

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

## **ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**

(Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del  
Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022).

**Tutor:**

**MSc. Franklin Moya**

**Autor: Reiber Altuve**

**Barinas, Septiembre 2022**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa Estudios Avanzados  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General

## **ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**

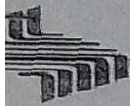
(Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022).

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Administración Mención Gerencia General.

**Autor:** Reiber Altuve

**Tutor:** MSc. Franklin Moya

**Barinas, Septiembre 2022**



**ACTA DE ADMISIÓN**

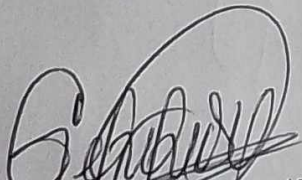
Siendo las 9:00 am del 12 de Enero del 2023, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Franklin Moya (Tutor)**, **Prof. MSc. Germán Alfonso (Jurado Principal - Coordinador UNELLEZ)**, **Prof. MSc. Yuset González (Jurado Principal UNELLEZ)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 17.659.928, 17.987.189, 11.717.332, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución N° CAEA/2022/10/55 DE FECHA: 30/11/2022, ACTA N° 10 ORDINARIA, N°55, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "Acciones Gerenciales en el Mejoramiento de los Conflictos Laborales. (Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022" presentado por el maestrante **ALTUVE REIBER RASHIEL** titular de la cédula de identidad 17.377.652, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum en Administración** mención **Gerencia General**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 12 de Enero del 2023 a las 11:00 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

**Prof. MSc. Franklin Moya.**

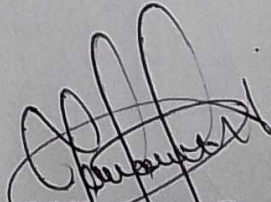
**C. I. N° 17.659.928**

**(TUTOR)**

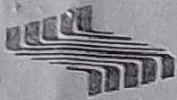
  
**Prof. MSc. German Alfonso**  
**C. I. N° 17.987.189**

**(Jurado Principal-Coordinador UNELLEZ)**



  
**Prof. MSc. Yuset González**  
**C. I. N° 11.717.332**

**(Jurado Principal UNELLEZ)**



### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:00 am del 12 de Enero del 2023 reunidos en el Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: Prof. MSc. Franklin Moya (Tutor), Prof. MSc. Germán Alfonzo (Jurado Principal - Coordinador UNELLEZ), Prof. MSc. Yuset González (Jurado Principal UNELLEZ), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 17.659.928, 17.987.189, 11.717.332, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución N° CAEA/2022/10/55 DE FECHA: 30/11/2022, ACTA N° 10 ORDINARIA, N°55, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "Acciones Gerenciales en el Mejoramiento de los Conflictos Laborales. (Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022" presentado por el maestrante ALTUVE REIBER RASHIEL titular de la cédula de identidad N° 17.377.652, con el cual aspira obtener el Grado Académico; Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobado el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Prof. MSc. Germán Alfonzo  
C. I. N° 17.987.189

(Jurado Principal-Coordinador UNELLEZ)

Prof. MSc. Franklin Moya.

C. I. N° 17.659.928

(TUTOR)



Prof. MSc. Yuset González  
C. I. N° 11.717.332

(Jurado Principal UNELLEZ)

## **DEDICATORIA**

Al Dios creador, en quien confío mi vida y la de los que amo.

A mi madre, que me dio el ser, me hizo ser y llegar a ser.

A mi hija, que es la luz de mi vida.

Para la Gloria y Honra de Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a Dios Todopoderoso por bendecirme durante toda mi vida.

A la UNELLEZ, por ser mí casa de estudios y darme la oportunidad de formarme en los distintos proyectos de formación académica en los que he participado

A mi madre Noris Altuve, madrina Rosaura Sevilla y tías Teresa, Elys y Yirmen por su paciencia, apoyo y amor en todo momento y lugar.

A mi hija Mariamgela Atuve, por ser un pilar fundamental en mi vida y en el crecimiento familiar.

A mi tutor de tesis Msc. Franklin Moya, por compartir sus conocimientos en la realización del trabajo.

A mis profesores, los cuales durante toda mi escolaridad permitieron mi crecimiento para alcanzar el éxito.

Gracias a todos, Dios los Bendiga...



UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADO  
SUBPROGRAMA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

### CARTA DE APROBACIÓN

Quien suscribe **MSc. Franklin Moya**, C.I **V-17.659.928**, por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo de Grado, titulado "**ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**" (Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022). realizado por el ciudadano: **Reiber Altuve, cédula de identidad N° V-17.377.652**, estudiante regular de **Postgrado**; para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General. Así mismo certifico que el reúne las condiciones para hacer evaluado por un jurado examinador que se define para luego ser defendido en una defensa oral y publica. Por último, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del trabajo de grado en la fecha y en la hora que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 5 días del mes de octubre del año 2022.

Atentamente:

**MSc. Franklin J. Moya P.**

**C.I 17.659.928**

Fecha de entrega: 5/10/2022

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación de la Investigación.....	20
Alcances y Limitaciones .....	23
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases Teóricas.....	29
Acciones Gerenciales .....	29
Acciones gerenciales de fortalecimiento .....	31
Proceso de Organización.....	37
Funciones Gerenciales.....	39
Conflictos Laborales.....	42
Concepción Teórica del Conflicto.....	44



Causas del Conflicto.....	45
Bases Legales.....	48
Definición de términos .....	51
Sistema de Variables .....	52
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	54
Tipo de Investigación.....	55
Diseño de la Investigación.....	56
Población.....	56
Muestra.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez del Instrumento.....	59
Confiabilidad del Instrumento.....	59
Procesamiento y Análisis de los Datos.....	62
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	63
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones .....	78
Recomendaciones .....	81
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS .....	86

## LISTA DE CUADROS

	p.p
1 Operacionalización de la Variable.....	53
2 Rango de Interpretación de la Confiabilidad.....	61
3 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Proceso de Organización para los Indicadores: Metas, Objetivos y Estrategias.....	64
4 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Funciones Gerenciales para los Indicadores: Planificación, Organización y Dirección.....	66
5 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Funciones Gerenciales para los Indicadores: Control y Evaluación.....	68
6 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Teoría del Conflicto para los Indicadores: Enfoque Tradicional, Enfoque de Relaciones y Enfoque Interactivo.....	70
7 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Causas del Conflicto para los Indicadores: Tipo Endógeno, Tipo Exógeno y Relaciones Interpersonales.....	72
8 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Causas del Conflicto para los Indicadores: Conflictos de Valores e Incompatibilidad de Metas.....	74
9 Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: causas del conflicto: Factores y Causas de Gestión.....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

p.p

1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	64
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	66
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	68
4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	70
5	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	72
6	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	74
7	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el Gerente y trabajadores del departamento del registro agrario, instituto nacional de tierras, municipio Barinas, estado Barinas .....	76



UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADO  
SUBPROGRAMA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

## **ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**

**Autor:** Reiber Altuve

**Tutor:** MSc. Franklin Moya

**Septiembre:** 2022

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo Analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas La metodología estuvo focalizada en el paradigma cuantitativo, el tipo en un estudio de campo y el diseño no experimental. La población estuvo constituida por veinte (20), distribuidos de la siguiente manera: tres (1) gerente, (2) asistentes y (17) técnicos de campo y la muestra se tomó la totalidad de la misma. La técnica e instrumento de recolección de datos se efectuará por medio de un cuestionario, con escalamiento Likert, con alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, validándose mediante el juicio de tres expertos y su confiabilidad con el cálculo del Coeficiente ( $\alpha$ ) Alfa de Cronbach. Los datos se organizarán en cuadros y gráficos estadísticos, con el fin de determinar las frecuencias absolutas y los porcentajes para cada respuesta obtenida en cada categoría presentada. El estudio concluyó: El gerente y sus trabajadores consideran la aplicación de métodos para guiar estrategias gerenciales en la empresa es efectiva. Igualmente, carecen del uso de los objetivos para optimizar acciones gerenciales en la organización y tienen necesidad de emplear acciones en el fortalecimiento de la gerencia. Los encuestados respondieron que la planificación si representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales. Asimismo, esporádicamente piensan que la organización de estrategias gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales y carecen de la dirección es aplicada en la institución de manera eficiente en la resolución de conflictos laborales.

**Descriptor:** Acciones Gerenciales, Conflictos Laborales.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to analyze the managerial actions in the improvement of labor conflicts in the agrarian registration department of the National Land Institute, Barinas municipality, Barinas state. The methodology was focused on the quantitative paradigm, the type in a field study and non-experimental design. The population consisted of twenty (20), distributed as follows: three (1) managers, (2) assistants and (17) field technicians and the entire sample was taken. The data collection technique and instrument will be carried out through a questionnaire, with Likert scaling, with alternative answers: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never, validating through the judgment of three experts and their reliability with the calculation of the Cronbach Alpha Coefficient ( $\alpha$ ). The data will be organized in tables and statistical graphs, in order to determine the absolute frequencies and percentages for each response obtained in each category presented. The study concluded: The manager and his workers consider the application of methods to guide managerial strategies in the company to be effective. Likewise, they lack the use of objectives to optimize management actions in the organization and they need to use actions to strengthen management. The respondents answered that planning does represent an essential tool for the execution of managerial actions. Likewise, they sporadically think that the organization of managerial strategies accesses to improve labor conflicts and they lack the direction it is applied in the institution in an efficient way in the resolution of labor conflicts.

Descriptors: Management Actions, Labor Conflicts.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones del estado son consideradas como un sistema social que generan cambios, mediante un proceso de socialización que conlleva a la calidad del mejoramiento de los niveles de conocimiento y el cultivo constante de aprender a interactuar, compartir con otros y prepararse para saber convivir en sociedad. Es por ello que el instituto nacional de tierras debe asumir actitudes reflexivas y críticas para ir en la búsqueda constante de propuestas que reten y asuman el quehacer diario en la institución, sobre la base de un propósito común en el cual permita la conformación de un equipo altamente capacitado que contribuya a construir un desempeño de excelencia en el marco de una buena convivencia entre cada uno de los miembros que la conforman o que están al frente con grandes responsabilidades en sus manos.

Es por ello, que se toma esta institución como objeto de este estudio y se busca analizar a una parte de sus integrantes constituidos en su mayoría por personal capacitado en el área agrícola, con el propósito de encontrar cuales son las situaciones que generan conflictos en la organización y poder analizar y comprender la cultura que impera en la misma, para así lograr tener las apreciaciones exactas y creíbles de los procesos de interrelación que se generan interna y externamente en la institución.

En esta investigación se aspira ir más allá del simple registro de los conflictos que se generan a diario en esta institución, o tratar de evadirlos, ya que sería imposible porque se han considerado una epidemia transnacional que puede llegar a afectar la mayoría de las organizaciones del país públicas o privadas, lo que se busca es analizar y comprender las diferentes situaciones que están presentes en la rutina diaria del personal que ahí labora, la cual genera una

convivencia profesional conflictiva y a su vez interfiere en el buen desempeño de estos dentro de la empresa.

Asimismo, en este estudio se ha planteado presentar acciones gerenciales para el mejoramiento de conflictos en la organización estudiada, que conlleve a un clima armonioso, afectivo y de respeto donde se muestre la verdadera madurez del funcionario sea gerente o trabajador al momento de manejar conflictos de tipo laboral dentro de la institución. De allí las razones que condujeron al abordaje del presente estudio, el cual se tratará de estructurar en los siguientes capítulos: Capítulo I, viene dado por el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación y su justificación.

El Capítulo II, el Marco Teórico que reúne los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, y la operacionalización de las Variables. El Capítulo III, se señaló el Marco Metodológico, comprende el diseño de la investigación, tipo, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de los datos. El Capítulo IV, contiene el Análisis e Interpretación de los Datos. El Capítulo V, por las Conclusiones y Recomendaciones Finalmente, se exponen las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

En los actuales momentos, en América Latina e inclusive en la mayoría de los países de habla hispana se ha venido generando conflictos de tipo laboral. Estos problemas han estado asociados a la existencia de grupos que funcionan en el interior o exterior de las empresas públicas o privadas. Dentro de esos factores detonantes, se encuentran la parcialidad política, intereses personales, amorosos e inclusive; y cuando se contraponen a los de otros grupos, se generan roces y la comunicación amigable se rompe, se limitan sólo a lo formal, el clima se hace oscuro.

Los desacuerdos, las tensiones interpersonales, los enfrentamientos intra o intergrupales que pueden adoptar un carácter violento o destructivo, o que dañen la convivencia y la salud humana, pueden deteriorar las relaciones sociales, es decir, se refiere a los conflictos en las relaciones humanas que ocurren en cualquiera de los escenarios sociales.

De allí que, el conflicto es inevitable en los grupos humanos y los intentos de evadirlos han tenido efectos contrarios. Los conflictos empresariales no son una excepción, poseen un potencial constructivo y destructivo, en dependencia de la manera de enfrentarlos y resolverlos constructivamente. Es verdad que con frecuencia el conflicto crea tensión, ansiedad y molestia, pero estos sentimientos en sí mismo no son siempre malos. Pueden proporcionar una realimentación necesaria para el desarrollo y el crecimiento. Es importante destacar que el conflicto, puede proporcionar una tensión creativa que sirva



para inspirar la solución de problemas y para motivar la mejora del rendimiento individual o grupal de los trabajadores, además constituyen un paso necesario hacia el aprendizaje personal y hacia el proceso de cambio.

En esta misma dirección afirma, Johnson (2012) que el conflicto no sólo es inevitable, sino que incluso es necesario para combatir la rutina y así facilitar el progreso de la empresa, el conflicto posee tantos aspectos funcionales como disfuncionales, además plantea que en realidad la funcionalidad o disfuncionalidad de una determinada conducta, dependiendo siempre de los criterios adoptados y de la perspectiva considerada. Algo funcional para la organización puede ser disfuncional para algunos miembros y viceversa.

Los crecientes conflictos laborales en las empresas públicas o privadas, se perciben como una suerte de epidemia transnacional que se mueve y se extiende de país en país, llegando a si a cambiar por completo el paisaje de sistemas organizacionales e inclusive llega a afectar hasta la identidad y vocación del trabajador. Esta enfermedad de la postmodernidad, como ocurre en otras muchas, se convierte en causa de profunda perplejidad ya que no favorece un clima armonioso entre el personal de la organización.

Según Salazar (2013) una definición funcional del conflicto es la que plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas. Entonces se puede plantear que el conflicto intergrupales son el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos (grupos) que por alguna razón se han asociado entre sí. Al parecer ello no debería afectar a las empresas, pero lo hacen. La importancia de una buena convivencia y la necesidad de convertirla cada vez más en un proceso que genere aprendizajes sustentado en valores; en el cual el empleado juega un papel activo conjuntamente con la cooperación precisa del gerentes y demás miembros de la empresa, esto

podría generar un buen clima organizacional, y así se lograrían los objetivos planteados.

De hecho, la mayoría de las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder manejar con más cautela los conflictos que en ella se generan, por esta razón que se debe establecer una cultura organizacional a partir de un sistema de valores y creencias en sus líderes para fortalecer el recurso humano. El calor, el apoyo, y la ayuda mutua entre el personal que labora en la empresa deben prevalecer y son de gran importancia para alcanzar los objetivos de la organización.

Ahora bien, en la realidad la verdad es otra; ya que las organizaciones no escapan al flagelo de los conflictos organizacionales, los cuales se puede evidenciar que son causados principalmente por el egoísmo de los hombres y suele manifestarse con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí, es como que empiezan a luchar sobre quien es mejor en cada área y eso por supuesto va a generar un conflicto.

Siguiendo con lo anterior se puede afirmar, que el conflicto se identifica con la condición humana, por cuanto aborda aspectos inherentes a la regulación constructiva, se puede modificar las estructuras de poder, representa oportunidades de transformación y la relación entre las partes puede salir consolidada o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución.

Además, se deduce, que el conflicto es parte inevitable de las organizaciones, y que crea condiciones desfavorables para el buen funcionamiento tanto de la empresa como de las relaciones interpersonales, los cuales conllevan a una limitación y hace casi imposible que los miembros de la organización trabajen unidos. Por lo cual esto va a generar en quienes constituyen el eje sistémico empresarial, reacciones y hechos desfavorables en pro del funcionamiento de

la misma. Por eso es de vital importancia tener conocimiento de cómo los gerentes implementan acciones para manejar los conflictos laborales que se le presentan a diario en su lugar de trabajo.

Por lo tanto, para definir el conflicto es necesario tener claro que para que se produzca un conflicto, las partes deben percibirlo, es decir, sentir que sus intereses están siendo afectados o que existe el peligro de que sean afectados. Es evidente, que la organización empresarial es flexible, y cambiante, todos los trabajadores juegan un rol protagónico al estar conscientes de esta realidad, en el cual tienen que asumir un papel dinamizante y comprender que la empresa como ambiente abierto está para favorecer la participación de todos con claras reglas o límites en su accionar, en el cual prive el diálogo, el desarrollo de sentimientos de pertenencia organizacional, profundizando así el principio de democracia y dejando a un lado los entes generadores de conflictos entre ellos.

En la legislación venezolana, se dictan las bases humanistas, legales y procedimentales con las cuales se implementará la formación de las empresas del país y el carácter de responsabilidad que tienen con sus trabajadores, por lo que la organización, se convierte en un centro de atención del Estado, al ser considerada como esencial para el desarrollo de la nación. En ella se generan acciones de interdependencia e interacción entre el conjunto de personas que participan. Por esta razón el personal que en ella labora debe tener un perfil que favorezca la relación cooperativa de esfuerzos para el bien común.

Partiendo de lo antes expuesto, la realidad que se observa en los funcionarios que laboran en el departamento de registro agrario del instituto nacional de tierras I.N.T.I, municipio Barinas, estado Barinas, los aspectos descritos dentro del enfoque conceptual en cuanto a los conflictos pareciera contradecirse porque, a través de la observación directa, se evidencia cierta división entre el

personal donde se aprecian grupos que generan conflictos, de tipo administrativo, personal social, académicos, entre otros, esta realidad genera finalidades individuales diferentes.

Además, se reflejan otras situaciones de naturaleza conflictivas que afectan a la institución, entre los que se pudieran mencionar, la falta de comunicación eficaz, ya que es percibida con desconfianza por parte de todo el personal, falta de tomas de decisiones acertadas por parte de los funcionarios de más alto cargo, que conllevan a una desmotivación en el trabajo que a diario se realiza, de igual manera, la falta de creatividad y de liderazgo al momento de dirigir las controversias y llegar a un acuerdo satisfactoria entre las partes.

De allí que, la falta de acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales, trae como consecuencias: desmotivación del personal hacia su lugar de trabajo, bajo rendimiento en sus funciones, ausencia de liderazgo, carencia de relaciones interpersonales, poca comunicación efectiva, no existe conexión en la toma de decisiones, irrespeto entre los compañeros de trabajo, disputas permanentes relacionada con el sistema de trabajo.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se establecen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual en cuanto a la aplicación de acciones gerenciales para el mejoramiento de los conflictos laborales por parte del gerente del departamento del registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas?, ¿Cuáles son las acciones gerenciales y los conflictos laborales?, ¿Cuál es la incidencia de las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales? A continuación, se exponen los objetivos de la investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### *Objetivo General*

Analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas.

### *Objetivos Específicos*

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la aplicación de acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales.

Caracterizar las acciones gerenciales y los conflictos laborales en los funcionarios del departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras.

Determinar la incidencia de las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales.

## **Justificación de la Investigación**

Todas las instituciones, públicas o privadas se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Los conflictos se presentan como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros de trabajos. Conflictos entre el personal, conflictos entre gerente y trabajador, conflictos entre trabajador y personal de la comunidad, esto constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que se ha vivido de alguna manera en las organizaciones y que, ineluctablemente, prueban la evidencia empírica de la naturaleza conflictiva de las empresas.

En las entidades del estado, el manejo de los conflictos de manera constructiva constituye un elemento esencial el establecimiento de una comunicación entre las partes, donde se tome en cuenta las dos posiciones que normalmente se generan en el mismo, una situación de cooperación y otra de competencia. La comunicación en cada una de ellas por lo general difiere. En la primera, es abierta, franca, se comparte información entre las partes lo que permite que frente a un conflicto se pueda manejar en forma constructiva, ya que se facilita la comunicación eficaz y fluida con el opositor.

Mientras, que, en la segunda, el proceso comunicativo es deficiente, se intercambia información distorsionada, se hacen falsos compromisos que no permiten resolver el conflicto, porque no aprovechan las estrategias que se intentan aplicar en el manejo del mismo y los efectos son destructivos. En las situaciones de conflicto se observa como tendencia la deformación de cada una de las percepciones del comportamiento y los motivos del otro, así como las dificultades en la comunicación entre las partes, de manera particular si la situación es competitiva. Ante este hecho, descrito hasta aquí, se propone un

procedimiento dirigido a disminuir estos obstáculos como es el intercambio de roles.

Tomando en cuenta, que una organización es un espacio social por excelencia, en donde se aprende cada día, la empresa debe ser una institución que aprenda, que cambia, que empuja movimientos sociales. Los trabajadores configuran el clima institucional a partir de sus actitudes y su comportamiento. El cooperativismo implica tomar conciencia del desarrollo del individuo y del colectivo sobre la base de combinar la libertad, la espontaneidad, la interacción y coexistencia de grupo con normas sustentadas en valores, las cuales se determinen a través de una negociación, un diálogo, por la paz de su convivencia. Las empresas deben hacerse más competitivas dentro de su ramo y debe adoptar más acciones gerenciales para manejar los conflictos laborales a fin de garantizar el éxito de la organización.

Esta organización publica, debe adoptar herramientas de optimización, basadas en enfoques gerenciales (gestión estratégica y modelos de gerencia participativa) a fin de alcanzar el éxito y con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes y el cumplimiento de la visión, misión, valores, elementos que conjugados comprometen al personal a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso y unidad para alcanzar los objetivos de la misma; en donde no haya individualidades y el egoísmo de los hombres no sirva de tropiezo en las metas que se plantean.

Basados en estos planteamientos, la presente investigación se justifica, porque: como pertenencia institucional propone al gerente del departamento del registro agrario aplique una serie de estrategias gerenciales que le permitirá manejar los conflictos laborales que se presenten dentro de la institución, para así lograr un clima armonioso dentro de la organización, de

igual manera, este trabajo abrirá nuevos caminos para las instituciones estatales que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente acerca de los conflictos y sus consecuencias, así como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que, de alguna manera u otra, se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente. Por último, profesionalmente se pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

En este sentido, el estudio se inserta en la línea de investigación de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para la Maestría en Administración mención Gerencia General en: Línea de creación intelectual: Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimientos administrativos y gerenciales. Proyecto: Conocimiento Centrado: Valores, Actitudes, relaciones y clima Organizacional y Temario: Acciones Gerenciales y Conflictos Laborales.

## **Alcances y Limitaciones**

### *Alcances*

La presente investigación está dirigida al personal que labora en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras en el estado Barinas. Con el propósito de Analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales, partiendo de un estudio diagnóstico



que permitirá inferir y reflexionar en los elementos gerenciales de el funcionario encargado de dirigir las actividades laborales y administrativas realizadas por los trabajadores de este departamento, los resultados obtenidos generaran una base de conocimientos y experiencias formativas que podrán ser utilizados en organizaciones con fines similares y en futuros proyectos de investigación referidos a la problemática estudiada.

De allí que otro alcance radica en que los trabajadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales. Los intereses contrapuestos crean la necesidad de debatir y negociar; el interés en común brinda el impulso que permite llegar a un compromiso y a un acuerdo. Los conflictos o diferencias se pueden prevenir y resolver sin intervención de terceros.

### *Limitaciones*

Entre las limitaciones para lograr la posible investigación, puede surgir algunos eventos como: la poca receptividad de los sujetos de estudio al momento de realizar la búsqueda de los datos a través de la aplicación de los instrumentos. No obstante, estas limitaciones pueden ser superadas explicando de una manera amplia al personal de la empresa la importancia que reviste el estudio en cuanto a mantener un proceso de comunicación eficaz que permita el entendimiento de todos los involucrados, a parte de la dedicación del tiempo necesario para la aplicación de la encuesta a los trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los antecedentes y bases teóricas que sustentan la investigación a la luz de la revisión bibliográfica que permitió la mejor comprensión del objeto de estudio. Al respecto, Pérez (2013) indica que marco teórico “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y (o) de la realidad contextual en la que se ubica” (p.12). Es decir, dependiendo de la naturaleza del Trabajo, el Marco Teórico puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación comprenden todos aquellos trabajos de grado que se realizaron anteriores a este y que guardan relación porque tienen en común algunas de sus variables, pero que además se ajustan al nivel del grado académico que se persigue en éste. Claret (2012), considera que los antecedentes de la investigación consisten:

“La revisión de trabajos previos sobre el tema en estudios realizados fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o, en su defecto, en otras organizaciones. Los antecedentes pueden ser de tesis de grado o postgrado, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales ponencias, conferencias, congresos, revistas especializadas entre otros.” (p.20).

Interpretando al autor, los antecedentes son aquellos trabajos, ponencias, congresos, regionales, nacionales e internacionales que tienen relación con la variable objeto de estudio. Además, de congresos, revistas arbitradas, conferencias, entre otros que contribuyen con el fortalecimiento del estudio.

En este sentido, Galindo (2013) se planteó un trabajo titulado, “Estrategias de Creatividad Gerencial para el Manejo de los Conflictos Funcionales en la Empresa Coltejer Medellín-Colombia”. El estudio representó la culminación académica de la Maestría en Gerencia de Empresas de la Universidad de la Sabana. La investigación se consideró en el paradigma cuantitativo, en un diseño de campo, tipo descriptivo, proyecto factible. Se tomaron como sujetos de estudio a los miembros del sindicato de empleados, representado por 21 dirigentes y a los gerentes de cada departamento lo cual estuvo conformado por 25 sujetos, a los mismos se les aplicó un cuestionario tipo mixto, validado por el procedimiento división por mitades.

El análisis de los datos se realizó en forma manual y se lograron algunas conclusiones entre las que destacan que los gerentes poco atienden a la solución de conflictos considerados funcionales como los bonos compensatorios de antigüedad y aumento de sueldos por jornada, lo que generaba situaciones conflictivas. Se recomendó la aplicación de un programa de capacitación en el diseño y aplicación de estrategias para tomar decisiones y solucionar conflictos en la empresa.

El estudio contribuye con aportes teóricos relacionados con el conflicto bajo un enfoque sistémico y permite analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, se han dado tres corrientes o enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y el interactivo.

Ahora bien, Antúnez (2015) en su trabajo denominado “El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo Campus La Morita. En esta investigación para la autora fue necesario diagnosticar los factores determinantes del clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que obstruyen en el rendimiento de los empleados. Se orientó en el clima organizacional, factores, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Así mismo metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

La autora concluyó los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. La recomendación fue la aplicación del modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento). La relación de este caso con el objeto de estudio radica en el análisis de las necesidades individuales y organizacionales que pueden fomentar un aporte en el empleo de métodos y

estrategias para obtener lineamientos en el fortalecimiento de una de una cultura organizacional fuerte y competitiva.

Por otra parte, López (2015) en su trabajo titulado: “Clima organizacional de los trabajadores del departamento de gestión humana de una empresa dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en el municipio Libertador, Estado Carabobo”, trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. El desarrollo de esta investigación fue basado en un estudio descriptivo de campo, por lo que fue necesario un instrumento de recolección de datos en forma de escala de Likert, basado en ocho indicadores por la teoría de clima organizacional de Renis Likert, estudio realizado a la totalidad de la población. De acuerdo a los resultados obtenidos el autor concluyó en un clima organizacional negativo en tipo autoritario-explotador, insatisfacción; factores que influyen de manera directa sobre el clima organizacional, por ende, afecta el crecimiento de la organización. La relación de ese trabajo con el presente estudio radica en lo que respecta al impacto que puedan causar las deficiencias en el clima organizacional para alcanzar los objetivos de una organización.

Por consiguiente, Urdaneta (2015) en su trabajo titulado: “Cultura organizacional y resiliencia de los profesionales de enfermería en los ambulatorios tipo II del Municipio Rosario de Perija, Estado Zulia”, la cual fue presentada para optar al título de Magister in Scientiarum en Administración de Empresas, en la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. El estudio fue correlacional. La población estuvo conformada por una muestra aplicada a través del censo poblacional, como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y como instrumento un cuestionario validado por diferentes expertos y con un 0,97 de confiabilidad. Los resultados indicaron que, a pesar de presentar deficiencias en ciertos elementos de la cultura organizacional,

responden las adversidades y las superan con éxito, es decir, son resilientes, ellos mismos poseen valores propios los cuales son desarrollados por la formación personal al largo de sus vidas con las experiencias vividas.

Finalmente, el autor genera recomendaciones necesarias para superar las debilidades encontradas. La relación de ese trabajo con el presente radica en no solo identificar y analizar la cultura organizacional de las firmas de auditores contables sino en incentivar los valores claves para alcanzar una cultura organizacional fuerte que puede reconocerse en el mercado como ventaja competitiva.

Cabe señalar, Villafaña (2015) realizó una investigación denominada “Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C. A., ubicado en la Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”, la cual fue presentada para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación fue determina fallas, como la falta de comunicación, trabajo en equipo, falta de motivación y niveles de tensión. La misma se encontraba enmarcada en un estudio descriptivo de campo, cabe destacar que se consideró la totalidad de los empleados como muestra por ser una población pequeña.

Con la finalidad de recolección de la información la autora aplicó un cuestionario de 34 preguntas dicotómicas, cerradas, sus resultados arrojaron que la condiciones del clima organizacional no eran las óptimas, con una tendencia moderada de empleados con carencia de satisfacción, por lo que recomendó fomentar un clima de tranquilidad y concordia, donde se puedan instaurar las relaciones interpersonales mediante la implementación de talleres que internalicen la cultura organizacional y social de una organización.

Este trabajo de grado guarda relación con la investigación actual ya que se van a realizar diagnósticos y análisis de la cultura organizacional, identidad y desempeño laboral que existen en las diferentes firmas de auditores contables del municipio Valencia.

### **Bases Teóricas**

De acuerdo con Balestrini (2008) las define “las bases teóricas, son consideradas como la fase que permite organizar, sustentar y orientar el sentido de la investigación” (p.91). Seguidamente se expondrán la fundamentación y teóricas que constituyen el eje de la investigación que se aborda en dos dimensiones: plan estratégico motivacional en el fortalecimiento de la satisfacción laboral del talento humano en las derivaciones conceptuales que se desprenden de cada una de las categorías trazadas en la investigación.

### **Acciones Gerenciales**

La evolución del campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración. A pesar de la importancia que hasta ayer se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando, la esencia de la gerencia no está en ninguna de estas funciones, ni siquiera en la suma de todas ellas. La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

Al respecto, Ramírez (2007), afirma que: La acción gerencial debe estimular la creatividad en la organización, ...en la gestión del conocimiento la creatividad es más importante que nunca...Para la búsqueda de la productividad, la eficiencia y el control, los gerentes pueden mirar la creatividad, pero ésta no tiene que ser así. Los imperativos del negocio pueden ser compatibles con la creatividad, pero ello requiere un cambio en el pensamiento gerencial.

En el ámbito organizacional, las actuaciones del gerente deben incluir pensamientos innovadores, esto con el fin de gestionar la creatividad y poder afianzar su liderazgo. En relación a esto, Ramírez (ob.cit.), coincide con Amabile (ob.cit.), en lo que respecta a los componentes de la creatividad en la empresa; conocimiento experto (experiencia) y la motivación. Con ello, su acción gerencial se enfocará a un pensamiento creativo, ese modo al cual enfrenta los problemas o situaciones de incertidumbre, y a las soluciones que le da a los mismos. Con ello pone a prueba sus destrezas, su perspicacia, generando nuevas formas de pensar y de actuar.

En función a ello, al hablar de accionar gerencial, se relaciona fácilmente con aquellos conocimientos que posee un individuo y que a través de éstos los puede aplicar en el ámbito de su organización, acá se incluyen las actividades que usa para explorar y resolver problemas. Aunado a esto, existe un elemento muy potente, el cual es la perseverancia, cualidad que debería tener todo gerente, sobre todo ante problemas o situaciones difíciles, la búsqueda de alternativas nuevas y la experimentación de las mismas enfocan hallazgos realmente creativos.

En el mismo orden de ideas, la motivación en la organización es gestionar acciones creativas, se puede enfocar la motivación desde el punto de vista extrínseco y el intrínseco. El primero viene de afuera de la persona, de su



exterior, para el fomento de éste el gerente se apoya en el ofrecimiento de incentivos de cualquier tipo, pues a través de éstos el empleado se sentirá motivado en la realización de sus funciones, encontrando soluciones a los conflictos que se le presenten. Dentro de los incentivos que motivan mayormente a los empleados conseguimos el dinero, el cual entra en la categoría de incentivos económicos, no queriendo decir que por el dinero el trabajador aflore más la creatividad.

### **Acciones gerenciales de fortalecimiento**

En los últimos años las organizaciones públicas o privadas se ha visto afectada por los despidos y el deterioro de las condiciones de los empleados, enfocándose sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto, olvidándose de la cultura organizacional y del bienestar dentro de sus empresas. Cuando lo que debe hacerse es, precisamente fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y alcanzar la competitividad.

Las acciones gerenciales se enfoca como una oportunidad y como estrategia que puede ser efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización como ventaja competitiva, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia (tener su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que estos quisieran que fuera), para pasar a los cambios que se consideren necesarios a transformar y otros necesarios a potenciar para alcanzar la visión de la organización.

Entre las acciones necesarias se pueden mencionar el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensa e incentivos, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera, etc.; estas garantizan el fortalecimiento de la cultura organizacional aumentando la congruencia del comportamiento y relaciones con los empleados como con los

clientes, la productividad e incluso la rentabilidad. Todas estas razones, que influyen en la resolución de conflictos para el fortalecimiento de la misma serán descritas a continuación desde su raíz:

a. *Los fundadores*: Incorporan a la organización sus iniciativas, principios prioridades y la composición de la organización. Según Robbins (1996: 628) “Suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores”. En efecto, las organizaciones inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales desde sus inicios.

Sin embargo, de aquí parte la primera acción de cambio en la cultura desde un sistema o una manera de pensar cerrada a un sistema abierto, directivos dispuestos al cambio de políticas y normas organizacionales en función del mejoramiento continuo que estarán describiendo en esta investigación. Es muy difícil cambiar la cultura organizacional, pero las culturas si se pueden cambiar. El cambio cultural es un proceso lento, que se mide en años y no en meses.

b. *El estilo de dirección*: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha gerencial es el estilo de dirección, especialmente de los altos niveles. Robbins (1996): señala sobre la alta dirección lo siguiente:

Los actos de la alta dirección también tienen muchas repercusiones en la cultura organizacional. Los altos mandos con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores puedan dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas y demás. (p. 629).

En tal sentido, se evidencia como la alta gerencia influye entre los miembros de la organización, el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total por lo que se requiere de habilidades gerenciales para formar gerentes democráticos o integradores que fomenten: climas participativos o grupos descentralizados, creando una cultura integradora entre los miembros para el logro de los objetivos organizacionales.

*c. La claridad de los principios organizacionales:* Las organizaciones tienen que establecer el comportamiento de los miembros desde la selección y socialización. Parafraseando a Robbins (1996: 629): El proceso de selección de personal va más allá de contratar personas con la habilidad y conocimientos para el cargo sino también identificar en qué medida concordará el candidato en la organización para garantizar una integración adecuada. Así mismo Robbins (1996: 630) señala que el proceso de socialización es “Contribuir a que los empleados nuevos se adaptan a la organización”; moldearlo para convertirlo en un empleado de buen nivel y evitar así inconformidades o rebeldías.

Evidentemente los valores organizacionales deben ser divulgados y consecuentes desde que las personas comienzan a formar parte de la organización. Así se crea y mantiene la cultura, viviendo los valores en cada decisión en cada operación. Cada miembro debe asimilar e internalizar estos valores a su vida. Por su parte es un gran reto en las organizaciones crear programas internos para la incorporación de los valores y su aplicación en la vida diaria organizacional.

*d. Autonomía individual:* Serna (2010: 136) define el empowerment o lo que es lo mismo la autonomía individual como: “El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización”. Esta estrategia también fortalece la cultura organizacional ya

que permite aplicar la iniciativa, el autocontrol de ideas propias al nivel incluso de ejecutarlas. Lo importante en esta estrategia es no equivocarse actuar con cautela conocimientos y ser apropiados para el presente y el futuro de la organización.

e. *Estructura*: existen diferentes tipos de estructuras desde altas que requieren abundantes normas y procedimientos hasta estructuras organizacionales planas. Por lo que cabe señalar Serna (2010: 136) comenta: “En las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y requieren menos reglas y procedimientos”. Es por ello que las estructuras planas que custodian las estrategias sin perder la visión de logro de los objetivos organizacionales fomentan la interacción entre sus miembros y están más atentos del cliente.

f. *Sistema de apoyo*: En una era como la de hoy debemos dejar las informaciones manualizadas y automatizarlas. Al respecto (Serna: 2010) opina: “Salir de una cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran transcendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando las organizaciones de hoy”.

En esta perspectiva tecnológica organizacional se incentiva el uso de los sistemas para manejos de información y no solo eso es también apuntar a mejoras en la infraestructura de producción, la tecnología y las telecomunicaciones que se utilizan; todos estos puntos merecen atención dentro de la organización.

g. *Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones*: La cualidad como una organización incentiva, reconoce, evalúa a sus miembros. En apoyo de

esta definición (Serna: 2010) señala: “Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elemento que contribuyen a la formación de una cultura organizacional”

Crear sistemas de incentivos y reconocimientos no monetarios, como club de líderes, planes de estudios, el empleado del mes, clubes deportivos, sociales y artísticos pueden ser factores de motivación y planes de incentivos que fortalezcan la cultura organizacional.

h. *El estímulo al riesgo*: Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor al enfrentar riesgos, mientras que otras a través del empowerment permiten a los ejecutivos a ser arriesgados y certeros en las decisiones tomadas. Serna (2010: 138) señala que existen organizaciones que “estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado”.

Manejar los riesgos sin miedos y con conocimientos profesionales permite con el pasar del tiempo formar parte de un elemento determinante en la conducta de los miembros de la organización; una vez más se presencia una estrategia que fortalece la cultura.

i. *El talento humano*: Serna (2010) indica:

“La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial. (p. 139)”.

Un óptimo sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la

retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

La importancia de que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores, afianza muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se pueden mencionar: reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo, satisfacción laboral por parte de los colaboradores, disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

En este sentido el factor determinante de toda organización, es el recurso humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia con la organización es una de los factores claves dentro de la cultura organizacional. De aquí radica el punto con mayor atención como base para fortalecer este estudio.

Finalmente, todas estas acciones se deben implementar bajo la ideología Arie de Geus (1997) lo que ha llamado empresas vivientes: tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quiénes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro. Por tales razones las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a las estrategias de cambio, innovación y ventajas competitivas. El objetivo de todo esto va más allá de divulgar el conocimiento y los empleados comprenden que a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

## Proceso de Organización

Resulta importante reconocer dentro del campo de la gerencia empresarial que el individuo se siente satisfecho cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado. Los factores de mantenimiento de la acción gerencial son aquellos que determinan las condiciones de higiene que predominan en el ámbito laboral como proceso de organización. No obstante, una persona motivada a través de estos factores, no goza necesariamente de la actividad sino es conducida simplemente por los componentes ambientales que lo estimularon actuar.

De esta manera, en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Corrado (2013), expresa que “en la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño” (p.358). Es decir, una acción observable que realizan los gerentes y que evidencia el dominio de las competencias inherentes a sus funciones y roles.

En este sentido las acciones gerenciales constituyen un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos. Por lo que el gerente está permanentemente sujeto a una serie de presiones que lo obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos de manera dinámicos abiertos al cambio, visionario y productivo. De allí que Corrado (ob.cit), expone que el proceso de organización en las instituciones educativa requiere de la aplicación de metas, objetivos y estrategias. A continuación, se describe cada uno de ellos.

*Metas:* Es el fin que persigue las acciones o deseos de una empresa. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca. Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado

personalmente o por una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos. Las metas son importantes en las acciones estratégicas porque representa para el docente la resolución de algún conflicto que se pueda presentar.

*Objetivos:* El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones y propósitos. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar. También, es lo relativo al objeto en sí, independientemente de juicios personales, lo que no es subjetivo, y que no se deja influir por consideraciones personales en sus juicios o en su comportamiento.

Por lo tanto, es importante desarrollar objetivos en las acciones estratégicas, razón por la cual permite precisar y determinar la intención de los mismos. Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de los individuos.

*Estrategias:* La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo. Al respecto, Monserratt (2012) indica que las estrategias “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos” (p.71). Es decir, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos



controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Burgelman (2011) la define de la siguiente manera: “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros” (p.11). De esta definición se infiere que tiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado.

### **Funciones Gerenciales**

Las labores del desempeño implican el desarrollo de las actividades que cotidianamente tiende a cumplir un funcionario en su lugar de trabajo para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatez y la improvisación durante su labor diaria. Cipullo (2013) expone las funciones técnico-administrativas se refieren a la micro- administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades cotidianas en el trabajo. El mismo autor plantea, entre las funciones técnicos- administrativos para el trabajador se encuentran las siguientes:

*Planeación:* Consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios a seguir para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. También, la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

Se destaca la importancia, a partir de estas consideraciones asumiendo la planificación como un proceso continuo y sistemático donde prevé situaciones objetivas, determinando la potencialidad de los actores inmersos en escenarios cambiantes que deben ser integrados en la planificación participativa y así brindar las oportunidades de mayor compromiso individual y colectivo con la empresa.

*Organización:* Stoner y Wankel (2008) definen el proceso de organizar como “es la forma en que el trabajo se arregla y se asigna entre los miembros de la entidad de tal modo se logren eficientemente las metas” (p.267). Mediante la organización se determina y establece la estructura, los procedimientos, los recursos necesarios y se encarga de asegurar que las actividades se cumplan con puntualidad y exactitud.

Esta etapa gerencial, conduce el funcionamiento de la institución cuyo objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los trabajadores en el interés de los aspectos globales siendo más aceptados cuando se pone en práctica la gerencia participativa. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación. Sin embargo, ha de tomarse en cuenta a la organización, no solo comprende las relaciones formales y actividades previamente definidas sino involucrando también los procesos humanos por cuanto las personas son seres pensantes y con necesidades.

*Dirección:* Los gerentes son los responsables de motivar a los miembros de la institución, dirigir las actividades, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Amundarain (2012) dice la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de las personas que trabajan en la empresa, para alcanzar las metas de la organización. También se entiende como dirigir

las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de todos los actores para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

La planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto ejecutado por el gerente debe ser el producto de un proceso sistemático determinando la manera, como se deben desarrollar las actividades en la empresa, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de sus trabajadores.

*Control:* El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo ocurrido concuerda con lo esperado supuestamente a venir, de lo contrario, será necesario hacer los ajustes o correcciones correctas. El control tiene como objeto cerciorarse de los hechos, los cuales irán de acuerdo con los planes establecidos. Así pues, el control es una función administrativa mediante el cual permite comprobar el alcance de los objetivos y metas para rectificar a tiempo cualquier error o debilidad.

Por ello Borjas, citado en Tenesaca (2012) manifiesta una gestión promotora del mejoramiento del centro de trabajo reúne las siguientes características: Autonomía: Se refiere a la capacidad que tienen los miembros de la comunidad empresarial para reflexionar sobre los problemas existentes y para poner en práctica propuestas de acción. Estos planteamientos demuestran como a través de una gerencia bien llevada es posible crear nuevas condiciones, construir un escenario más favorable y proveer a todos los actores capacidades e instrumentos para mejorar su labor.

*Evaluación:* González (2012) plantea la evaluación “es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética” (p.42). Es

decir, evaluar implica valorar y tomar decisiones las cuales impactan directamente en la vida de los otros.

En tal sentido, es una práctica comprometedora de una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo donde se asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones a realizar conjuntamente con las intenciones a perseguir. Se hace necesario preguntarse ¿qué se pretende?, ¿qué valores están involucrados?, ¿cómo se realiza?, ¿qué efectos tiene?, ¿qué papel asumen los evaluadores?, entre otros.

Los aspectos reseñados previamente, constituyen basamentos fortalecedores de la necesidad de contar con gerentes y trabajadores poseedores de una visión de la riqueza de su entorno y mejor preparados para adecuarse a la solución de las nuevas necesidades presentadas, porque los funcionarios deben estar involucrados en todos los aspectos de la vida corporativa. El gerente es un agente de cambio y debe adecuarse en forma democrática a las nuevas filosofías de las ciencias, pero manteniendo la concepción de preparar al empleado para el triunfo del espíritu sobre la materia, formándolo en niveles técnicos, científicos, culturales y proyección para construir el país. También el gerente debe ser un promotor de cambios, promover el liderazgo entre los miembros de la entidad de trabajo.

### **Conflictos Laborales**

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral. El conflicto, es definido por Robbins (2008) como un “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra

parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima” (p.434). Es decir, para que exista el conflicto debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción.

De acuerdo a lo indicado por el autor, todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan, es decir, que tienen una relación de doble sentido, donde A se comunica con B, y B se comunica con A. Otro aspecto que también es importante destacar es que toda relación entre dos personas, entre una persona y un grupo o entre grupos, implica necesariamente un proceso de comunicación, que como veremos posteriormente, puede ser verbal, escrito y sobre todo corporal.

Por lo tanto, el conflicto es parte natural de nuestra vida, desde que el hombre apareció en la tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado formas de solución desde las formas más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales. Se podría afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto típicamente en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas.

Cuando en las eras primitivas los hombres se organizan en familias y posteriormente en clanes, como una necesidad de supervivencia, demarcan sus territorios, en donde sólo ellos podían cazar, pescar y recolectar. Cualquier intruso pagaba con su vida el intento de invasión y posesión. Así en forma violenta se resolvía el conflicto, cuyo objeto de discordia era una zona territorial anhelada en épocas de escasez. Esta circunstancia hacía que los enfrentamientos fueran principalmente entre clanes, los cuales medían su poder en base al número, a la fortaleza de sus miembros y a los elementos de defensa que poseían, triunfando el más fuerte.

En este último ejemplo se puede apreciar que, existen aspectos que son necesarios a considerar para poder aclarar la naturaleza del objeto de discordia: éste último debe ser escaso, por lo cual dos o más partes compiten por él. Lo anterior, en lo referente a los elementos señalados, es válido para todos los tiempos y para todos los conflictos, desde los más sutiles hasta los de mayor gravedad. Esta realidad, es importante tener en cuenta para estudiar y analizar el conflicto.

Es importante destacar que la teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo. De allí, que se puede considerar que sólo un trabajador o un grupo de trabajadores podrá obtener el bono ofrecido si la propuesta es la más original y representa mejor los objetivos del programa de calidad. Pertenecen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio, de allí, la importancia de mediación y negociación entre las partes.

### **Concepción Teórica del Conflicto**

Desde que el conflicto fue objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas, su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, de acuerdo a Villaverde (2012) expone la existencia de tres “corrientes o enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y el interactivo” (p.114).

*Enfoque Tradicional:* Tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940 y se defendía la idea de que todo conflicto es malo, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, y que por tanto había que evitarlo, porque afectaba negativamente a las personas, grupos y organizaciones. Para

resolverlo o prevenirlo, plantea que sólo hay que atacar sus causas, que según este enfoque son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros. Este enfoque es el que la gran mayoría de los individuos tiene acerca del conflicto. No obstante, ya se ha visto que no es así y que existen evidencias demostrables que no siempre el conflicto es negativo.

*Enfoque de Relaciones Humanas:* Este enfoque fue vigente desde fines de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1970. Sostiene que su presencia en las relaciones humanas es un proceso natural y que por tanto es inevitable y que debemos aceptarlo como tal. Sin embargo, plantea que no siempre es malo o negativo y que puede ser beneficioso para el desempeño de las personas y los grupos. Significó un avance en el manejo o gestión de conflictos.

*Enfoque Interactivo:* El enfoque interactivo acepta el conflicto como algo natural, pero además sostiene que es conveniente fomentarlo. Sostiene “que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio y la innovación.”. Recomienda estimular el conflicto en un grado manejable que incentive la creatividad, la reflexión, la forma más eficiente de tomar decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables, contribuyendo a un sentido de logro.

## **Causas del Conflicto**

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acabamos de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado, puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización. La

naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

De acuerdo con Cuenca (2012), son múltiples las razones de los desacuerdos entre los seres humanos. Se podrían mencionar como causas del conflicto social, en cuanto a los agentes generadores: *Las condiciones estructurales representadas* por pobreza, desigualdad, exclusión, adversidad natural, falta de equidad, pautas destructivas de interacción.

Otra condición es la interferencias relacionales dadas por pensamientos, emociones, percepciones, patrones comunicacionales, conductas, conflictos previos no resueltos; también está la incompatibilidad real o percibida entre necesidades, intereses individuales, grupales, colectivos; además los valores donde se reflejan criterios opuestos, metas excluyentes, religiones, ideologías, creencias y por último los funcionales caracterizado por la jurisdicción ambigua, información o interpretación errónea y procedimientos confusos. Cuenca (Ob. Cit.) describe como causas de conflictos educativos: Los de tipo endógeno y de tipo exógeno.

*Tipo Endógeno:* Se presentan como el control y manejo de recursos los cuales son: libros, computadoras, equipo deportivos y tecnológicos; los de dotación y calidad de servicios referidos a: alimentos, transporte, becas o bolsas de trabajos, atención médica-odontológica, medicinas planta física; los de diferencias de valores y creencias expresados en: autoritarismo, anarquía, democracia; los enmarcados en el procedimientos y mecanismos indicados por la selección, evaluación, reconocimiento y castigo

*Tipo Exógeno:* Referido al exógeno (del contexto) en él se encuentran las necesidades básicas insatisfechas, modelos socioculturales de violencia,



entorno socioeconómico, dinámica familiar y comunitaria, alianzas interinstitucionales (apoyo entre sectores organizaciones públicas o privadas). En el mismo orden de ideas, Moore (2013) refiere como factores causales del conflicto, entre ellos “elementos asociados a las relaciones interpersonales, conflictos de valores e incompatibilidad de metas” (p. 45). Este autor, reseña otros factores que se encuentran inmersos en los conflictos.

*Relaciones interpersonales:* La comunicación es esencial durante una situación conflictiva y de ella dependerá que el conflicto se exacerbe o que se llegue a una solución constructiva del mismo. Los diálogos sordos, la falta de habilidad para escuchar, la comunicación rígida, la desconfianza, la imposición de criterios considera el autor que son intensificadores del conflicto y que conducen a la repercusión residual del mismo.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

*Conflictos de Valores:* Indica que entran en juego las prioridades personales, las creencias religiosas, políticas y culturales. En la mayoría de los casos este tipo de conflicto es muy fuerte pues las personas cuando se sienten amenazadas en sus valores perciben que se les amenaza su identidad personal y se aferran con gran fuerza a los mismos; los valores casi siempre van a resultar justos y correctos para quienes los sustentan independientemente de su justicia y veracidad.

*Incompatibilidad de Metas:* Contraposición de intereses y percepción de escasez de recursos como el dinero, la posesión de tierra, el empleo, la posición social resultan causales de conflictos, además el amor, la estima, el estatus, el reconocimiento y el respeto. Se deduce ante lo expuesto, que cuando a las personas se le es acometida su integridad personal se producen un desencadenante de causales, como los descritos arriba conllevando a relaciones no armónicas y creando climas de tensión. Todo lo antes expuesto, refleja que las causas del conflicto son múltiples por lo que en dichas razones mencionadas por los autores se ve ilustrada la percepción que tienen cada uno de dichas causas, lo cual se podría inferir que a través de las mismas se presentaría el conflicto con una magnitud que dependerá de ellas. De acuerdo al manejo que el gerente le dé al conflicto será satisfactoria su mediación.

### **Bases Legales**

Los aspectos legales que fundamentan esta investigación están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), a continuación, se plantean. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Ob. Cit.) en el artículo 87 expone:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.”

Este artículo refiere, que todos tienen derecho al trabajo, pero también derechos a obtener beneficios de reconocimiento dentro de la organización y el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que la experiencia no debe ser menospreciada sino apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización. Igualmente, en artículo 187 de la referida Constitución, expone que:

“El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.”

El artículo, hace alusión a que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física. Por otra parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en el Capítulo I: (Disposiciones Generales), artículo 1: Contempla que

“El objeto de la ley es establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social”.

Esto nos permite inducir que el estado es el garante que se implementen políticas gubernamentales que beneficien la clase trabajadora.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en el artículo 25 hace referencia que “el Estado se esforzará por crear y favorecer condiciones propicias para elevar en todo lo posible el nivel del empleado...” Como se deja ver, el artículo también apoya la formulación de la investigación, porque ésta va a ofrecer procedimientos para garantizar la calidad en el desempeño de los trabajadores empresariales con condiciones que genere un clima organizacional óptimo. En el artículo 185, de la referida Ley, acota que:

“El trabajo deberá prestarse en condiciones que:(a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; (b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; (c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; (d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias”.

Como se aprecia en el artículo, se exige por parte de la ley que se debe garantizar un buen clima organizacional para que los trabajadores de las empresas, estén en condiciones de salubridad de calidad. En consecuencia, es pertinente la investigación relacionada con las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales, por las excelentes condiciones laborales y ambientales que se tiene que presentar dentro de la organización.

Los artículos, citados, exponen que toda organización ya sea esta pública, privada y dedicada a cualquier ramo, están en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro, un buen acondicionamiento físico de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Igualmente, fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación, liderazgo, toma de decisiones y satisfacción laboral a todos los integrantes de la institución.

## Definición de Términos Básicos

**Acciones:** Es una herramienta por excelencia de la gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas.

**Acciones Gerenciales:** Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Procedimiento por medio del cual se procura encausar la dirección de un proceso, que, a la vez, es un sistema dinámico complejo que debe ser transferido hacia otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables.

**Conflictos:** Es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

**Conflictos Laborales:** Se considera, por especialistas que son las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Es inherente a la vida de toda organización e individuo porque las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto.

**Gerencia:** Es la encargada del desempeño de todas las personas de las cuales depende su propio desempeño. Las organizaciones deben mantenerse dentro del contexto y actualizarse de manera continua, tiene como propósito el bienestar social de la comunidad y los individuos.

## **Sistema de Variables e Indicadores**

Las variables según Sabino (2006) “constituyen elementos factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.46). De acuerdo a esta definición puede entenderse como variable, todos aquellos aspectos que ofrecen variaciones y que pueden dimensionarse o medirse de acuerdo a los atributos que presentan.

En este sentido, Arias (2012), que por la relación que guardan respecto a la investigación, las variables pueden ser reales o nominales, entre otros; en este caso se trata de una variable nominal en virtud de sus características o propiedades que distinguen al grupo, de allí que, en la presente investigación, la variable a estudiar se define nominalmente de la siguiente forma: plan de integración comunitaria y salud preventiva.

Por otra parte, Balestrini (2008) señala que, para establecer el sistema de variables, es “menester valerse de la definición conceptual y operacional” (p.64.) En este sentido, se asumió la Definición Conceptual para esta variable, las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos laborales, ejerciendo una actitud empática, animadora y motivadora de los recursos humanos. Asimismo, se establece su definición operacional en los siguientes términos: Medida a través de un instrumento contentivo de un conjunto de respuestas emitidas por los miembros de la comunidad. La operacionalización de las variables es el procedimiento instrumentado para desagregarla de generales a intermedia y luego a operacionales, con el objeto de hacerlas directamente observables y en consecuencia operativas.

## Cuadro 1

### **Operacionalización de la Variable**

<b>Objetivo General:</b> Analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas.					
<b>Variable</b>	<b>Definición Nominal</b>	<b>Definición Real</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Ítems</b>	
Acciones Gerenciales	"Es el conjunto de procesos y secuencias que sirven para apoyar el desarrollo de tareas intelectuales y manuales para lograr un propósito" (Chacón, 2001)	Proceso de organización	Metas	1	
			Objetivos	2	
			Estrategias	3	
		Funciones Gerenciales	Planificación	4	
				Organización	5
				Dirección	6
				Control	7
				Evaluación	8
Conflictos Laborales	Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, algunos de sus intereses. (Robbins, 2008)	Teórica del Conflicto	Enfoque Tradicional	9	
			Enfoque de Relaciones Humanas	10	
			Enfoque Interactivo	11	
			Causas del Conflicto	Tipo Endógeno	12
				Tipo Exógeno	13
		Relaciones Interpersonales		14	
		Conflictos de valores		15	
		Incompatibilidad de Metas		16	
		Factores	17		
		Causas de gestión	18		

**Fuente.** Altuve (2022).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta la metodología que permitir desarrollar el presente proyecto de grado. Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Se muestran aspectos como el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez de contenido, confiabilidad del instrumento, a través del coeficiente Alfa de Cronbach y las técnicas de recolección y procedimientos de los datos.

#### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación propuesta se plantea, dentro del paradigma cuantitativo, por cuanto la relación entre el sujeto y el objeto de investigación es de independencia. Al respecto, Sabino (2009) señala: “en el paradigma positivista, se realizan mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales” (p.23). Es un proceso riguroso, y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento o de gerencia, pero ambos casos garantizan la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

Por lo tanto, se usó el paradigma cuantitativo porque se busca sistematizar la solución del problema acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas. Asimismo, se realiza un análisis específico de la realidad encontrada.



## **Tipo de Investigación**

Tomando como referencia la naturaleza del estudio; aquí planteado el tipo de investigación en que se ubicó el trabajo acerca de analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas.

Al respecto, Sabino (2009) manifiesta que la investigación de campo es aquella donde los métodos a emplear están dirigidos a recoger datos de interés directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intervenciones de ninguna naturaleza. de la misma manera, la Universidad Fermín Toro (UFT, 2016), afirma:

“Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o un desarrollo.” (p.10).

Interpretando al autor, la investigación de campo son los datos que se tomaron directamente del realizado objeto de estudio, a través de técnica e instrumentos de investigación; por lo tanto, en el presente estudio la información fue obtenida a través de analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas. Dichos

datos fueron suministrados por la encargada del departamento y por los funcionarios que allí laboran.

### **Diseño de la investigación**

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación, el investigador debe seleccionar un diseño de investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos del estudio. Por lo tanto, el diseño de la investigación se enfocará en un diseño no experimental.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman “en el diseño no experimental las interferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (p.191). Es decir, las variables serán observadas y registradas mediante las respectivas técnicas de recolección de información, y no serán manipuladas por los investigadores.

### **Población y Muestra**

#### *Población*

En una investigación se amerita del estudio de una población o universo que comprende el objeto de estudio. De allí que, Márquez (2012) define población como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de determinadas especificaciones” (p.102). Asimismo, la población o universo es

el grupo al cual el investigador trata de explicar generalizaciones obtenidas e intenta formular afirmaciones que sean valederas para ese conglomerado o grupo total. Es decir, la población la representa el conjunto de individuos que se quiere estudiar tomando en cuenta el contexto en el cual se encuentran. Para efecto de este estudio la población estuvo conformada por veinte (20) funcionarios del I.N.T.I, distribuidos de la siguiente manera: Un (1) gerente, (2) asistentes, (17) técnicos de campo.

### *Muestra*

Con respecto a la muestra, se infiere que es una parte de la población que se elige para que aporte la información. Al respecto, de acuerdo a lo planteado por Véliz (2012) "...es un subconjunto de la población que presenta las mismas características de estas, así que es representativa de ella" (p.64). Representa una porción de sujetos que pertenecen a la población objeto de estudio. De conformidad con lo expuesto, Balestrini (2008) señala que:

"Cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales." (p.130)

En función de lo expresado por la autora citada, y debido al reducido número de funcionarios que conforman la población objeto de estudio y de acuerdo a las características que presenta la población: pequeña y finita, no se utilizaran criterios muestrales, por lo tanto, se consideró la totalidad de ésta, quedando conformada por veinte (20) sujetos. Es importante acotar que el encargado del

departamento se será tomado en cuenta con las mismas condiciones de todos los funcionarios.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Al respecto, la Universidad Nacional Abierta (2014) define la técnica como “el conjunto de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos” (p.44). En este sentido la técnica que utilizó será la encuesta, lo que para Arias (2012) es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

En ese sentido, el instrumento que se usó lo comprendió un cuestionario, a lo que agrega el autor citado “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

El mismo se estructurará utilizando el escalamiento tipo Lickert con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expone que la escala Lickert consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p.341). En otras palabras, representan afirmaciones o reactivos en el cual se pide una reacción, positiva o negativa, del encuestado, este debe ser muy sincero y honesto al responder los ítems.

## **Validez del Instrumento**

La validez busca que el instrumento logre medir y obtener la información en función de los objetivos planteados para la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) señalan que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277). Tomando en cuenta lo planteado, la validez será de contenido, tal como o refiere Hurtado y Toro (2010) quienes indican que “los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p.100), en estos se evaluarán las dimensiones de las variables del estudio.

Para Hurtado y Toro (Ob. Cit.) “una manera de lograrlo es mediante la operacionalización de las variables en el cuadro técnico-metodológico” (p. 100). La validez se realizó mediante la evaluación emitida por tres (03) expertos, saber: dos (2) magíster en gerencia y liderazgo (1) en metodología, a los cuales se les entregó un formato de validez para que reflejen sus juicios de valor, por cada uno de los ítems, en cuanto a la claridad, coherencia y pertinencia.

Los expertos llegaron a la conclusión que los indicadores estaban acordes con los formulados en la operacionalización de la variable. Por lo tanto, el instrumento tenía pertinencia, coherencia y redacción; pudiendo ser aplicado a la muestra objeto de estudio.

## **Confiabilidad de los Instrumentos**

La confiabilidad de los instrumentos para la recolección de los datos, permitirá establecer “el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad” (Hurtado y Toro, 2010, p.100) y viene a establecer el

cumplimiento para lo cual es diseñado. Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresan que, “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales...consistentes y coherentes” (p.277). La técnica que se empleará será a través del cálculo de su consistencia interna, con el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición (Hernández, Fernández y Baptista, Ob. Cit., p.290), para lo cual se calculará el factor numérico, mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Dé donde:

K = el número de preguntas o ítems

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad.

$\sum i^2$  = sumatoria de las varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  = varianza total del instrumento.

A través de la fórmula se obtuvo la confiabilidad del instrumento, la misma será aplicada a una muestra piloto. Claret (2012) expone que “se aplica el instrumento a la muestra piloto (una fracción de la muestra con características homogéneas a la del estudio, para determinar su confiabilidad)” (p.24). Para esto, se tomó un grupo piloto conformado por cinco (5) individuos que reúnen las mismas características de la población objeto de estudio.

La fórmula, antes expuesta, accederá a determinar la factibilidad del instrumento. Por lo tanto, al aplicar la fórmula se obtendrá un índice, que al ser contrastado con los rangos establecidos por Palella y Martins (2010), a fin de conocer su magnitud se ubicará en el rango de (0.81-1.00) considerándose

como Muy Alta la confiabilidad del instrumento, cuando el valor da por debajo de 0,60 el instrumento no se encuentra confiable, motivado a esto se tiene que volver a realizar la respectiva confiabilidad nuevamente. De acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

**Cuadro 2**

***Rango de Interpretación de la Confiabilidad***

<b>RANGOS</b>	<b>MAGNITUD</b>
0.81 a 1.00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja
*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.	

**Fuente.** Tomado de Palella y Martins, 2010, (p. 181).

Los resultados obtenidos de la operatividad del coeficiente del Alfa de Cronbach señalan que si los resultados se aproximan más al uno (1), el instrumento técnicamente será muy confiable. Una vez que se realizaran los cálculos, empleando la plataforma Microsoft Office, en Windows 2013, se manejó la hoja de cálculo Excel, introduciendo los datos de la aplicación de una prueba piloto. De allí que, el valor obtenido 0,78 ubicándose en el rango 0,61-0,80, de acuerdo a la tabla antes expuesta, siendo la confiabilidad “Alta”.

## **Procesamiento y Análisis de los Datos**

Según Méndez (2012) "el análisis como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. Una vez dispuestos, se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado" (p.220). Es así como luego de aplicado el instrumento definitivo a la muestra, se determinará las frecuencias y porcentajes, los cuales serán representados en cuadros y gráficos a través del programa WORD 2019, para la interpretación de resultados se utilizará el análisis descriptivo, basado en la interpretación porcentual, mientras que el análisis cualitativo permitirá confrontar la relación con el marco teórico general establecido.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los datos comprende los resultados de la aplicación del instrumento aplicado Al gerente y a los trabajadores del departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas. El mismo fue realizado utilizando la estadística descriptiva por medio de la determinación de las frecuencias y porcentajes y luego el análisis descriptivo.

Por lo tanto, el procesamiento de los datos se efectuó mediante el uso del sistema operativo Windows, con la hoja de cálculo Excel, empleando la estadística básica o descriptiva. Con relación a ésta Ferrán (2012) expresa:

“Aborda el problema de sintetizar la información revelada por los datos, sin plantearse objetivos de naturaleza inductiva. La extrapolación de los resultados de la muestra a la población será el contenido de la inferencia estadística, cuyo objetivo es inferir conclusiones que se refieran a la población global, así como proporcionar medidas que permitan cuantificar el grado de confianza que podamos tener sobre las misma” (p.25).

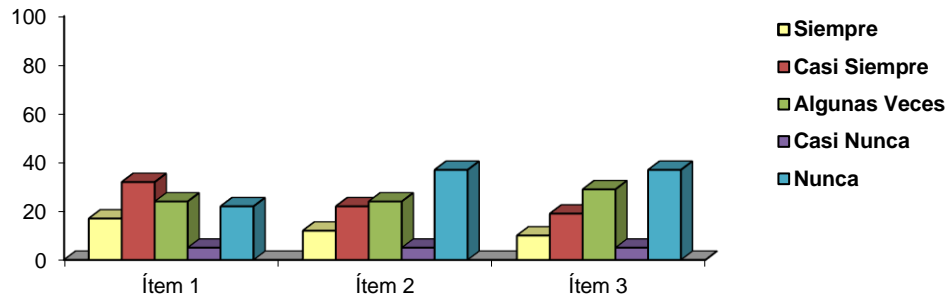
Con respecto a lo planteado se consideró las dimensiones e indicadores, generalizando en cuanto al comportamiento de la población con respecto a la ética laboral para el éxito de la eficacia y eficiencia del desempeño gerencial. Asimismo, se realizó la inferencia, por cada ítem, avalándose con la teoría planteada en las bases teóricas en el Capítulo II, en función a las variables desarrolladas.

**Cuadro 3**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Proceso de Organización para los Indicadores: Metas, Objetivos y Estrategias.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	La aplicación de métodos para guiar las acciones gerenciales en la organización es efectiva.	7	17	13	32	10	24	2	5	9	22
2	Usa objetivos para optimizar las acciones gerenciales en la institución.	5	12	9	22	10	24	2	5	15	37
3	Emplea estrategias en el fortalecimiento de la gerencia.	4	10	8	19	12	29	2	5	15	37

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

En los datos se aprecia en el cuadro 3 y gráfico 1, en el ítem 1 el 32% indicaron Casi Siempre la aplicación de métodos para guiar acciones gerenciales en el Instituto Nacional De Tierras es efectiva, el 24% Algunas Veces, el 22% Nunca, el 17% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 2, el 37% Nunca usan objetivos para optimizar acciones gerenciales en la organización, el 24% Algunas Veces, el 22% Casi Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 3, el 37% Nunca emplean estrategias en el fortalecimiento de la gerencia, el 29% Algunas Veces, el 19% Casi Siempre, el 10% Siempre, el 5% Casi Nunca.

Los resultados infieren que el gerente y los trabajadores del departamento de registro agrario del Instituto Nacional de Tierra consideran la aplicación de métodos para guiar estrategias gerenciales en la institución es efectiva. Igualmente, carecen del uso de los objetivos para optimizar estrategias gerenciales en la institución y tienen necesidad de emplear estrategias en el fortalecimiento de la gerencia.

De allí que, Corrado (2013) plantea que el proceso de la organización comprende el conjunto de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el propósito de realizar con la eficiencia y eficacia para lograr los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los miembros de la institución en la colaboración sistemática para alcanzar objetivos comunes.

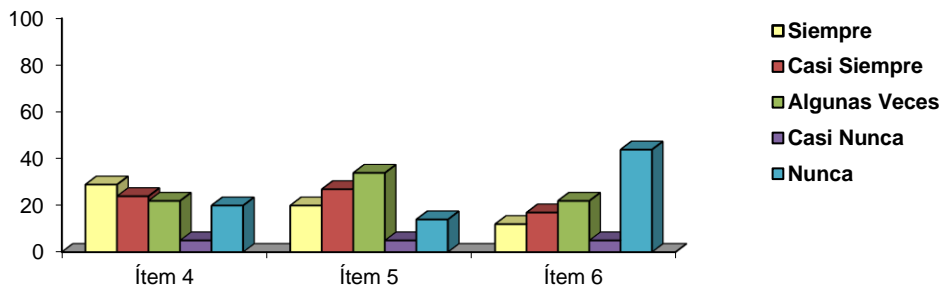
Por lo tanto, la gerencia empresarial representa un proceso permanente en la mediación de conflictos, en la cual se toman decisiones, se elaboran políticas, estrategias en función de mejorar el contexto laboral. El gerente es el responsable directo de guiar, orientar, ejecutar, promover acciones que vayan en beneficio de la organización; aplicando metas, objetivos y estrategias que impulsen un efectivo desempeño profesional, clima organizacional adecuado y el manejo de conflictos.

#### Cuadro 4

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Funciones Gerenciales para los Indicadores: Planificación, Organización y Dirección.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	La planificación representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales.	12	29	10	24	9	22	2	5	8	20
5	La organización de acciones gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales.	8	20	11	27	14	34	2	5	6	14
6	La dirección es aplicada en la institución de manera eficiente en la resolución de conflictos laborales.	5	12	7	17	9	22	2	5	18	44

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

Los resultados muestran en el ítem 4, el 29% señalaron Siempre la planificación representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales, el 24% Casi Siempre, el 20% Nunca y el 5% Casi Nunca. El ítem 5, el 34% Algunas Veces la organización de acciones gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales, el 27% Casi Siempre, el 20% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 6, el 44% respondieron Nunca la dirección es aplicada en la institución de manera eficiente en la resolución de conflictos laborales, el 22% Algunas Veces, el 17% Casi Siempre, el 12% Siempre y el 5% Casi Nunca.

Los resultados nos permiten inferir, que los encuestados respondieron que la planificación si representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales. Asimismo, esporádicamente piensan que la organización de acciones gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales y carecen de una dirección organizacional que busque en la institución resolver de manera eficiente los conflictos laborales que se encuentran presente.

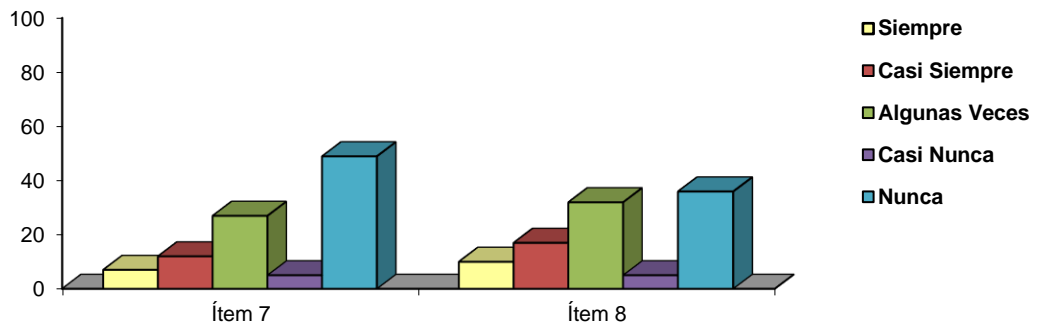
En este sentido, Abreu (2013) plantea que las funciones gerenciales están enmarcadas en: “planificación, organización, dirección, control y evaluación” (p. 5). De allí que, la planificación es la primera función gerencial, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. De igual manera, la organización le corresponde facilitar los procesos, excluir trabas, proporcionar la claridad del trabajo, optimizar las actividades de manera virtuosa y alcanzar un nivel de efectividad y eficacia; conduciendo a la organización en una alta calidad productiva. Mientras que la dirección es una actividad de mando entendida como guía del hombre que da lugar primeramente a un flujo de comunicaciones; es decir, ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que coopere al logro de los objetivos.

**Cuadro 5**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Acciones Gerenciales en su Dimensión: Funciones Gerenciales para los Indicadores: Control y Evaluación.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
7	El control es ejercido por el equipo gerencial en la medición de conflictos laborales.	3	7	5	12	11	27	2	5	20	49
8	La evaluación es aplicada por el personal de la gerencia donde se conduce a la mediación de conflictos laborales.	4	10	7	17	13	32	2	5	15	36

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

La información obtenida reveló en el cuadro 5 y gráfico 3, en el ítem 7 el 49% respondieron Nunca el control es ejercido por el equipo gerencial en la medición de conflictos laborales, el 27% Algunas Veces, el 7% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 8 el 38% señalaron Nunca la evaluación es aplicada por el personal de la gerencia donde se conduce a la mediación de conflictos laborales, el 32% Algunas Veces, el 17% Casi Siempre, el 10% Siempre y el 5% Casi Nunca.

Los resultados permiten inferir que los trabajadores consideran que nunca es ejercido el control por el equipo gerencial en la medición de conflictos laborales. De igual manera, piensan que se amerita que la aplicación de la evaluación sea por parte del personal de la gerencia y que a su vez conduzca a la mediación de conflictos laborales.

En este sentido, Abreu (2013) indica que el control es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene, asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función. También, admite la verificación si el proceso está ocurriendo como se tiene planificado en los estándares de alcanzar todas las metas propuestas. Asimismo, tiene el privilegio de indicar las debilidades presentadas para que puedan ser corregidas en el momento que se presenten.

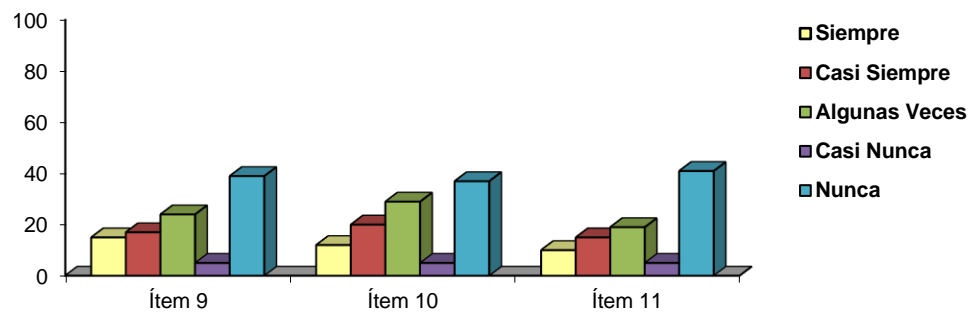
Por su parte, la evaluación es aquella que permite la realización de reflexiones, análisis e interpretación sistemática de la realidad y contexto donde se ubica la organización. Es decir, implica valorar la toma de decisiones en colectivo que se presentan en la empresa. De allí, las organizaciones que aspiren estar dentro de las mejores, deben adaptarse a esos cambios y actualizarse en los nuevos enfoques gerenciales para el mejoramiento continuo del proceso.

**Cuadro 6**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Teoría del Conflicto para los Indicadores: Enfoque Tradicional, Enfoque de Relaciones y Enfoque Interactivo.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	La aplicación del enfoque tradicional para la mediación de los conflictos laborales se realiza adecuadamente.	6	15	7	17	10	24	2	5	16	39
10	Aplica el enfoque de relaciones humanas para la mediación de los conflictos laborales.	5	12	8	20	11	29	2	5	15	37
11	Se emplea el enfoque interactivo para la mediación de los conflictos laborales.	4	10	6	15	12	19	2	5	17	41

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**



Los datos reflejan en el ítem 9, el 39% indicaron Nunca la aplicación del enfoque tradicional para la mediación de los conflictos laborales se realiza adecuadamente, el 24% Algunas Veces, el 27% Casi Siempre y el 15% Siempre. El ítem 10, el 37% Nunca aplica el enfoque de relaciones humanas para la mediación de los conflictos laborales, el 29% Algunas Veces, 12% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 11, el 41% reflejaron Nunca se emplea el enfoque interactivo para la mediación de los conflictos laborales, el 19% Algunas Veces, el 15% Casi Siempre, el 10% Siempre y el 5% Casi Nunca.

Los resultados permiten inferir que los encuestados manifestaron la ausencia de aplicación del enfoque tradicional para la mediación de conflictos laborales se realicen adecuadamente. Igualmente, carecen de la aplicación del enfoque de relaciones humanas para la mediación de los conflictos laborales; así como también del empleo del enfoque interactivo para la mediación de los conflictos laborales.

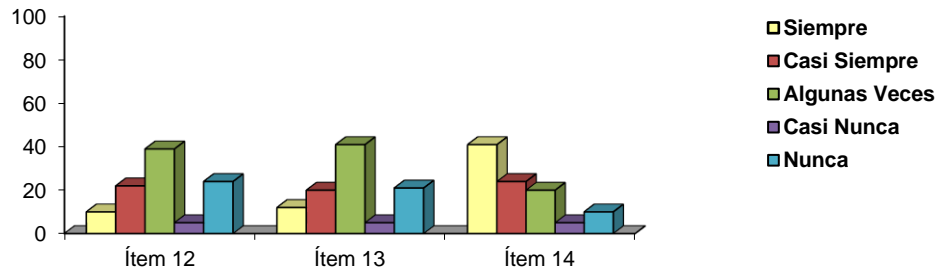
En consecuencia, Villaverde (2012) plantea que la teoría del conflicto se define como el conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra. Es una situación universal que sólo puede solucionarse a partir de un cambio social. Donde cada persona se sienta parte de la empresa, que sea muy colaboradora y brinde la ayuda necesaria a sus compañeros, que preste un servicio mutuo y que además beneficie a otras personas, es un aspecto que habla muy bien del comportamiento del personal de una empresa, que tiene unos valores y una ética en su compañía y que no solo está enfocada en temas laborales sino que también tiene la oportunidad de aportar conocimientos a otras organizaciones con el mismo fin o con otro totalmente distinto.

**Cuadro 7**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Causas del Conflicto para los Indicadores: Tipo Endógeno, Tipo Exógeno y Relaciones Interpersonales.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	La aplicación de la causa de conflicto endógeno conduce a fomentar la resolución de problemas en la organización.	4	10	9	22	16	39	2	5	10	24
13	La ejecución de la causa de conflicto de tipo exógena conduce a fortalecer las relaciones interpersonales.	5	12	8	20	17	41	2	5	9	21
14	Los conflictos laborales inciden en las relaciones interpersonales de la empresa.	17	41	10	24	8	20	2	5	4	10

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

En el cuadro 7 y gráfico 4, en el ítem 12 el 39% respondieron Algunas Veces la aplicación de la causa de conflicto endógeno conduce a fomentar la resolución de problemas en la organización, 24% Nunca, el 22% Casi Siempre, el 10% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 13, el 41% revelaron Algunas Veces la ejecución de la causa de conflicto de tipo exógena conduce a fortalecer las relaciones interpersonales, el 21% Nunca, el 20% Casi Siempre, el 12% Siempre y el 5%. El ítem 14, el 41% reseñaron Siempre los conflictos laborales inciden en las relaciones interpersonales de la empresa, el 24% Casi Siempre, el 20% Algunas Veces, el 10% Nunca y el 5% Casi Nunca.

Los resultados permiten inferir que el gerente y los trabajadores del departamento de registro agrario del instituto nacional de tierras del estado barinas esporádicamente consideran que la aplicación de la causa de conflicto conduce a fomentar la resolución de problemas en la organización; así como también la ejecución de la causa de conflicto de tipo exógeno conduce a fortalecer las relaciones interpersonales. Sin embargo, consideran que los conflictos laborales si inciden en las relaciones interpersonales.

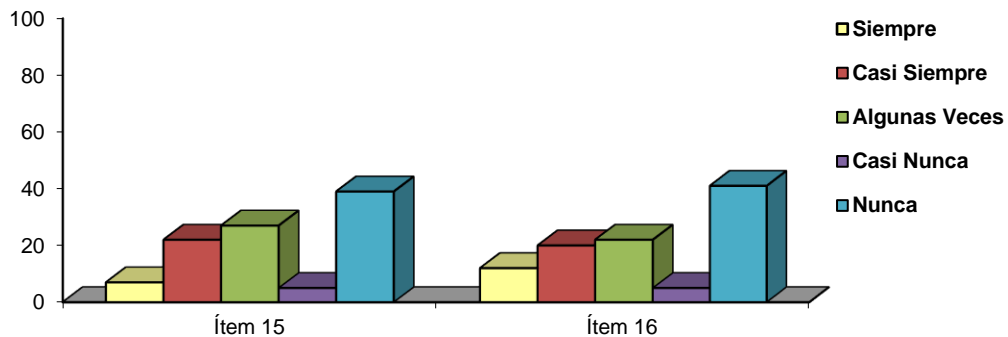
En orden y dirección, Moore (2013) expone la aplicación de causa de conflicto es un mecanismo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador. La conciliación es un procedimiento con una serie de etapas, a través de las cuales las personas que se encuentran involucradas en un conflicto desistible, transigible o determinado como conciliable por la ley, encuentran la manera de resolverlo a través de un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Según lo citado por el autor el gerente eficaz debe ser un experto comunicador, no sólo hacia afuera de la empresa sino dentro de ella también. La empresa requiere de ejecutivos capaces de establecer canales de comunicación asertivas.

**Cuadro 8**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Causas del Conflicto para los Indicadores: Conflictos de Valores e Incompatibilidad de Metas.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	Se toma en cuenta los conflictos de valores que inciden en la mediación de problemas.	3	7	9	22	11	27	2	5	16	39
16	Promueven la incompatibilidad de metas en la organización.	5	12	8	20	9	22	2	5	17	41

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a el gerente y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

En el cuadro 8 y gráfico 5, el ítem 15 el 39% respondieron Nunca se toma en cuenta los conflictos de valores que inciden en la mediación de problemas, el 27% Algunas Veces, el 22% Casi Siempre, el 7% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 16, el 41% señalaron Nunca promueven la incompatibilidad de metas en la institución, el 22% Algunas Veces, el 20% Casi Siempre, el 12% Siempre y el 5% Casi Nunca.

Los resultados permiten inferir que el gerente y los trabajadores consideran que carecen no se toman en cuenta los conflictos de valores y por tal razón no inciden en la mediación de problemas, así como también la promoción de la incompatibilidad de metas en la organización.

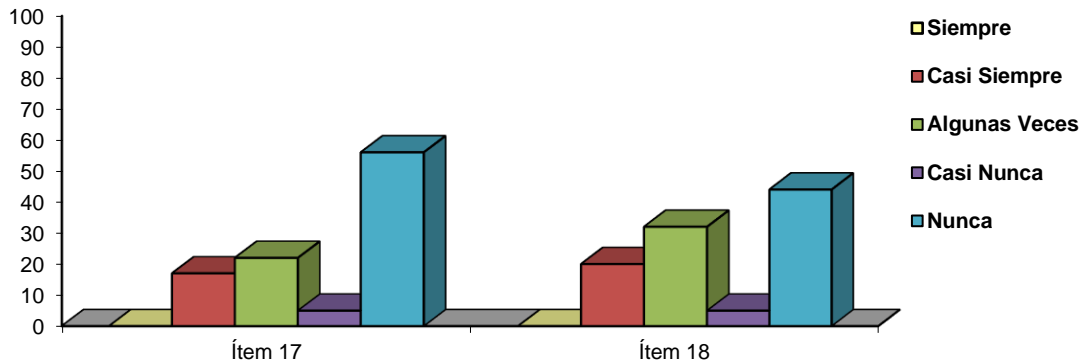
Por su parte, Isaacs (2012) sostiene que la labor de los gerentes en su carácter de líderes, deben ejecutar sus funciones académicas, administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación laboral, orientando en el proceso de mejoramiento continuo, diseñando las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. Además, El funcionamiento adecuado de la empresa depende de las maniobras adecuadas de las diferentes áreas o gerencias que la conforman. Es decir, el gerente eficaz sabe ser parte del equipo de trabajo de la empresa. Pero también se requiere que sepa elegir, unir y dirigir al mejor talento humano disponible para desarrollar la gestión de su gerencia. Si alguno de estos retos no está cubierto, o son pobremente alcanzados, la empresa no mostrará adelanto en su gestión general. El saber utilizar cada recurso (como el humano, financiero, material, tiempo) dará dividendos casi inmediatos a la empresa. El gerente eficaz sabe cómo, cuándo y cuánto de estos recursos utilizar. Evidentemente es una competencia que se obtiene de la preparación académica, de la actualización constante y de años de gestión (que incluye fracasos y éxitos).

**Cuadro 10**

***Distribución de la Frecuencia de la Variable: Conflictos Laborales en su Dimensión: Causas del conflicto: Factores y Causas de Gestión.***

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
17	Se toman en cuenta los factores labores en el manejo de conflicto.	0	0	7	17	9	22	2	5	23	56
18	El equipo de la alta gerencia indaga en las causas de gestión en los conflictos laborales.	0	0	8	20	13	32	2	5	18	44

Fuente. Altuve (2022).



**Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del departamento Registro Agrario Instituto Nacional de Tierras, Estado Barinas.**

En el cuadro 10 y gráfico 7, el ítem 17, el 56% señalaron Nunca se toman en cuenta los factores laborales en el manejo de conflicto, el 22% Algunas Veces, el 17% Casi Siempre y el 6% Casi Nunca. El ítem 18, el 44% reflejaron Nunca el equipo de alta gerencia indaga en las causas de gestión en los conflictos laborales, el 32% Algunas Veces, el 20% Casi Siempre y el 5% Casi Nunca.

Los resultados permiten inferir que el gerente y los trabajadores del instituto nacional de tierras en el departamento de registro agrario les falta tomar en cuenta los factores laborales en el manejo de conflicto y también al equipo de alta gerencia les falta indagar en las causas de gestión en los conflictos laborales. Se observa la ausencia que existe en tomar en cuenta los factores laborales al momento de mediar los conflictos.

En orden y dirección, Ghilardi y Spallarossa (2013) expone que los factores de conflictos provienen por la prevención que tenga el gerente al momento de solventar una situación en el contexto laboral, debe ser de manera prioritaria porque lo que ocurre en la organización se debe resolver de inmediato. De allí que, la gestión se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar a la gerencia empresarial como una herramienta verdaderamente útil para las instituciones públicas y privadas, debido a que tiene inherencia directa en la formación del talento humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. Un gerente debe ser capaz de cumplir con las competencias del siglo XXI.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se generan las conclusiones que dieron respuestas a las interrogantes y objetivos de la investigación. Asimismo, se exponen las recomendaciones para la organización, otros investigadores e instituciones públicas o privadas que hacen vida en el estado Barinas.

#### *Conclusiones*

El objetivo de diagnosticar la situación actual en cuanto a la aplicación de acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales, el mismo fue obtenido con la aplicación de un cuestionario con escalamiento tipo Likert, determinando lo siguiente:

El gerente y los trabajadores consideran que la aplicación de métodos para guiar acciones gerenciales en la empresa es efectiva. Igualmente, carecen del uso de los objetivos para optimizar acciones gerenciales en la institución y tienen necesidad de emplear acciones en el fortalecimiento de la gerencia.

Los encuestados respondieron que la planificación si representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales. Asimismo, esporádicamente piensan que la organización de acciones gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales y carecen de una dirección que sea aplicada en la institución de manera eficiente en la resolución de conflictos laborales.

Los trabajadores consideran que el control es ejercido por el equipo de alta gerencia en la medición de conflictos laborales. De igual manera, piensan que



se amerita de la aplicación de la evaluación por parte del personal de más jerarquía que conduzca a la mediación de conflictos laborales.

Los encuestados manifestaron la ausencia de aplicación del enfoque tradicional para la mediación de conflictos laborales se realicen adecuadamente. Igualmente, carecen de la aplicación del enfoque de relaciones humanas para la mediación de los conflictos laborales; así como también del empleo del enfoque interactivo para la mediación de los conflictos laborales.

El gerente y los trabajadores esporádicamente consideran que la aplicación de la causa de conflicto conduce a fomentar la resolución de problemas en la institución; así como también la ejecución de la causa de conflicto de tipo exógeno conduce a fortalecer las relaciones interpersonales. Sin embargo, consideran que los conflictos laborales si inciden en las relaciones interpersonales.

Los trabajadores consideran que la gerencia no toma en cuenta los conflictos de valores que inciden en la mediación de problemas, así como también la promoción de la incompatibilidad de metas en la institución. Igualmente, les falta tomar en cuenta los factores laborales en el manejo de conflicto y también el equipo gerencial indaga en las causas de gestión en los conflictos laborales. Se observa la ausencia que existe en tomar en cuenta los factores laborales al momento de mediar los conflictos.

El objetivo de caracterizar las acciones gerenciales y los conflictos laborales en los funcionarios del departamento de registro agrario Instituto Nacional de Tierras. Constituye un recurso estratégico que se debe implementar con urgencia y debe contar con un conjunto de acciones como; jornadas, talleres de sensibilización y cursos de actualización, que conduzcan a mejorar la labor

docente, para que puedan brindar y compartir conocimientos con la finalidad de despertar en los trabajadores sus potencialidades.

Además de concentrarse en aumentar el manejo de los elementos por parte de la gerencia en el área de la comunicación eficaz, dado que la misma constituye la principal fuente de interacción social, de expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales entre gerente y trabajadores, y de esta manera se estará brindando la mayor atención, eje fundamental de quien tiene la responsabilidad de conducir de manera eficiente el proceso de social del trabajo.

El manejo de conflictos puede utilizarse con mucha eficiencia si el gerente maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse.

El objetivo de determinar la incidencia de las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales, existe la incidencia porque se vinculan a las acciones con el mejoramiento de los conflictos al proceso transformador del trabajo, se sostuvo que, existen factores que inciden directamente, tales como: Suministro de información oportuna en el tiempo, procesos comunicacionales, formación y capacitación. Además, el personal requiere una cultura de incentivo de participación y, vinculación directamente en los procesos laborales de la institución.

Por lo tanto, la motivación como proceso dinámico debe generar en el individuo acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimente una serie de sentimientos gratificantes. También es importante que las metas deban ser específicas, concretas, cuantificables y acompañarse de retroalimentación.

Finalmente, el manejo de conflictos en el desarrollo de una conducta que se expresa en: (a) la habilidad para escuchar activamente; (b) la capacidad de considerar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos; (c) la habilidad de usar un lenguaje neutral y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo; y (d) la comprensión a los valores.

### *Recomendaciones*

- Diseñar estrategias informativas y procesos sensibilizadores para que los miembros de la empresa tengan conocimientos del proyecto enfocado en el mejoramiento de los conflictos laborales en el personal.
- Fortalecer los objetivos organizacionales en el comportamiento gerencial y en la aplicación de los conocimientos en cuanto a las acciones gerenciales y el fortalecimiento del manejo de conflictos.
- Fomentar cursos, seminarios, talleres o programas de formación gerencial desde las perspectivas de toma de decisiones y acciones estratégicas, con el propósito de mejorar el manejo de conflictos entre el gerente y los trabajadores.
- Implementar acciones gerenciales que permitan la optimización del funcionamiento de los procesos de planificación, organización, dirección,

control, ejecución y evaluación de los planes relacionados con el ámbito laboral.

- Formular y ejecutar acciones gerenciales para consolidar el trabajo en equipo con todos los miembros, con la finalidad de unir esfuerzos para resolver los problemas de una manera mancomunada

- Promover los círculos de calidad como acción gerencial para el fortalecimiento del manejo de conflictos; demostrando el respeto por el potencial de los miembros de la institución y hablando con franqueza sobre los problemas que atraviesa la empresa con sus trabajadores.

- Generar procedimientos de capacitación y actualización para que se adiestre a todo el personal, con talleres, cursos, seminarios, foros, charlas, reuniones y cualquier otro proceso de socialización, como los diálogos productivos, vivencias y convivencias, empleando los medios y recursos necesarios para tal fin.

- Construir un sistema de convivencia en la empresa, puede surgir como iniciativa de cualquier actor o grupo de trabajo, pero la responsabilidad de instaurarlo en primera instancia, es de la conducción gerencial.

- Revisar el rol orientador del gerente, el cual debe generar acciones en contribución a las relaciones interpersonales y procesos comunicacionales, conformación de equipos de trabajo efectivos que puedan incorporar valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amundarain, O. (2012). **La Dirección en el Proceso de la Gerencia**. Madrid: Humanitas.

Balestrini, M. (2008). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (6ta. Ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Burgelman, V. (2011). **Estrategias Organizacionales**. Colombia: Norma.

Claret, R. (2012). **Metodología de la Investigación**. Colombia: Norma.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* 36.860. (Extraordinaria). Diciembre 30, 1999.

Cipullo, A. (2013). **Estrategias Gerenciales**. (3era. ed.). Buenos Aires: Trillas.

Cuenca, N. (2012). **La Negociación, la Mediación y la Conciliación: Técnica de Resolución de Conflictos para los Abogados**. Trabajo de grado de maestría, Publicado, Universidad Bicentenario de Aragua, Maracaibo.

Davis, K. (2013). **Administración Estratégica**. México: Editorial Mac Graw Hill.

Ferrán, M. (2012). *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico* (2ª.ed.). España: McGraw-Hill.

Galindo, G. (2013). **Estrategias de creatividad gerencial para el manejo de los conflictos funcionales de la Empresa Coltejer Medellín Colombia**. Trabajo de grado de Maestría, Universidad la Sabana, Bogotá-Colombia.

Ghilardi, B. y Spallarossa, Y. (2013). **Los Condicionantes de la Calidad Educativa. Compilación.** Buenos Aires: Novedades Educativas.

Guide, H. (2013). **La Necesidad de Reevaluar el Diseño de la Estrategia.** Universidad de Michigan: Publicaciones de Consultora Strategos.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). **Metodología de la investigación.** (3era ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, I. y Toro, J. (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** Venezuela: Editorial CEC, S. A.

Isaacs, J. (2012). **El Mediador en la Comunidad.** Cuba: La Cañada.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). **Gaceta Oficial N° 37.606.** Caracas

Márquez, O. (2012). **El proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales.** UNELLEZ. Barinas.

Méndez, B. (2012). **Análisis e interpretación de Datos.** Bogotá: Limusa.

Monseratt, R. (2012). **Estrategias.** España: Espasa.

Moore, D. (2013). **Conflictos Laborales.** México: Humanistas.

Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional.** México: Mc Graw Hill.

Sabino, C. (2009). **El Proceso de la Investigación. Una Introducción Teórico- Práctica.** Nueva edición actualizada. Caracas: Panapo

Salazar, D. (2013). **Una Definición Funcional del Conflicto**. Bogotá: Magisterio.

Stoner, J. y Wankel, G. (2008). **Funciones Gerenciales**. México: Limusa.

Universidad Experimental de los Llanos occidentales “Ezequiel Zamora” (2021). **Normativa De Los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales De Grado, Trabajos De Grado Y Tesis Doctorales**: Barinas: Autor.

Universidad Fermín Toro. (2016). **Normas para la Elaboración de Trabajos de Investigación**. Barquisimeto: Autor.

Universidad Nacional Abierta. (2014). **Investigación y Documentación II**. Caracas: Autor.

Valente, R. y Soto, L. (2012). **Administración de personal. Relaciones humanas**. México: Limusa.

Véliz, F. (2012). **Metodología de la Investigación**. España: Mundo.

Villaverde, G. (2012). **Conflictos Laborales**. Buenos Aires: Limusa.

Warren, B. (2012). **Estrategia para la administración**. México: Prentice Hall. Interamericana.

## **ANEXOS**



**[ANEXO A-1]**  
**[INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN]**



UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADO  
SUBPROGRAMA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

Estimado (a):  
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo titulado: "**Acciones Gerenciales en el Mejoramiento de los Conflictos Laborales**" (Caso de estudio, Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022) presentado para optar al título de Magíster en Administración mención Gerencia General.

El objetivo de la investigación, es Analizar las acciones gerenciales en el mejoramiento de los conflictos laborales en el departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras, municipio Barinas, estado Barinas. Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

**Atentamente,**  
**Reiber Altuve C.I 17.377.652**  
**Investigador**

**[ANEXO A-2]**  
**[TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO]**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una “X” en el formato la casilla correspondiente.

Fecha de la validación:

Nombre del Experto:

Profesión:

Ítems	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
01													
02													
03													
04													
05													
06													
07													
08													
09													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

**ANEXO B-1**  
**[CARTA DE PRESENTACIÓN]**



UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADO  
SUBPROGRAMA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

Estimado Profesional:  
Gerente del departamento de Registro Agrario, del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas.

Presente. -

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información relacionada con una investigación titulada "**ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**". Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022). Este instrumento es exclusivamente para realizar un estudio netamente académico y la información obtenida se tratará bajo estricta confidencialidad, por lo cual se agradece su colaboración en la objetividad de las respuestas que suministre.

Por su colaboración. Muchas Gracias.

Atentamente,

---

**Reiber Altuve**  
**Investigador**

**[ANEXO B-2]**  
**[INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO]**

A continuación, se presenta un conjunto de ítems respecto al desarrollo del instrumento para analizar las “**ACCIONES GERENCIALES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LABORALES.**”. Caso de Estudio: Departamento de Registro Agrario del Instituto Nacional de Tierras Estado Barinas. Año 2022). Por lo tanto, para facilitar la aplicación del instrumento se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y coloque una equis (x), en la casilla que corresponda a cada enunciado para indicar su opinión acerca de lo que exprese de éste.
- El presente cuestionario consta de dieciocho (18) ítems.
- El lugar correspondiente a cada respuesta está ubicado debajo de cada enunciado.
- Debe marcar solamente una alternativa en cada ítem.
- Se presentan preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta y usted debe seleccionar una de ellas.
- Las alternativas de respuestas se ubican en: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Se le agradece la colaboración prestada.

**ANEXO B-3  
[INSTRUMENTO]**

Nº	Ítems	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	La aplicación de métodos para guiar las acciones gerenciales en la organización es efectiva.					
2	Usa objetivos para optimizar las acciones gerenciales en la institución.					
3	Emplea estrategias en el fortalecimiento de la gerencia.					
4	La planificación representa una herramienta esencial para la ejecución de acciones gerenciales.					
5	La organización de acciones gerenciales accede a mejorar los conflictos laborales.					
6	La dirección es aplicada en la institución de manera eficiente en la resolución de conflictos laborales.					
7	El control es ejercido por el equipo directivo en la mediación de conflictos laborales.					
8	La evaluación aplicada por el personal de la gerencia conduce a la mediación de conflictos laborales.					
9	La aplicación del enfoque tradicional para la mediación de los conflictos laborales se realiza adecuadamente.					

Nº	Ítems	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
10	Aplica el enfoque de relaciones humanas para la mediación de los conflictos laborales.					
11	Se emplea el enfoque interactivo para la mediación de los conflictos laborales.					
12	La aplicación de la causa de conflicto endógeno conduce a fomentar la resolución de problemas en la organización.					
13	La ejecución de la causa de conflicto de tipo exógena conduce a fortalecer las relaciones interpersonales.					
14	Los conflictos laborales inciden en las relaciones interpersonales de la empresa.					
15	Se toma en cuenta los conflictos de valores que inciden en la mediación de problemas.					
16	Promueven la incompatibilidad de metas en la institución.					
17	Se toman en cuenta los factores labores en el manejo de conflictos					
18	El equipo de la alta gerencia indaga en las causas de gestión en los conflictos laborales.					

**[ANEXO C-1]  
[CÁLCULOS DE LA CONFIABILIDAD]**

SUJETOS	ÍTEMS																	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	
<b>S1</b>	2	1	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	33
<b>S2</b>	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	41
<b>S3</b>	3	2	1	4	3	2	1	1	3	2	3	4	2	4	5	3	4	51
<b>S4</b>	2	3	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	37
<b>S5</b>	3	3	2	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	53
<b>S6</b>	2	5	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	44
<b>S7</b>	2	2	2	2	1	1	4	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	36
<b>S8</b>	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	53
<b>S9</b>	2	3	4	5	4	4	2	3	4	4	2	2	4	2	4	2	2	56
<b>S10</b>	4	4	3	2	2	2	4	3	2	4	4	2	4	2	2	4	2	51
																		<b>69</b>
																		$\Sigma V_i$
<b>VARIANZA</b>	0,49	1,43	1,511	1,12	0,62	1,73	0,93	0,77	0,62	0,93	0,49	0,49	0,93	1,16	1,73	0,49	0,49	18

Sumatoria Varianza de los Ítems	18
Varianza Total	69
k	20
<b>Coeficiente de Alfa Cronbach</b>	<b>0,78</b>