hubo que postergar sus propios deseos para apoyar a mamá en sus estudios, que este logro les sirva de ejemplo en la vida.

A la Universidad de Carabobo y todo el equipo de post grado por el esfuerzo y empeño en extender al Estado Yaracuy el conocimiento y su calidad educativa.

A mis proactivas y abnegadas profesoras y tutoras Mairy Cejas y Nuvia Pernía, por su orientación acertada y constante presencia durante clases y la preparación de este trabajo de investigación. Así como a los profesores Fanny Bazán, Maribel Pérez y Asís Ugarte, por facilitar profesionalmente el juicio de expertos en el instrumento de este trabajo.

A mis amigos Franca, Ever, Rosangela y demás compañeros de estudios, por cada mano tendida en el camino recorrido en este sueño; de todos aprendí.

A mi amiga y compañera de trabajo Omaira Chacha y a Alexander Sierra, por el auxilio y apoyo en las áreas de informática que se me dificultaban en la preparación de este trabajo de grado.

A todos gracias!!!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



RESUMEN

LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY

Autora: Libia Miramontes Sánchez

Año: 2015

La gestión constructiva de conflicto en las relaciones laborales forma parte de la dinámica propia de las organizaciones, así el conflicto es un aspecto o situación que se presenta de forma inevitable, tanto en la vida personal del individuo como en la vida de las organización misma, con lo cual éste puede ser percibido como una oportunidad para la organización de crecer y evolucionar. Esta investigación tiene como objetivo analizar la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales, mediante la negociación como estrategia gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, en su proceso de transformación y transición de Tecnológico a Universidad Politécnica Territorial. El estudio se efectuó bajo la modalidad de diseño no experimental de campo con apoyo bibliográfico, la observación directa y la encuesta. En este sentido, las variables de estudio son la gestión constructiva del conflicto, los factores generadores de conflicto y la Negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales. A razón de esto, se diseñó un (1) cuestionario, que sirvió de instrumento para la recolección de información y fue aplicado a la población en estudio. Igualmente, se realizó el análisis e interpretación de la información recabada y procesada en consistencia con las variables, objetivos y las interrogantes planteadas en el estudio. Entre las conclusiones destaca que a través de la interacción de las partes se producen intercambios de ideas en conversaciones diarias, las mejores organizaciones conocen como manejar comunicaciones de dificultad y son diversas las posibilidades para la gestión de los conflictos de manera positiva y constructiva, tramitando mediante medios pacíficos y de cooperación los mejores acuerdos.

Palabras claves: Gestión Constructiva, Conflicto, Negociación, Organización.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



ABSTRACT

**THE MANAGEMENT OF THE CONSTRUCTIVE CONFLICT IN LABOR
RELATIONS, THROUGH THE BARGAIN AS-MINISTRY STRATEGY
MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY INSTITUTE OF TECHNOLOGY
OF YARACUY**

Author: Libia Miramontes Sánchez

Year: 2015

The constructive management of conflict in the labor relations is part of the dynamics of organizations, as well the conflict is a aspect or situation that is inevitable, both in the personal life of the individual as in the life of the organization itself, with which this can be perceived as an opportunity for the organization to grow and evolve. This research aims to analyze the constructive management of conflict in labor relations, through negotiation as managerial strategy at the University Institute of Technology of Yaracuy, in its process of transformation and transition of Technological Territorial to Polytechnic University. The study was conducted in the form of non-experimental design field with bibliographic support, direct observation and survey. In this sense, the study variables are the constructive management of the conflict, the factors of conflict and negotiation as managerial strategy for the solution of organizational conflict. Because of this, a design (1) questionnaire, which served as a tool for the collection of information and was applied to the study population. Similarly, was carried out the analysis and interpretation of the information collected and processed in consistency with the variables, objectives and the questions raised in the study. Among the conclusions emphasized that through the interaction of the parties produce exchanges of ideas in daily conversation, the best organizations know how to handle communications of difficulty and are various possibilities for the management of conflicts in a positive and constructive manner, being processed by peaceful means and in cooperation the best deals.

Key Words: constructive management, conflict, negotiation, and Organization

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	19
Formulación del problema.....	21
Objetivos de la investigación.....	22
Justificación.....	23
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	28
Bases Teóricas.....	35
Definición de términos básicos.....	53
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y tipo de investigación.....	58

Estrategia metodológica.....	60
Cuadros técnicos metodológicos.....	61
Población y muestra.....	64
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	66
Análisis de datos.....	68
Validez y confiabilidad del Instrumento.....	68
CAPÍTULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Resultados y análisis de la encuesta aplicada a través del cuestionario.....	71
Conclusiones.....	132
Recomendaciones.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	139
ANEXOS	
ANEXO A: Instrumento de recolección de información. Cuestionario.....	144
ANEXO B: Matriz de operacionalización del instrumento.....	148
ANEXO C: Formato de revisión y validación del instrumento.....	150
ANEXO D Formato de constancia de confiabilidad del instrumento.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1. Elementos esenciales de un sistema.....	37
2. Contenido del conflicto y la negociación.....	49
3. Condiciones incidentes en la negociación.....	50

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Confrontación sistema abierto y sistema cerrado.....	39
2. Categorías de las causas más comunes del Conflicto.....	44
3. Cuadro técnico metodológico. Gestión Constructiva del Conflicto.....	61
4. Cuadro técnico metodológico. Factores de la Gestión Constructiva del Conflicto.....	62
5. Cuadro técnico metodológico. Negociación como Estrategia Gerencial.....	63
6. Gerencia Activa.....	65
7. Indicador: Toma de decisiones.....	73
8. Indicador: Desacuerdo.....	77
9. Indicador: Conflicto.....	84
10. Indicador: Trabajador.....	89
11. Indicador: Proceso de trabajo.....	92
12. Indicador: Equipo experto.....	97
13. Indicador: Igualdad y/o desigualdad.....	101
14. Indicador: Miedo o indiferencia.....	111
15. Indicador: Negociación.....	116
16. Indicador: Actitud.....	118
17. Indicador: Intención.....	123
18. Indicador: Grupo de trabajo.....	126
19. Indicador: Organización.....	130

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar.....	74
2. Los miembros del grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales.....	75
3. Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo.....	78
4. Hay desacuerdo en el grupo de trabajo relativamente a las ideas expresadas por sus miembros.....	79
5. Los miembros del grupo manifiestan desacuerdo acerca de los contenidos de las decisiones.....	81
6. Los miembros del grupo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué...	82
7. Existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo.....	85
8. Existe conflicto sobre la delegación de tareas.....	87
9. Los conflictos personales son evidentes.....	90
10. Hay desacuerdo en el grupo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.....	93
11. El cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es motivo de desavenencias en el grupo de trabajo.....	95
12. La organización requiere un equipo jurídico psicosocial para actuar en situaciones de conflicto y llegar al acuerdo más favorable a las partes.....	98
13. Las decisiones son tomadas después de la obtención de consenso.....	100
14. En el grupo de trabajo, las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios.....	102
15. La igualdad es el valor más importante.....	103
16. Los miembros del grupo de trabajo tienen acceso directo a las personas en jerarquía superior.....	104

17. Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos.....	105
18. En el grupo de trabajo, los superiores deben siempre tomar la iniciativa..	107
19. En el grupo de trabajo, las personas con un cargo directivo intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos.....	109
20. En el grupo de trabajo las personas hacen lo que le piden, aunque no concuermen.....	112
21. Los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdos con sus superiores.....	113
22. Es altamente inconveniente cuestionar la autoridad administrativa.....	114
23. Los miembros del grupo de trabajo usan la cooperación y colaboración en sus relaciones profesionales.....	115
24. Al presentarse un conflicto en la organización entre el grupo de trabajo se negocia colaborando para encontrar un punto en común.....	117
25. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es altanera y agresiva.....	119
26. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es conciliadora.....	121
27. Cuando se dan situaciones de conflicto en el grupo de trabajo existe la intención de parte de los afectados para negociar y superar las dificultades....	124
28. En las actividades de trabajo el jefe reúne al grupo para tomar decisiones importantes, estimulando la discusión y considerando la decisión de la mayoría.....	127
29. Hay un gran esfuerzo para que los intereses del grupo de trabajo y de la organización coincidan.....	131

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las organizaciones se busca aprovechar al conflicto como una oportunidad para la organización de crecer y evolucionar e igualmente, proponer la mejor estrategia para su gestión, logrando así cambiar las ideas, o esquemas preestablecidos por el individuo y la organización desde su creación, y por otro lado, generar la matriz de opinión de que visto el conflicto como algo potencialmente muy productivo, es posible y preciso, entonces: su utilización, manejo o gestión con habilidad de parte de los actores involucrados en los mismos, como estar en presencia de una situación natural o normal, dado que en todos los casos es fundamental manejar los conflictos y que estos no manejen a las personas.

En el objeto de esta investigación, se plantea la idea de la gestión constructiva del conflicto, tras una revisión de la forma en que el mismo se presenta en las relaciones laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, en cómo se gestiona desde la gerencia activa su resolución, y así como a proponer la estrategia de la negociación, con sus respectivos sustentos y análisis, y se pueda implementar como parte de los beneficios que ofrece una gestión constructiva y por más creativa, de situaciones que en principio pueden generar alertas, alarmas e inestabilidad entre los actores involucrados; considerando igualmente, los factores que intervienen en la dinámica diaria que se da en la interacción de los sujetos producto de los intereses particulares y colectivos vinculados a las situaciones propias de la convivencia laboral y los compromisos patronales con los trabajadores.

Este estudio se encuentra estructurado en cuatro capítulos. El primero contiene: El planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación del estudio. El capítulo II describe el marco teórico referencial, el cual comprende: Los antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos

básicos. El capítulo III, está representado por el diseño y tipo de la investigación, las estrategias metodológicas, cuadros técnico metodológico, población y muestra, las técnicas e instrumento para la recolección de Información, análisis datos, validación y confiabilidad del instrumento. El IV capítulo contiene: Análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones; referencias bibliográficas y los anexos.

Este estudio se realiza en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, en su proceso de transformación y transición de Tecnológico a Universidad Politécnica Territorial, siendo que dicha transición se considerará definitivamente efectuada al momento de culminarse el proceso de transferencia de bienes, patrimonio y talento humano del instituto universitario a la nueva universidad politécnica; lo que hace, transitoriamente, converger a la universidad naciente con la estructura organizativa, operativa y administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. La investigación, de acuerdo a las características de las variables se enmarcó dentro de la modalidad de diseño no experimental de campo con apoyo bibliográfico, conformada por una muestra representativa de la población de 10 trabajadores que se erige en el caso, como la gerencia activa, siendo que a esta muestra representativa de la población, se le aplica un instrumento tipo cuestionario, estructurado por 29 ítems que corresponden a las variables descritas en los cuadros técnicos metodológicos. Igualmente, para ubicar las respuestas se emplea la escala de Likert con cinco opciones, las cuales son presentadas de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Finalmente, se dirige el presente estudio, a determinar los posibles factores generadores de conflicto y establecer a la negociación como estrategia gerencial para la gestión constructiva del conflicto, con el fin de lograr los objetivos institucionales propuestos, así como, satisfacer las necesidades de cada uno de los trabajadores que

laboran en la organización, facilitando igualmente, a través de este estudio la administración positiva de las situaciones de conflicto y la adaptación a las situaciones de cambio dentro de la organización con la toma de decisiones efectiva en base a la integración de los miembros que hacen vida en la comunidad universitaria, logrando un ganar-ganar en beneficio de los intereses de los trabajadores y de la institución como organización viva que evoluciona y se perpetúa como un sistema integrado y organizado en el tiempo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la vida diaria de las organizaciones el conflicto es visto o percibido por su colectivo, o por quienes en ellas hacen vida, como algo negativo y potencialmente perjudicial, lo cual debe abordarse oportunamente y reducirse al mínimo, o detenerse con rapidez. Así, el conflicto organizacional se presenta como una situación que surge cuando las necesidades particulares de cada grupo o miembro empiezan a prevalecer sobre las de los demás grupos o miembros; generándose un clima o ambiente de competencia en el cual se busca la satisfacción de metas particulares incluso sin considerar en qué medida influye en las metas de otros miembros o grupos en el entorno.

Esta visión o percepción es producto de los arquetipos, sistemas de creencias o ideas ya fijadas por quien o quienes se encuentran inmersos o afectados de forma directa o indirecta por el conflicto. Por tanto, se suele encontrar el conflicto, como un aspecto o situación que se presenta de forma inevitable, tanto en la vida personal del individuo como en la vida de las organizaciones, en las cuales el ser humano, unido a un grupo, tiende a desempeñar, activa o pasivamente, un rol trascendental en el comportamiento organizacional y en el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, la organización puede ser concebida como un todo, dado que los sucesos que en ella se presenten repercuten dentro del sistema del cual es parte, integrando a sus miembros activos o no, así como los subsistemas con los cuales interactúa.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como finalidad reflejar al conflicto como una oportunidad para la organización de crecer y evolucionar e igualmente, proponer la mejor estrategia para su gestión, logrando así cambiar las ideas, o esquemas preestablecidos por el individuo y la organización desde su creación, y por otro lado, generar la matriz de opinión de que visto el conflicto como algo potencialmente muy productivo, es posible y preciso, entonces: su utilización, manejo o gestión con habilidad de parte de los actores involucrados en los mismos, como estar en presencia de una situación natural o normal, dado que en todos los casos es fundamental manejar los conflictos y que estos no manejen a las personas.

Se plantea entonces el problema de la gestión constructiva del conflicto como fenómeno de la presente investigación, por así llamarlo; el cual ha de observarse para su descripción, tras una revisión de la forma en que el mismo se presenta en las relaciones laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, en cómo se gestiona desde la gerencia activa su resolución y que deben ser abordados oportunamente a fin de dar cumplimiento efectivo y eficaz a los requerimientos de los beneficios laborales propiamente dicho, así como a otros aspectos subjetivos vinculados a la convivencia humana y que de igual manera repercuten en la atención y satisfacción oportuna y favorable de las necesidades de los trabajadores, lo cual se extiende a la satisfacción del patrono, repercutiendo incluso a la comunidad universitaria en general; considerando como el Instituto, en su proceso de transformación y transición de Tecnológico a Universidad Politécnica Territorial, tendrá dicha transición definitivamente efectuada al momento de culminarse el proceso de transferencia de bienes, patrimonio y talento humano, del instituto propiamente dicho, a la nueva universidad politécnica; lo que hace, transitoriamente, converger a la universidad naciente con la estructura organizativa, operativa y administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

Así pues, la investigación se introduce dentro de la línea de investigación “Relaciones de Trabajo” y se apoya en la Teoría General del Sistema, determinando a la Negociación como estrategia gerencial para una gestión constructiva de los conflictos que se presentan en las relaciones laborales entre sus trabajadores, por lo cual, se busca que el análisis de esta herramienta permita acceder a las dinámicas que se desarrollan en el ámbito del sistema organizacional, e igualmente plantear una solución rápida y efectiva a los distintos problemas.

Cabe entonces, preguntarse más conscientemente sobre la base de los planteamientos expresados, en qué consiste el enfoque de la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales, mediante la negociación como estrategia gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy y el manejo del método del pensamiento sistémico inserto en la interpretación de la Teoría de General del Sistema, siendo que se trata de un método que facilita la asesoría y orientación en la resolución de conflictos, trayendo a las partes del sistema el restablecimiento de su mayor equilibrio, por cuanto adoptaran una nueva visión sobre lo que está sucediendo, así como donde está el desorden sistémico, el núcleo del conflicto y de esta forma generar la información que permita lograr la solución más adecuada del conflicto, reordenando al orden natural para el fluir fácil próspero en las actividades laborales en lo que corresponda.

Formulación del Problema

En relación al planteamiento anterior, así como a los fines de orientar la investigación en la búsqueda de estrategias que se pretenden aclarar en el desarrollo de la misma; es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación de la gestión de los conflictos en las relaciones laborales del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy?

¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión de los conflictos en las relaciones laborales del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy?

¿Qué estrategia gerencial debe implementarse para efectuar la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy?

Finalmente, las incógnitas arriba planteadas forman la guía que instruye el presente trabajo de investigación y así, se esbozan el título y los objetivos de la misma, detallados como sigue.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Analizar la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales, mediante la negociación como estrategia gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión del conflicto en las relaciones laborales, en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

- Identificar los factores que influyen en la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.
- Determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

Justificación

En la gerencia de las organizaciones, su compromiso con sus metas y propósitos requieren para el logro del resultado, de mucha claridad de parte de sus miembros y la forma de ver que como los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad en una organización; y cuando se crea una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.

Es común hallar que se debe admitir diferencias de opinión en relación con la fijación de objetivos y esto debe ser considerado como parte del planeamiento, así como puntualizar que algunas veces son necesarias actividades de planeamiento para definir claramente un objetivo y que los mismos son a menudo modificados, esto como resultado de emprender el desarrollo de planes para el logro de metas previamente establecidas.

Si bien los objetivos de las organizaciones pueden ser muy diferentes, cuando se refiere a una institución, indefectiblemente los objetivos pasan por un filtro previo, que es común a todos y consiste en la obtención de beneficios. Para alcanzar este objetivo, las organizaciones se organizan en departamentos, se distribuyen funciones, se asignan tareas, se establecen relaciones con proveedores, colaboradores y clientes,

configurándose un orden determinado que permite alcanzar el objetivo fijado, el cual hace que interactúen un gran número de personas todas en ciertos grados diferentes.

Como ya se ha señalado, se suele encontrar el conflicto como un aspecto o situación que se presenta de forma inevitable, tanto en la vida personal del individuo como en la vida de las organizaciones. Como consecuencia de ello, la administración del conflicto por parte de la gerencia en la organización, conlleva definir o determinar si hay una necesidad para que el nivel de conflicto se incremente o disminuya, identificar el tipo de conflicto existente y estimularlo o resolverlo según el caso. Visto así, para gestionar el conflicto de una manera armónica y productiva, es relevante que los participantes en el mismo muestren sus deseos de iniciar un intercambio de mutua dependencia que incluya en lugar de excluir, a las partes implicadas.

Ahora bien, al referido a la justificación de la investigación cabe mencionar lo expresado por Hurtado, J. (2010), como sigue:

La justificación de una investigación constituye una argumentación detallada y organizada de las necesidades y motivaciones que justifican o sustentan la realización del estudio en ese contexto y bajo esas condiciones. Representa el “por qué” de la investigación y no debe confundirse con el “para qué”. El por qué se refiere a las situaciones de partida que dieron origen a la idea de investigar, mientras que el para que alude a los que se quiere lograr una vez realizada la investigación... .. La justificación alude a las razones que llevaron al investigador a seleccionar el tema en cuestión, las cuales sirven además de fundamento para realizar el trabajo. Para Booth Colomb y Williams (2002) una justificación es una forma de argumentación en la cual se conecta una afirmación con una evidencia que la sustenta. Argumentar una idea significa darle soporte, sustentarla y apoyarla (De Zubira 2006) La argumentación requiere identificar los enunciados centrales o proposiciones que se van a sustentar y precisar las ideas capaces de ofrecer apoyo o evidencia de tales enunciados. (p. 167).

En este orden de ideas, se enuncio en cierta medida en el planteamiento del problema, la razones que justifican o sustentan la presente investigación al referir la necesidad de implementar los beneficios de la gestión del conflicto de manera constructiva y por más creativa, con la estrategia de la negociación, en situaciones que en principio pueden generar alertas, alarmas e inestabilidad entre los actores involucrados, como son los miembros de la comunidad universitaria y cuya responsabilidad recae en la toma de decisiones de la activa en la organización, máxime en el proceso de transformación universitaria que transita esta institución y gran sistema organizacional; considerando igualmente, la oportunidad de reconocer los factores que intervienen en la dinámica diaria que se da en la interacción de los sujetos producto de los intereses particulares y colectivos vinculados a las situaciones propias de la convivencia laboral y los compromisos patronales con los trabajadores, lo cuales deben ser abordados oportunamente a fin de dar cumplimiento efectivo y eficaz a los requerimientos de los beneficios laborales propiamente dicho, así como a otros aspectos subjetivos vinculados a la convivencia humana.

Es así como nos encontramos en presencia de una institución que como sistema se encuentra en franco y activo crecimiento, observando que dentro de esa expansión se integran al sistema organizacional, los intereses laborales de tres sectores fundamentales integrados por grupos de trabajadores como los docentes, administrativos y obreros, cuya interacción en el planteamiento de sus necesidades y exigencias de derechos particulares y colectivos requieren de una administración inteligente y eficaz, que garanticen la consecución de los objetivos institucionales haciéndose de la integración del mayor capital social y humano, como lo son los trabajadores, con un trato de participación en igualdad de condiciones, más sin embargo; con el respeto por el orden en el sistema organizacional; para lograr trascender las situaciones de conflicto que se presentan y el cumplimiento siempre oportuno y cuando sea aplicable consensuado, de los beneficios laborales básicos, que

pudieran generar de no ser atendidos, inconformidad, molestias personales y falta de comunicación y que se observa incluso, en algunos casos, como se produce un desgaste tiempo y recurso valioso en su resolución; procurando sean abordados oportunamente y negociados para en la mayor armonía lograr el orden sistemático requerido para la satisfacción de las partes y el fortalecimiento de los vínculos del todo con la organización.

Esta motivación justifica plantear la gestión constructiva del conflicto como una oportunidad para la organización de fortalecer su sistema en evolución y crecimiento en el tiempo, que su proceso de transformación sean integrados todos sus miembros como un todo fundamental, en el que sus acciones repercutan expansivamente y a través del tiempo; reivindicando los valores institucionales y personales de quienes conviven en la institución, lo cual se refleja indefectiblemente en la misión institucional como lo es la capacitación humana y formación de profesionales universitarios de este país en las áreas propias de su competencia.

En este sentido Hurtado, J. (2010) expresa como elementos de argumento en la justificación para el investigador, las:

Motivaciones, intereses y valores: La motivaciones, los intereses y valores constituyen otro soporte para argumentar en el desarrollo de una justificación. En este caso, la investigación se hace porque el tema es importante o porque el tema o esa situación es valorada por muchas personas. Constituye un aspecto crucial para la vida, para el ser humano, para la naturaleza... Estos planteamientos deben ir soportados con referencias de autores y teorías que evidencian tal importancia. (p.168)

Igualmente, la presente investigación presenta la gestión constructiva del conflicto mediante la estrategia gerencial de la negociación una oportunidad, según el planteamiento arriba expresado, lo cual la hace viable, así expresa Hurtado, J. (2010):

La investigación se hace porque están dadas las condiciones que la favorecen. Estas oportunidades aluden a las circunstancias, es decir, la oportunidad aparece en un momento dado, y si no se aprovecha las condiciones pueden cambiar y dejar de ser favorables... ..las oportunidades son generadas por decisiones de entidades o personas... (p. 169)

Constituye la justificación según Hurtado, J. (2010: 169) “el conjunto de razones que motivan la investigación, incluye necesidades, inquietudes, motivaciones, intereses, potencialidades, tendencias, curiosidades, provenientes tanto del contexto en el cual se va a investigar, como del investigador mismo, y del ámbito científico y social en general”.

Finalmente, la presente investigación es importante por cuanto aporta un conocimiento teórico, práctico y metodológico, el cual podrá ser referencia para otros estudios que planteen la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales a través de la estrategia gerencial de la negociación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

En este punto se reflejan exclusivamente otros trabajos de investigación con títulos similares o relacionados al tema que se desarrollo es decir información documental de primera mano.

Considerando que en la presente investigación se busca el estudio de la gestión constructiva del conflicto y su solución efectiva a través de la estrategia de la negociación, se hace necesario incorporar aspectos que van relacionados directamente con la organización misma y el compromiso organizacional, entre otros aspectos, dado que la negociación es una estrategia gerencial que permite a las organizaciones concretar acuerdos de manera consensuada, y en dicho proceso es fundamental el compromiso de las partes de generar resultados favorables, cuyo alcance repercuta en el fortalecimiento de las políticas de la organización, si existe un compromiso con los valores organizacionales el rumbo o destino que tome la negociación será entonces considerando no sólo lo mediático particular sino lo colectivo.

Internacionales

En este sentido se encuentra la investigación efectuada por Cámara, S. (2012) como Tesis Doctoral, para optar al Grado de Doctor en la Universidad de Cádiz, titulada “Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional” Un Estudio en Profesorado de las Instituciones Educativas de la Región Autónoma de Madeira. Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura

organizacional de los centros educativos, los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional

El estudio se basa en los resultados obtenidos utilizando una muestra de 513 profesores, distribuidos por 63 instituciones escolares de la Región Autónoma de Madeira y aplicándose un instrumento que reúne la escala de conflicto Intragrupal (adaptada por Passos & Caetano, 2002), la escala de compromiso organizacional (adaptada por Gomes, 2006) y las escalas de medida de factores de la cultura organizacional (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005).

Los resultados revelaron la existencia de diferencias al nivel de los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad y categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo y se observaron también variaciones significativas en los factores de la cultura organizacional, dependiendo de la tipología de los centros educativos y del género y grupo profesional de los profesores.

Se observó que el nivel de compromiso es influenciado de forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo en el centro educativo y de forma negativa por el conflicto de proceso.

La investigación mencionada representa un antecedente de particular interés por los instrumentos utilizados para la recolección de la información, además está relacionada con la presente porque se enfoca en los conflictos intergrupales y relaciona su efecto en la organización.

Igualmente, esta tesis es referencial en la elaboración de las bases teóricas, por cuanto enfoca el conflicto en una institución de educación, área propia de la investigación que se desarrolló en el Instituto Universitario de Tecnología de

Yaracuy, lo cual repercute incluso en la cultura organizacional. Asimismo, aportó un instrumento para la recolección de la información que constituyó una guía para el desarrollo del cuestionario aplicado en el cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación realizada.

Barcelar, L. (2012), en su Tesis Doctoral titulada Competencias Emocionales y Resolución de Conflictos Interpersonales en el Aula, el cual fue presentado en la Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. La investigación tiene como objetivo general conocer el papel de las competencias emocionales en la integración social del alumnado y analizar los conflictos interpersonales generados en el aula; por otro lado averiguar cómo los profesores desarrollan las competencias emocionales de sus alumnos, cuando intervienen en los conflictos interpersonales en el aula, conocer las competencias emocionales del profesor y las estrategias de que dispone para la resolución y prevención de los conflictos interpersonales.

En cuanto al diseño de investigación, partió de un enfoque mixto en vista de las relevancias que se espera alcanzar, incluyendo instrumentos y técnicas de análisis de la información en base a la metodología cualitativa y cuantitativa, optando por el estudio descriptivo y la correlación, descripción y análisis relaciones de un fenómeno dado. Se empleó como técnica la recolección y análisis de datos. En cuanto a la muestras 67 alumnas, 62 profesores de primer, segundo y tercer de centros educativos de Barcelona, los cuales fueron seleccionados para el estudio en función del nivel socioeconómico del centro; participantes que contestaron a las entrevistas, como parte de las técnicas utilizadas en el estudio, resaltando: el sociograma, la entrevista semi-estructura, y los fundamentos del análisis que sirvieron al autor de recursos para comprender la realidad investigada.

De los resultados obtenidos de la investigación, se expone y propone líneas de actuación, concluyendo que la misma describe los motivos de rechazo y aceptación en el grupo/aula y que el profesorado cuando interviene un conflicto interpersonal del alumnado, pone en juego sus competencias emocionales y a la vez pone en práctica sus conocimientos sobre intervención de conflictos; no obstante gran parte del profesorado trabaja de manera asistemática la prevención de los conflictos interpersonales del alumnado y hace poco uso de los programas de desarrollo emocional y de la mediación, considerando que las propuestas anteriores son pertinentes para potenciar todo el esfuerzo a nivel investigativo y de intervención que se lleva a cabo en el ámbito educativo.

La investigación mencionada representó un antecedente de particular interés pues apoyó en el desarrollo de las bases teóricas de la presente investigación y aportó, igualmente, en sus instrumentos y metodología referencias para la preparación de los recursos a desarrollar en el presente en una institución de educación pública

Así, Macassi, S. (2013) en su investigación titulada “El Tratamiento Informativo según el Ciclo de Vida de los Conflictos Socio Ambientales” un estudio comparativo de tres casos en medios regionales y nacionales, como trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Comunicaciones, en la Universidad Católica de Perú. Los objetivos de investigación buscan identificar cuáles son los roles de actores (primarios, secundarios y terciarios) que los medios cumplen en los conflictos socio ambientales. Conocer cuál es el enmarcamiento que los medios desarrollan en los conflictos, y cómo se reconfiguran según las dinámicas de los conflictos. Conocer si los medios desarrollan un enfoque preventivo en su tratamiento o por el contrario tiene un enfoque que agudiza los conflictos.

Se trató de un estudio exploratorio, que analizó la cobertura periodística de 3 conflictos socio ambiental entre población y empresas mineras. Se empleó una

medición cuantitativa de la cobertura, y tuvo un carácter longitudinal en tanto se recoge varios momentos del ciclo de vida de los conflictos analizándose la variación de los mismos en el tiempo. ¿Cuál es el tratamiento periodístico que la prensa escrita regional y nacional le da a los conflictos socio ambiental en sus diferentes etapas, si los roles y enfoques contribuyen a la prevención y transformación de los conflictos o por el contrario contribuyen a su intensificación y escalamiento? Se analizaron un total de 1080 noticias, distribuidos en 3 conflictos, 734 noticias referidas al conflicto Conga en Cajamarca, 147 noticias referidas al conflicto de Candavare en Tacna y 199 noticias alusivas al conflicto Tía María en Arequipa.

Finalmente concluye que la cobertura mediática no solo afecta el curso de los conflictos, sino que pueden crear una escenificación del mismo que funciona como complemento y a veces en reemplazo de las acciones coercitivas, manteniendo el conflicto vivo por un periodo más largo de tiempo, alimentando las dinámicas socio emotivas entre las partes.

La investigación anterior constituyó un antecedente importante, dado que apoyó el desarrollo del contenido de las bases teóricas de la presente investigación y aportó elementos en sus instrumentos que sirvieron de referencia para el desarrollo propio del presente trabajo.

Nacionales

Giménez, N. (2010) en su trabajo de grado titulado “La Negociación como Estrategia Gerencial para la Solución de Conflictos Organizacionales en las Empresas Constructoras de Viviendas para el Estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara”, presentado a la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia, Empresarial. La autora basa su investigación de campo en un estudio exploratorio con el objeto de analizar la

negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara. En este sentido, la variable de estudio es la negociación como para la solución de conflictos organizacionales. A razón de esto, se diseñó un (1) cuestionario, que sirvió de instrumento para la recolección de información y fue aplicado a la población en estudio. Asimismo, se realizó el análisis e interpretación de la información recabada y procesada en consistencia con las variables, objetivos y las interrogantes planteadas en el estudio.

Entre las conclusiones se destaca que estas empresas tiene establecidos los elementos organizacionales básicos como son el organigrama, la visión, misión, objetivos, metas y existen planes empresariales (de largo plazo) considerando las circunstancias del momento, los desacuerdos para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la constructora la mayoría de las veces son porque la planificación no se cumple, entre otras cosas, por falta de recursos y porque la logística no compagina con las fechas para las cuales se tiene planificado hacer la tarea o actividad, situación esta que no permite cumplir con los objetivos propuestos, en lo que se refiere a la causas del conflicto en las constructoras se resumen a las retribuciones salariales, el rendimiento, la sub-contratación de obras, la estabilidad laboral y que la rotación de obras.

La investigación anterior se presentó como un antecedente que apoyó en el desarrollo de las bases teóricas de la presente investigación en su intención de abordar la presencia y resolución de conflictos de formas positiva empleando en sus términos descriptores la negociación como técnica de resolución y conflicto. Igualmente de forma referencial se observó en sus instrumentos, y metodología para la preparación de los elementos considerados en el presente trabajo de investigación.

Así, hablando de diferencias personales y las manifestaciones conflictuales y sus formas de asumir y resolver en beneficio del ser humano, del colectivo y la organización, se encontró como parte del antecedente de esta investigación el aporte dado por Martínez, G. (2011). Presentó un trabajo de grado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, titulado “Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clase”, para optar al título de Magíster en Ciencias de la Educación Mención Procesos de Enseñanza y Aprendizaje. El propósito fundamental de esa investigación, fue el análisis de las manifestaciones conflictuales y el manejo que le dan a estos los docentes de la Escuela Básica Estatal “Juan Francisco Reyes Baena”, a los fines de describir la incidencia de los conflictos en el aula y las estrategias utilizadas para su intervención.

El diseño de investigación utilizado fue no experimental, de campo, abordado de forma descriptiva y los datos fueron tomados directamente de los docentes que laboran en la institución objeto de estudio. La muestra estuvo constituida por 15 docentes de aula que se desempeñan en ambos turnos. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta por medio de un cuestionario estructurado sobre la base de las variables “manifestaciones del conflicto y estrategias educativas”.

El análisis estadístico se realizó empleando cuadros y gráficos de frecuencia y porcentaje de respuestas de cada ítem, así como cuadros de frecuencia específicos para preguntas abiertas. Entre los resultados obtenidos se destaca la poca formación y preparación de los docentes para manejar situaciones conflictivas, la existencia de frecuentes situaciones adversariales entre los alumnos de la institución, la concepción negativa que tienen los docentes acerca del conflicto, las oportunidades de cambio en las percepciones que tienen del mismo, entre otros. Por otro lado, siguió como términos descriptores: manifestaciones del conflicto, concepciones, estrategias educativas.

El valor agregado de la investigación mencionada proporcionó algunos referentes teóricos relacionados con las formas de manifestación del conflicto y su manejo, los cuales sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación.

Bases Teóricas

Esta sección corresponde a la revisión documental donde se explica un conjunto de sustentos conceptuales sobre los diferentes enfoques vinculados con el objeto de estudio, los cuales dan la solidez teórica a la investigación. Se inicia el referencial teórico con una conceptualización de lo que es la teoría organizacional, y sus sistemas, la cultura organizacional, para luego abordar el conflicto y finalmente la negociación como estrategia gerencial que sienta la base para la gestión constructiva del mismo.

Teoría Organizacional

Al abordar el tema de la gestión constructiva del conflicto y el uso de la negociación como estrategia de gestión en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy estamos necesariamente vinculados con la necesidad de enunciar lo que es y cómo funciona una organización.

Es natural observar a las organizaciones como una especie de entidades, a través de las cuales a la sociedad se le permite o facilita perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

En este sentido, Chiavenato, I. (2001) afirma en cuanto a las organizaciones que:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más

personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella"... "una organización sólo existe cuándo: Hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar y desean obtener un objetivo común. (p. 7).

Todas las definiciones comparten el hecho de que las organizaciones existen y tienen su esencia en las personas, de allí se obtiene la premisa de que las organizaciones son sistemas sociales, el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar y ganar su salario, obtener todos los beneficios y productos que necesita, de modo que las organizaciones son unidades sociales creadas con fines específicos que se plantean para la obtención de objetivos, además se modifican a medida que los mismos se logran.

Por otro lado, el análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos o organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia, energía, información con el ambiente, que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

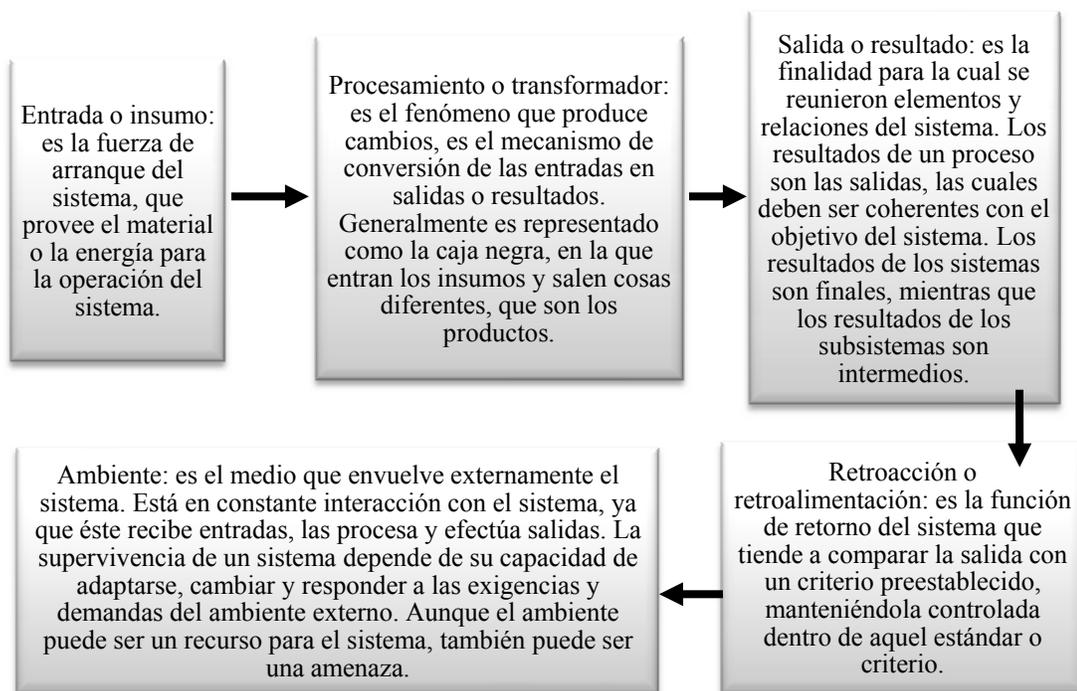
Por otro lado Chiavenato, I. (2001), sostiene que un sistema puede definirse como:

Un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema), Dinámicamente relacionados, en interacción (que

forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes). Que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) Para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), Operando con datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), Unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente), Para suministrar información, energía o materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema). (p. 16).

El sistema corresponde a una serie de elementos complejos que al interactuar dan una visión del proceso total, dichos elementos interactúan entre sí para lograr un fin común.

Figura 1. Elementos esenciales de un Sistema



Fuente: Miramontes, L. a partir de Chiavenato, I. (2001)

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos, ya que, son afectadas por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin frontera e incluye variables desconocidas e incontroladas, que afectan directamente a la misma y más directamente, a lo más susceptible de las organizaciones: las personas, es por ello que se puede decir que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que, las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables de su entorno como: la sociedad, la familia, situaciones emocionales, entre otros.

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico, en donde obviamente existen las interrelaciones y éstas obligan a una integración sinérgica del sistema total.

Confrontación entre teorías de sistema abierto y sistema cerrado

Hay varias implicaciones críticas entre distinguir un sistema abierto y uno cerrado, desde el punto de vista administrativo, en el Cuadro 1 se muestran cada una de ellas:

Por otro lado, en el proceso del diagnóstico de clima organizacional, no se debe ignorar que las organizaciones son sistemas abiertos, por tres razones:

- ✓ Los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.
- ✓ El enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades, más que de una sola causalidad.

- ✓ No es posible cambiar una sola parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas. Además que las personas desempeñan un papel muy importante interrelacionándose con los demás individuos. En sus acciones basadas en roles, mantienen expectativas respecto al rol de los demás y de la empresa en general, enviando a los demás sus expectativas. Esa interacción altera o refuerza el clima organizacional, en cual puede percibirse en armonía o en conflicto.

Cuadro 1. Confrontación sistema abierto y sistema cerrado

Sistema abierto	Sistema cerrado
<p>La naturaleza dinámica del ambiente está en conflicto con la tendencia estática de la organización. Constituida para autoperpetuarse en lugar de cambiar de acuerdo a las transformaciones del ambiente Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir si no responde adaptándose al entorno.</p>	<p>Conduce el estudio y la práctica administrativa a una concentración en reglas de funcionamiento interno, la eficiencia como criterio primario de la viabilidad organizacional y por ende, énfasis en procedimientos y no en programas.</p>
<p>Un sistema abierto necesita garantizar la absorción de sus productos por el ambiente. Para garantizar su viabilidad, debe ofrecer al ambiente productos por el necesitados o crearle necesidad de tales productos.</p>	<p>La perspectiva de organización como sistema cerrado, se da por insensibilidad de la administración tradicional a las diferencias entre ambientes organizacionales y por la desatención a la dependencia entre la organización y su ambiente.</p>
<p>El sistema necesita, de constante y depurada información del ambiente. Para el sistema es indispensable una retroalimentación constante, depurada y rápida.</p>	<p>La perspectiva de la organización como sistema cerrado, lleva a la insensibilidad hacia la necesidad de cambios y adaptación continua y urgente de las respuestas de la organización al ambiente.</p>

Fuente: Miramontes, L. a partir de French y Bell (1996)

Cultura Organizacional

Siendo el tema fundamental de la presente investigación la gestión de los conflictos en una institución de educación universitaria, se hace necesario igualmente, señalar la importancia de conocer algunos aspectos sobre la cultura de la organización, por cuanto esto resulta esencial al momento de adoptar las estrategias más adecuadas a cada caso y dado que lo que es viable y eficaz en una organización podrá tener resultados perjudiciales en una otra con características culturales diferentes.

Es así como encontramos en las definiciones siguientes como la cultura organizacional se construye con y para cada uno de los colaboradores de la organización, siendo considerada por Schein, E. (2010) como:

Un fenómeno dinámico que nos rodea siempre, siendo constantemente promulgada y creada por nuestras interacciones con los otros, moldeada por el liderazgo y por un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento” (p. 1) y más recientemente como una “...abstracción que genera fuerzas poderosas...” (p.7).

Según Dela Coleta & Dela Coleta (2007)

Estudiar una organización, independientemente de su tipo o características, implica necesariamente estudiar su Cultura, motivo por lo cual esta es una temática cada vez más actual y relevante en la explicación del funcionamiento de las instituciones y en la comprensión del comportamiento humano en situaciones de trabajo (p. 227).

Para Kaplan y Norton (2004:46) el concepto de cultura organizacional tiene su origen en la antropología y se traduce en “los símbolos, mitos y rituales enclavados en la conciencia (o el subconsciente) del grupo”.

Según estos autores el conocimiento de la cultura de una empresa exige un estudio de los sistemas de significados compartidos, supuestos y valores. Siguiendo esta línea de pensamiento Sánchez, Tejero, & Lanero (2006:384) consideran que cultura “...es algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento”.

En este orden de ideas encontramos como muy próximo la definición que Dela Coleta y Dela Coleta (2005:15) hacen sobre los establecimientos educativos, considerando que “son organizaciones que presentan estructuración formal definida, un conjunto de reglas, normas y prácticas que son seguidas, distribución del ejercicio de poder, objetivos, metas y misiones establecidas las cuales dirigen las acciones...”

Igualmente, los centros educativos, que existen con objetivos claros y metas bien definidas, no son autosuficientes, algo que sucede no solo en estos centros sino en cualquier organización, con lo cual podremos decir que los centros educativos no viven aislados de su entorno, siendo relevante la importancia del concepto de comunidad educativa, y en este caso de investigación “comunidad universitaria” vista en un contexto diversificado de interacción social.

Visto así se puede inferir y se comprende que cualquier institución educativa, que funciona con un grupo de profesionales jerárquicamente distribuidos, teniendo por base la finalidad de formar sus alumnos y recurriendo al apoyo del entorno para alcanzar sus finalidades, se podrá considerar una organización.

En la perspectiva de Estêvão, C. (2008), hablar en organizaciones escolares es sinónimo de hablar de:

Organizaciones en donde coexisten una pluralidad de metas, de objetivos, de intereses, de racionalidades y lógicas de acción que se interceptan, en donde existen juegos de poder, coligaciones, conflictos, alianzas, pactos que se movilizan de varias formas, en donde estrategias, tácticas, cálculos se concretizan. (p. 507).

Constituyéndose cada escuela como un pequeño universo con especificidades propias y que todavía hace falta estudiar.

La cultura organizacional asume también una grande importancia en el contexto escolar, una vez que este tipo de organización, tal como lo expresa Torres, L. (2007:153) “se trata de un “objeto privilegiado de análisis del punto de vista de sus especificidades culturales”.

Por otro lado, Sampaio, A. (2004:81) considera que una organización deberá ser “...un todo orgánico...” y transponiendo ese punto de vista para las organizaciones escolares, podremos afirmar que la cultura organizacional escolar vive de una constante simbiosis entre la realidad interna y externa al establecimiento educativo, considerando Torres, L. (2005: 442) que es imposible que las instituciones escolares no vean a su cultura influenciada por los diversos “actores escolares” y que según Torres, L. (2007:167) son “agentes proactivos en la construcción y reconstrucción de la cultura organizacional de la escuela”.

En este sentido y según Dela Coleta y Dela Coleta (2007)

Las instituciones de enseñanza superior presentan grandes similitudes con organizaciones empresariales y presentan una

cultura organizacional propia, que nordea las practicas adoptadas, con reflejos en los resultados, en la formación de los alumnos, por lo cual se podrá pensar que centros educativos de otros niveles de enseñanza podrán también presentar semejanzas con organizaciones de otros tipos, principalmente en lo que se refiere a la existencia de reglas y normas establecidas, una estructura jerárquica, metas y misiones que las mueven, objetivos a alcanzar e interacción entre elementos estructurales, funcionales y personales. (p. 227).

Conflicto

Se podrá considerar conflicto, según Sampaio, A. (2004:156) “el estado de diferencia no resuelta entre dos entidades, seres humanos u organizaciones” o como lo define Chrispino, A. (2007:15) “toda y cualquier opinión divergente o manera diferente de ver o interpretar algún acontecimiento”.

Así, cuando nos referimos a la estructura de los conflictos encontramos que al menos existen tres elementos que siempre están presentes en estos, como son: Las problemáticas, las actitudes y los comportamientos. Por otro lado, de acuerdo con la etimología, la palabra Conflicto deriva del latín “conflitu”, que significa choque, confrontación, o del verbo “confligere”, que significa luchar.

Según Neves, Garrido y Simões (2008:181) estamos ante una situación de Conflicto cuando se observa “antagonismo entre individuos o grupos debido a la confrontación de opiniones, intereses o aspiraciones divergentes”, pudiendo entonces considerar que a nivel organizacional el conflicto actúa como un proceso interactivo que implica incompatibilidades y desacuerdos que generan tensión.

Es imprescindible destacar la complejidad del concepto de conflicto, considerándolo un proceso complejo, principalmente porque incluye una cantidad significativa de elementos estructurales y porque existen innumerables consecuencias subyacentes, portadoras de un gran número de factores generadores de una dinámica específica. En este sentido, referirse al conflicto implica hablar de metas que pretenden alcanzar las partes en que convergen, del ámbito y contexto en que ocurre, de las características y expectativas de las partes y de sus relaciones de poder, de las fuentes y desencadenantes que están en su base, del patrón en donde se incluye la situación conflictual, función de cada una de las partes en la estructura organizacional, de las vivencias y métodos utilizados por cada una de las partes, del ciclo o evolución del conflicto en el tiempo, de su complejidad, de su estilo y de sus efectos sobre las partes.

En el ámbito organizacional el conflicto, tratándose de un constructo de carácter social, es frecuente encontrarlo vinculado a la convivencia social con una causa asociada y es el hecho de que dos partes entren en desacuerdo, encontrándose enfrentados por intereses, objetivos, deseos o valores que se consideran en un momento inconciliables

Cuadro 2. Categorías de las causas más comunes del conflicto

Comunicación	Estructura	Variables de comportamiento
Las barreras, el exceso y la falta de comunicación generan desentendimientos.	Características como la dimensión y el grado de especialización del equipo de trabajo tienen influencia en la ocurrencia de situaciones de Conflicto, considerándose que equipos y organizaciones con mayores dimensiones y con alta especialización de actividades presentan mayor probabilidad de existencia de Conflicto.	Relacionadas con factores inherentes a las diferencias a nivel de personalidad, valores, reglas de comportamiento, motivaciones individuales, bases ideológicas o intereses institucionales y también la defensa de necesidades vitales.

Fuente: Miramontes, L. a partir Sampaio (2004)

En el caso concreto de las organizaciones, las situaciones de conflicto pueden resultar entre otras situaciones de expectativas no atendidas, de ambigüedades de papel (sobre posiciones o límites de cargos poco claros), de objetivos concurrentes, de interdependencia de las partes, de complejidad organizacional, de la competición entre departamentos o grupos, de la escasez de recursos, plazos poco razonables, de las características del proceso de toma de decisiones (las decisiones por consenso y que engloben un mayor número de personas son más potenciadoras de situaciones de conflicto) y, finalmente; de las políticas, reglas y normas poco transparentes.

Independientemente de las tipologías, es importante destacar que el conflicto es algo que existe en cualquier organización, tratándose así de algo inevitable y aunque se intente ignorarlo o camuflarlo siempre existirá; afirmando Sampaio, A. (2004:157), que “será más benéfico que se lo encare como un factor fundamental en una organización que se quiere dinámica”.

Cabe entonces la reflexión de cómo se debería precisar o ver al conflicto; ¿cómo una ventaja o una desventaja?

Considerar el conflicto como un proceso benéfico o perjudicial para la organización no es algo consensual y desde que los investigadores empezaron a dedicar atención a esta temática las opiniones se dividen entre ventajas y desventajas, sin que se confirme de forma segura que plato de la balanza pesará más.

Para Sousa, F. (2006:111), “Una situación de Conflicto podrá ser preponderante para que se pueda identificar un problema que exista en la organización y que de otro modo no sería trabajado y solucionado, por lo cual se podrá considerar el Conflicto muy útil”.

Los procesos de conflicto no sólo sirven para evitar las rutinas que imposibilitan la ocurrencia de procesos de cambio y evolución, como también podrán asumir una función preponderante en lo que concierne al autoconocimiento por parte de los colaboradores de la organización y al análisis de las relaciones labores, permitiendo a cada uno aperebirse de las competencias personales y técnicas que necesita mejorar.

Según Cunha & Silva (2010):

“La idea de que los conflictos poseen una vertiente negativa es lo que lleva a considerar que las situaciones conflictuales necesitan de una gestión eficaz y constructiva, de modo a optimizarse sus consecuencias y a transformarlas en valor añadido para todo el proceso, aún en relación a las consecuencias negativas de las situaciones de Conflicto” (p. 934).

Por otro lado, es oportuno precisar como la idea de creatividad se puede asociar al conflicto vinculando el mismo al hecho de que éste necesita de creatividad y la creatividad necesita del conflicto.

La función del conflicto en una organización podrá ser muy distinta, dependiendo de las características de cada organización y de cada uno de sus colaboradores, lo que significa que las características culturales de la organización influyen en los conflictos que ahí ocurren, existiendo organizaciones abiertas al conflicto y otras donde se considera que las situaciones de tensión no son necesarias a la organización y que los incentivos financieros y una supervisión eficaz son la clave del suceso de una organización.

Independientemente del contexto organizacional en que el conflicto ocurra es imprescindible hacer una correcta gestión de las situaciones conflictuales de forma a

que sea valorizado el potencial positivo que el conflicto presenta y se reduzcan sus aspectos negativos, considerando Reguera, J. (2007: 3) que “el conflicto en sí mismo no es ni malo ni bueno sino que son los mecanismos, estrategias y recursos que se usen para manejarlo lo que determinará sus efectos”

En resumen, y cotejando las variables de las diversas definiciones presentadas conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos sobre objetivos o recursos limitados percibidos como mutuamente incompatibles o realmente incompatibles. Un adecuado manejo del conflicto promueve la comunicación y cambios positivos en las partes.

Estrategias Gerenciales

Se puede considerar que la estrategia es una forma de pensar cómo enfrentarse al cambio. Es decir, como una organización puede elegir ciertas opciones para captar recursos, avanzar, optimizar sus procesos, desarrollar nuevos servicios para satisfacer la necesidad de sus clientes o usuarios y emprender acciones para crecer en un ambiente de incertidumbre. La estrategia marca la dirección pero para ser operativa debe trasladarse a un plan que detalle correctamente qué hay que hacer, cuándo, dónde, cómo, con qué recursos y por quién.

Dentro de este contexto, se puede inferir que para la implementación de estrategias se requiere de una planificación frente al proceso de seleccionar las metas de una organización y determinar las políticas necesarias para lograr los objetivos.

Cabe considerar que las organizaciones necesitan contar con un proceso sistemático que les permita controlar y reportar las actividades planificadas, que en la planificación estratégica como se ha venido planteando, incluye la debida organización, el conocimiento de la empresa, la definición de objetivos y metas el

desarrollo de estrategias y planes, así como su implementación e interrelación con otros esfuerzos de la organización.

En virtud de lo planteado, el desarrollo de estrategias gerenciales se convierte en una herramienta fundamental y básica para que la gerencia organice información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que se tomen decisiones acertadas y fundamentadas sólo en aquellos objetivos factibles de lograr, en el negocio o área a competir y en correspondencia con las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno en circunstancias turbulentas o de incertidumbre.

Negociación

La negociación es un modo de resolución de conflictos, por ello no puede ser analizada independientemente de la dinámica en la que se ha desarrollado el conflicto.

Por otro lado, hablar de negociar en términos generales, es referirse a una actividad propia de los seres humanos, frecuente e importante porque se toman decisiones trascendentes. Para negociar se requiere preparación, planeación, estudio, concentración y mucha creatividad. Es así como, que el objetivo de la negociación, consiste para dos o más partes en conflicto; en llegar a un acuerdo por medio de conversaciones e intercambio de opiniones entre sus representantes.

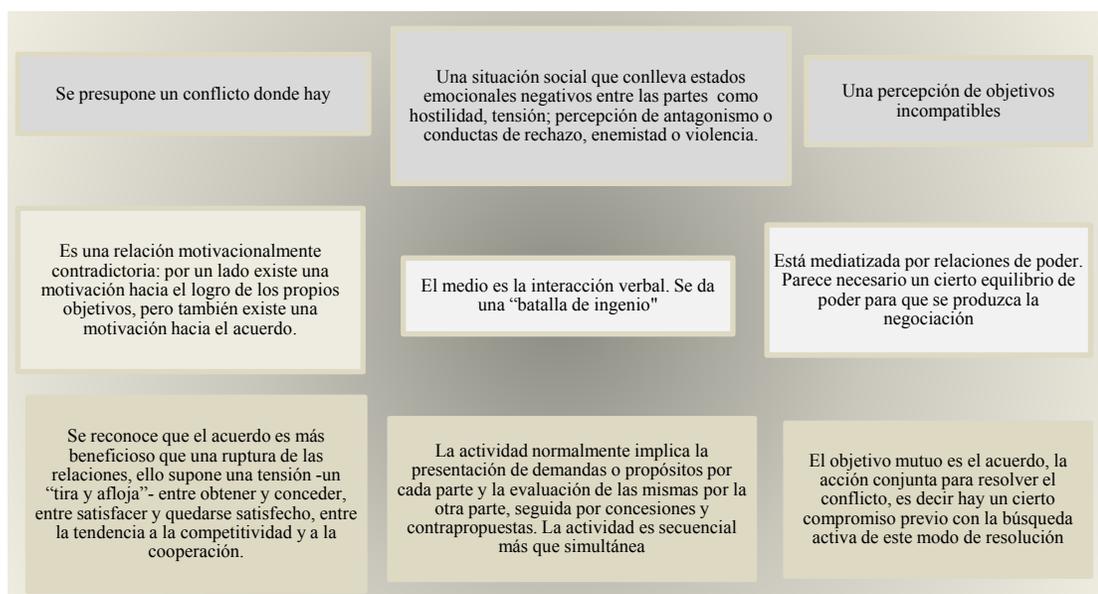
En tal sentido al ser el objetivo de la negociación llegar a acuerdos, se supone la existencia, en las partes afectadas, de una genuina motivación de llegar a un acuerdo y de un mínimo de intereses comunes, sin los cuales la negociación girará en torno de sí misma y no saldrá del atascamiento.

Para negociar se requiere que las partes sean identificables, que estén dispuestas a pensar acuerdos y contraer compromisos. La negociación se divide en negociación no asistida y en negociación asistida. La no asistida es aquella en la que las partes mismas, sin la necesidad de tener a alguien presente, resuelven sus diferencias hacen sus transacciones. La asistida, en cambio requiere la presencia de otra parte que intervenga y ayude a que la negociación se lleve a cabo.

Características de la negociación

Igualmente, si se observa más allá de la simple definición de negociación, se encuentra que hay unas características implícitas en ese proceso, así como la existencia entre las partes existe una relación de interdependencia. El análisis de la misma resulta básico y fundamental, de ella dependen las tácticas de comunicación, la posibilidad de metas supraordenadas, la evitación de tácticas irracionales, entre otras.

Figura 2. Contenido del conflicto y la negociación



Fuente: Miramontes L. a partir de Morley, I. y Stephenson, G. (1977)

Figura 3. Condiciones incidentes en la negociación



Fuente: Miramontes L. a partir de Smart, L. y Mayer, B. (1989)

Estrategia de Negociación

En este orden de ideas, se puede señalar que dentro de un proceso de negociación, la parte más sensible de es la determinación de la estrategia, la cual debe centrarse en la anticipación de las respuestas de la otra parte ante propuestas y sugerencias, así como en la capacidad y disposición de ésta para obtener sus objetivos, debe comenzar con el conocimiento de la situación crítica negociable, es decir, aquellas situaciones donde es importante que las partes involucradas deban quedar satisfechas con los acuerdos que se logren, por la importancia de mantener o crear una relación a largo plazo o donde se requiere la necesidad de compromiso de una o ambas partes.

Sobre este particular, la estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos, encontrando generalmente dos estrategias típicas:

- ✓ Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

- ✓ Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Al plantearse negociar ganar-ganar, se genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "torta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar", prevalece un ambiente de colaboración, en esta otra estrategia el ambiente es de confrontación. No se ve a la

otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar, las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición. Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el hecho de no lograr la solución del conflicto puede llevar a lo que se identifica como la gestión o transformación del conflicto, pues aun cuando no puede resolver en el sentido de librarse de éste o darlo efectivamente por terminado, se puede limitar en sus consecuencias destructivas, y se pueden realinear las divergencias existentes.

Así, una de las herramientas básicas que contribuye al logro de la mayor claridad posible en cuanto a los límites y necesidades propias antes de sentarse a la mesa negociadora es pensar en la alternativa, y es precisamente un aspecto fundamental de cualquier proceso de negociación o de resolución de conflictos el papel de las alternativas en la negociación.

En este sentido, las personas que forman la organización deben saber ser flexibles, creativos, cumplidores, capaces de trabajar en equipo, situación que no es fácil ni frecuente; un motivo reiterado de discrepancias que luego se convierten en conflictos, dado los problemas de comunicación, que prácticamente todas las organizaciones presentan en mayor o menor grado, lo cual suelen ser motivos de incomprensiones, malos entendidos, reacciones inesperadas, que a su vez originan aclaraciones (que muchas veces no "aclaran" nada), desmentidos y nuevos rumores que enturbian aún más el ambiente organizacional.

En este orden de ideas y sobre la base de lo antes expuesto, teniendo en cuenta los hechos y reflexiones planteadas hasta ahora, en el marco de un enfoque amplio donde se considera la negociación, más que una herramienta, un enfoque de flexibilidad interna y capacitación dentro de la organización para adaptarse los cambios, toma el tema de esta investigación “la Gestión Constructiva del Conflicto en las Relaciones Laborales, mediante la Negociación como Estrategia Gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”.

Definición de términos básicos

Actitud: Son ciertas regularidades en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones a actuar respecto a algún aspecto del entorno.

Acuerdo: Reflexión o madurez en la determinación de algo Convenio entre dos o más partes.

Ambiente de trabajo: Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

Clima organizacional: Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Conflicto: Existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

Cultura: conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

Desacuerdo: Discordia o disconformidad en los dictámenes o acciones.

Desempeño: representan acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Estrategia: Arte, traza para dirigir un asunto. Movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Gestión: Acción y efecto de gestionar o de administrar.

Gestión Pública: Gestión de gobierno, se desenvuelve en la lógica de la racionalidad y de los valores de la institucionalidad democrática, que es el verdadero sentido del gobierno de lo público. El gobierno de lo público significa el gobierno por políticas y

estas se inscriben en la gestión pública porque es la responsable de ordenar, articular, elaborar, implementar, y evaluar las acciones del gobierno.

Identidad: El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no en su grupo o campo de trabajo.

Igualdad: Principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos.

Indiferencia: Estado de ánimo en que no se siente inclinación ni repugnancia hacia una persona, objeto o negocio determinado.

Institución: Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

Intención: Determinación de la voluntad en orden a un fin.

Miedo: Perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario.
Recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea.

Negociación: Acción y efecto de negociar. Negociación que llevan a cabo los sindicatos de trabajadores y los empresarios para la determinación de las condiciones de trabajo y que, normalmente, desemboca en un convenio colectivo.

Organización: Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Igualmente, son sistemas abiertos que se integran mediante un conjunto de

actividades diseñadas para que a través de su realización recurrente, se logren los objetivos trazados.

Sistema: Se corresponde a una serie de elementos complejos que al interactuar dan una visión del proceso total, dichos elementos interactúan entre sí para lograr un fin común.

Sistema organizacional: Es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, entre otros elementos; relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos comunes.

Trabajador: todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no. La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares.

Tolerancia del conflicto: El grado del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

Toma de decisiones: Se refiere a la capacidad de una persona o empleado para responder ante situaciones previstas e imprevistas de manera oportuna, rápida y efectiva.

Valores: representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas

reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación, de acuerdo a las características de las variables, se enmarcó dentro de la modalidad de diseño no experimental de campo con apoyo bibliográfico; por cuanto indagó sobre temas y áreas desde nueva perspectivas para incluso ampliar las existentes buscando especificar con el estudio las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta el análisis.

En este sentido, la investigación es de campo, dado que los datos a observar y describir se tomaron directamente de la realidad en la cual se llevan a cabo los hechos, es conveniente este tipo de diseño pues ofrece la estrategia de investigación más adecuada para llevar a cabo el objeto del estudio definido en analizar la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales mediante la negociación como estrategia gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. En este sentido, se utilizó la observación y fuentes de información, es decir; datos aportados por empleados y administradores del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, de lo que se puede acotar que es información que se deriva directamente de los sujetos involucrados.

De igual manera, se dice que es con apoyo bibliográfico, pues se aplicaron las técnicas de observación y revisión documental a través de consultas a diversos materiales, tanto fuentes primarias como secundarias, libros, documentos, manuales,

investigaciones sobre el tema y otros recursos, que se consideran relevantes para este proceso investigativo y que guardan relación con el tema escogido.

En cuanto al apoyo bibliográfico Hernández, S., Fernández y Batista (2003), señalan:

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudios de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación, esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas, periódicos libros y otras clases de materiales en las áreas de conocimiento” (p. 66,67) “La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales escritos útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de la investigación. (p. 71).

El tipo de investigación se va a determinar según al problema que se desea remediar, los objetivos que se pretende alcanzar y los recursos disponibles orientados a tal fin.

En este sentido, la presente investigación está apoyada esencialmente en un estudio de campo de nivel descriptivo, debido a que su finalidad se centra en describir situaciones y eventos que ocurren en una comunidad o grupo de personas quienes fueron sometidos a análisis tal y como lo señala Hernández, , Fernández y Batista (1991):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se

selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga. (P. 94).

Estrategia Metodológica

En este sentido, para los objetivos planteados en el presente estudio se emplearon como herramienta la elaboración de los cuadros técnicos metodológicos, los cuales facilitaron el desarrollo del procedimiento necesario para la creación del instrumento de medición, y sobre lo cual que resume la manera de operacionalizar los objetivos. En tal sentido Tamayo, M. (2003:175) cita a Morles, V. señalando que "la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis".

Por otro lado, Según los autores Delgado, Y., y otros (2003):

El cuadro técnico metodológico tiene entre sus bondades lograr agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. La elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permite al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio (pág. 52).

Cuadro 3
Cuadro técnico metodológico. Gestión Constructiva del Conflicto

Objetivo 1. La Gestión Constructiva del Conflicto en las Relaciones Laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy					
Variable	Definición	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Gestión Constructiva del Conflicto	Comprende el estudio para la transformación del conflicto el cual incluye un amplio juego de lentes para describir cómo el conflicto aparece y de dónde; cómo trae cambios en las dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales, y para desarrollar respuestas creativas que promuevan el cambio pacífico dentro de esas dimensiones, a través de mecanismos no-violentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Desacuerdo • Conflicto Trabajador • Proceso de Trabajo 	<p>1 y 2</p> <p>3, 4, 7 y 9</p> <p>5 y 6</p> <p>8</p> <p>10 y 11</p>	Encuesta (cuestionario)	El Instituto
Fuente: Miramontes, L. (2014)					

Cuadro 4.
Cuadro técnico metodológico. Factores de la Gestión Constructiva del Conflicto

Objetivo 2. Factores la Gestión Constructiva del conflicto en Relaciones Laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy					
Variable	Definición	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Factores de la Gestión Constructiva del Conflicto.	Se corresponde con los elementos que influyen respecto del trabajo que desempeñan todas las personas que tienen poder para tomar decisiones, siendo que recopilar y conocer esta información permite modelar los aspectos técnicos y metodológicos de la gestión del conflicto.	Equipo experto Igualdad y/o desigualdad Miedo y/o indiferencia	12 y 23 13, 14, 17, 18, 20, 21, 15, 16, 19, 22	Encuesta (cuestionario)	El Instituto
Fuente: Miramontes, L. (2014)					

Cuadro 5.
Cuadro técnico metodológico. Negociación como Estrategia Gerencial

Objetivo 3. La Negociación como Estrategia Gerencial en la Gestión Constructiva del Conflicto Relaciones Laborales del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy					
Variable	Definición	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
La Negociación como Estrategia Gerencial	Negociación: Acción y efecto de negociar. Negociación que llevan a cabo los sindicatos de trabajadores y los empresarios para la determinación de las condiciones de trabajo y que, normalmente, desemboca en un convenio colectivo bajo la estrategia como un arte que dirige el esfuerzo.	Negociación Actitud Intención Grupo de trabajo Organización	24 25 y 26 27 28 29	Encuesta (cuestionario)	El Instituto
Fuente: Miramontes, L. (2014)					

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2001):

Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea ésta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (pág. 92).

Igualmente Almeida & Freire (2007:113), expresan que se considera población “el conjunto de individuos, casos y observaciones donde se pretende estudiar el fenómeno”.

Para el presente estudio, se consideró a investigar una muestra (finita) representativa del personal que integra la gerencia académica-administrativa activa de del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. (Ver Cuadro N° 3).

En el caso de esta investigación, la muestra seleccionada se tomó partiendo de criterios particulares acordes con el tipo y dinámica del instituto objeto de estudio; estructura, personal, objetivo, misión, visión, valores, es decir previo análisis organizacional y a las situaciones administrativas (derechos y beneficios laborales) a gestionar de parte de las autoridades institucionales con los sectores de administrativo, docente y obrero. En este sentido los informantes en la muestra vienen a estar representados por los cargos de representatividad e inherencia en la toma de decisiones en la gestión de los procesos en la gerencia activa, como se representa a continuación:

Cuadro 6. Gerencia Activa

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRATIVA	SECTOR (TRABAJADOR)
Comisión de Modernización y Transformación del Instituto	Directivos Docentes (3)
División Académica	Docente (1)
Recursos Humanos	Docente y/o administrativo (1)
Unidad de Servicios Generales	Administrativo (1)
Sindicato Docente	Docente (1)
Sindicato Administrativo	Administrativo (1)
Sindicato Obrero	Obrero (2)
Total	Diez (10)

Fuente: Miramontes, L. (2015)

A tal efecto, se puede inferir que el tipo de muestra utilizada es no probabilística, ya que su elección dependerá de causas relacionadas con las características de la investigación, el procedimiento no es en base a fórmulas.

En cuanto a la muestra no probabilísticas, Hernández, Fernández y Batista (2003), señalan que:

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones y a través de ellas se hacen inferencias sobre la población... .. la ventaja bajo el enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio, que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos, con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. En el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial

en el campo, obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de datos. (p. 326).

Técnicas e Instrumento de Recolección de información

Las técnicas necesarias en la recolección de la información para el desarrollo de esta investigación, ofrecieron la mayor objetividad posible en el caso de estudio. Las mismas consisten en las diferentes formas de alcanzar la información. Así como lo establece Arias, F. (2004:86) son “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados, de este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

Tomando en cuenta esto, Tamayo y Tamayo (2001:182), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “... la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.”

Para el presente trabajo se utilizó la revisión bibliográfica, la observación directa, y la encuesta, técnica mediante la cual se obtuvo una visión más clara del problema, determinando la situación real, encontrando como en cuanto a la investigación no experimental, expresa Hernández, Fernández y Batista (2003:149), que “la investigación no experimental los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Así, con el objeto de ofrecer la mayor objetividad a la investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar datos; la misma reunió opiniones recogidas por medio de un cuestionario para aclarar un asunto. (Ver Anexo “A”).

El proceso de medición se efectuó a través de preguntas policotómicas, abiertas, cuyas respuestas se basaron en la escala de Likert, la cual consiste en la elaboración de una serie de ítems redactados en forma afirmativa, lo cual permitió que cada uno de los encuestados manifestara su total aceptación de un objeto o el completo rechazo del mismo. Dicha escala se formuló en concordancia con las afirmaciones realizadas.

En este sentido, Hernández, Fernández y Batista (2003: 368) señala “es el conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”.

Igualmente en cuanto a este instrumento, según Sierra, (1988):

Ayuda a facilitar el proceso de investigación a través de preguntas que salen de los objetivos específicos, por lo cual deben tener relación con cada uno de ellos, teniendo en cuenta las preguntas que se puedan hacer por solo tener información de la investigación. (p. 306).

El uso de esta técnica permitió conseguir la información necesaria, de manera simple y directa, respondidas por las personas objeto de estudio.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados, se introdujo un conjunto de operaciones en esta sección, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados, afirmar los principales hallazgos encontrados, conectándolos con los indicadores establecidos en el cuadro de variable, y con los conocimientos que se disponen con relación al problema que se propone estudiar. Según Arias, F. (2004), las técnicas de procesamiento y análisis de datos: “(...) describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registros, tabulación y codificación si fuere el caso” (pág. 99).

Los resultados arrojados de los cuestionarios con la técnica de la encuesta, se incorporaron al computador para los cálculos, específicamente, en el programa Excel, a través de una tabla o distribución de frecuencia, los cálculos consistieron en establecer el porcentaje obtenido por cada opción de respuesta de la pregunta, generándose un cuadro o tabla de frecuencia, para luego ser presentados estos datos gráficamente. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2001:343), afirman que la distribución de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

Validez y Confiabilidad del instrumento

La validez de un instrumento según Hernández, Fernández, Baptista (2001:236), “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, para la validez se tomaron en cuenta las dimensiones de las variables y los respectivos indicadores, sometiéndoles a:

- a) La validación de contenido: la cual viene dada porque los ítems buscan dar respuesta a los objetivos que el estudio se plantea, para ello se elaboró el cuadro técnico metodológico, determinándose las dimensiones y los indicadores, los cuales se obtuvieron de la fundamentación teórica que avala este estudio.

- b) La Validación a juicio de expertos: ya que los instrumentos fueron sometido a una revisión cuidadosa por parte de personas conocedoras de metodología y de la temática tratada, con la finalidad de establecer correcciones necesarias, y emitir un nuevo instrumento ya corregido, si fuere necesario.

Este requisito metodológico, que según Hernández, Fernández y Baptista (2001:236) es imprescindible antes de proceder a aplicar un instrumento de recolección de información, fue cumplido a través del sometimiento de los cuestionarios a juicio de expertos, a fin de determinar la validez de los contenidos.

Para tal fin se recurrió a tres expertos en el área de gerencia (por su contenido), metodológica y estadística, suministrándoles el material necesario para que emitieran su opinión en cuanto a la representatividad del contenido de los ítems con relación al objeto de estudio, comprobándose su validez para proceder a su aplicación.

Los instrumentos deben contar con una serie de requisitos, para que exista cierta garantía de los resultados obtenidos, para ello es necesario que los mismos cuenten con un proceso de confiabilidad y validez. Delgado, Y. y otros (2003:67) afirman que “la confiabilidad y la validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de los datos”. Por lo tanto, si un instrumento posee estas características puede considerarse

como adecuado para la obtención de la información necesaria que permita abordar el estudio.

Partiendo de que la confiabilidad es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer; es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos; consiste en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros.

En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad vino dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del instrumento a través del Alfa de Cronbach. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Dónde

α = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

S_{Total}^2 = Varianza de la suma de los ítems.

k = Número de ítems del instrumento.

1 = Constante.

$\alpha = 0,86$

El valor obtenido del Alfa de Cronbach para el instrumento aplicado fue de 0,86, ubicado dentro del rango de confiabilidad muy alta, el cual permite deducir que el cuestionario que se aplicó a la muestra seleccionada es altamente confiable. (Ver Anexo “D”).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Resultado y análisis de la encuesta aplicada a través del cuestionario

En esta fase de la investigación, recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de la técnicas e instrumentos anteriormente señalados, fue necesario el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permitiera la concreción de los resultados óptimos. En función de ello, fue preciso definir lo que se corresponde con resultados y el consecuente análisis de los mismos, así tenemos que:

En opinión de Behar, D (2008):

Los resultados deben ser breves y claros, sin palabrería, porque representan los nuevos conocimientos que se están aportando al mundo. Los capítulos anteriores del trabajo tienen por objeto decir por qué y cómo se obtuvieron los resultados; la última parte (Discusión) se ocupa de decir lo que estos significan. Por ello, evidentemente, todo la investigación se sostendrá o no sobre la base de los resultados. Por consiguiente, estos deben presentarse con una claridad cristalina. (p. 84).

Respecto del análisis menciona Balestrini, M. (2001), que acota:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p. 169).

Por otro lado, se resalta que el análisis e interpretación de los datos estadísticos recabados a través de la aplicación del instrumento, cuestionario, con preguntas abiertas, policotómicas, estructurado por 29 ítems tipo escala de Likert, fue aplicado a la muestra representativa de la población de este estudio formada por diez (10) trabajadores universitarios (empleados) que contribuyen activamente en la toma de decisiones en la gestión institucional, en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy

La información recolectada fue presentada mediante cuadros y tabla Excel, que contienen las frecuencias de respuestas o de incidencia sobre las alternativas, conjuntamente con los porcentajes correspondientes, a través de gráficos que representan los porcentajes de aparición de dichas alternativas. Los cálculos fueron logrados mediante la hoja de cálculo Excel, ambos bajo el ambiente Windows XP, preparada por: Carlos J. Ruiz Bolívar. Título: Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones CIDERG C.A., Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela. Año 1998.

Los datos recolectados y obtenidos a través de cada alternativa de respuesta elegida por los sujetos en estudio, se analizaron e interpretaron sustentados con el contenido descrito en el marco teórico, cuadros técnico metodológicos y objetivos de la investigación.

De dicho análisis surgieron cuadros que muestran los factores más incidentes en la gestión constructiva del conflicto en el instituto, vinculados, a los objetivos de la investigación. Igualmente, todos estos elementos sirvieron de fundamentó para las conclusiones y recomendaciones la presente investigación.

Cuadro 7
Indicador: Toma de decisiones

Ítems 1 y 2	Choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar	El grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales
Totalmente de acuerdo	50%	20%
Parcialmente de acuerdo	30%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	0%
Parcialmente en desacuerdo	0%	0%
Totalmente en desacuerdo	0%	10%
No contestó	10%	10%
Total	100%	100%

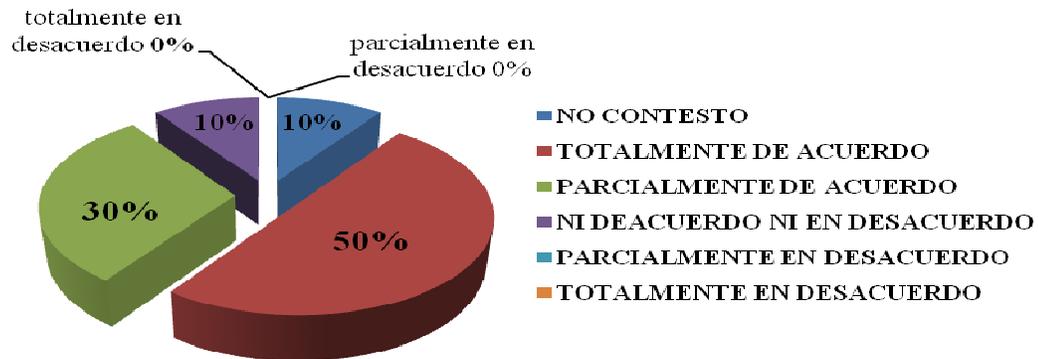
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador toma de decisiones.

El Cuadro 7, da a conocer las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información sobre la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte I. Gestión Constructiva de Conflicto; cuyos resultados se muestran en cada ítems, englobados en el indicador toma de decisiones.

INDICADOR: TOMA DE DECISIONES

Gráfico 1
Ítem 1. Hay choques de puntos de vistas sobre la mejor decisión a tomar



Fuente: Miramontes, L. (2015)

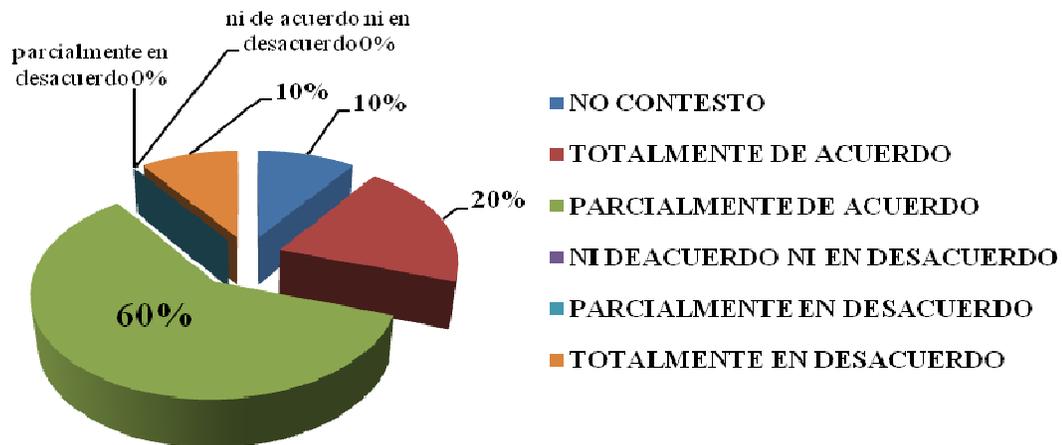
Ítem 1. Hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar.

Los resultados muestran en el Gráfico 1, que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están totalmente y parcialmente de acuerdo en que hay choques de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar, expresándose en mayoría.

Tal como se expresó en el marco teórico, los choques de opinión resultan natural entre las relaciones de grupo, visto Según Neves, Garrido y Simões (2008:181), existe una situación de Conflicto cuando se observa “antagonismo entre individuos o grupos debido a la confrontación de opiniones, intereses o aspiraciones divergentes”, máxime cuando se debate para la toma de decisiones en la gestión de conflictos, lo que debe llevar a un acuerdo o decisión que se espera sea favorable a las partes involucradas.

INDICADOR: TOMA DE DECISIONES

Gráfico 2
Ítem 2. Los miembros del grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 2. Los miembros del grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales. Se evidencia que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo, expresándose en mayoría, en que los miembros del grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales.

Es importante observar como se expresó en la bases teoricas el hecho de que en las organizaciones, las situaciones de conflicto pueden resultar de ambigüedades sobre posiciones o límites, de objetivos concurrentes, de interdependencia de las partes, de complejidad organizacional, de la competición entre departamentos o grupos, de las características del proceso de toma de decisiones, siendo importante las decisiones por consenso ya que las que engloban un mayor número de personas son más potenciadoras de situaciones de conflicto.

Finalmente, es importante destacar que el conflicto es algo que existe en cualquier organización, tratándose así de algo inevitable y aunque se intente ignorarlo o camuflarlo siempre existirá; afirmando Sampaio, A. (2004:157), que “será más benéfico que se lo encare como un factor fundamental en una organización que se quiere dinámica”.

Cuadro 8
Indicador: Desacuerdo

Ítems 3, 4, 7 y 9	Desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo	Desacuerdo en el grupo de trabajo relativamente a las ideas expresadas por sus miembros	Los miembros del grupo manifiestan desacuerdo acerca de los contenidos de las decisiones	Los miembros del grupo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué
Totalmente de acuerdo	20%	0%	20%	20%
Parcialmente de acuerdo	40%	60%	50%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	20%	10%	0%
Parcialmente en desacuerdo	30%	20%	20%	20%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	10%
No contestó	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

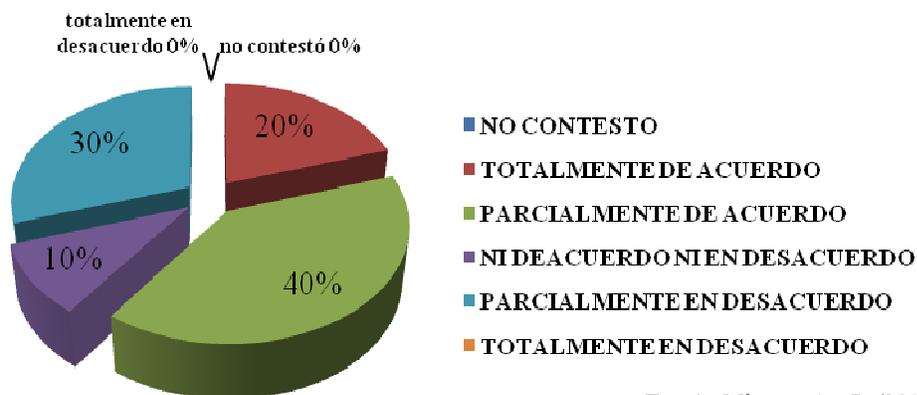
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador desacuerdo.

El Cuadro 8 recoge las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para el diagnóstico de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte I. Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobados en el indicador desacuerdo.

INDICADOR: DESACUERDO

Gráfico 3
Ítem 3. Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo

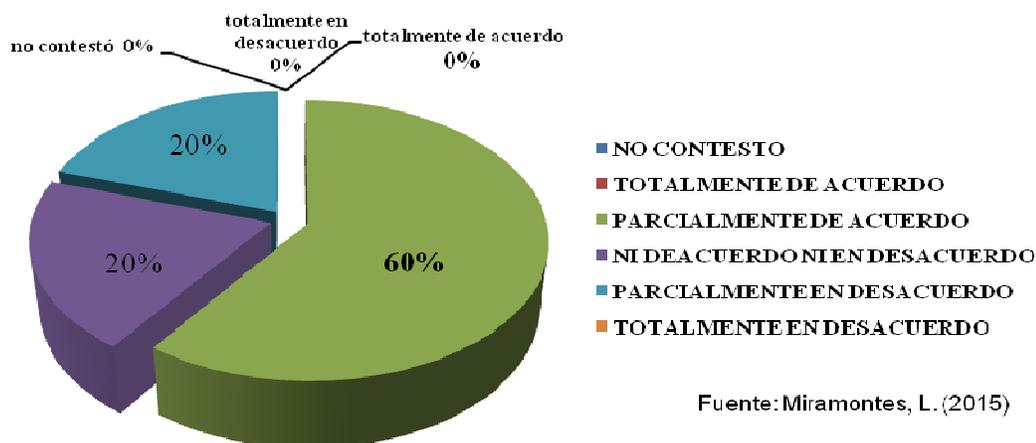


Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 3. Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se produjo, representado en el Gráfico 3, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo, en que hay desacuerdo sobre la manea de hacer el trabajo. Evidenciando que hay presencia de desacuerdo en la forma o manera de ejecutar el trabajo en la institución, lo cual concatenado con el contenido teórico de la presente investigación refleja la presencia de desacuerdos como en lo afirmado por Chrispino, A. (2007:15) “toda y cualquier opinión divergente o manera diferente de ver o interpretar algún acontecimiento”.

INDICADOR: DESACUERDO

Gráfico 4
Ítem 4. Hay desacuerdo en el grupo de trabajo relativamente a las ideas expresadas por sus miembros



Ítem 4. Hay desacuerdo en el grupo de trabajo relativamente a las ideas expresadas por sus miembros. Los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 4, muestran que en promedio la alternativa más favorable manifestada por los encuestados están parcialmente de acuerdo en que hay desacuerdo en el grupo de trabajo en forma relativa a las ideas expresadas por sus miembros. Observando en correlación con el ítem 3, da para alta presencia del indicador desacuerdo en el grupo de trabajo con ocasión de la actividad laboral.

En este sentido, se observa cómo cada organización se encuentra constituida con especificidades propias y desde la perspectiva de Estêvão, C. (2008), hablar de organizaciones escolares, considerando el caso en estudio como lo es “una institución de educación universitaria” es sinónimo de hablar de:

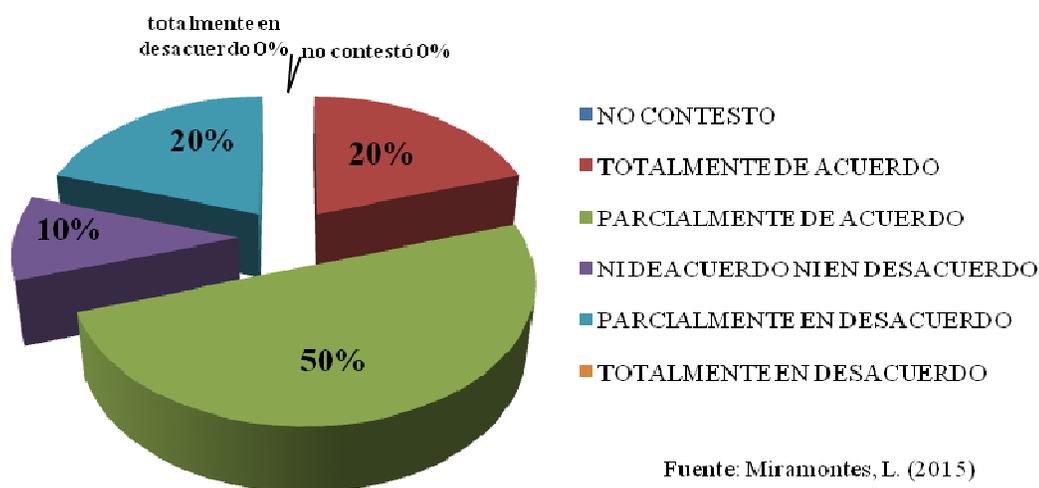
Organizaciones en donde coexisten una pluralidad de metas, de objetivos, de intereses, de racionalidades y lógicas de acción que se interceptan, en donde existen juegos de poder,

coligaciones, conflictos, alianzas, pactos que se movilizan de varias formas, en donde estrategias, tácticas, cálculos se concretizan. (p. 507).

Dicho de otra forma, a nivel organizacional ante la presencia de desacuerdo y por ende el conflicto, éste actúa como un proceso interactivo que implica incompatibilidades y desacuerdos que generan tensión, encontrándose presente este aspecto en los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta, como parcialmente de acuerdo un 60 por ciento de los encuestados.

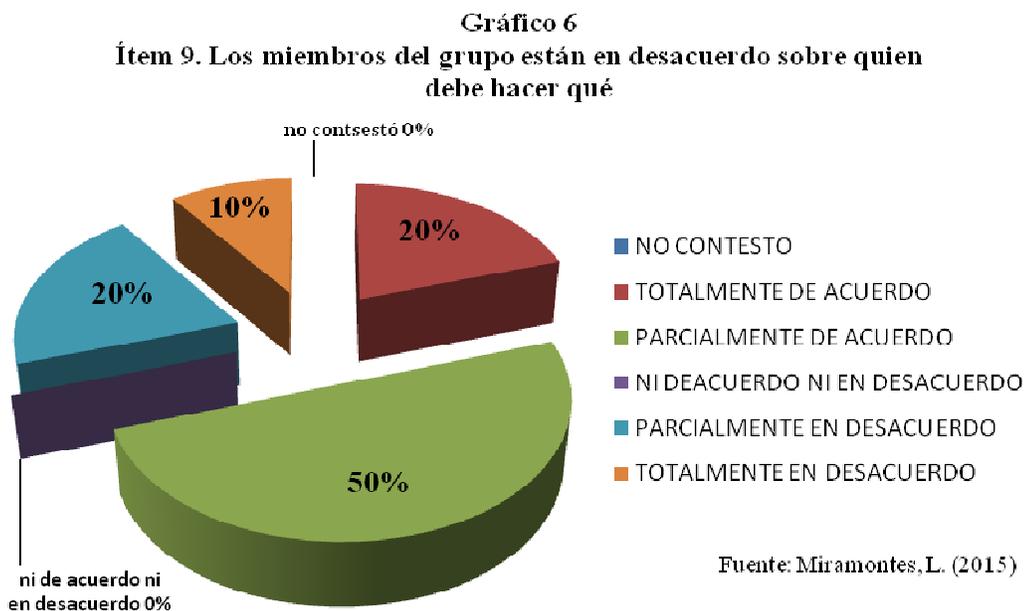
INDICADOR: DESACUERDO

Gráfico 5
Ítem 7. Los miembros del grupo manifiestan desacuerdos acerca del contenido de las decisiones



Ítem 7. Los miembros del grupo manifiestan desacuerdo acerca de los contenidos de las decisiones. De los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 5, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo en que los miembros del grupo manifiestan desacuerdos acerca del contenido de las decisiones; con lo que sigue ratificándose una alta presencia del indicador desacuerdo. Reflejado en las bases teóricas a la óptica de Sampaio, A. (2004:156), en el desacuerdo existe un “estado de diferencia no resuelta entre dos entidades, seres humanos u organizaciones”, puede generarse, en caso de no resolver las diferencias, un conflicto entre partes.

INDICADOR: DESACUERDO



Ítem 9. Los miembros del grupo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué. De los resultados obtenidos al igual que en el ítem anterior (7) en la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 6, como se muestra que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados expresan que están parcialmente y totalmente de acuerdo, sobre que existe desacuerdo en los miembros del grupo sobre quién debe hacer qué.

Cabe considerar, la necesidad revisar y de estar consciente y presente en la forma de funcionamiento de la organización como un todo, en la cual las partes que la integran deben tener claridad y acuerdo en su participación para el logro de los objetivos institucionales, de allí la importancia al expresar Chiavenato, I. (2001:7), que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” y que “una organización sólo existe cuándo: Hay personas

capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar y desean obtener un objetivo común”.

En virtud de lo expuesto, dado que los resultados muestran una gran incidencia en la presencia del indicador desacuerdo en las actividades laborales del grupo en la institución, lo cual vinculado a la variable gestión de constructiva del conflicto, puede incidir en la toma de decisiones, cabe considerar lo expresado por Chiavenato, I. (1999) cuando expresa que:

Las relaciones dentro de las organizaciones deben caracterizarse por la buena relación entre gerentes y empleados para explicar con claridad a los subalternos las razones de las decisiones tomadas por su superior. De igual forma manifiesta que el papel de la supervisión y de todo encargado de un equipo es generar un ambiente de trabajo en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes. (p. 163).

Los resultados anteriores suponen que cuando se establece un equipo de trabajo, se pueden presentar desavenencias o dificultades entre los miembros del mismo, dentro de las organizaciones, cualquiera sea estructura, es una realidad manifiesta estas situaciones, dado que la diversidad de criterios hacen que los trabajadores busquen expresar sus opiniones, muchas veces encontradas con las de la gerencia activa o los mismos compañeros de trabajo en el día a día. En este sentido, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización hará encontrar mayor claridad en las metas a cumplir, seguir con satisfacción y motivación las instrucciones que correspondan según la actividad laboral, así como mejorar las relaciones y disminuir los posibles conflictos.

Cuadro 9
Indicador: Conflicto

Ítems 5 y 6	Existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo	Existe conflicto sobre la delegación de tareas
Totalmente de acuerdo	10%	30%
Parcialmente de acuerdo	70%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	0%
Parcialmente en desacuerdo	10%	10%
Totalmente en desacuerdo	10%	30%
No contestó	0%	0%
Total	100%	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

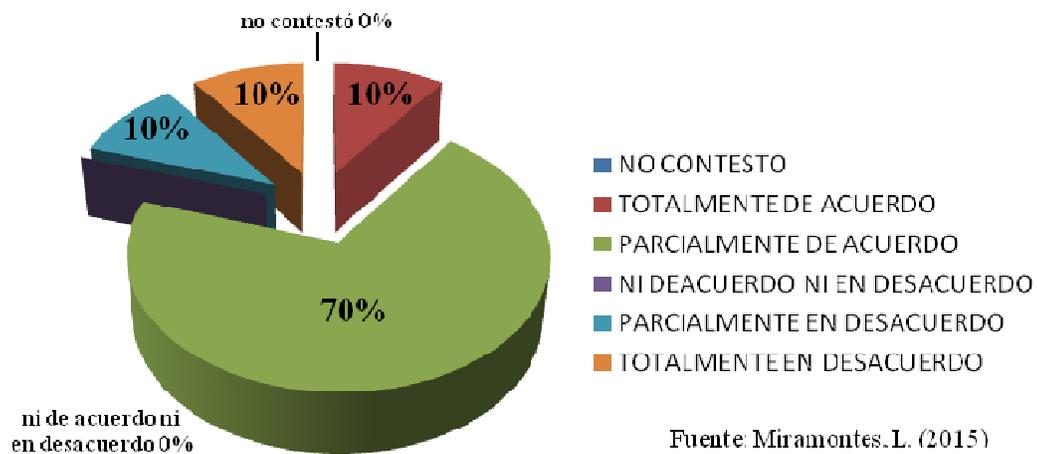
Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador conflicto.

El Cuadro 9 recoge las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para el diagnóstico de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte I. Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítems, englobados en el indicador conflicto.

INDICADOR: CONFLICTO

Gráfico 7

Ítem 5. Existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo

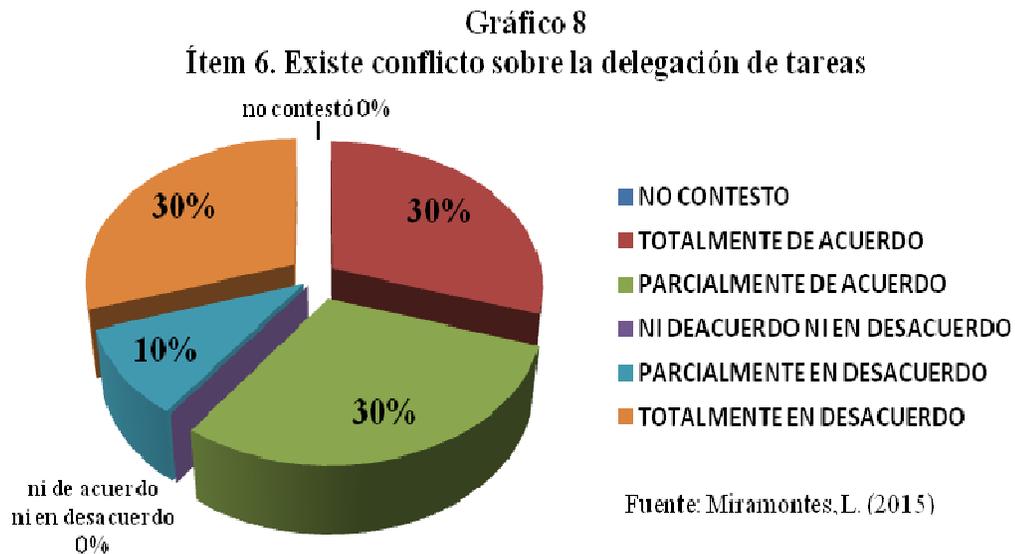


Ítem 5 Existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 7, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo en que hay fricción entre los miembros del grupo de trabajo.

De forma como se reseñó en la bases teóricas, las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos, ya que, son afectadas por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin frontera e incluye variables desconocidas e incontroladas, que afectan directamente a la misma y más directamente, a lo más susceptible de las organizaciones como lo son las personas. Es por ello que se puede decir, que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que, las personas son complejas y responden a diferentes variables de su entorno como: la sociedad, la familia, situaciones emocionales, entre otros, siendo que esas situaciones pueden verse reflejadas entre los miembros del grupo de trabajo. Se encuentra de los

resultados en la encuesta, con un alto porcentaje que existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo, siendo igualmente importante tener presente que los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas, que se deben tener presente cuando se trata de preservar un buen clima organizacional, por cuanto, como ha sido expresado en el desarrollo de esta investigación, no es posible cambiar una sola parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas, sin obviar que las personas desempeñan un papel muy importante interrelacionándose con los demás individuos. Dado que sus acciones basadas en roles, mantienen expectativas respecto al rol de los demás y de la organización en general, enviando a los demás sus expectativas. Esa interacción altera o refuerza el clima organizacional, en cual puede percibirse en armonía o en conflicto.

INDICADOR: CONFLICTO



Ítem 6: Existe conflicto sobre la delegación de tareas. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 8, a través de las categorías totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, como las alternativas más favorables indican los encuestados que existe conflicto sobre la delegación de tareas.

Se encuentra, de los resultados arriba reflejados la afirmación de la presencia de conflicto en la institución en cuanto a la delegación de tareas, así, apreciada la función del conflicto en una organización podrá ser muy distinto, dependiendo de las características de la misma y de cada uno de sus colaboradores, e independientemente del contexto organizacional en que el conflicto ocurra, dándose una correcta gestión de las situaciones conflictuales de forma a que sea valorizado el potencial positivo que el conflicto presenta y se reduzcan sus aspectos negativos. Se afianza lo afirmado al respecto por Reguera, J. (2007: 3) cuando refiere que “el conflicto en sí mismo no

es ni malo ni bueno sino que son los mecanismos, estrategias y recursos que se usen para manejarlo lo que determinará sus efectos”.

Encontrándose así, como la idea de creatividad asociada al conflicto es enfatizada por Carnevale P. (2007: 417) al considerar que “el conflicto necesita de creatividad y la creatividad necesita del conflicto”.

Cuadro 10
Indicador: Trabajador

Ítem 8	Los conflictos personales son evidentes
Totalmente de acuerdo	50%
Parcialmente de acuerdo	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Parcialmente en desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	10%
No contestó	0%
Total	100%

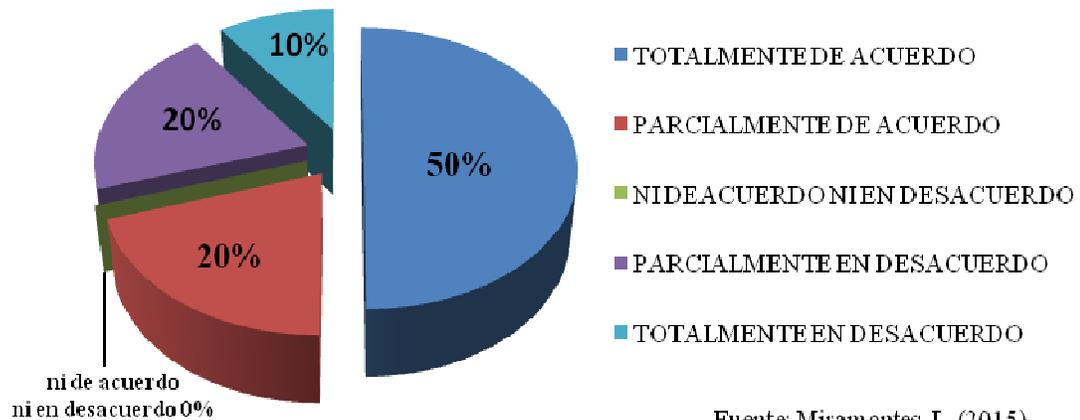
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto al componente del indicador trabajador:

El Cuadro 10 recoge las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para el diagnóstico de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte I. Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobados en el indicador trabajador.

INDICADOR: TRABAJADOR

Gráfico 9
Ítem 8. Los conflictos personales son evidentes



Ítem 8. Los conflictos personales son evidentes. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 9, se encuentra que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están totalmente y parcialmente de acuerdo en que los conflictos personales son evidentes. Es apreciable, entonces que los conflictos personales se encuentran manifestados en el funcionamiento del grupo de trabajo dentro de la institución.

Durante el proceso de la investigación se encontró como las definiciones teóricas comparten el hecho de que las organizaciones existen y tienen su esencia en las personas, de allí se obtiene la premisa de que las organizaciones son sistemas sociales, en donde el hombre pasa la mayor parte de su tiempo, y de la cual depende para vivir, aprender, trabajar y ganar su salario, obtener todos los beneficios y productos que necesita, de modo que las organizaciones son unidades sociales

creadas con fines específicos que se plantean para la obtención de objetivos, además se modifican a medida que los mismos se logran.

Así, la presencia evidente de los conflictos personales en el grupo de trabajo es propia de la sinergia institucional, lo cual hace interesante el estudio de la organización para el trato de situaciones que siendo individuales, repercuten en la organización como un todo, pudiendo agregarse lo señalado por Dela Coleta & Dela Coleta (2007), al observar como:

Estudiar una organización, independientemente de su tipo o características, implica necesariamente estudiar su Cultura, motivo por lo cual esta es una temática cada vez más actual y relevante en la explicación del funcionamiento de las instituciones y en la comprensión del comportamiento humano en situaciones de trabajo (p. 227).

Cuadro 11
Indicador: Proceso de trabajo

Ítems 10 y 11	Hay desacuerdo en el grupo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización	El cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es motivo de desavenencias en el grupo de trabajo
Totalmente de acuerdo	20%	30%
Parcialmente de acuerdo	40%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	0%
Parcialmente en desacuerdo	30%	0%
Totalmente en desacuerdo	0%	40%
No contestó	0%	0%
Total	100%	100%

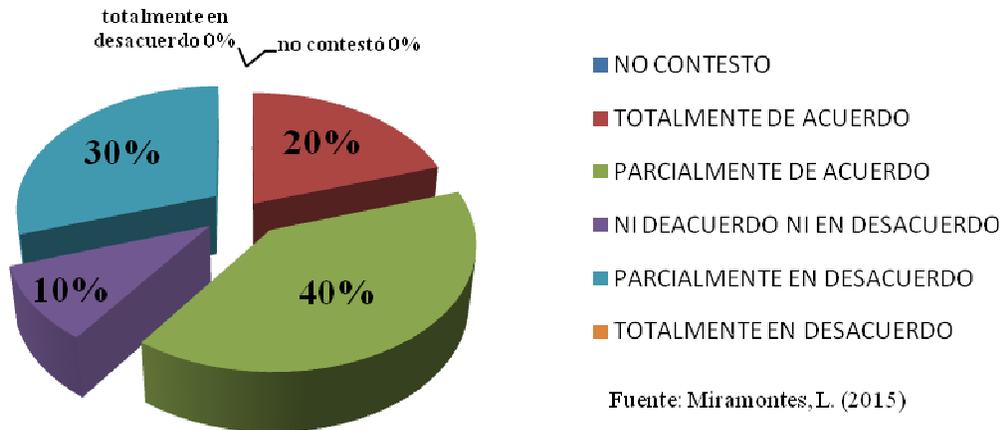
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador proceso de trabajo:

El Cuadro 11 recoge las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para el diagnóstico de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte I. Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobados en el indicador proceso de trabajo.

INDICADOR: PROCESO DE TRABAJO

Gráfico 10
Ítem 10. Hay desacuerdo en el grupo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización



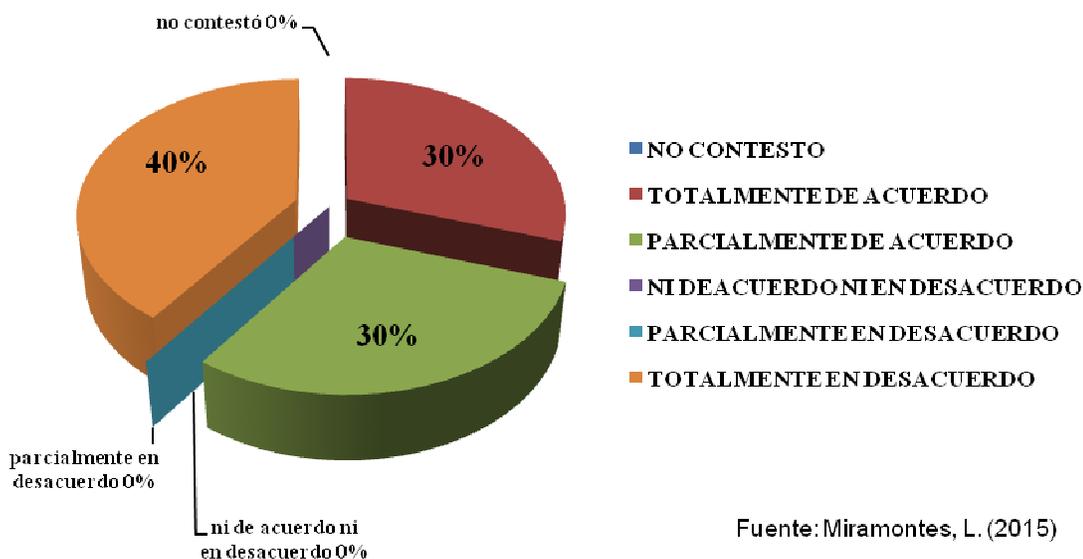
Ítem 10. Hay desacuerdo en el grupo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del ítem 10, representado en el Gráfico 10, se revela que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo en que hay desacuerdo en el grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el instituto.

Comprendido en el desarrollo de las bases teóricas está la definición que Dela Coleta y Dela Coleta (2005:15) hacen sobre los establecimientos educativos, considerando que “son organizaciones que presentan estructuración formal definida, un conjunto de reglas, normas y prácticas que son seguidas, distribución del ejercicio de poder, objetivos, metas y misiones establecidas las cuales dirigen las acciones...”

Igualmente, los centros educativos, que existen con objetivos claros y metas bien definidas, no son autosuficientes, algo que sucede no solo en estos centros sino en cualquier organización, con lo cual se puede afirmar que los centros educativos no viven aislados de su entorno, siendo dada relevante importancia al concepto de comunidad educativa, y en nuestro caso de investigación “comunidad universitaria”, ante lo cual es posible entre sus miembros las diferencias o desacuerdos en el grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el instituto.

INDICADOR: PROCESO DE TRABAJO

Gráfico 11
Ítem 11. El cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es motivo de desavenencias en el grupo de trabajo



Ítem N° 11. El cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es motivo de desavenencias en el grupo de trabajo. En relación a sí el cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es causa de desavenencias en el grupo de trabajo, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 11, indican que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo con la presencia de desavenencias en el sentido expresado en el ítem.

De este resultado se infiere, que el cumplimiento del horario de trabajo por parte de los trabajadores en el instituto no incide negativamente en las relaciones laborales del grupo, no causa desavenencias ni genera conflicto, lo que repercute en

forma positiva en el cumplimiento de los objetivos de la institución, así; forma parte de la cultura de la institución aceptar el horario de la jornada de trabajo sin manifestar desavenencias por este aspecto en las relaciones de trabajo.

En este sentido en el contenido de las bases teóricas se manifiesta como la cultura organizacional es considerada por Schein, E. (2010) como:

Un fenómeno dinámico que nos rodea siempre, siendo constantemente promulgada y creada por nuestras interacciones con los otros, moldeada por el liderazgo y por un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento” (p. 1) y más recientemente como una “...abstracción que genera fuerzas poderosas...” (p.7).

Igualmente, en esta línea de pensamiento Sánchez, Tejero, & Lanero (2006:384) consideran que cultura “...es algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento”.

Cuadro 12
Indicador: Equipo experto

Ítems 12 y 23	La organización requiere un equipo jurídico psicosocial para actuar en situaciones de conflicto y llegar al acuerdo más favorable a las partes	Las decisiones son tomadas después de la obtención de consenso
Totalmente de acuerdo	70%	20%
Parcialmente de acuerdo	30%	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	20%
Parcialmente en desacuerdo	0%	10%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%
No contestó	0%	0%
Total	100%	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

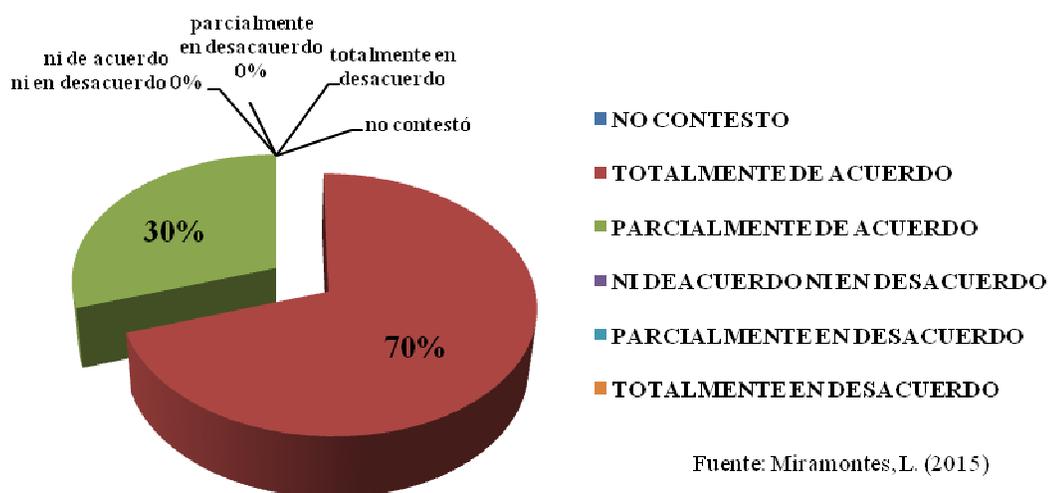
Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador equipo experto.

El Cuadro 12 recoge las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para la identificación de los factores de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte II. Factores de la Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador equipo experto.

INDICADOR: EQUIPO EXPERTO

Gráfico 12

Ítem 12. La organización requiere un equipo jurídico psicosocial para actuar en situaciones de conflictos y llegar a acuerdos más favorables a las partes



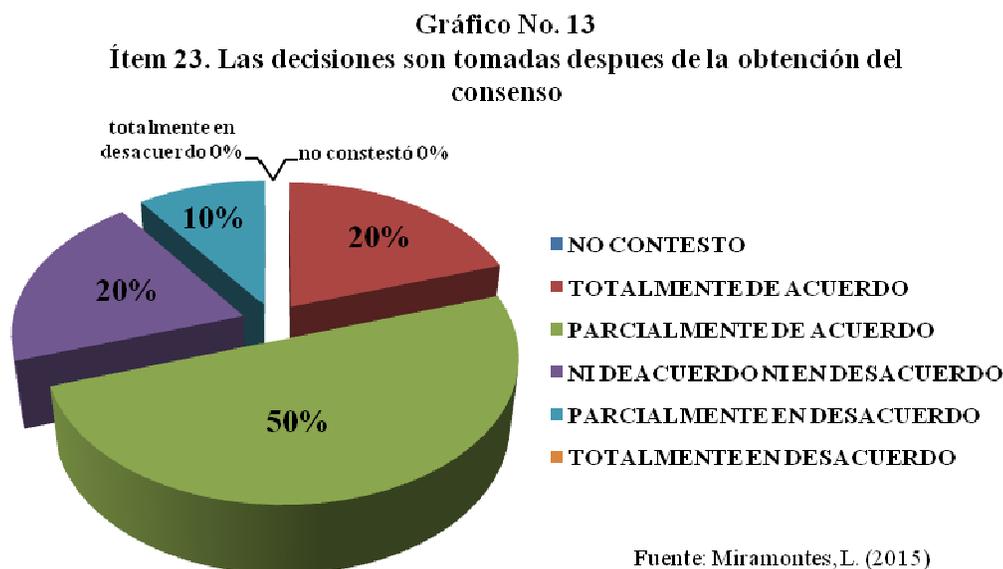
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 12. La organización requiere un equipo jurídico psicosocial para actuar en situaciones de conflicto y llegar al acuerdo más favorable a las partes. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 12, se encontró que en promedio la mayoría es dada a las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados, quienes están parcialmente y totalmente de acuerdo, sin expresión o posición de desacuerdo, con el contenido de este ítem.

Se expresa favorablemente para las relaciones del grupo de trabajo la necesidad de contar con un equipo de expertos como refiere el ítem 12, que contribuya finalmente en la asesoría profesional calificada en el proceso de toma de decisiones, en la gestión creativa de la institución, para lograr el ganar-ganar de los sujetos involucrados y en fin de la organización, considerando lo expresado en la

bases teóricas al referirse a las categorías de las causas más comunes de conflictos, las características como la dimensión y el grado de especialización del equipo de trabajo, todo lo cual tiene influencia como factor en la ocurrencia de situaciones de conflicto; considerándose que equipos y organizaciones con mayores dimensiones y con alta especialización de actividades presentan mayor probabilidad de existencia de Conflicto, lo que sugiere el apoyo de especialistas para la resolución de conflictos.

INDICADOR: EQUIPO EXPERTO



Ítem 23. Las decisiones son tomadas después de la obtención de consenso.

De los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 13, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo en que las decisiones son tomadas después de la obtención del consenso. Se evidencia del resultado que existe disposición a la toma de decisiones luego de obtener el consenso entre partes, encontrando como se abordan las barreras, del exceso y la falta de comunicación que pudiesen constituir un factor generador de desentendimientos; lo cual se ha señalado en el contenido teórico de esta investigación, en cuanto a las categorías de las causas más comunes de conflictos.

Cuadro 13

Indicador: Igualdad y/o desigualdad

Ítems 13, 14, 17, 18, 20 y 21	En el grupo de trabajo, las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios	La igualdad es el valor más importante	Los miembros del grupo de trabajo tienen acceso directo a las personas en jerarquía superior	Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos	En el grupo de trabajo los superiores deben siempre tomar la iniciativa	En el grupo de trabajo las personas con un cargo directivo intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos
Totalmente de acuerdo	20%	70%	60%	0%	0%	30%
Parcialmente de acuerdo	50%	0%	40%	30%	30%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	30%	0%	10%	10%	10%
Parcialmente en desacuerdo	20%	0%	0%	40%	40%	20%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	20%	20%	30%
No contestó	10%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

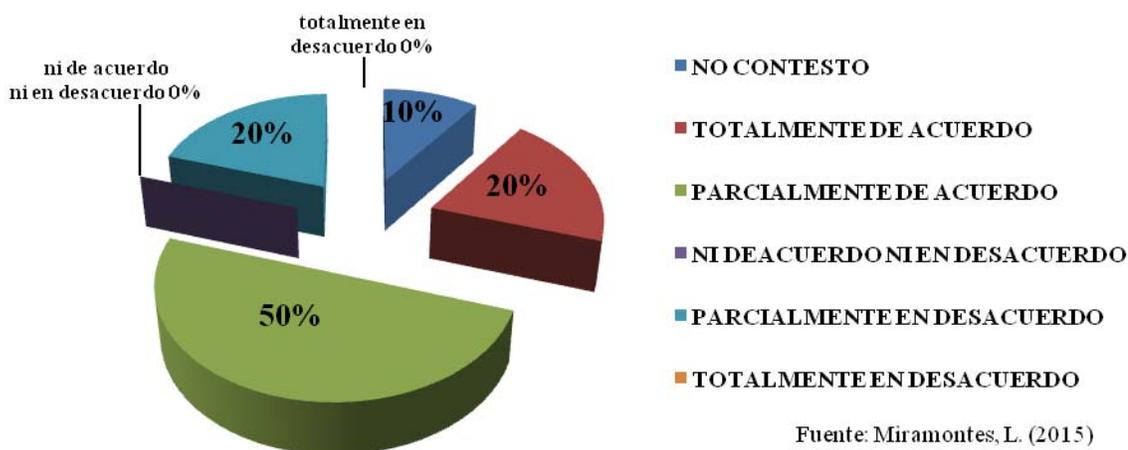
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador desigualdad:

El Cuadro 13 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para la identificación de los factores de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte II. Factores de la Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador igualdad y/o desigualdad.

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD

Gráfico No. 14
Ítem 13. En el grupo de trabajo, las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios

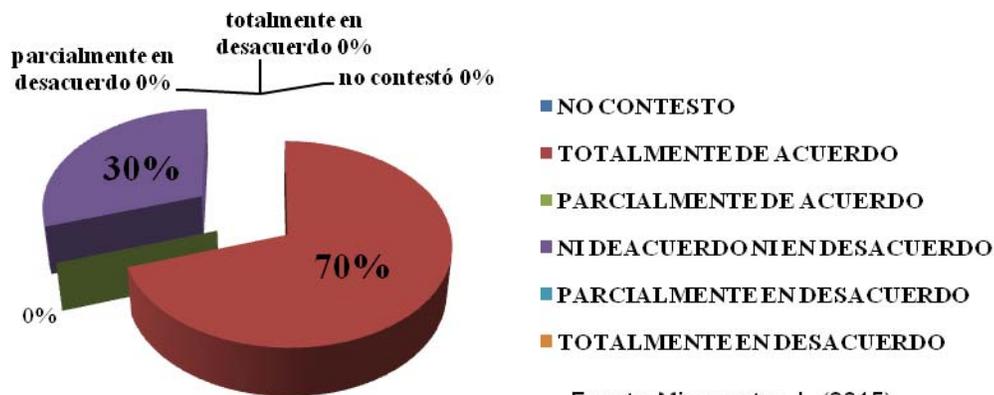


Ítem 13. En el grupo de trabajo las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios. De los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 14, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados, están parcialmente y totalmente de acuerdo en que las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios.

Se observa que existe inclinación en los encuestados a considerar hay privilegios en la organización para aquellos que en el sistema o estructura de la misma ocupen posiciones de mayor jerarquía, aún expresado en este contexto, por Torres (2006) y Sampaio (2004) su opinión al ver a las organizaciones escolares como "... contextos diversificados de interacción social..." (p.133) y (p.81).

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD

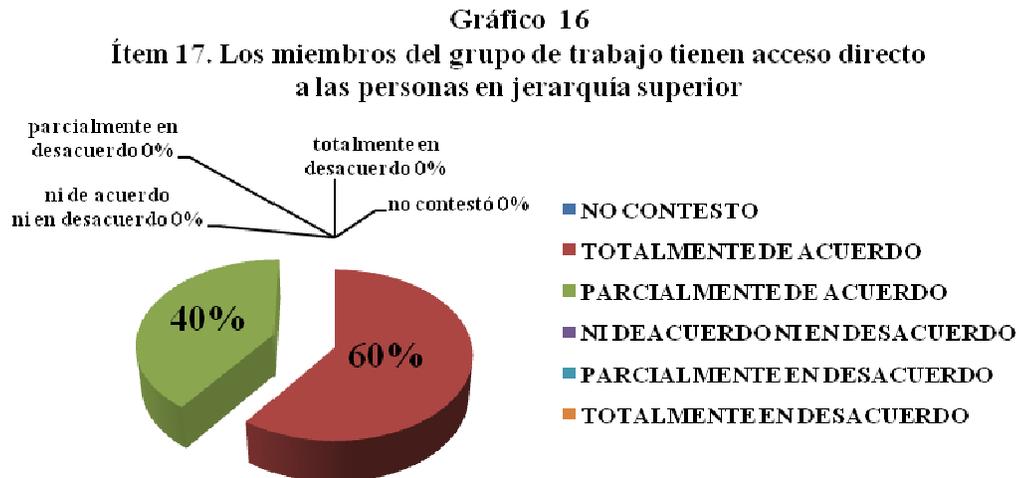
Gráfico 15
Ítem 14. La igualdad es es valor más importante



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 14. La igualdad es el valor más importante. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 15, muestra que en promedio la alternativa más favorables manifestadas por los encuestados están totalmente de acuerdo en considerar que la igualdad es el valor más importante. Con lo cual se aprecia como parte de la cultura institucional que existe un valor arraigado, referido a “la igualdad”, lo cual constituye una fortaleza interna fundamental para gestionar las situaciones de conflicto organizacional, asumido también con gran importancia en el contexto escolar, una vez que en este tipo de organización, tal como lo expresa Torres, L. (2007:153) se trata de un “objeto privilegiado de análisis del punto de vista de sus especificidades culturales”, las cuales indefectiblemente influyen en la sociedad en general.

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD



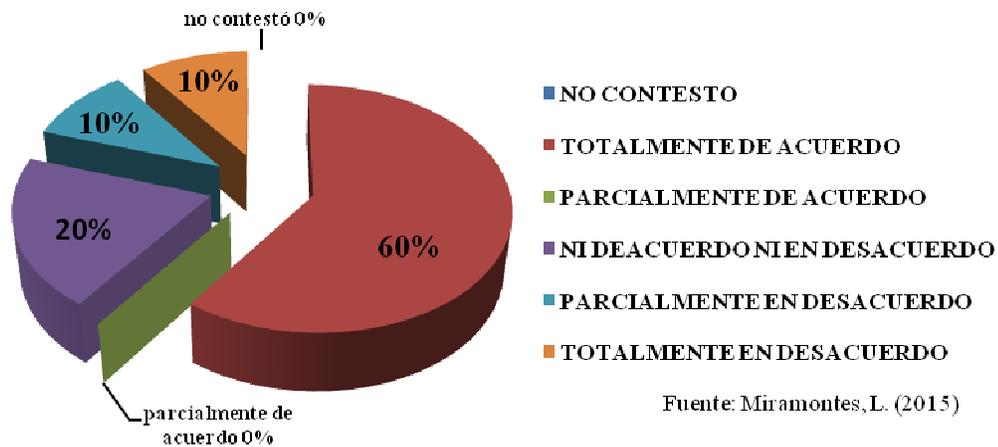
Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 17. Los miembros del grupo de trabajo tienen acceso directo a las personas de jerarquía superior. De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, representado en el Gráfico 16, se evidencia que las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo en que los miembros del grupo de trabajo tienen acceso directo a las personas de jerarquía superior, lo cual fortalece lo manifestado hasta ahora en cuanto al indicador igualdad, como por ejemplo en el ítem 13 y 14, siendo que no hubo posición en cuando al desacuerdo de este ítem.

En este sentido se realiza lo afirmado por Chiavenato, I. (2001:7) en cuanto a las organizaciones, al señalar que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”, con lo cual el acceso directo a las personas de jerarquía superior, en cuanto al indicador igualdad, resulta un factor favorable en la gestión constructiva del conflicto.

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD

Gráfico 17
Ítem 18. Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos

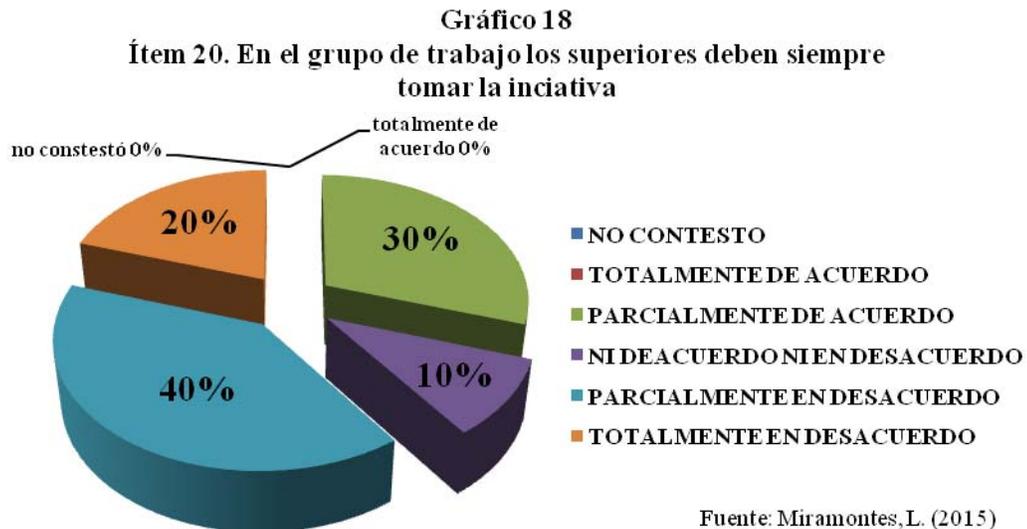


Ítem 18. Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos.

De los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, representados en el Gráfico 17, se encontró que en promedio la alternativa más favorable manifestada por los encuestados están totalmente de acuerdo en que los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos. Este resultado, concatenando al resultado del ítem 8, cuya representación se encuentra en el Gráfico 9 de la investigación, el cual afirma “los conflictos personales son evidentes, ante lo cual los encuestados manifestaron en gran porcentaje estar totalmente de acuerdo, se observa como esta situación pudiese representar un factor de alto riesgo en lo que se refiere a la gestión constructiva del conflicto en el instituto. Vinculado este contenido al expresado en las bases teóricas como categoría de las causas más comunes de conflicto, relacionadas con factores inherentes a las diferencias a nivel de personalidad, valores, reglas de comportamiento, motivaciones individuales, bases ideológicas o intereses

institucionales y también la defensa de necesidades vitales, los cuales si se superponen ante los intereses institucionales puede resultar altamente perjudicial.

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD



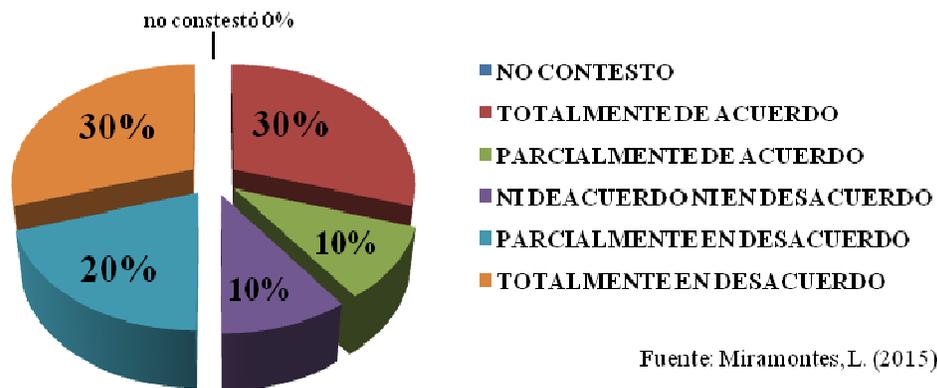
Ítem 20. En el grupo de trabajo los superiores deben siempre tomar la iniciativa Con relación a si los superiores deben siempre tomar la iniciativa en el grupo de trabajo, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 18, indican que en promedio las alternativa manifestada por los encuestados están parcialmente y totalmente en desacuerdo, negando que en el grupo de trabajo los superiores deban siempre tomar la iniciativa. De los resultados obtenidos en la consulta de este ítem, se observa como el valor de la igualdad en contraposición a la desigualdad, se hace nuevamente presente; por cuanto no siempre lo superiores deben tomar la iniciativa en el grupo de trabajo.

Así, concatenado el resultado con lo contenido en los ítems 14 y 17, se aprecia como una oportunidad para la institución la posibilidad de participar con creatividad en la resolución de las situaciones de trabajo que pudiesen incluso devenir en conflictos laborales o grupales, en perjuicio de la institución.

En este sentido, Chiavenato, I. (2001:7) afirma en cuanto a las organizaciones que “una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar y desean obtener un objetivo común”.

INDICADOR: IGUALDAD Y/O DESIGUALDAD

Gráfico 19
Ítem 21. En el grupo de trabajo las personas con un cargo directivo intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 21. En el grupo de trabajo, las personas con un cargo directivo intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos. En el Gráfico 19, se muestra claramente las respuestas obtenidas del marco muestral en lo relacionado a conocer si en el grupo de trabajo, las personas en cargos directivos aumentan distancia social con sus trabajadores, en cuanto a los menos poderosos. En este sentido los resultados obtenidos se corresponden con que en promedio la mitad de los encuestados consideran que las personas con cargos directivos no intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos.

También pudiese deducirse, entre otras consideraciones factibles, que se presenta división en el grupo de trabajadores, por cuanto no se debe obviar que existe en un sector la consideración (prácticamente en la misma medida de quienes adversan esa postura) de que sí se busca de parte de las personas con cargo directivos, aumentar su distancia social con los individuos menos poderosos, lo cual, dado los análisis ya efectuados a los ítems anteriores, correspondientes de igual forma al

indicador igualdad; podría representar una amenaza a la fortaleza institucional del valor intrínseco igualdad, ya manifestado.

Sin embargo, cabe traer una vez más a colación lo expresado en este contexto, por Torres, L. (2006) y Sampaio, A. (2004) en cuanto a su opinión al ver a las organizaciones escolares como “... contextos diversificados de interacción social...” (p.133) y (p.81), en las cuales se hace necesario profundizar y estudiar más a fondo su proceso de desarrollo y cultura organizacional.

Cuadro 14

Indicador: Miedo y/o indiferencia

Ítems 15, 16, 19 y 22	En el grupo de trabajo las personas hacen lo que le piden, aunque no concuerden	Los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdos con sus superiores	Es altamente inconveniente cuestionar la autoridad administrativa	Los miembros del grupo de trabajo usan la cooperación y colaboración en sus relaciones profesionales
Totalmente de acuerdo	30%	20%	10%	20%
Parcialmente de acuerdo	50%	40%	50%	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	20%	10%	10%
Parcialmente en desacuerdo	0%	10%	0%	10%
Totalmente en desacuerdo	10%	10%	30%	0%
No contestó	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes del indicador miedo y/o indiferencia:

El Cuadro 14 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información para la identificación de los factores de la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte II. Factores de la Gestión Constructiva de Conflicto, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador miedo y/o indiferencia.

INDICADOR: MIEDO Y/O INDIFERENCIA



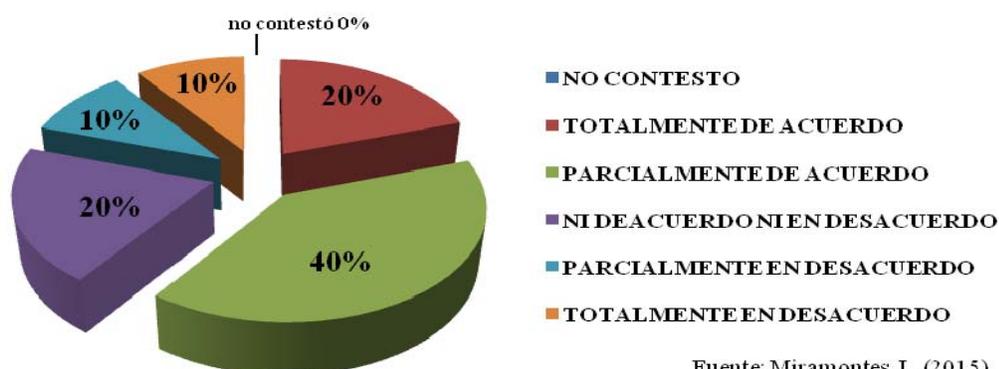
Ítem 15. En el grupo e trabajo las personas hacen lo que le piden aunque no concuerden. Los resultados muestran en el Gráfico 20 y el Cuadro 14, en su columna dos, que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo con que las personas hacen lo que le piden, aunque no concuerden. Tales resultados llevan a deducir la presencia inicial del factor miedo y/o indiferencia en el funcionamiento de las relaciones de los grupos de trabajo en el instituto.

En este sentido se observa cómo, dentro de las causa más comunes de conflictos están las variables de comportamiento, que influyen notablemente y tal como se reseñó en la bases teóricas en la opinión de Sampaio, A. (2004), dentro de estas causas se encuentran aquellas “relacionadas con factores inherentes a las diferencias a nivel de personalidad, valores, reglas de comportamiento, motivaciones individuales, bases ideológicas o intereses institucionales y también la defensa de necesidades vitales”.

INDICADOR: MIEDO Y/O INDIFERENCIA

Gráfico 21

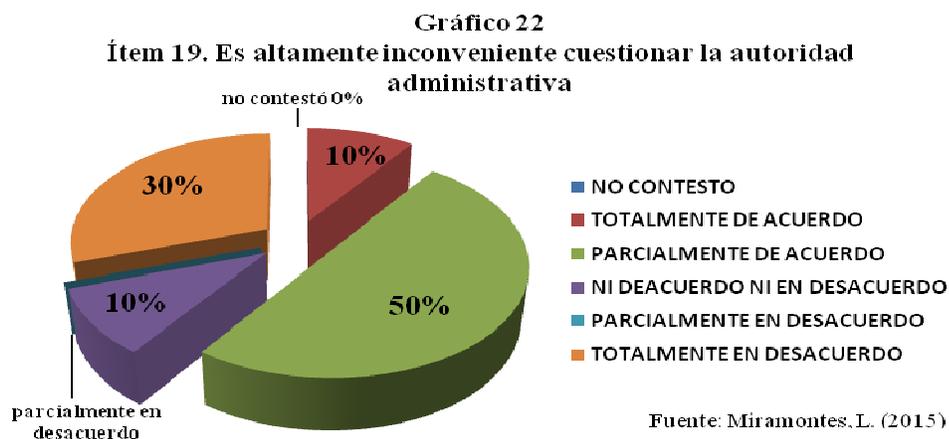
Ítem 16. Los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdos con sus superiores



Ítem 16. Los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdo con sus superiores. En lo concerniente a los resultados reflejados en el Gráfico 21, Cuadro 14 columna tres, se encuentra que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo con que los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdo con sus superiores.

De igual manera, como expresa el análisis del indicador anterior, se observa como la actitud de miedo ante la expresión de opinión ante los superiores se encuentra aceptada por los encuestado solo en una minoría como totalmente de acuerdo, sin dejar de ser una posible causa generadora de conflictos ya que pudiese encuadrarse también dentro de las variables de comportamiento tal como se reseñó en opinión de Sampaio, A. (2004) como aquellas “relacionadas con factores inherentes a las diferencias a nivel de personalidad, valores, reglas de comportamiento, motivaciones individuales, bases ideológicas o intereses institucionales y también la defensa de necesidades vitales”.

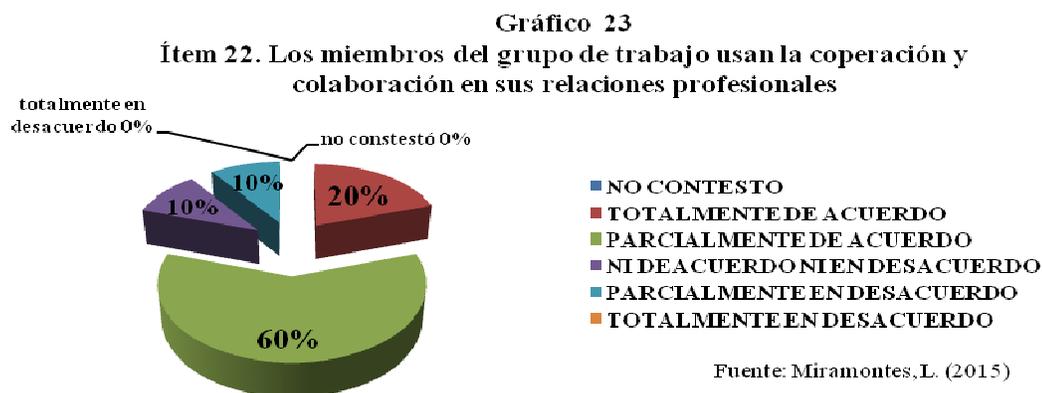
INDICADOR: MIEDO Y/O INDIFERENCIA



Ítem 19. Es altamente inconveniente cuestionar la autoridad administrativa. Los resultados muestran en el Gráfico 22 y el Cuadro 14, en su columna cuatro, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo que es altamente inconveniente cuestionar la autoridad administrativa.

En este orden de ideas, se observa como con un porcentaje mayoritario se inclinan los encuestados a afirmar la presencia del miedo o indiferencia en cuanto al inconveniente de cuestionamiento de la autoridad administrativa, siendo que la contradicción en términos de respeto debe verse en todo caso, como la oportunidad de replantear las situaciones presentadas como diferencias, lo cual llama a la revisión de la comunicación efectiva entre las partes, de forma de buscar los puntos más favorables de acuerdo en aras de la resolución de los conflictos. Lo que lleva a reafirmar lo expresado por Sampaio, A. (2004), dentro de las causas más comunes de conflictos al señalar que “la falta de comunicación generan desentendimiento”.

INDICADOR: MIEDO Y/O INDIFERENCIA



Ítem 22. Los miembros del grupo de trabajo usan la cooperación y la colaboración en sus relaciones profesionales. En relación a sí se usa la cooperación en el grupo de trabajo en las relaciones profesionales, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 23, así como en el Cuadro 14, en su columna cinco, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo. Se aprecia por el encuestado, presente la colaboración en el grupo de trabajo en las relaciones profesionales, lo cual es factor fundamental para canalizar la gestión de los conflictos de manera positiva en las organizaciones.

Resulta fundamental destacar y así se ha venido expresando, que para negociar se requiere que las partes sean identificables, que estén dispuestas a pensar acuerdos y contraer compromisos, por lo cual cabe preservar, y así lo manifiesta la afirmación contenida en la Figura 2 de esta investigación a partir de Morley, I. y Stephenson, G. (1977) como “el objetivo mutuo es el acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir hay un cierto compromiso previo con la búsqueda activa de este modo de resolución”.

Cuadro 15
Indicador Negociación

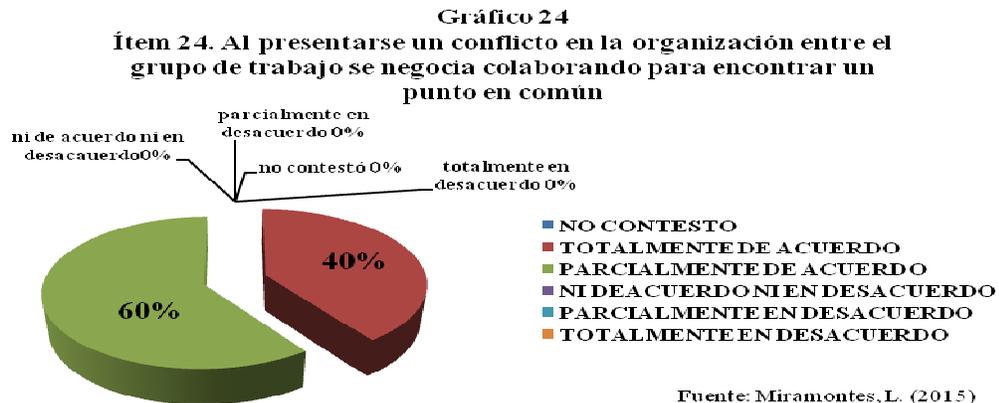
Ítem 24	Al presentarse un conflicto en la organización entre el grupo de trabajo se negocia colaborando para encontrar un punto en común
Totalmente de acuerdo	40%
Parcialmente de acuerdo	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Parcialmente en desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
No contestó	0%
Total	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto al componente del indicador negociación:

El Cuadro 15 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información que lleva a determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte III. La Negociación como Estrategia Gerencial, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador negociación.

INDICADOR NEGOCIACIÓN



Ítem 24. Al presentarse un conflicto en la organización entre el grupo de trabajo se negocia colaborando para encontrar un punto en común Los resultados muestran en el Gráfico 24 y el Cuadro 15, se encontró que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo, afirmando en su totalidad que al presentarse un conflicto en el grupo de trabajo con ocasión de las relaciones de trabajo, se negocia colaborando para encontrar un punto en común. Esos resultados representan fortaleza para la gestión constructiva del conflicto en la institución, con lo cual es evidente la disposición a la negociación presente en la muestra representativa seleccionada para este estudio siendo determinante para la organización toma de decisiones de la gerencia activa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

Se encuentra por otro lado, fortalecida la premisa enunciada en la Figura 2 en esta investigación a partir de por Morley, I. y Stephenson, G. (1977) al señalar que “Se reconoce que el acuerdo es más beneficioso que una ruptura de las relaciones, ello supone una tensión -un “tira y afloja”- entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, entre la tendencia a la competitividad y a la cooperación”

Cuadro 16
Indicador: Actitud

Ítems 25 y 26	Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es altanera y agresiva	Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es conciliadora
Totalmente de acuerdo	30%	40%
Parcialmente de acuerdo	30%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	0%
Parcialmente en desacuerdo	0%	20%
Totalmente en desacuerdo	30%	0%
No contestó	0%	0%
Total	100%	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto a los componentes de indicador actitud:

El Cuadro 16 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información que lleva a determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte III. La Negociación como Estrategia Gerencial; cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador negociación.

INDICADOR: ACTITUD



Ítem 25. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo es altanera y agresiva. En cuanto a la actitud de los miembros del grupo de trabajo en las relaciones profesionales que se dan con ocasión de las actividades en la organización, en este caso el instituto, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 25, así como en el Cuadro 16, para el indicador actitud, en su columna dos, se representó como en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo.

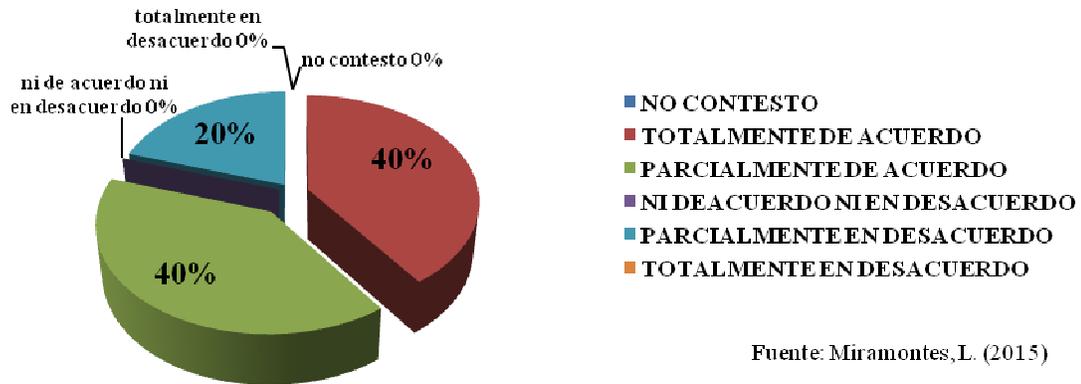
Se puede observar como la información recolectada muestra como la actitud ante el conflicto suele ser altanera y agresiva, sin embargo, si concatenamos este resultado con el presentado en el ítem 24, que arroja como la disposición del grupo de trabajo de negociar colaborando ante el conflicto para encontrar un punto en común, contando con el factor de la colaboración en el grupo de trabajo en las relaciones profesionales, se logrará canalizar la gestión de los conflictos de manera positiva en la institución. Lo que lleva a considerar, conforme lo expresado en la Figura 2 de esta

investigación a partir de Morley, I. y Stephenson, G. (1977) que la situación se encuentra “mediatizada por relaciones de poder. Parece necesario un cierto equilibrio de poder para que se produzca la negociación” pues en todo caso “el medio es la interacción verbal. Se da una batalla de ingenio”

INDICADOR: ACTITUD

Gráfico 26

Ítem 26. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es conciliadora



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 26. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es conciliadora. En relación a sí la actitud para negociar es conciliadora en el grupo de trabajo, presentado el conflicto, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 26, así como en el Cuadro 16, en su columna tres, se representó las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están parcialmente y totalmente de acuerdo. Este resultado muestra como la actitud conciliadora es porcentualmente más alta que la actitud altanera y agresiva, señalada en el Gráfico 25. Así, concatenando de igual forma este resultado con el presentado en el ítem 24, en su Gráfico 24, el cual mostró como existe la disposición del grupo de trabajo de negociar colaborando ante el conflicto para encontrar un punto en común, como ya se expresó en el análisis que antecede, se va dibujando la premisa del objetivo tercero de la presente investigación que lleva a determinar la negociación como la estrategia de gerencia para la resolución constructiva del conflicto en el instituto.

Siendo determinante para la organización una actitud activa, y un manejo acertado de emociones, ajustándose al dialogo y el respeto como base en la atención para la resolución de las diferencias, dado que tal como se indica en la Figura 2 de esta investigación a partir de Morley, I. y Stephenson, G. (1977), en el proceso de negociación está presente “una relación motivacionalmente contradictoria: por un lado existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo”

Cuadro 17
Indicador: Intención

Ítem 27	Cuando se dan situaciones de conflicto en el grupo de trabajo existe la intención de parte de los afectados para negociar y superar las dificultades
Totalmente de acuerdo	30%
Parcialmente de acuerdo	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Parcialmente en desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	0%
No contestó	0%
Total	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

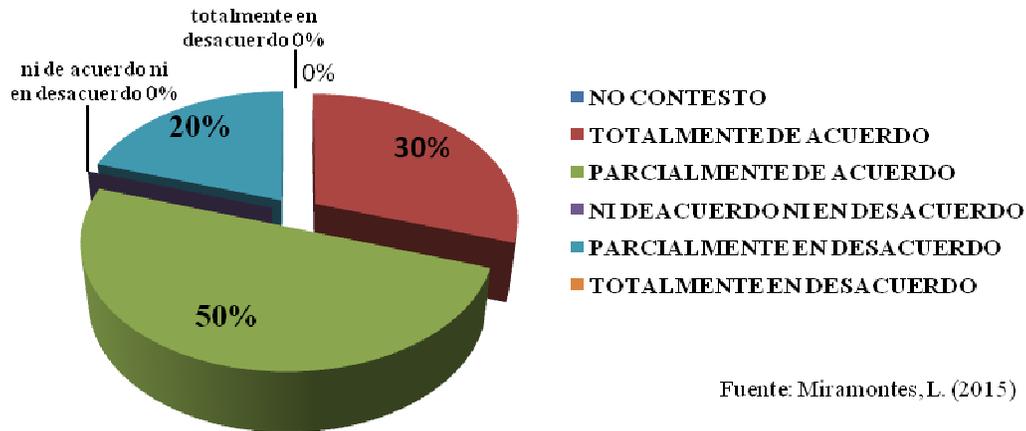
Interpretación. En cuanto al componente del indicador intención:

El Cuadro 17 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información que lleva a determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte III. La Negociación como Estrategia Gerencial, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador intención.

INDICADOR: INTENCIÓN

Gráfico 27

Ítem 27. Cuando se dan situaciones de conflicto en el grupo de trabajo existe la intención de parte de los afectados para negociar y superar las dificultades



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 27. Cuando se dan situaciones de conflicto en el grupo de trabajo existe la intención de parte de los afectados para negociar y superar las dificultades. Con relación a la intención de los miembros del grupo de trabajo y de los afectados de negociar para superar las dificultades, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 27, indican que en promedio las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados están en su mayoría de acuerdo con el contenido del ítem.

De los resultados obtenidos en la consulta de este ítem, se observa una gran presencia de la intención de los afectados en el grupo para abrirse a la negociación, situación que acciona elementos para el cambio, lo cual constituye una oportunidad para la organización de crecer, evolucionar y permanecer en el tiempo. Lo que muestra la afirmación contenida en la Figura 2 en esta investigación a partir de

Morley, I. y Stephenson, G. (1977), al referir que en la negociación “el objetivo mutuo es el acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir hay un cierto compromiso previo con la búsqueda activa de este modo de resolución”.

Cuadro 18
Indicador: Grupo de trabajo

Ítem 28	En las actividades de trabajo el jefe reúne al grupo para tomar decisiones importantes, estimulando la discusión y considerando la decisión de la mayoría
Totalmente de acuerdo	10%
Parcialmente de acuerdo	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Parcialmente en desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%
No contestó	0%
Total	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

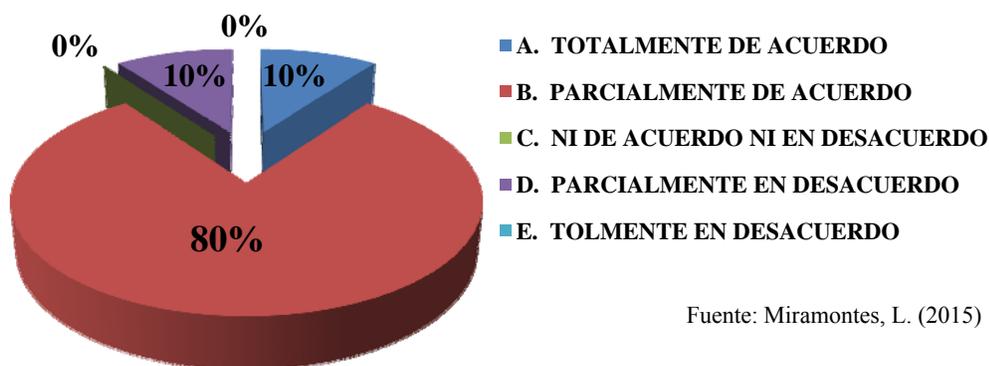
Interpretación. En cuanto al componente del indicador grupo de trabajo:

El Cuadro 18 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información que lleva a determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte III. La Negociación como Estrategia Gerencial, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el indicador grupo de trabajo.

INDICADOR: GRUPO DE TRABAJO

Gráfico 28

Ítem 28. En las actividades de trabajo el jefe reúne al grupo para tomar decisiones importantes, estimulando la discusión y considerando la decisión de la mayoría



Fuente: Miramontes, L. (2015)

Ítem 28. En las actividades de trabajo el jefe reúne al grupo para tomar decisiones importantes, estimulando la discusión y considerando la decisión de la mayoría. En cuanto a la participación de los trabajadores o grupos de trabajos en la toma de decisiones importante en las cuales los jefes opten por reunir, estimula la participación, la discusión y considerar la opinión de la mayoría, se observa que los resultados en las respuestas contenidas en el Cuadro 18 y representado en el Gráfico 28, indican que en promedio la mayoría se encontró a las alternativas más favorables manifestadas por los encuestados de acuerdo con el contenido del ítem.

En este mismo orden de ideas, el Gráfico 28 muestra con un alto porcentaje de 80 por ciento parcialmente de acuerdo, lo expresado en cuanto a la integración del grupo de trabajo en la toma de decisiones, sin embargo se deberá atender la debilidad vinculada al indicador miedo y/o indiferencia en las situaciones en las que se gestione con el apoyo de la mayoría, de forma de estimular una verdadera, fluida y adecuada asesoría y prevenir decisiones desafortunadas que puedan llevar al fracaso de la

institución; dado que sus opiniones pudiesen incluso estar sujetas a los planteamientos de las partes involucradas, sobreponiendo los intereses particulares sobre los colectivos; hecho o factor que afectará la gestión constructiva del conflicto y que quedó evidenciado como un factor de riesgo a la gestión, en el Gráfico 17, cuadro 13, al estudiar el ítem 18.

Es imprescindible, igualmente, en este estado de la investigación conectar los resultados antes expresado al ítem 28, con el obtenido en el contenido del ítem 15, que refiere como “en el grupo de trabajo las personas hacen lo que le piden aunque no concuerden” reflejado en el Gráfico 20 y el Cuadro 14, en su columna dos; en donde de los resultados expresado por los encuestados, con un alto porcentaje por ciento opto estar de acuerdo. Lo que llevó a deducir la presencia inicial del factor miedo y/o indiferencia en el funcionamiento de las relaciones de los grupos de trabajo en el instituto.

Igualmente en cuanto a lo visualizado en el resultado del Gráfico 21, ítem 16 que muestra como factor de riesgo e incidencia en la gestión constructiva de conflictos, como los miembros del grupo pudiesen tener miedo de expresar desacuerdos con sus superiores, en donde la respuesta porcentual se expresó en un 40 por ciento para la categoría parcialmente de acuerdo y en un 20 por ciento para la categoría totalmente de acuerdo; refuerza la observación hecha de estimular una verdadera, fluida y adecuada asesoría y comunicación con el grupo para conocer las circunstancias en que se manifiesta el conflicto, a fin de identificar los factores que enlazan el problemas, atenuar sus efectos colaterales, buscando a través de medios pacíficos y cooperativos la aproximación al acuerdo que más satisfaga a las partes.

Así, en opinión de Puig, R. (1997), tenemos que:

La resolución de conflictos tan solo pretende evitar la aparición

de respuestas claramente erróneas y, sobretodo, intenta transmitir algunos conocimientos y algunas pautas de conducta para tratar de modos cooperativos a los conflictos. Eso a veces significará su solución, pero en otros casos obtendremos resultados aparentemente más modestos: la gestión positiva de los conflictos, el logro de acuerdos limitados pero constructivos, o la pacificación de las partes aunque las posturas respectivas puedan seguir estando frenadas. Por lo tanto, no debemos esperar resultados milagrosos de las técnicas de resolución de conflictos, sino la posibilidad de desarrollar capacidades personales que predisponen al acuerdo y a la resolución cooperativa de las situaciones de conflicto. (p. 59).

Dentro de esta perspectiva, considerando que el instrumento de recolección de información, facilitó igualmente detectar los factores positivos que inciden en el funcionamiento del grupo de trabajo, como el valor de la igualdad, por lo que cabe precisar la importancia de administrar los resultados obtenidos en los Gráficos 10 y 11, para los ítems 10 y 11, que evaluaron el proceso de trabajo del grupo; Gráfico 26 representativo del indicador igualdad; el Gráfico 21, para el ítem 14 y, los ítems 24, 26 y 27 en sus Gráficos 15, 24 y 27, en los que se encuentran manifiestas una grandes fortalezas y oportunidades para la gestión en la institución, como organización y sistema vivo.

Cuadro 19
Indicador: Organización

Ítem 29	Hay un gran esfuerzo para que los intereses del grupo de trabajo y de la organización coincidan
Totalmente de acuerdo	40%
Parcialmente de acuerdo	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Parcialmente en desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
No contestó	0%
Total	100%

Fuente: Miramontes, L. (2015)

Interpretación. En cuanto al componente del indicador organización:

El Cuadro 19 contiene las respuesta de los elementos muestrales de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de datos y recaba información que lleva a determinar la negociación como estrategia gerencial en la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, ubicada en su parte III. La Negociación como Estrategia Gerencial, cuyos resultados se muestran en cada ítem, englobado en el Indicador organización.

INDICADOR: ORGANIZACIÓN

Gráfico 29



Ítem 29, Hay un gran esfuerzo para que los intereses del grupo de trabajo y de la organización coincidan. Con relación a la presencia de un gran esfuerzo en hacer coincidir los intereses de los miembros del grupo de trabajo y de la organización de la cual forman partes, las respuestas obtenidas y representado en el Gráfico 29, indican que se manifiestan los estar de acuerdo con el contenido del ítem Encontrando una alta ponderación en la disposición de conciliar los intereses del grupo de trabajo y la organización.

En este sentido, y así se expresó en la bases teóricas, las personas que forman la organización deben saber ser flexibles, creativos, cumplidores, capaces de trabajar en equipo, situación que no es fácil ni frecuente, con lo cual se deben considerar las condiciones que favorecen o no el proceso de negociación, como lo señalado en esta investigación en la Figura 3 a partir de Smart, L. y Mayer, B. (1989), en donde debe darse el hecho de “que haya partes identificables que estén dispuestas a participar” y “disposición para negociar”.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha enunciado que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos, así como el hecho de que las mismas se encuentran influenciadas por el ambiente, el cual comprende múltiples variables que interfieren en el mismo de diferentes formas, como consecuencia directa repercuten estas variables en las personas que forman parte de ese sistema y que son, en definitiva quienes le permiten a la organización su existencia y permanencia en el tiempo, siendo que en el fenómeno organizacional, a través de la interacción de las partes se producen intercambios de ideas en conversaciones diarias, al punto que las mejores organizaciones conocen como manejar comunicaciones de dificultad.

Es así, como lo precisó Chiavenato, I. (2001), al sostener que un sistema puede definirse como:

Un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema), Dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes). Que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) Para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), Operando con datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), Unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente), Para suministrar información, energía o materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema). (p. 16).

El sistema corresponde a una serie de elementos complejos que al interactuar dan una visión del proceso total, dichos elementos accionan entre sí para lograr un fin común, lo que se haga en cada parte del sistema, repercute indefectiblemente en su todo.

En este sentido, se abordó el análisis de la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales mediante la negociación como estrategia gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, precisando mediante los objetivos específicos de la misma el diagnóstico de la situación de la gestión de los conflictos, los factores que inciden o los hacen presente y la determinación de la estrategia de la negociación, para en definitiva lograr un ganar-ganar de las partes involucradas y que el conflicto sea percibido por los trabajadores y la institución como una oportunidad de atender situaciones pendientes y superar las desavenencias y dificultades que se presenten con ocasión de la actividad laboral.

Son diversas las posibilidades para la gestión de los conflictos de manera positiva y constructiva, tramitando mediante medios pacíficos y de cooperación los mejores acuerdos. Es importante determinar el momento o situación generadora de conflicto, generalmente se presentan ante las desavenencias entre los intereses del particulares del grupo en contraposición a los objetivos e intereses propios de la organización.

El primer objetivo específico que llevó a “Diagnosticar la Gestión Constructiva del Conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”, objetivo éste, desarrollado en el cuadro técnico metodológico, en la variable “gestión constructiva del conflicto” y que forjó los indicadores e ítems en el instrumento para la recolección de información, a saber: indicador toma de decisiones, indicador desacuerdo, indicador conflicto, indicador trabajador e indicador proceso de trabajo.

Se observó en los resultados reseñados en la aplicación de la encuesta, como se manifestaron los encuestados que en el proceso de trabajo, más exactamente en la interacción y funcionamiento en los grupos de trabajo para la toma de decisiones, se presenta con alta frecuencia desavenencias desacuerdos, choques y conflictos, en cuanto a las posiciones de las partes. Igualmente, se determinó que los conflictos

personales son evidentes, interfiriendo los intereses personales sobre los colectivos lo que tiende a generar situaciones de conflictos en la institución y puede tener incidencia en la toma de decisiones.

Es importante resaltar como la expresión de este colectivo en reconocer la situación, representa una fortaleza para la institución en la comprensión de la transformación de conflicto, el cual se encuentra representado por un amplio juego de lentes a través de los cuales se describe como el conflicto aparece y de dónde; como trae cambios en las dimensiones personales, relacionales, estructurales y culturales, con la finalidad de facilitar el desarrollo de respuestas creativas, que en definitiva promuevan el cambio en la organización de manera pacífica y a través de mecanismos no violentos. Ver en el conflicto y las diferencias, la oportunidad para la institución de crecer, evolucionar y permanecer en el tiempo.

En este orden de ideas, es prudente indicar que para resolver un conflicto, se requiere analizar principalmente las causas que lo originan, sus características, los sentimientos y emociones de las partes involucradas, por cuanto inciden en el desencadenamiento de la situación. Es importante por consiguiente, conocer las circunstancias en que se manifiesta la situación de conflicto, con la finalidad de identificar los factores que enlazan el problema, para de esta forma atenuar sus efectos colaterales.

El segundo objetivo específico de la investigación, llevó a “identificar los factores que influyen en la gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”, por lo que resulta fundamental el conocimiento de estos elementos para el avance de las metas propuestas en el instituto. Este objetivo fue desarrollado en el cuadro técnico metodológico, en la variable “negociación como estrategia gerencial” y que forjó los indicadores e ítems en el instrumento para la recolección de información, a saber:

indicador equipo experto, indicador igualdad y/o desigualdad, indicador miedo y/o indiferencia. Información soportada por los porcentajes contenidos en los Cuadros 12, 13 y 14.

Se observó en el instituto, una tendencia positiva presente en el grupo de trabajo ante el reconocimiento de la importancia de requerir un equipo experto que apoye en el proceso de gestión constructiva de los de los conflictos, unido a la disposición de colaboración con profesionalismo en las actividades laborales.

Se deduce la presencia de elementos que influyen en el desarrollo de la actividad laboral y que coloca en situación de riesgo incluso a las personas que tienen el poder de tomar decisiones, como es la presencia del factor miedo y/o indiferencia para expresar y precisar la autoridad por considerar el grupo de trabajo que resultar inconveniente cuestionar a la misma, generar en consecuencia, la omisión del aporte de ideas que pudiesen ser creativas para la resolución de los conflictos.

Se encuentra como factor de riesgo y debilidad la presencia de los intereses personales sobre los colectivos (ítem 18), lo cual, concatenado con el análisis del ítem 8, vinculado al indicador trabajador en la variable Gestión Constructiva del Conflicto, del primer objetivo específico, igualmente representado en el Gráfico 9, pudiese tornarse en una amenaza futura y cierta en el desarrollo de la gestión que afecte la solidez del sistema en la organización.

Se afirmó con alta incidencia que el valor más importante para la institución es la igualdad e igualmente se observó, que las personas que ocupan cargos directivos se encuentran accesibles a los trabajadores en general sin mediar diferencia por la jerarquía de sus cargos dentro de la institución (ítems 14 y 17; Gráficos 15 y 16),

factores que fortalece en las relaciones del grupo de trabajo incluyendo la gerencia activa, la comunicación efectiva para alcanzar las metas comunes a las partes.

El tercer objetivo específico de la presente investigación, llevó a “Determinar la Negociación como Estrategia Gerencial en la Gestión Constructiva del Conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”, objetivo éste, desarrollado en el cuadro técnico metodológico, a través de la variable “Negociación como estrategia gerencial” y que forjó los ítems 24 al 29 en el instrumento para la recolección de información, correspondiente a: el indicador negociación, indicador actitud, indicador intención, indicador grupo de trabajo e indicador organización; ya procesados y reseñados en los cuadros 15 al 19 y gráficos 24 al 29, interpretados en el análisis de resultados.

En este sentido se encontró que ante la presencia de conflictos en la institución existe medianamente presente actitud agresiva y altanera en los grupos de trabajo. Se apreció que los miembros del grupo de trabajo usan la cooperación y colaboración en sus relaciones profesionales y que las decisiones tienden a tomarse luego reunido el grupo; estimulando la discusión y participación de la mayoría, existiendo de parte de los afectados la intención de negociar y superar las dificultades, así como un gran esfuerzo para que los intereses del grupo de trabajo y de la institución coincidan.

Reafirmando las expresiones señaladas en los análisis anteriores sobre los datos recabados en el instrumento de recolección de información para la presente investigación, resulta la negociación una estrategia gerencial que con estudio y preparación de los profesionales al efecto, puede dar altos y benéficos efectos; estrategia que incluso forma parte de la naturaleza humana desde la antigüedad, en la búsqueda del su bienestar.

RECOMENDACIONES

- ✓ Consolidación de un equipo asesor negociador experto jurídico y social para actuar en situaciones de conflicto y llegar al acuerdo más favorable a las partes.
- ✓ Fortalecimiento del aprendizaje de técnicas comunicativas adecuadas para ayudar al tratamiento de los problemas o situaciones de conflicto en el grupo de trabajo.
- ✓ Precisar en situaciones de conflicto elementales: ¿Cual es la naturaleza del mismo? ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué percepción tienen del conflicto? ¿Cuáles son los objetivos o metas de las partes y que desean obtener con la negociación?, lo que lleva a reconocer el conflicto, intentar entender y comprender las partes que están involucradas en esta situación e intentar a como dé lugar, por medio de un proceso de negociación positiva; la resolución definitiva de la situación.
- ✓ Separar las situaciones personales de los asuntos institucionales.
- ✓ Separar las posiciones y/ intereses particulares de los intereses de la organización.
- ✓ Trabajar con el grupo de trabajo el control de las emociones y la virtud de la paciencia.
- ✓ Hacer uso de la sinergia positiva para la planificación estratégica en la gestión organizacional, mediante la cual vista como una herramienta

estratégica facilita la estructuración de los equipos autónomos de alto rendimiento, que administrados positivamente generan un total alineamiento de los miembros de los grupos de trabajo, para aprovechar al máximo los diferentes talentos de las personas, trayendo como resultado por medio de los procesos creativos e innovadores colectivos, una gestión de alta calidad impulsando el éxito organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida & Freire (2007). Metodología da Investigação em Psicologia e Educação (4. ed.). Braga: Psiquilibrios.

Anato (2006) Evaluación de las estrategias de negociación en el ámbito laboral de los gerentes de la empresa Venezolana de Cloro, C.A. MSc. en Gerencia Empresarial, Decanato de investigación y Postgrado, Maestría en Ciencias Gerenciales Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo-Venezuela.

Arias, F. (1999), El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, F. (2004). El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. Venezuela: Editorial Episteme. Cuarta Edición.

Behar, D. (2008) Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Shalom.

Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados BL. Caracas Venezuela.

Barcelar, L. (2012), Competencias Emocionales y Resolución de Conflictos Interpersonales en el Aula. Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación.

Cámara, P. (2012). Tesis Doctoral, para optar al Grado de Doctor en la Universidad de Cádiz, titulada “Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional” Dirigida por Dr. Calos Luis Guillen Gestoso y Dr. José María León Rubio.

Cascon, P. (2000). Educar en y para el conflicto en los centros. Cuadernos de Pedagogía, N° 287.

Cascón, P. (2000). La mediación. Cuadernos de pedagogía. Núm. 287.

Cascón, P. y Martín, C. (2000). La alternativa del juego I. Juegos y dinámicas de educación para la paz. Madrid: Catarata.

Cunha, P. & Silva, P.I. (2010). Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social do Norte de Portugal. In C. Nogueira, I. Silva, L. Lima, A. T. Almeida, R. Cabecinhas, R.

Gomes, C. Machado, A. Maia, A. Sampaio & M. C. Taveira (Eds.). Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana. México.

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Chripino, A. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos modelos de mediação. Rio de Janeiro.

Dela Coleta, J. A. & Dela Coleta, M. F. (2005). Escalas para Medida de Fatores da Cultura Organizacional de Instituições de Educação Superior. Avaliação Psicológica.

Dela Coleta, J. A. & Dela Coleta, M. F. (2007). Cultura Organizacional e Avaliação de Instituições de Educação Superior: semelhanças e diferenças. Psico-USF.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, L; Orfila, R (2003). Conduciendo a la Investigación. Editorial Comala.com Caracas.

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Versión electrónica, contenido de la 22.ª Edición y las enmiendas incorporadas hasta 2012.

Estêvão, C. V. (2008). Educação, conflito e convivência democrática. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.

French, W. y Bell, C (1996). Desarrollo organizacional. Editorial Prentice-Hall. México

García, S. y Domínguez D. (2003). Introducción a la teoría de la negociación. universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones.

Giménez, N. (2010). Trabajo de Grado: La Negociación Como Estrategia Gerencial para la Solución de Conflictos Organizacionales en las Empresas Constructoras de Viviendas para el Estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación Quinta Edición. México: McGraw-Hill.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México. Buenos Aires. Caracas. Guatemala. Lisboa. Madrid. Nueva York. San Juan. Santafé de Bogotá. Santiago. Sao Paulo.

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (2001). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw – Hill.

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Mc Graw – Hill

Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología de la investigación. Ediciones Quirón. Sexta edición.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Harvard Deusto Business Review.

Macassi, S. (2013). El Tratamiento Informativo según el Ciclo de Vida de los Conflictos Socio Ambientales. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima Perú 2013.

Martínez, G. (2011). Trabajo de grado: Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clase. Universidad Nacional Experimental de Guayana

Morley, I. y Stephenson, G. (1977). The social psychology of bargaining. Londres, UK: George Allen & Unwin.

Neves, J. G., Garrido, M. & Simões, E. (2008). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais- Teoria e Prática. Lisboa: Sílabo.

Padua, J. (1989). Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales. México. Fondo de Cultura Económica (FCE).

Peters, T. (2006) Líderes del Management. Innovación. Gestionar con imaginación. Ediciones Deusto. Barcelona

Puig, R. (1997). Conflictos escolares: una oportunidad. Cuadernos de Pedagogía, 1997, nº 257. Praxis: Barcelona.

Reguera, J. A. F. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Revista de curriculum y formación del profesorado.

- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL (Universidad Autónoma de Lisboa).
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006). *Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos*. *Revista de Antropología Iberoamericana*.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sierra (1988). "Metodología de la Investigación". Primera edición. Editorial Panapo.
- Smart, L. y Mayer, B. (1989). *Negotiation and Mediation*. Ponencia presentada en la Conferencia anual de COPRED, Denver.
- Sousa, F. (2006). *Os comportamentos nas organizações*. Lisboa: Verbo.
- Tamayo, M. (2003) *El proceso de investigación científica*. Limusa Noriega Editores. Cuarta Edición.
- Tamayo, M. y Tamayo, L. (2001). *El Proceso De La Investigación Científica*. Edit. Limusa. Cuarta edición. México. Dto. Federal.
- Torres, L. (2005). *Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafinada construção de um modelo teórico*. Rio de Janeiro.
- Torres, L. (2007). *Cultura organizacional escolar: Apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais*. *Educ. Soc.*, 28 (98), 151-179. Retirado a 1 de Março de 2008, de la Base de Datos Scielo (Recursos Electrónicos UCA).
- Uranga, M. (1998). *Mediación, negociación y habilidades para el conflicto escolar*. En Casa Mayor, G. (Coord.): *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Graó: Barcelona.
- Van Dalen, (1999), *Manual de Técnicas de la Investigación Universal*., Editorial Paidós.

ANEXOS

ANEXO “A”
Instrumento de recolección de información
(Cuestionario)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE – YARACUY



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado encuestado, el instrumento que se le presenta a continuación tiene como finalidad recabar información sobre la gestión constructiva del conflicto en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy para determinar la negociación como estrategia gerencial en las relaciones laborales.

INSTRUCCIONES

Se presenta una lista de afirmaciones sobre el funcionamiento con su grupo de trabajo (considérese su grupo de trabajo el conjunto de persona que como docentes, obreros y/o administrativos, laboran en la misma institución u organización).

- Por favor, lea con detenimiento cada afirmación y marque con una (x) en el espacio correspondiente la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

- A: Totalmente de Acuerdo.**
- B: Parcialmente de Acuerdo.**
- C: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.**
- D: Parcialmente en Desacuerdo.**
- E: Totalmente en Desacuerdo.**

- Consulte al encuestador en caso de duda.

Considere que la información que usted tenga a bien suministrar resulta del todo confidencial.

¡Muchas gracias por su cooperación!

I PARTE. GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO

	A	B	C	D	E
1. Hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar					
2. Los miembros del grupo lo colocan en tela de juicio por expresar sus opiniones personales					
3. Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo					
4. Hay desacuerdo en el grupo de trabajo relativamente a las ideas expresadas por sus miembros					
5. Existe fricción entre los miembros del grupo de trabajo					
6. Existe conflicto sobre la delegación de tareas					
7. Los miembros del grupo manifiestan desacuerdo acerca de los contenidos de las decisiones					
8. Los conflictos personales son evidentes					
9. Los miembros del grupo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué					
10. Hay desacuerdo en el grupo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización					
11. El cumplimiento de los horarios para la jornada de trabajo es motivo de desavenencias en el grupo de trabajo					

Fuente: Miramontes, L. (2014)

II PARTE. FACTORES DE LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO

	A	B	C	D	E
12. La organización requiere un equipo jurídico psicosocial para actuar en situaciones de conflicto y llegar al acuerdo más favorable a las partes					
13. En el grupo de trabajo, las personas en posición jerárquica más alta tienen más privilegios					
14. La igualdad es el valor más importante					
15. En el grupo de trabajo las personas hacen lo que le piden, aunque no concuerden					
16. Los miembros del grupo de trabajo tienen miedo de expresar desacuerdos con sus superiores.					
17. Los miembros del grupo de trabajo tienen acceso directo a las personas en jerarquía superior					
18. Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos					
19. Es altamente inconveniente cuestionar la autoridad administrativa					
20. En el grupo de trabajo, los superiores deben siempre tomar la iniciativa					
21. En el grupo de trabajo, las personas con un cargo directivo intentan aumentar su distancia social de los individuos menos poderosos					
22. Los miembros del grupo de trabajo usan la cooperación y colaboración en sus relaciones profesionales					
23. Las decisiones son tomadas después de la obtención de consenso					

Fuente: Miramontes, L. (2014)

PARTE III- LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

	A	B	C	D	E
24. Al presentarse un conflicto en la organización entre el grupo de trabajo se negocia colaborando para encontrar un punto en común					
25. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es altanera y agresiva					
26. Al presentarse un conflicto en la organización la actitud entre el grupo de trabajo para negociar es conciliadora					
27. Cuando se dan situaciones de conflicto en el grupo de trabajo existe la intención de parte de los afectados para negociar y superar las dificultades					
28. En las actividades de trabajo el jefe reúne al grupo para tomar decisiones importantes, estimulando la discusión y considerando la decisión de la mayoría					
29. Hay un gran esfuerzo para que los intereses del grupo de trabajo y de la organización coincidan					

Fuente: Miramontes, L. (2014)

ANEXO “B”
Matriz de Operacionalización del instrumento
(Formato de validación del instrumento)

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: “LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY”

ITEMS	Aspectos a evaluar						Observaciones
	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓			✓	
2	✓		✓			✓	
3	✓		✓			✓	
4	✓		✓			✓	
5	✓		✓			✓	
6	✓		✓			✓	
7	✓		✓			✓	
8	✓		✓			✓	
9	✓		✓			✓	
10	✓		✓			✓	
11	✓		✓			✓	
12	✓		✓			✓	
13	✓		✓			✓	
14	✓		✓			✓	
15	✓		✓			✓	
16	✓		✓			✓	
17	✓		✓			✓	
18	✓		✓			✓	
19	✓		✓			✓	
20	✓		✓			✓	
21	✓		✓			✓	
22	✓		✓			✓	
23	✓		✓			✓	
24	✓		✓			✓	
25	✓		✓			✓	
26	✓		✓			✓	
27	✓		✓			✓	
28	✓		✓			✓	
29	✓		✓			✓	

ANEXO “C”
Formato de Revisión y Validación del Instrumento
(cuestionario)
Datos del Evaluador



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



ANEXO "B"

JUICIO DE EXPERTO

Yo, Fanny Bazán de M. Titular de
la CI: 7908002 por medio de la presente hago constar que analice y
evalué exhaustivamente el instrumento de recolección de datos del trabajo de
investigación presentado por Libia Miramontes Sánchez , el cual lleva por nombre
"La Gestión Constructiva del Conflicto en las Relaciones Laborales, mediante la
Negociación como Estrategia Gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología
de Yaracuy", arrojando como resultado una validez absoluta; ya que a través del
mismo es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Sin otro particular al cual hacer referencia se despide de usted

San Felipe, Marzo 2015

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y nombres: Bazan de M. Fanny

Cédula de identidad N°: 7908002

Título de pregrado: Profesora

Año de graduado: 1990

Institución: UPEL Lara

Título de postgrado: Doctorado

Año de graduado: 2009

Institución: UPTV AB

Lugar de trabajo: Coordinadora Investigacion

Cargo que desempeña: _____

Firma



7908002



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



ANEXO "B"

JUICIO DE EXPERTO

Yo, Maribel Pérez de Ledezma Titular de
la CI: 12.281.237 por medio de la presente hago constar que analice y
evalué exhaustivamente el instrumento de recolección de datos del trabajo de
investigación presentado por Libia Miramontes Sánchez, el cual lleva por nombre
"La Gestión Constructiva del Conflicto en las Relaciones Laborales, mediante la
Negociación como Estrategia Gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología
de Yaracuy", arrojando como resultado una validez absoluta; ya que a través del
mismo es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Sin otro particular al cual hacer referencia se despide de usted

Maribel C. Pérez G
RIF. V-12281237
Lcda. Admón. Comercial
L.A.C. 11 3353

San Felipe, Marzo 2015

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y nombres: Pérez de Ceballos Muriel

Cédula de identidad N°: 12-281.297

Título de pregrado: Lic. Administración comercial

Año de graduado: 2005

Institución: Universidad De Cuzco

Título de postgrado: MSc. Gestión y cambios en la Educación

Año de graduado: 2012

Institución: Universidad Tecnológica

Lugar de trabajo: Instituto Universitario de Tecnología
Del Yancuy

Cargo que desempeña: Docente Tiempo Completo

Firma 



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



ANEXO "B"

JUICIO DE EXPERTO

Yo, Ugarte H. Aziz E. Titular de
la CI: 5.463.365 por medio de la presente hago constar que analice y
evalué exhaustivamente el instrumento de recolección de datos del trabajo de
investigación presentado por Libia Miramontes Sánchez, el cual lleva por nombre
"La Gestión Constructiva del Conflicto en las Relaciones Laborales, mediante la
Negociación como Estrategia Gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología
de Yaracuy", arrojando como resultado una validez absoluta; ya que a través del
mismo es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Sin otro particular al cual hacer referencia se despide de usted

[Firma manuscrita]
5.463.365.

San Felipe, Marzo 2015

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y nombres: Ugarte Aziz
Cédula de identidad N°: 5.463.365

Título de pregrado: Inj. Agrario
Año de graduado: 1988
Institución: U.C.L.A.

Título de postgrado: Gerencia Agraria M.Sc.
Año de graduado: 2001
Institución: U.C.L.A.

Lugar de trabajo: Universidad Politécnica Territorial
de Jorunay Aristides Bastidas.

Cargo que desempeña: _____

Firma Mamani

ANEXO “D”
Formato de Constancia de Confiabilidad del Instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE - YARACUY



CONSTANCIA

El instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado “**LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES LABORALES, MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGÍA GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY**”, presentado por Libia Miramontes Sánchez, titular de la cédula de identidad N° 7.107.479, como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, se ha sometido al procedimiento de confiabilidad conocido como **ALPHA DE CRONBHAC** para los ítems cuya escala de medición es tipo ordinal.

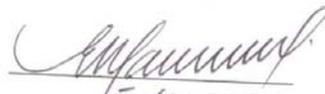
Para este procedimiento se tomó cinco instrumentos de manera aleatoria, se procesaron los datos en un formato diseñado para este fin y se aplicó la fórmula correspondiente obteniendo un coeficiente 0,86. (Anexo a la presente)

Considerando el resultado obtenido en la muestra seleccionada, el instrumento suministrado **ES CONFIABLE** para la recolección de los datos. Sin embargo, cabe destacar que el procedimiento señalado permite medir el grado en que los ítems del instrumento es comprendido desde un enfoque común por las personas encuestadas, garantizando un criterio de respuesta homogéneo en una población con características similares, evitando de esta manera la dispersión en la información suministrada, causadas por interpretaciones erróneas.

Es importante señalar que el referido procedimiento no está diseñado para determinar si los ítems contenidos en él, den respuesta a los objetivos planteados en la investigación, por lo tanto el resultado de “alta confiabilidad” es independiente de los resultados obtenidos en los procesos de validación, conocido como “Juicio de Experto”

Constancia que se expide a petición de parte interesada, a los dos (02) días del mes de abril de 2015.

Atentamente,



5.463.365

San Felipe, Marzo 2015

Ugarte Aziz
Ing. Agrónomo
MSc. en Gerencia Agraria
Docente Ordinario Asociado-Dedicación Exclusiva
UPT “Aristides Bastidas”

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE	ITEMS	PARTE I: GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO										PARTE II: FACTORES DE LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DEL CONFLICTO										PARTE III: LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL									TOTAL PUNTAJE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	5	1	1	2	2	1	2	2	2	1	46
2	0	2	3	4	5	5	4	4	2	3	5	1	4	1	2	2	1	4	5	4	5	2	3	1	5	1	2	1	1	80	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	62	
4	1	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	2	2	1	2	5	1	5	5	3	5	2	2	1	5	1	1	2	1	88	
5	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	4	4	2	2	1	2	4	4	2	83	
6	3	0	2	3	2	4	2	4	4	4	5	2	0	3	5	3	2	3	5	4	1	3	1	1	5	1	1	2	2	73	
7	2	2	4	4	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	1	4	1	1	2	4	5	2	3	2	2	4	4	2	2	64	
8	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	41	
9	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	1	2	4	2	2	2	1	2	2	44	
10	1	2	4	2	2	5	2	1	4	4	5	1	2	1	1	1	1	1	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	2	61	
SUMA																														612	
PROMEDIO	1,4	1,9	2,5	2,6	2,4	2,8	2,3	2,2	2,5	2,5	2,9	1,3	2,0	1,6	2,1	2,5	1,4	2,1	2,9	3,5	3,1	2,1	2,2	1,6	2,7	2,0	2,1	2,1	1,6	17,9	
DESVIACION	0,8	1,3	1,2	0,8	1,2	1,8	1,1	1,5	1,4	1,2	1,9	0,8	1,2	1,0	1,2	1,3	0,5	1,5	1,5	1,2	1,7	0,9	0,9	0,5	1,7	1,2	1,1	0,7	0,5	15,71	
VARIANZA	0,7	1,7	1,4	0,7	1,4	3,1	1,1	2,4	1,8	1,4	3,4	0,2	1,6	0,9	1,4	1,6	0,3	2,3	2,3	1,4	3,0	0,8	0,8	0,3	2,9	1,3	1,2	0,5	0,3	246,84	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																														41,5	
RESUMEN DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TAL PUNTAJE
0 NO CONTESTO	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2	2	0	1	3	2	5	2	2	3	7	2	7	3	2	6	6	1	0	3	2	2	4	3	4	3	1	4	0	
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	6	4	6	7	3	5	2	5	4	3	3	5	0	5	4	4	0	5	3	1	6	5	6	3	4	5	8	5	0	
3 NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	1	0	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	1	2	0	2	1	1	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	
4 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0	3	2	1	1	2	2	2	3	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	0	4	2	1	1	0	0	2	2	1	0
5 TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	0	0	1	3	0	1	1	0	4	0	0	0	1	1	0	1	3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
TOTALES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,86$$

TOTAL ITEMS = 29

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coefficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
 Título: Instrumentos de Investigación Educativa
 Ediciones CIDERG, c.a Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela.
 Año: 1998

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Corbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado en la escala de 0,86, concluyéndose que el instrumento es confiables desde el punto de vista estadístico.