

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



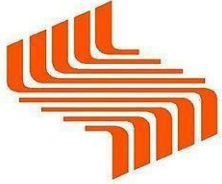
**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**Jefatura de Estudios
Avanzados**

**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS**

**Autora: María Beatriz Rivas Querales
Tutor: MSc. German Alfonzo**

Barinas, enero 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS**

Requisito parcial para optar al grado de
***Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y
Planificación Institucional***

Autora:

María Beatriz Rivas Querales

C.I.V- 15.513.102

Tutor: MSc. German Alfonzo

Barinas, enero 2025

DEDICATORIA

A mis padres que están en el cielo, por su amor, dedicación y compromiso con todos sus hijos, por estar siempre que los necesité y apoyarme en cada situación, cada enfermedad, cada angustia y cada reto que me propuse. Siempre estarán en mi pensamiento y en mi corazón y lamentare por siempre haberlos perdido.

A mi esposo, por impulsarme a seguir adelante y mejorar cada día, por ser mi inspiración, mi apoyo y por estar ahí siempre que te necesito. A mi hija, por ser mi motor, el amor más sincero que recarga el alma, quiero ser el mejor ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios, por su misericordia, por darme vida y salud para seguir adelante, por protegerme y acompañarme en todo momento, ¡gracias Dios!

A la UNELLEZ, mi casa de estudio, a todos los profesores que con su dedicación y compromiso formando brindando hombres y mujeres a través del conocimiento. Y especialmente al Profesor German Alfonso por siempre estar presto en apoyar, orientar y ayudar a cada uno de sus estudiantes.

A mis compañeros en este camino, en especial a Mileivis Jiménez y Roberto Riera, por el apoyo y por el equipo de estudio que llego hasta el final.

Y por último, pero no menos importante a Ludisnalvis Arpajón, le doy gracia a Dios, por colocarte en mi camino.



ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a.m. del día 08 de Mayo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. German Alfonso**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **MSc. Heiddy Lizcano**, (Jurado principal UNELLEZ), **MSc. Yannys Sánchez** (Jurado principal externo UNEM) titulares de las cédulas de identidad N°: 17.987.189, 14.418.375, 10.556.188 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/42 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°42** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS"** presentado por la Maestranda: **MARIA BEATRIZ RIVAS QUERALES** titular de la Cédula de Identidad N° 15.513.102, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración** Mención: **Gerencia y Planificación Institucional**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día **Lunes 09 de Junio del 2025 a las 10:00 am**.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

MSc. German Alfonso

C.I: 17.987.189

(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

MSc. Heiddy Lizcano

C.I. 14.418.375

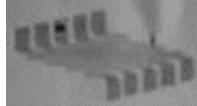
(Jurado principal UNELLEZ)



MSc. Yannys Sánchez

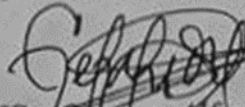
C.I. 10.556.188

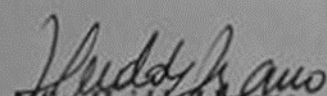
(Jurado principal externo UNEM)



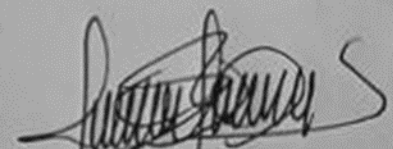
ACTA DE VEREDICTO

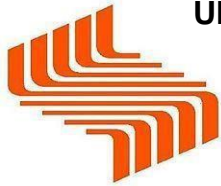
Siendo las 10:00 a.m. del día 09 de Junio del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. German Alfonso**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **MSc. Heiddy Lizcano**, (Jurado principal UNELLEZ), **MSc. Yannys Sánchez** (Jurado principal externo UNEM) titulares de las cédulas de identidad N°: 17.987.189, 14.418.375, 10.556.188 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/42 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°42** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS”** presentado por la Maestranda: **MARIA BEATRIZ RIVAS QUERALES** titular de la Cédula de Identidad N° 15.513.102, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia y Planificación Institucional**, Con una duración de **Treinta (30) minutos** realizó la disertación, así mismo el (la) ponente 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 el veredicto: aprobar el Trabajo de Grado aquí mencionado. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:


MSc. German Alfonso
 C.I: 17.987.189
 (Tutor – Coordinador UNELLEZ)


MSc. Heiddy Lizcano
 C.I. 14.418.375
 (Jurado principal UNELLEZ)




MSc. Yannys Sánchez
 C.A 10.556.188
 (Jurado principal externo UNEM)



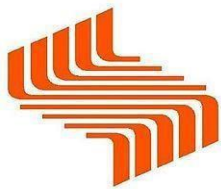
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Germán Alfonso** cédula de identidad N^oV- **17.987.189**, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, titulado: **Plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas**, presentado por la ciudadana **María Beatriz Rivas Querales**, C.I.V- **15.513.102**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional** y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de **Barinas**, a los 17 días del mes de **noviembre** del año **2023**

Firma de aprobación del tutor:
MSc. Germán Alfonso
C.I. N^o V 17.987.189



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Germán Alfonzo** cédula de identidad N°V- **17.987.189**, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, titulado: **Plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas**, presentado por la ciudadana **María Beatriz Rivas Querales**, C.I.V- **15.513.102**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de **Barinas**, a los 17 días del mes de **diciembre** del año **2024**

Firma de aprobación del tutor:
MSc. Germán Alfonzo
C.I. N° V 17.987.189

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos	Pag.
DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	
TABLA DE CONTENIDOS.....	
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	
Objetivos Específicos.....	
Importancia.....	
Alcance y Limitaciones.....	
II MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	
Bases Teóricas.....	
Bases Legales.....	
Definición de Términos Básicos.....	51
Operacionalización de Variables.....	
III MARCO METODOLÒGICO	54
Paradigma de la Investigación.....	
Tipo de Investigación.....	

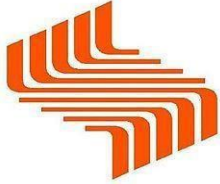
Diseño de la Investigación.....	
Población.....	56
Muestra.....	
Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos.....	
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	
Procesamiento y Análisis de Datos.....	
IV LOS RESULTADOS.....	
Análisis e Interpretación de resultados.....	60
Conclusiones generales del diagnóstico.....	74
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	78
VI LA PROPUESTA.....	80
Presentación.....	80
Objetivos de la Propuesta.....	82
Objetivo General.....	
Objetivos Específicos.....	
Justificación de la Propuesta.....	
Factibilidad de la Propuesta.....	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	94
A – Modelo de Instrumento Aplicado.....	95
B – Instrucciones para la Validación.....	96
C – Confiabilidad de los Instrumentos.....	101

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Operacionalización de Variables.....	53
2	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Liderazgo.....	61
3	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Delegación de autoridad.....	62
4	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Comunicación Asertiva.....	63
5	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Toma de Decisiones.....	64
6	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Motivación.	65
7	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Interpersonales.....	67
8	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Laborales.....	69
9	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Fuentes del Conflicto.....	71
10	Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Social. Indicador: Formas de reducir el Conflicto.	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp
1 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Liderazgo.....	61
2 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Delegación de autoridad.	62
3 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Comunicación Asertiva.	64
4 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Toma de Decisiones.	65
5 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Motivación.	66
6 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Interpersonales.	67
7 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Laborales.	69
8 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Fuentes del Conflicto.	71
9 Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Formas de reducir el Conflicto.	73



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

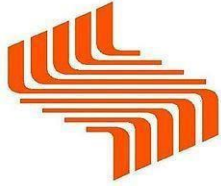
**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS**

Autora: María Beatriz Rivas Querales,
Tutor: MSc. Germán Alfonso
Año: 2025

RESUMEN

La siguiente investigación centró su objetivo general en proponer un plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas. Metodológicamente se fundamentó bajo el enfoque cuantitativo, en la tipología de campo y sustentada en diseño no experimental. La población fue conformada por cincuenta y tres (53) trabajadores. La muestra se tomó igual a la población, es decir tipo censo. Como técnicas de recolección de datos se utilizó la encuesta. Asimismo, se aplicó un instrumento tipo cuestionario con opción de respuestas con selección múltiple, el cual fue validado a través de la técnica de juicios de expertos. Para su confiabilidad se utilizó la fórmula estadística Alpha de Cronbach dando como resultado 0,69. El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva y los resultados se presentaron en cuadros y gráficos analizados cuantitativamente. Entre las conclusiones destacó que las diferencias individuales inciden en la formación de conflictos internos en dicha institución, también se coloca de manifiesto que la mediación como fórmula alternativa para la resolución de los conflictos no es tomada en consideración por el gerente como herramienta expedita para devolver la armonía institucional, y son pocas veces el gerente se vale de la negociación como medida para reducir este tipo de situación, situación que conlleva al investigador en trabajar en función de una propuesta para dar respuesta a esta situación.

Descriptores: Estrategias Gerenciales - Resolución de Conflictos



**NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY
OF THE WESTERN PLAINS
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICE-RECTORATE OF PLANNING AND SOCIAL DEVELOPMENT
COORDINATION OF ADVANCED STUDIES
MASTER'S DEGREE IN INSTITUTIONAL MANAGEMENT AND PLANNING**

**PLAN OF MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE RESOLUTION OF
INSTITUTIONAL CONFLICTS IN BARINAS HIDROANDES**

Author: María Beatriz Rivas Querales.

Tutor: MSc. Germán Alfonso

Year: 2025

ABSTRACT

The following investigation focused its general objective on proposing a management strategy plan for the resolution of institutional conflicts in Barinas HIDROANDES. Methodologically, it was based on the quantitative approach, on the field typology and supported by a non-experimental design. The population was made up of fifty-three (53) workers. The sample was taken equal to the population, that is, census type. The survey was used as data collection techniques. Likewise, a questionnaire-type instrument with the option of multiple choice answers was applied, which was validated through the expert judgment technique. For reliability, Cronbach's Alpha statistical formula was used, resulting in 0.69. The processing and analysis of the data was carried out using descriptive statistics and the results were presented in tables and graphs analyzed quantitatively. Among the conclusions, he highlighted that individual differences affect the formation of internal conflicts in said institution, it is also made clear that mediation as an alternative formula for conflict resolution is not taken into consideration by the manager as an expeditious tool to return the institutional harmony, and rarely does the manager use negotiation as a measure to reduce this type of situation, a situation that led the researcher to work based on a proposal to respond to this situation.

Descriptors: Management Strategies - Conflict Resolution

INTRODUCCIÓN

Las actividades gerenciales en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, así como en todo tipo de empresa dedicada a cualquier rama que conlleve a la prestación de un servicio, consiste en establecer políticas dirigidas hacia el logro de un ambiente adecuado donde los individuos puedan llevar a cabo funciones que permitan alcanzar los objetivos de la misma, así como su realización personal. Actualmente, las mismas se enfrentan continuamente a cambios políticos, técnicos y sociales a los cuales tienen que hacerle frente para satisfacer las exigencias del mercado.

En este sentido, la naturaleza humana juega un rol trascendental, pues conduce al hombre a pensar, repensar el estilo y calidad de vida que desea para él, su familia y todos los que le rodean. De allí, que sea necesaria estudiar las relaciones interpersonales, la comunicación como fuentes inminentes de la socialización. Sin embargo, en la mayoría de los individuos a diario se suscitan hechos que terminan en la falta de acuerdos y puntos de vista conduciendo a los conflictos.

De allí es preciso contar con un individuo seguro de su actuar y proceder, ejemplo para los demás que pueda servir como mediador de los individuos en conflictos. En el contexto empresarial siempre se repiten episodios de conflictividad que deberán ser atendidos por los gerentes como cuentadantes de la organización. Por consiguiente, la necesidad de capacitación que debe tener el gerente para orientar procesos individuales y grupales que conduzcan a sus empleados hacia toma de decisiones acertadas en este sentido.

En consecuencia, se hace propicio verificar las habilidades, destrezas y potencialidades que poseen los gerentes que permitan sensibilizar a cada individuo sobre su comportamiento, impulsar la autoevaluación como un individuo conflictivo o no conflictivo y sentar las bases de los aportes que

podiera aportar desde su perspectiva y experiencia, centrados en el hecho de que todos los individuos con más o menos frecuencia son víctimas del conflicto.

En este caso específico, emerge de la intención de la investigadora un estudio centrado en proponer un plan estratégico para la resolución de conflictos institucionales, el cual se desarrolló en HIDROANDES Barinas. En relación a la metodología cumplida para la investigación, la general que compete al trabajo, responde a un estudio de campo. En cuanto a la estructura del trabajo se tiene que está conformado por cinco capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, compuesto por el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, la justificación, el alcance y las respectivas limitaciones.

Capítulo II, referido al marco referencial y está conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales y la definición de los términos básicos. Por su parte.

Capítulo III se refiere al marco metodológico, integrado por el enfoque, el tipo y diseño de la investigación, así como la población, muestra, técnicas de recolección de datos.

Por su parte, el Capítulo IV, presenta el análisis e interpretación de los resultados, representados en gráficos circulares o de torta.

Capítulo V, enumera las conclusiones y recomendaciones del estudio atendiendo al cumplimiento de los objetivos que fueron planteados. Posteriormente, las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan el estudio en desarrollo

Capítulo VI basado en la propuesta.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Debido a los cambios traídos consigo por los diversos acontecimientos que a nivel mundial modifican día a día la realidad económica y social de las naciones, se generan conflictos que colocan en peligro la armonía, el progreso de las organizaciones, por ende, de quienes la conforman, al carecer de discernimiento y pericia para enfrentar las diversas circunstancias que rodean la vida laboral afectadas sobre todo en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Por consiguiente, para lograr una organización exitosa es necesario contar con un equipo competente, que se incline hacia la proactividad y creatividad fundamentada en experiencias gerenciales en la resolución de conflictos, teniendo en cuenta lo referido por Correa (2008) cuando señala que “las estrategias gerenciales en la resolución de conflictos generan la comprensión de las personas y el saber cuáles son sus potencialidades, motivaciones, expectativas, intereses y necesidades” (p. 123).

En tal sentido, el gerente debe estar atento no sólo a la diversidad de destrezas que pudiera aplicar; sino también a las características grupales e individuales de su personal, esto, con el fin de poder diagnosticar cuáles serían las estrategias que pudieran surtir un mejor efecto ante la resolución de conflictos. La opinión del referido autor revela intrínsecamente la existencia de situaciones conflictivas que trastocan las relaciones personales de los actores, ameritando la intervención de un líder audaz, con sentido crítico y dispuesto a implementar los mecanismos necesarios para minimizar las diferencias entre los involucrados.

Por tanto, los conflictos interpersonales y laborales se consideran propios de la naturaleza humana. Sin embargo, es importante aclarar que debe existir un equilibrio entre lo tolerable y lo no aceptable, es decir, aquellos hechos y acciones que provocan detrimento en los objetivos que han de alcanzar las instituciones. Esto indica, que existe un elemento crucial, al que en algunas ocasiones se le hace caso omiso. Se trabaja con personas diferentes, en distintos niveles jerárquicos e incluso en el mismo nivel, pero en distintos momentos o circunstancias, planteándose el reto de alcanzar metas y objetivos comunes con individuos únicos e irrepetibles con necesidades, historias y características personales que difieren y generan distanciamientos. Al respecto, Wiemann (2011), señala que:

Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar una forma de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades y las necesidades de los demás (p. 14).

En este orden de ideas, es indudable que toda organización en cualquier momento puede encontrarse afectada por un conflicto laboral producto de circunstancias intrínsecas relacionadas con puntos álgidos como el manejo del liderazgo, carencia de coordinación en las tareas, desempeño de roles cuyas atribuciones no se encuentran previamente definidas, lo cual, inexorablemente puede llegar a redundar en un comportamiento organizacional poco encaminado al logro de los objetivos y un clima institucional que va en deterioro de la institución.

Por consiguiente, el gerente ha de cumplir una multiplicidad de roles y funciones adaptables a la situación que pudieran presentarse, no basta con tener una cantidad de títulos, preparación académica sino satisface el manejo y orientación en las relaciones interpersonales laborales de sus subalternos. Al contrario, debe ser primeramente ejemplo a seguir en el

manejo de sus emociones y de la misma manera aplicar competencias innovadoras que le permitan llegar a la resolución de conflictos manteniendo el equilibrio. Por lo tanto, deberá atender las diferencias individuales, considerar el nivel cultural de los trabajadores en conflictos, buscar la mediación como camino a la solución, sin mostrar en ningún momento parcialidad por alguna de las partes involucradas, la reflexión, el análisis, la tolerancia y hasta las normas de convivencia establecidas para el recinto empresarial donde se desempeñan, son aspectos significativos que el gerente no debe olvidar.

En Venezuela, las diferencias de índole laboral han alterado el desempeño de las organizaciones, en las cuales, los conflictos forman parte de su cotidianidad, en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional. Sin embargo, todas tienen una meta en común y es la tarea inaplazable de contribuir positivamente en la construcción de una sociedad justa, productiva, que desarrolle día a día su potencial valiéndose de su capital humano, capacidades y fortalezas. No obstante, este aporte no sólo se hace efectivo mediante acciones, sino también y de manera especial a través de las actitudes y aptitudes de las personas.

Dicho en otras palabras, depende del gerente, sus competencias para enmarcar su capacidad de liderazgo y mantener el equilibrio de la organización incluyendo todo el personal que allí labora. Esto es aplicable tanto al área comercial como en cualquier empresa, en la cual, puede observarse diversos niveles de liderazgo, según el lugar que se ocupe en el escalafón. De allí, que se consideren las relaciones interpersonales favorables, como una alternativa que contribuye a minimizar los conflictos interpersonales y laborales. Al respecto, Baldó (2013) señala que las mismas son factor clave dentro del ambiente laboral.

En la medida que cada quien internalice que tiene que cambiar, ponga de su parte y empiece a sonreír, saludar, respetar al otro, a darle confianza y poner en práctica la empatía, en ese sentido comenzarán a fluir mejores relaciones interpersonales (p. 1).

Bajo el análisis de la reflexión anterior, se sustentan que no son los demás los que tienen que cambiar, cada quien debe empezar por sí mismo, ya que la principal causa de este conflicto es la deficiencia en la comunicación entre quienes en común comparten una misma área. Desde la perspectiva institucional, este tipo de transformación humana es fundamental en las organizaciones, sobre todo para quienes tienen responsabilidades de supervisores, líderes y jefes ya que de ellos depende un grupo de personas.

El clima laboral cambia desde el momento que los involucrados en la organización se autoevalúen dentro de la inteligencia emocional y se pregunten si están dejando aspectos positivos o negativos en la gente, y se percaten que no están tratando bien al equipo de trabajo. Una de las formas de mejorar el problema es dialogar, sincerarse y buscar solución entre las partes, además de encontrar ayuda profesional, de esta manera baja la presión y retornan buenas condiciones de trabajo.

Es importante destacar, que la labor ejercida por el gerente en la empresa es mucho más compleja de lo que se puede percibir, toda vez que su ámbito de acción se ha expandido y debe interactuar de manera constante con sus supervisores u otro tipo de personal, en la cual se ubica geográficamente la organización, de conformidad con el derecho - deber de participación ciudadana consagrada en las leyes establecidas en el país. De manera que, todos los actores institucionales involucrados deben hallar la forma de integrar un buen equipo de trabajo.

Las instituciones de la administración pública en el estado Barinas no escapan de estas circunstancias, pero específicamente en HIDROANDES, se presenta una situación particular, en la cual, de acuerdo a vivencias de la

autora e información recabada mediante diálogos informales a finales del mes de noviembre del año 2023, los trabajadores y las trabajadoras de dicha institución, han protagonizado repetidos episodios de conflictos por diversos motivos, que según la fuente nacen de la falta de cooperación y coordinación como equipos de trabajo, en su mayoría cada miembro de la institución , sólo se limita a las funciones que considera le competen cumpliendo un horario de acuerdo a su número de horas, sin tener disposición de un minuto más o de apoyar las tareas de otras dependencias.

A este hecho se le suma la revisión efectuada de los resultados de la estadística laboral año 2023, donde se pudo detectar un significativo porcentaje de inasistencias injustificadas, producto del incumplimiento de los mismos. Se han conformado subgrupos que difieren en su apreciación respecto a la gestión de la gerencia, estando unos a favor y otros en contra, siendo éstos últimos quienes se valen de la situación para enfocar las debilidades de la institución y divulgar irresponsablemente la incapacidad de su superior para solventar asuntos sometidos a su consideración, obviando que la acción laboral sólo puede cumplirse de forma mancomunada.

Se debe agregar que se presume la falta de aplicación de estrategia innovadoras por parte del gerente que conduzcan a subsanar situaciones con los trabajadores y las trabajadoras, entre las que se pueden citar; retardos del personal, inasistencias injustificadas, abandono laboral antes de concluir su jornada, ausencia del registro de asistencia diaria, entrega de recaudos administrativos oportunamente, resistencia al cumplimiento de los procedimientos administrativos legales para solicitudes de permisos, entre otros.

Todo ello, a criterio de la autora podría ocasionar a futuro mediato perturbación irreparable del clima organizacional haciendo imposible la convivencia laboral y por ende, el fracaso de la gestión gerencial del equipo, lo cual, se vería reflejado en un debilitado desempeño del empleado e

inadecuado funcionamiento de los programas y proyectos nacionales que benefician a los trabajadores y trabajadoras.

1. 2. Formulación del Problema

Dado a lo antes expuesto se considera que la presente investigación se centre en las siguientes interrogantes

- 1- ¿Cuál es la situación existente del gerente en la resolución de conflictos en HIDROANDES Barinas en relación con las habilidades gerenciales de los gerentes en la resolución de conflictos?
- 2- ¿Cuáles son los tipos de conflictos existentes en el personal adscrito a la institución en indagación?
- 3- ¿Cuáles son las estrategias gerenciales más óptimas para la resolución de conflictos institucionales?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos en HIDROANDES Barinas parroquia Rómulo Betancourt del estado Barinas

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación existente del gerente en la resolución de conflictos.
- ✓ Identificar los tipos de conflictos existentes en el personal adscrito a la empresa en indagación.
- ✓ Diseñar un plan estrategias gerenciales para la resolución de conflictos en HIDROANDES Barinas parroquia Rómulo Betancourt del estado Barinas

1.4. Importancia de la Investigación

Uno de los principales retos que debe asumir el gerente institucional del siglo XXI es proyectarse como un profesional cuya calidad humana, capacidad de liderazgo y toma de decisiones sean las cualidades que las personas sometidas a su cargo se atrevan a describir. En este sentido, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, puesto que el respeto y el reconocimiento no se logra sino a través de las acciones y la pericia para saber abordar a las personas.

Dicha circunstancia tiende a verse opacada cuando el gerente se deja ofuscar al igual que el resto del personal por el estrés que trae consigo las actividades cotidianas, las múltiples actividades que demandan mayor tiempo dentro de la empresa, desequilibrando de ésta manera la armonía en el trabajo y de aquellas personas que desconocen como controlar sus emociones.

Partiendo de este punto, surge el presente trabajo de investigación, en aras de contribuir con su aporte a la canalización de las situaciones que conducen a la resolución de conflictos en las empresas, específicamente en HIDROANDES Barinas parroquia Rómulo Betancourt del estado Barinas. En este sentido, se hace oportuno destacar los aportes administrativos, gerenciales, metodológicos, humanos y sociales que incidirán en los beneficiados directos, descritos por los gerentes, empleados; así como los beneficiarios indirectos, caracterizados por los clientes y comunidad en general.

En relación al aspecto institucional, se proyecta como un aporte significativo que coadyuvará en el logro de los objetivos empresariales, el sentido de pertenencia, la identificación institucional y el cumplimiento de la filosofía gerencial, traducida en la misión, visión y principios. Desde el punto de vista administrativo, el presente estudio brinda un aporte significativo

porque proyecta a través de las estrategias gerenciales como un individuo capaz de abordar los conflictos y resolverlos de la mejor manera posible.

Por consiguiente, este tipo de relación entre gerente y personal será también ejemplo a seguir para los clientes o visitantes, evidenciando de esta manera, la trascendental contribución a todo el personal involucrado en este proceso gerencial. Por otra parte, también se proyecta desde el ámbito social, debido a las relaciones interpersonales e intrapersonales que el proceso administrativo demanda para ser desempeñado correctamente, es por ello, que se hace énfasis desde el punto de vista social, ya que debe existir plena armonía e imparcialidad laboral partiendo por supuesto, desde cada una de las directrices que conforman el organigrama de la organización.

Siguiendo este orden de ideas, se encuentra la importancia humana, esta característica que debe estar presente en cada proceso del convivir, incluyendo obviamente el ámbito laboral, y es, en éste precisamente donde se logra marcar la diferencia al lograr cambios significativos de corte social; dejando al descubierto la trascendencia que tiene el valor humano en el campo laboral. Entre las bondades de la gerencia pública del estudio se citan; las estrategias gerenciales para el manejo oportuno y eficaz en la resolución de conflictos que, a su vez, provocará un clima organizacional, reinante de la paz y la armonía.

Demostrar que, aunque la gerencia pertenezca a un amplio campo, también es factible aplicar criterios metodológicos que conducirán a resultados más confiables y adaptables al entorno laboral que se aborda. En lo humano y social, permitirá la sensibilización de todos los actores, para que ellos, puedan darse cuenta que los empleados de la empresa son ejemplo a seguir en la promoción de la cultura de paz y el trabajo liberador, permitirá el acercamiento del personal, teniendo como premisa la tolerancia para entender la diversidad.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

Entre los alcances pretende constituir un antecedente significativo para futuros investigadores interesados en la temática, al considerar estrategias novedosas y reinventadas para la solución de situaciones generadoras de tensión.

1.5.2. Limitaciones

Las limitaciones según Arias (2004), vienen a constituirse en factores externos al investigador, por lo que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del mismo.

Dicho de otro modo, un factor limitante en una investigación es todo aquel capaz de influir en la calidad del estudio. En este caso específico no se encontraron limitaciones relevantes que puedan ser significativas durante el desarrollo de la investigación, aunque la pandemia del covid 19 estuvo presente al momento de la investigación no fue una limitante. Sólo se consideró la ubicación geográfica de la institución, la cual, es distante de la población y su acceso en alguna vez se torna dificultosa.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

Este constituye los aportes teóricos recopilados en revisión documental, efectuada para la presentación del trabajo de grado, orientando en esa forma la manera de plantearse el estudio a partir de los antecedentes de la investigación y el desarrollo de las diferentes teorías relacionadas con las variables, los soportes legales, la operación de dichas variables, y la definición de los términos básicos, estos aportes teóricos se consolidan de la siguiente manera:

2.1. Antecedentes a la Investigación

Según Arias (2012), los antecedentes constituyen “Estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajo de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado” (p. 94). De acuerdo a la revisión previa de tipo documental se presentan a continuación algunos estudios realizados como base para la presente investigación. A continuación, se presentan los siguientes antecedentes investigativos.

Encinoza (2021) en su estudio para optar al título de master en Gerencia Empresarial de la Universidad Fermín Toro, realizó una investigación la cual título Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Clima Organizacional de los gerentes de la Kellogg’s, del estado Aragua, planteó como objetivo describir las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de los gerentes de la Kellogg’s, del estado Aragua. La naturaleza de la investigación se situó en la investigación cuantitativa.

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo, apoyado en un diseño de campo. La población estuvo conformada por doce (12) gerentes de la institución antes mencionada, por ser una muestra de tipo censal se tomó la

totalidad de la población. La técnica de recolección de datos que se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con escalamiento tipo Likert, empleando cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

La investigación permitió concluir: los gerentes no aplican estrategias para el mejoramiento del clima organizacional; por lo tanto, se hace relevante la realización del presente estudio porque proporcionará una serie de herramientas teóricas a los gerentes en función de potenciar el clima organizacional dentro de la institución empresarial; no se emplea una comunicación efectiva y se carecen de estrategias gerenciales para fortalecer las relaciones interpersonales.

El estudio contribuye con elementos teóricos relacionado con el clima laboral porque al convertirse en un factor clave en la excelencia organizacional a través de los procesos motivacionales que debe manejar la gerente institucional para un óptimo desempeño de los trabajadores, con sentido de pertenecía.

En este orden y dirección, Da Silva (2019) en su estudio titulado El Clima Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral (Caso de Estudio: Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Yacambu, estado Lara). Se planteó como objetivo describir el clima organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral del personal directivo y docentes de la Universidad de Yacambu del estado Lara. La metodología estuvo focalizada en el paradigma cuantitativo, el tipo en un estudio descriptivo y el diseño en una investigación de campo. La población estuvo constituida por cuarenta y dos (42) sujetos y se tomó la totalidad de la misma para la muestra.

La autora concluyó que el clima organizacional influye en el desempeño porque representa la eficacia del personal que trabaja dentro de las

organizaciones, la cual es necesaria para la institución, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Escasamente los gerentes propician un ambiente laboral que garantice un buen clima organizacional e insuficientemente el personal directivo mantiene un buen liderazgo que optimice el clima organizacional.

El estudio contribuye con aspectos teóricos relacionados con el clima organizacional viene a ser la percepción colectiva de la institución en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución universitaria. Se puede considerar que, en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial.

Por su parte, Dugarte (2018) quien presento una investigación en la Universidad de los Andes para optar al grado de magister en Gerencia General titulado “El Proceso Motivacional que Utiliza el gerente en la Optimización del Clima Organizacional (Caso de estudio: Lácteos los Andes del estado Mérida)”. El objetivo de, analizar el proceso motivacional que utiliza el directivo en la optimización del clima organizacional en Lácteos los Andes, C.A., Se inscribe en el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y sustentado en un diseño de campo y documental.

La población finita quedó constituida por catorce (14) sujetos que hacen vida en la empresa objeto de estudio. Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario de 19 ítems con escalamientos de Likert y alternativas de respuestas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca; siendo validados a través del juicio de expertos y determinada su confiabilidad por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.90; además de utilizarse el análisis descriptivo y de contenido como técnica de análisis de datos.

El autor concluyó que el gerente sólo algunas veces utiliza los procesos motivacionales en función al desempeño laboral de los trabajadores y no hace público el reconocimiento como estímulo a los mismos, pocas veces motiva al crecimiento profesional y laboral. El clima organizacional que maneja el gerente no es el más apropiado en beneficio del colectivo, los procesos motivacionales, que utiliza no están bien definidos dentro del clima organizacional de la institución. La investigación, antes expuesta, tienen pertinencia con la investigación en aportes teóricos y metodológicos; por cuanto son soportes al presente estudio, al hacer referencia al tema denominado: el proceso motivacional que utiliza el directivo en la optimización del clima.

Rondón (2017) en su estudio titulado "El Liderazgo Transformacional y su Incidencia en el Clima Organizacional (Caso de estudio: Departamento de Talento Humano" UNELLEZ, Municipio Barinas, Estado Barinas)". Se propuso como objetivo describir el liderazgo transformacional y su incidencia en el clima organizacional del personal adscrito al Departamento de Talento Humano" UNELLEZ, Municipio Barinas, Estado Barinas, municipio Barinas, estado Barinas. La naturaleza se insertó en el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación se insertó en un estudio descriptivo y el diseño en una investigación de campo. La población quedó constituida por seis (06) directivos de la institución antes referida; tomándose en su totalidad para la representación de la muestra. La recolección de la información se diseñó un cuestionario con escalamiento tipo Lickert con tres alternativas de respuesta: Siempre, Algunas Veces y Nunca.

La autora concluyó que los directivos revelaron que en ningún momento desarrollan la visión de la institución hacia el liderazgo transformacional y consideran que escasamente efectúan la atención individual al personal que tiene a su cargo. Esto se debe, posiblemente a que el personal directivo se

envuelve solamente en trámites administrativos y no disponen de tiempo para atender a su personal de manera individualizada.

El antecedente contribuye con elementos teóricos relacionados con el clima organizacional, dado que el mismo logra una afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.

Finalmente, Vásquez (2017) en su trabajo titulado: El Rol del Gerente como Agente de Cambio en la Resolución de Conflictos Interpersonales. Caso de Estudio: Consorcio Old Person del municipio Libertador de Caracas Venezuela; el cual, tuvo como objetivo describir el Rol de Gerente como Agente de Cambio en la Resolución de Conflictos Interpersonales, el estudio se enfocó bajo el paradigma cuantitativo de carácter descriptivo, apoyada en la modalidad de investigación de campo y documental, la población objeto de estudio y la muestra estuvo constituida por dieciocho (18) gerentes, la técnica que se utilizó fue la escala de lickert, aplicándose a un instrumento de recolección de datos de tipo cuestionario con veinte y cinco (25) ítems, el mismo tuvo como confiabilidad 0,90 en la Alpha de Cronbach.

Además, se sometió a validación por tres expertos en el área gerencial. Los datos se presentaron de manera porcentual y gráfica en distribución de frecuencias, seguidamente se realizó su análisis e interpretación, sobre la base de esos resultados obtenidos se permitió determinar que el gerente al comunicarse no lo hace de forma asertiva incidiendo en la carencia de buenas relaciones comunicativas; al igual, las informaciones emanadas por el directivo nunca llegan a tiempo al personal de la institución por la diversidad de responsabilidades que asume en sus horas laborales, asimismo, la ausencia del directivo para mediar en las situaciones de

conflictos interpersonales que se presentan en la institución, motivado a que el gerente se encuentra limitado en el rol de mediación por el ambiente hostil que rodea la institución.

Como conclusión, se recomienda utilizar la mediación como una herramienta gerencial para la resolución de conflictos interpersonales que se presentan entre el gremio institucional, asimismo, se propone promover actividades como talleres, foros, charlas, encuentros deportivos, culturales donde se fomenten las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores y gerentes del consorcio. De allí, que el presente antecedente sea un legado a seguir en cuánto a las estrategias que fueron aplicadas en la mediación y resolución de conflictos interpersonales, como es el caso, que ocupa la investigación objeto de estudio.

2.2. Bases Teóricas

A continuación, se presentan los conceptos y teorías que han permitido a la investigadora ampliar las perspectivas de las variables objeto de estudio, permitiendo tener una visión clara de los puntos de vista de cada especialista que ha abordado un tema específico para su estudio y análisis. Tal como lo refiere Palella y Martins (2010), cuando señala que “los aspectos relacionados con los fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”. (p. 63)

2.2.1. Habilidades Gerenciales

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Al respecto, IICA (2004) señala que: “Las habilidades gerenciales resulta de la combinación de una aptitud innata y una

habilidad adquirida para influenciar en los demás y lograr que estos actúen de buena gana en pro de ciertos objetivos de la organización” (p. 21).

Por lo tanto, las habilidades gerenciales son una combinación apropiada de conocimientos técnicos, aptitudes intelectuales para razonar y óptimas relaciones interpersonales. También se consideran como el conjunto de capacidades y habilidades deseables en el perfil de los buenos gerentes de cualquier organización. Asimismo, se destaca a juicio del precitado autor: rol de liderazgo conveniente, delegación de autoridad adecuada, promoción - desarrollo del personal, comunicación eficaz, capacidad de análisis - solución de problemas, manejo de mecanismos de toma de decisiones y desarrollo de controles apropiados de la empresa. En concordancia con lo hasta ahora descrito, se presentan las opiniones de Marchant (2004), quien describe:

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades gerenciales que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionamiento hacia los resultados y por ende, al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos (p. 62)

En atención al acápite anterior, se tiene que el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de sus habilidades, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre sus objetivos, acciones, recursos en búsqueda de la mejora de la eficiencia de las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

2.2.2. Tipos de Habilidades Gerenciales

Según Alvarado (1990); señala las siguientes habilidades gerenciales:

Las habilidades técnicas: Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para

la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica, al respecto Katz (1974); señala que “la habilidad técnica puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o a la adquirida de otros” (p. 87).

Lo señalado anteriormente, hace referir que las habilidades técnicas exigen mayor esfuerzo físico o manual para ejercer el trabajo; permitiendo al líder adquirir la experiencia para poder dirigir técnicamente una demostrar habilidades técnicas encausadas a la elaboración de informes de funcionamiento, manejo de planillas, evaluación del personal, organización de talleres, distribución de asignaciones laborales, cargas horarias dentro de las labores además de la elaboración de cronogramas y horarios de actividades, organización de cursos, exposiciones, evaluaciones, la enseñanza en el manejo de nuevas técnicas tanto mecánicas como artísticas, la consecución de materiales, de locales para el funcionamiento de la empresa, entrega de recaudos, manejo de computadoras y sus procesos.

Habilidades Humanas: pueden definirse como la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual como en grupo, esta premisa colinda con el concepto de gerencia que implica el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas. En este sentido, Stoner y Wankel (1989) afirman que: “una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, entenderlas y motivarlas” (p. 87). De allí que, el gerente institucional debe poseer en grado satisfactorio esta cualidad, para trabajar con otros miembros de la organización y dirigir sus grupos de trabajo.

Habilidades Conceptuales: Consiste en la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones ante los mismos, y como los cambios, en alguna parte de la organización, afectan a todos los demás elementos.

Según ideas de Stoner y Wankel (1994) definen la destreza conceptual, como “la capacidad mental de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí”. (p.40). Por otra parte, Bittel (1999) refiere que los buenos líderes dominan las siguientes habilidades: persuasión, conocida como la capacidad para vender, armar y presentar a los demás un buen caso de lo que se cree que se debe hacer, sin embargo, el puro talento persuasivo no lo hará un líder.

Influencia, es la capacidad de ejercer sobre otras personas. Hay quien tiene o se le atribuye poder, pero son pocos los que aprenden a usarlo. Los supervisores que poseen el poder y la autoridad que les confiere su posición, tienen el poder de un mayor conocimiento de las operaciones departamentales y de la compañía, también tiene el poder que surge del prestigio asociado con su trabajo, sin embargo, esto no lo hará un buen líder, si antes no aprende como usar estas características a fin de influir en los demás.

Rapport, es el arte de provocar entre otras personas el deseo de cooperar, tiene mucho que ver con lo que los científicos llaman habilidades interpersonales, que requieren de un profundo conocimiento de la motivación y la capacidad de percibir las necesidades de los demás. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son relevantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar), mientras que, en los niveles más bajos, tienen valor las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello, que todo

gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Liderazgo: El proceso de dirigir actividades de manera acertada y puntual se conoce como liderazgo, según Aponte (2000), Al ejercer cargos gerenciales es necesario trabajar con personas, es por ello, que resulta sumamente importante aceptar el liderazgo como un rasgo ideal inherente a las personas que deban ocuparlo, debido a que esto hace que los empleados se sientan motivados y, como consecuencia alcancen niveles de eficiencia y satisfacción realmente insospechados.

Sin lugar a dudas, el liderazgo es un aspecto fundamental en el manejo de una empresa indistintamente el ámbito al que se refiera, desde el punto de vista empresarial el liderazgo tiene gran repercusión y peso, haciendo énfasis en HIDROANDES Barinas, debido a que el éxito de la institución va de la mano con el buen manejo de situaciones y el liderazgo que ejerce cada individuo componente de dicha organización, desde luego estos deben poseer algunas importantes cualidades como la honradez, integridad, auto confianza, inteligencia, experiencia y conocimiento empresarial.

Delegación de Autoridad: La fuerza que un líder tenga en una empresa o institución es fundamental para el éxito de la misma. Sin embargo, cabe acotar, para que este personaje tenga la potestad de hacer su trabajo a cabalidad debe delimitar parámetros y hacer cumplir a plenitud los reglamentos tanto internos como universales de las empresas, en este caso relacionadas con el campo empresarial.

Por ser el líder quien está en la delantera de la institución, en HIDROANDES Barinas, deben velar por el correcto funcionamiento del organismo, que no se logra de otra manera que delegando funciones a sus subordinados en pro de mantener la armonía laboral y propiciar el progreso que esta mejora puede implicar, es por ello, que en este trabajo investigativo

se toma en cuenta la importancia que este aspecto representa, tomando en cuenta no sólo el punto de vista directivo sino el resto de trabajadores.

Comunicación Asertiva: Uno de los problemas frecuentes entre los miembros de las organizaciones es la dirección del objetivo a través de las comunicaciones organizacionales, donde el elemento de interés para el desarrollo de la misión, visión, metas de la empresa, es el control de la información, de allí se deriva la importancia de la asertividad y efectividad en todos los procesos gerenciales. En este mismo orden de ideas, Fernández (1999) considera:

La comunicación asertiva es una herramienta poderosa para lograr la madurez que requieren los directivos para actuar como líderes en su empresa y ejercer influencia sobre los demás. En efecto, esta comunicación ayuda a incrementar la confianza en sí mismo y en el profesionalismo de cada quien, en la capacidad de poder expresarse sin lesionar ni los derechos y sentimientos propios, ni de los individuos influenciados por el líder". (p.36)

Así como lo menciona Fernández, este aspecto no es más que un cambio a la madurez empresarial que necesitan todos los individuos que en este caso conforma HIDROANDES Barinas, comenzando con el frente institucional, que implica el personal directivo, con el fin de fomentar la información eficaz, veraz y sirva en la reconstrucción a posibles problemas laborales.

Toma de Decisiones: El maquinar de manera minuciosa cada proceso necesario para el avance de la institución, requiere la meditación de ciertas acciones futuras que van por supuesto tomadas de la mano con la lógica y las estadísticas de los beneficios o consecuencias poco positivas que conducirá la toma de decisiones.

Vinculado lo antes mencionado con el ámbito empresarial, y directamente con HIDROANDES Barinas, se puede deducir que la toma de decisiones es fundamental en una institución, aquí no sólo el personal directivo tendrá la

potestad de tomar decisiones sino, además, el resto del personal; desde luego, esto dependerá donde se encuentre enmarcado la posible decisión y los preceptos que por entes mayores son ordenadas.

Motivación: Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En opinión de García (2008):

La motivación es un factor mental que nos induce a la acción en todas y cada una de las situaciones y los ámbitos de la vida humana. Tal y como nos lo indica la propia palabra según el termino latín del que deriva “mover”, que significa cambio, acción, movimiento, de manera que la situación insatisfactoria existente sea modificada según una determinada dirección (p. 73).

En tal sentido, la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En HIDROANDES Barinas, se hace necesario el poseer el sentido de motivación.

Esta última, es el motor que impulsa a la institución a progresar y tener un mejor matiz en tiempos de crisis, deben estar motivados todos y cada uno de los miembros de la institución, se trata de una motivación que debe nacer desde adentro, siendo intrínseca, esto engloba el trabajar sin estar supeditado al tiempo o el horario, estar dispuesto(a) a dar lo mejor de sí, a trabajar teniendo conciencia que el éxito o el fracaso institucional será responsabilidad de todos.

2.2.3. Estilos Gerenciales

El liderazgo en la empresa, constituye un soporte de gran importancia en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se presentan en el contexto organizativo. Por la razón expuesta, debe tenerse en cuenta a la empresa como una de las principales acciones para planificar el crecimiento económico, político y social de cualquier país, dado que ella significa para tal

objetivo, el aspecto primordial que realmente genera prosperidad de acuerdo a los propósitos fijados. De allí, D`Souza (2009) plantea que los estilos gerenciales:

Pueden desarrollarse a través de la gerencia empresarial y la experiencia, en la cual el gerente aprende a tomar decisiones eficaces, a comunicarse con asertividad, a motivar, mantener y moldear conductas de líder respecto a los subordinados, confiando en ellos, siendo justos al valorar sus potencialidades y limitaciones, aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas al estimular la superación de las debilidades o dificultades dentro de un clima de comprensión, respeto, participación y trabajo conjunto (p. 47).

El estilo gerencial, es la forma de comportamiento y de ejercer su autoridad que utilizan los gerentes para la conducción de las organizaciones. El estilo describe el comportamiento del gerente. En cuanto al estilo gerencial de los directivos de las instituciones empresariales, señalan Sánchez, Ruiz y Marcano (2009), “no existe un comportamiento ideal del gerente, sino estilos más o menos eficientes según la situación en que se halle”. (p. 133). Este planteamiento sustenta las observaciones hechas por investigadores, quienes han detectados que el estilo adoptado es como una mezcla de diferentes estilos, que lejos de beneficiar, perjudica la buena marcha de las instituciones.

Cabe destacar, con respecto al planteamiento del párrafo anterior, que esa situación ocurre porque los directivos no poseen los conocimientos necesarios acerca de lo que es la gerencia y mucho menos de lo que son los estilos gerenciales. No conocen las diferentes teorías de la administración y en especial las teorías del comportamiento y las de las relaciones humanas; las cuales les ayudarían a definir la gerencia y a internalizar la importancia que se debe dar al recurso humano y a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización. Al respecto, señala Amstrong (2008), “el estilo puede ser audaz, autoritario, democrático, laissez-faire, cualquiera

que sea éste afectará la forma en que las personas se encuentran individualmente o en grupo” (p.52).

El gerente debe estar consciente que la gerencia en la institución que dirige depende del estilo con que la maneje, a su vez de que el estilo debe depender de la forma en que se vea el comportamiento humano dentro de la institución. Es por ello que el gerente debe identificar la teoría administrativa que mejor se adapte a la manera como se comportan las personas en la institución. Melinkoff (2009) señala:

El estilo de gerenciar, es el responsable de armonizar los intereses de la organización, debe cumplir una función integradora de los diferentes medios con que cuenta, como lo son: la autoridad, el cuerpo social, principios científicos y morales que envuelven la disciplina, mando, dirección y la responsabilidad. (p. 16).

En referencia a los planteamientos anteriores, se puede observar que todos los autores coinciden en resaltar la importancia del estilo gerencial en el logro de los objetivos y metas organizacionales, debido a que el mismo influye directamente en el desarrollo de las actividades, en la comunicación, la motivación y en la conducta de los individuos de la organización. Por lo que se evidencia la necesidad de tener al frente de las organizaciones personas capaces, preparadas con los conocimientos básicos sobre relaciones interpersonales y que sean líderes auténticos. A continuación, se exponen los estilos gerenciales propuestos por D`Souza (2009):

Estilo Gerencial Proactivo: Consiste en el proceso de dirigir e inspirar a los empleados para que efectúen las actividades del grupo relacionadas con las tareas. Incluye tres implicaciones importantes a saber: Primero, debe incluir a otras personas; quienes tienen la disposición de aceptar órdenes, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Segundo, el supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Aquellos tienen la autoridad de

dirigir algunas de las actividades de éstos, quienes no pueden hacer lo mismo en las actividades de él. Terceros, están en condiciones de dar legítimamente las instrucciones a sus subordinados e influir en otras actividades.

En consecuencia, este estilo de liderazgo es el proceso mediante el cual una persona con ciertas características personales y con aceptación voluntaria de sus seguidores logra que éstos hagan lo que él desea, utilizando la persuasión y el poder que su posición le otorga para alcanzar fines generales que a todos interesan.

Estilo Gerencial Participativo: Es fundamental la participación y colaboración de todos los miembros que conforman la institución, en este caso los empleados como base fundamental en el desarrollo y logro de los objetivos propuestos. En tal sentido, House (2009), afirma, que el líder participativo motiva a sus trabajadores a generar ideas, propuestas y soluciones ante cualquier conflicto o problema, así como nuevas ideas para el mejoramiento de la institución. Asimismo, en este caso el gerente considera todas las alternativas y sugerencias que los trabajadores planteen, otorgándoles un nivel de gran relevancia en la toma de decisiones dentro del sector empresarial.

Estilo Gerencial Innovador: Motiva al personal a conseguir y alcanzar metas con un alto rendimiento en sus funciones. Este tipo de líder, centra sus funciones a fijar y mantener metas dentro del plantel y con todos los miembros, donde se sientan motivados a alcanzar cada una. En este caso en estudio, este liderazgo logra crear la necesidad en el personal por estar diariamente mejor capacitados y por luchar por cumplir los roles con eficiencia en pro de alcanzar los logros o metas fijadas por el gerente.

Sobre este particular, Prieto (2009), destaca la importancia del gerente “como líder, pues éste es el agente más directo que puede generar cambios

dentro de las organizaciones empresariales” (p. 7). Por ende, en la medida que el empleado establezca canales de comunicación que garanticen unas relaciones de calidad, donde se logre establecer estímulos producto del efecto dirigencial orientados a mantener un ambiente de interacción con los miembros de los diferentes grupos que tiene bajo su responsabilidad.

De esta manera, es importante señalar que el comportamiento del líder, se puede mejorar, fortalecer o aprender a través de la incorporación de conductas que permitan mejorar su participación; ya que, a través del aprendizaje acertado de conocimientos, el gerente puede cambiar sus creencias, percepciones y formas de asumir posturas ante unas situaciones determinadas; asimismo, por medio de técnicas de modificación conductuales, puede transformar algunos de sus comportamientos.

Del mismo modo, desarrollar nuevas ideas, combinar los pensamientos novedosos con los ya conocidos, tomar ideas de otros campos y adaptarlos a inducir o estimular a los empleados para que desarrollen y apliquen concepciones nuevas en su trabajo. En este sentido la tarea del gerente según Terry, citado por Rojas (2010), debe ser creadora y de adaptación. También sostiene que la innovación debe estar incluida en el planeamiento a fin de tratar de mejorar lo que se está haciendo y aprovechar todas las oportunidades de perfeccionamiento disponibles.

Estilo Gerencial Trabajo en Equipo: El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, siendo necesario conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal, atrayendo de todos en un trabajo conjunto.

Todo esto permite deducir la importancia del trabajo en equipo, porque se sabe que una persona sola no logra los objetivos sin la ayuda de los demás, por lo que actualmente se habla se cooperativismo, de compañeros y grupos;

pero básicamente es imprescindible que sea equipo porque se trabaja para una misma meta, con un objetivo determinado por todos.

Un equipo lo define Cardona y Miller (2009) como “un número de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables” (p. 148), que requiere un producto de cuya consecución todos sus miembros son responsables y se comprometen en hacer las acciones de manera mancomunada.

Cabe destacar, que se considera al trabajo en equipo una técnica importante para desarrollar organizaciones de calidad, pues los equipos de proyecto reúnen las habilidades y los talentos de un grupo de personas para examinar algún aspecto del funcionamiento de la organización. También, pueden estar responsabilizados de la implementación de las soluciones que recomienden. Además, pueden formar equipos funcionales y darles el poder de implementar sus soluciones, pueden romper las barreras burocráticas y facilitar una mayor comprensión.

Estilo Gerencial Comunicador: El gerente, debe ser el principal impulsor del proceso de comunicación en las instituciones, así lo indica Rowntree (2009): “La comunicación se refiere a transmitirnos mutuamente las ideas y opiniones, se hace esto porque se requiere influir recíprocamente en acuerdos, actitudes o acciones” (p. 41). Sin esta comunicación el trabajo en equipo sería imposible y por lo tanto, la relación entre los gerentes y sus subordinados, sería nula. Asimismo, otra de las características que debe tener un gerente, es la de saber obtener y utilizar la información del personal, un gerente con estas particularidades es conocido como un gerente de información que según Meltzer, citado por Ceballos (2009) es:

El individuo que en una organización (pública, privada, o sin fines de lucro) tiene la responsabilidad de adquirir, procesar y utilizar eficientemente los recursos de información y empleados de

manera efectiva, para que la entidad pueda cumplir su misión y alcanzar sus objetivos (p.156).

Por tal motivo, el gerente como administrador cumple una función muy importante dentro de las organizaciones, ya que esta labor le permite conocer de manera más amplia el funcionamiento de ellas, especialmente si cuenta con los medios o instrumentos necesarios que le faciliten recoger la información del personal que este a su cargo como son: oficios, entrevistas, informes y especialmente manuales. La gerencia tiene que tomar como tarea de primer orden, la de crear y sostener un adecuado sistema de comunicación; ya que esta es el vínculo que facilita la ejecución permite, la aceptación de políticas, planes, objetivos y metas.

Funciones Gerenciales

La gerencia es un proceso multifacético e integral representado por ciclos de actividades conformados a su vez por subprocesos que, aun siendo de índole variada, mantienen una cercana interdependencia e interrelación central entre sí. El proceso gerencial constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional de metas y objetivos.

Las funciones gerenciales, según Robbins (2006) “se encarga de que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición” (p. 103). Es decir, busca que el logro de objetivos sea a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

De igual manera, las funciones gerenciales, según Chiavenato (2006) “es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan” (p. 90). El éxito que

puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, dado que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

Las funciones gerenciales se refieren a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde tal perspectiva debe entenderse a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado proceso gerencial. A continuación, se describe cada proceso gerencial:

Función Gerencial de Planificación: La planificación constituye proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción organizacional y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2006) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción” (p. 105). Es evidente que la planificación en las instituciones empresariales es un proceso que está

regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

En el mismo orden de ideas, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el gerente debe ser el producto de un proceso sistemático que determine 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 los funcionarios.

Función Gerencial de Organización: La organización es una función de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional, según Barrera (2008), debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto, es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, al efecto es considerada por Koontz (2009) expone que “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p. 31). La

organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

Función Gerencial del gerente: La gerencia es una función, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2006) “se espera que los gerentes sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p. 91). A esta visión holística e integral del rol del gerente se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2006), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

Función Gerencial de Control: Es la función 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, Chiavenato (ob.cit) plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p. 105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones empresariales el gerente debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

En referencia a lo anterior, en todas las funciones administrativas, se le da al gerente la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en la organización para llegar a una calidad de gestión, a través de la gerencia participativa genera beneficios, entre éstos: Mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamiento, control y compromiso entre las personas.

2.2.4. Resolución de Conflictos

La resolución de conflictos viene dada por la búsqueda de la evasiva de un asunto o problema que este atravesando la organización, esta deberá ser canalizada de acuerdo a la profundidad del daño que puede llegar a ocasionar y las personas involucradas en ellos. No obstante, existen fórmulas alternas a la vía judicial, entre ellas, la más empleada es la mediación, como medio pacífico, la cual desde la óptica de Quiroga y Otros (2011):

Es la técnica que consiste bien en la introducción de nuevos modos procedimentales o bien en el desarrollo de mecanismos presentes en los procesos tales como el arbitraje. Puede incluir prácticas orientadas a hacer participar a la población en la solución de sus conflictos como miembros de la sociedad de manera que mejore su sociabilidad cotidiana (p.168).

Pese al enfoque generalizado del autor respecto a la cita, es posible afirmar que la mediación no es más que una práctica tendiente a coadyuvar en la solución de un problema a través de la interferencia imparcial de un

tercero observador, cuyo objetivo es procurar la obtención de una solución justa para ambas partes, evitando en todo momento el uso de la violencia. De hecho, la mediación se trata de toda una estrategia de intervención a través de la cual, con la canalización de la problemática se define el destino de la institución.

Asimismo, es bueno destacar que interferir en los conflictos de índole laboral demanda suma atención y cuidado, por cuánto de no ser manejados con prudencia puede llegar a ocasionar consecuencias nefastas para la organización y sus miembros, por ello es importante abordar la problemática antes de que se torne más compleja. En el plano administrativo, corresponde al gerente asumir dicha responsabilidad, así se lo exige el sistema normativo que fundamenta el Sistema Empresarial al estatuir su rol desde un enfoque humanista.

También es cierto, que día a día las responsabilidades de dicho actor se multiplican y como buen gerente debe asumirlas sin protestar, por ello, es imperativo que se apropie del conocimiento necesario en materia de cultura de paz para asumir las circunstancias tendientes a entorpecer su tarea, toda vez que por su jerarquía y liderazgo es la persona a la cual recurren todas las personas sometidas a su dirección.

Por otra parte, debe aprender a delegar funciones en el personal sub-directivo, brindándoles las orientaciones necesarias para que como miembros activos de la institución sean corresponsables de la construcción del buen clima organizacional, al tiempo que reducen el gasto, tiempo al ámbito jurisdiccional evitando que las problemáticas trasciendan. La cultura mediadora trae consigo un conjunto de valores, compromisos que impulsan el respeto, reconocimiento e igualdad en los contendientes, les hace reflexionar respecto de su proceder actual, la proyección de sus comportamientos futuros creándoles la capacidad de fortalecer su inteligencia emocional y la tolerancia.

Desde que el hombre comenzó a vivir en sociedad e incluso antes, han existido los conflictos como la respuesta a las dificultades para convivir y relacionarse con otros, al percatarse de la coexistencia de intereses contrapuestos. Básicamente, los conflictos emergen de la desavenencia entre dos o más personas por motivos diversos. Sin embargo, Carneiro (2007) define al conflicto de la siguiente manera: “Es el proceso en el que una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de otra, utilizando alguna clase de bloqueo, con la finalidad de que no consiga alcanzar sus metas o intereses” (p. 22). Es decir, dicho proceso se cristaliza amén de la intención y premeditación del otro sujeto.

Puede afirmarse entonces, que los conflictos presumen la ruptura de las relaciones interpersonales en un determinado ámbito, fruto de una situación en la que dos o más sujetos actúan de manera tal que se anulan entre sí. Hasta el momento, a través de las vivencias diarias se he podido determinar que la manera ideal de controlarlos, no es a través de la negociación necesariamente, sino que por el contrario tiene que ver con evitar las acciones que orientan a comportamientos hostiles.

2.2.5. Tipos de Conflictos

Básicamente las situaciones generadoras de conflictos en los ambientes laborales, se clasifican según se trate de un conflicto tácito, explícito, soterrado o enquistado. Cuando se habla de conflicto tácito, se hace referencia a la situación que se genera como resultado de la discrepancia repetida entre las partes que no ha podido ser resuelta, por lo general son el presagio de actitudes más fuertes. Al respecto, Carneiro (2007) lo grafica a través del siguiente ejemplo:

Quizás el más clásico es el que se produce en las relaciones personales, cuando preguntamos “inocentemente” la causa de la actitud hostil manifestada de manera muy, pero que muy explícita, pero sin expresión directa. “A mí, pasar, no me pasa nada. ¡Te pasará a ti! Yo estoy perfectamente” (p.34).

De acuerdo al ejemplo citado, existe un malestar emocional del que se

supone, la otra persona involucrada debería tener conocimiento previo. Si bien es cierto, la persona en cuestión está al tanto de que dicha situación es por demás conflictiva, lo que no le termina de quedar claro es, cuáles son las causas que la motivan, de allí que le sea difícil prepararse para enfrentarla.

Por otra parte, el conflicto explícito, es el concerniente a la manifestación directa de la incomodidad por parte de quien se considera más afectado. En esta fase, el sujeto aprovecha la oportunidad para sincerarse, dejar claro al otro lo que siente, piensa, así como las habilidades que empleará para defenderse en caso de que la conducta ofensiva no cese. Se entiende como la declaración definitiva de la guerra.

En este punto es importante acotar que la mejor arma para combatir es la comunicación. Es de presumir que en los centros de formación empresarial se maneje la cultura de la paz y los conflictos interpersonales, laborales no trasciendan. Sin embargo, no es posible ocultar la realidad y es que la mayoría de los actores empresariales no han aprendido a controlar sus emociones; en este sentido el gerente tiene la obligación de orientar por cuánto al materializarse la violencia en un conflicto entre personal adulto activo, se está transmitiendo el ejemplo a los trabajadores, sobre quienes en lo sucesivo no se podrá ejercer control alguno.

Asimismo, se trae a colación el conflicto soterrado, aquel que supera el explícito, siendo la etapa terminal de la relación interpersonal o laboral. Aquí se colocan de manifiesto conductas deshonestas, dañinas que terminan por resquebrajar de una vez por todas cualquier tipo de vínculo entre los contendientes. La intención final en esta etapa del conflicto no es más que alcanzar la victoria para posicionarse como la persona más fuerte, influyente o poderosa, relajando a la otra a su sometimiento.

Finalmente, se cuenta al conflicto enquistado, el cual, a criterio del precitado autor: "Suele ser el más peligroso" (p.35). Se le llama enquistado porque supone una existencia antigua, sin embargo, nunca fue exteriorizada por ningún medio que el otro sujeto pudiese evidenciar. En este tipo de conflictos, el sujeto activo tiende a soportar en silencio las vejaciones, imprudencias y aires de superioridad del otro, hasta que es llevado a tal punto que manifiesta su sentir de la manera menos adecuada.

Este tipo de situaciones en el seno empresarial suele acontecer cuando se observan tratos preferenciales, envidias por el cargo ocupado, incomodidad por comentarios que faltan a la verdad, entre otras causas. Una circunstancia agravante se da cuando la disputa surge entre un superior jerárquico y un supervisado (Gerente - Trabajador), puesto que algunos gerentes con debilidades éticas y morales se ensañan con el personal a su cargo, llevándolo al punto de hacerle abandonar su puesto de trabajo.

2.2.6. Conflictos Interpersonales y Laborales

Aunque siempre se insiste que los conflictos forman parte de la naturaleza humana, se debe imprimir que el exceso de ellos, atentan contra la vida personal y laboral de todo individuo. Por consiguiente, es preciso que los gerentes asuman las habilidades y herramientas que puedan tener a su disposición para manejar no sólo su inteligencia emocional; sino también la del personal que tiene a su cargo. El exceso de conflicto, conduce al fracaso organizacional, trunca el alcance de los objetivos, crea un clima hostil, fomenta la apatía y división del personal, convirtiéndose en un verdadero flagelo que cercena los fines de la empresa

Es por ello, que el investigador, ha decidido abordar el presente tema con la finalidad de proponer un plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas.

Conflictos Interpersonales: Cuando una persona no se siente segura de lo que quiere, de lo que hace y de lo que espera, indudablemente está generando en su interior una lucha, la cual, hasta no ser exteriorizada es considerada un conflicto intrapersonal, pero cuando ésta trasciende a la persona, comienza a generar malestares que afectan su desempeño y el de sus colegas, e inclusive entre ellos, se está en presencia de un conflicto interpersonal.

Para Marr y García (2007), los conflictos pueden ser de tres maneras: “Conflictos entre individuos y grupos (por ejemplo, una discusión entre el directivo y su personal), conflictos entre grupos (por ejemplo, conflictos entre departamentos rivales) y conflictos entre empresa y personal” (p. 36). En el caso que aquí ocupa se estará haciendo referencia al primer y segundo caso, puesto que el conflicto puede generarse entre dos personas, pero puede llegar a comprometer los intereses laborales y hasta la salud de muchos más.

En este punto, es relevante hacer mención de la posición asumida por cada una de las partes contendientes, pues, de ellas depende el progreso o estancamiento en la solución de la problemática. Básicamente todo radica en la actitud que se asuma, ésta tenderá a impacientar o tranquilizar a quienes se encuentran en el rol de espectadores. Tampoco es recomendable que quien media propicie o incite a hacer uso de la fuerza por difícil que sean los partícipes y el asunto a discutir, puesto que, por ley natural, la violencia trae consigo más violencia y nada bajo esta perspectiva logra solución.

Conflictos Laborales: Los conflictos son un fenómeno frecuente en el mundo laboral puesto que los intereses de trabajadores y empresarios se contraponen a menudo, lo cual, da lugar a los conflictos individuales, colectivos y jurídicos – económicos. Los conflictos laborales son tan antiguos como el trabajo, pero en los últimos años el análisis y la divulgación de este fenómeno han cobrado cierto protagonismo. Debido a los roces son cada vez

más habituales en un entorno de trabajo en el que se produce sin descanso y cada cual intenta protegerse de los demás.

Basado en esta realidad De la Cueva y otros, citado por Montes (s/f), clasifican los conflictos laborales en dos tipos: el primer es Obreros - Patronales, los cuales, tienen características y motivos diferentes que pueden ser: individuales de carácter jurídico, individuales de carácter económico, colectivos de carácter jurídico, y colectivos de carácter económico; y el segundo tipo es Inter-Obreros, de mismo modo estos conflictos pueden ser: intersindicales, entre trabajadores y sindicatos, interpatronales, y entre sindicatos y el Estado.

Para de la Cueva y otros, de acuerdo a lo citado por Montes (s/f), los conflictos obrero-patronales consisten en diferencias surgidas con motivo de una relación laboral, éstos pueden producirse de acuerdo a las siguientes alternativas:

Individuales de carácter jurídico: el interés en juego puede ser de un sólo trabajador o de varios, o inclusive de todos los trabajadores de una empresa o establecimiento. La naturaleza “jurídica” del interés en juego significa que el conflicto versa sobre la interpretación o cumplimiento de una norma laboral. Esta puede ser constitucional, legal o producto de una convención.

Individuales de carácter económico: la naturaleza económica de un conflicto determina que esté en juego la nueva fijación de condiciones de trabajo.

Colectivos de carácter jurídico: En realidad lo colectivo implica un interés de grupo, entendido no como una suma de individuos, sino como un valor en sí mismo. Lo característico de lo colectivo es que se trata de un interés que sólo puede ser defendido por el propio grupo, y no por los individuos que lo integran. Lo colectivo es indivisible de manera que no se

podrían ejercer las acciones pertenecientes al grupo, sumando acciones individuales.

Colectivos de carácter económico: sólo resulta necesario agregar que la fijación de nuevas condiciones de trabajo puede ser hecha en beneficio de los trabajadores o patrones.

Igualmente, para el autor precedentemente citado, los conflictos Inter. - obreros individuales derivan, necesariamente, de una cuestión de preferencias. Del mismo modo este autor sostiene, que una característica de estos conflictos es que deben de repercutir necesariamente en un patrón o inclusive, en un sindicato de ambos. Estos conflictos pueden ser:

Los conflictos entre sindicatos: los cuales, desde la perspectiva estrictamente laboral, se reducen, en concepto, a dos hipótesis: la reclamación de la titularidad de un contrato colectivo de trabajo o de la administración de un contrato-ley.

Conflictos entre trabajadores y sindicatos: en los estatutos de los sindicatos se pueden incluir los motivos y procedimientos de expulsión de sus miembros y las correcciones disciplinarias aplicables. En los contratos colectivos se permita pactar cláusulas de exclusión: de ingreso y por separación.

Conflictos entre patrones: es un poco descabellada esta idea, pero Trueba Urbina, citado por Lastra (s/f), afirma que “la naturaleza de tales conflictos es esencialmente jurídica, pero, no obstante, nunca se han registrado pugnas entre empresarios en los tribunales de trabajo” (p. 37). Es importante señalar que no son escasos los conflictos de intereses entre patrones dirimidos ante los tribunales de trabajo, pero requieren siempre de una acción previa de los trabajadores.

Con ocasión a la presente investigación, se estará haciendo énfasis en los conflictos individuales y colectivos. Para González (2006), “los conflictos individuales son aquellos que afectan a un sólo trabajador. Por el contrario, los colectivos son aquellos que afectan a varios trabajadores” (p.10). Es de hacer notar que, en el ámbito laboral, ambos pueden coexistir si se tienen condiciones profesionales desmejoradas.

Las situaciones de conflicto laboral suelen presentarse como importantes retos dependiendo de la exteriorización y la existencia de un hecho concreto, es decir; la problemática debe ser conocida por todos y tratar un aspecto específico. Adicionalmente, su tensión debe perturbar el interés individual y común de los trabajadores. Siendo las situaciones de los conflictos individuales y los colectivos tan similares, resulta conveniente citar la distinción que de éstos hace González (Ob.Cit) quien las destaca de la siguiente manera:

La solución del conflicto colectivo afecta a todos los integrantes, presentes y futuros, del grupo o colectivo implicado en el conflicto. Por el contrario, la solución del conflicto individual afecta exclusivamente a quienes han sido parte de él. El conflicto colectivo para su resolución, a menudo sigue vías que no son jurisdiccionales (órganos arbitrales, órganos mediadores, comisiones de conciliación, entre otros). En cambio, el conflicto individual puede ser resuelto, bien por la parte (solución preprocesal), o bien por la autoridad competente (p.11).

Allí se coloca de manifiesto el poder del Derecho como ciencia materializada en el compendio de normas que soportan el sistema jurídico patrio, él tiene como norte orientar la conducta de los seres humanos en sus distintas facetas. Asimismo, pasa a tomar parte de los asuntos conflictivos cuando éstos adquieren una connotación jurídica y ya no es posible encontrar una solución pacífica a los desacuerdos que se suscitan.

2.2.7. Características de los Conflictos

Siguiendo el planteamiento anterior, los conflictos se caracterizan por la materialización de ciertas conductas que Carneiro (2007) desarrolla en cinco (05) fundamentales señalamientos. En principio, el mencionado autor afirma que para saber con certeza que se trata de un conflicto, hay que percibirlo como tal; esto quiere decir, que debe existir para ambas partes, no basta con sentir desagrado por el comportamiento del otro sin exteriorizarlo y que éste otro manifieste su molestia. Para ejemplificarlo, lo plantea así: “Mi desagrado con la actitud de mi jefe, no es un conflicto entre ambos; si la jefatura no lo sabe o no lo percibe como discrepancia manifiesta, no hay conflicto posible entre las partes” (p.24). En todo caso, lo que si se estaría experimentando sería una convivencia laboral bajo tensión.

Continuando la idea antes mencionada, la segunda característica tiene que ver con la existencia real de un conflicto que no ha podido ser resuelto; es decir, se verifica la presencia de intereses contrapuestos que requieren el abordaje y planteamiento de habilidades para disipar las causas que den lugar al enfrentamiento. En tercer lugar, debe tratarse de situaciones obvias o guardadas, es decir, conductas manifiestas de los participantes en las cuales se haga notorio el impase o bien se trate de artimañas inesperadas y secretas de un sujeto en detrimento del otro.

Particularmente este tipo de situaciones se lleva a cabo con frecuencia en las instituciones del Estado o la Nación, por motivos de rivalidad, envidias generadas por diferencias en el trato con el personal y de otra índole. La cuarta característica tiene que ver con la existencia de un enfrentamiento entre las partes en conflicto; al respecto, Carneiro (2007) señala:

Esta circunstancia aboca al conflicto a considerarlo una vivencia negativa, fruto de un enfrentamiento y que produce desazón y desagrado. Durante el proceso del conflicto, éste se vive como

una situación difícil, fuera de lo común y que debería tener un tiempo limitado (p.25).

En concordancia con lo mencionado por el referido autor, los repetidos episodios de desavenencia hostil entre compañeros de trabajo, son elementos altamente detonantes de conductas estresantes en los mismos, por lo cual, corren el riesgo de afectar gravemente su salud psicológica y física o incurrir en conductas típicamente antijurídicas que traen como consecuencia un correctivo o sanción de tipo penal, aspectos que debe considerar el gerente para interferir en búsqueda del trabajo armonioso, así como del equilibrio emocional de sus responsables.

En quinto último, y no menos importante lugar, se cuenta como característica de los conflictos “un hecho que se veía venir”, es decir, debe tratarse de una situación que genere tanta incomodidad que un sujeto normalmente equilibrado, pierda los estribos y prive en la violencia como último recurso para romper con el círculo vicioso que afecta su proceder en el ámbito empresarial.

2.2.8. Naturaleza de los Conflictos Laborales

Según algunos autores los conflictos laborales son las fricciones que pueden producirse en las relaciones de trabajo, al respecto Stonner y Otros (2009) sostiene que los conflictos laborales tienen dos características fundamentales, es así que, una de las personas que intervengan en el conflicto, por lo menos, debe ser sujeto de una relación de trabajo, y en segundo lugar, la materia sobre la que verse el conflicto ha de estar regida por las normas del derecho del trabajo. Igualmente sostiene que en los conflictos laborales pueden presentarse diferencias de naturaleza intrínseca y extrínseca.

De acuerdo al autor citado, en los conflictos laborales de naturaleza intrínseca hay dos modalidades diferenciadas: a) por el objeto de la

divergencia y su enfoque jurídico, acá, la relación jurídica patrimonial es la que determina los caracteres del litigio de derecho común, es distinta a la relación jurídica personal que se manifiesta en las contiendas de trabajo; b) por la posición fundamental de las partes, se da cuando se comprueba por otro lado, la gravitación funcional de la acción que realizan los contendores en punto a la posición que ocupan los mismo en el cuadro económico social de producción, lo que determina que la controversia se plantee potencialmente entre el trabajo y el capital.

Del mismo modo, en los conflictos de naturaleza extrínseca, se presenta dos elementos que motivan estas situaciones: a) La repercusión económica y social del conflicto, es importantes resaltar que mientras la contienda del derecho común se localiza dentro de la órbita señalada por el límite patrimonial de las partes, en la contienda laboral se opera una incidencia o proyección expansionista del mismo, que penetra en el ámbito económico y se desplaza hacia el de naturaleza social; b) La acción gremial que surge de relación de índole laboral, en virtud de la actuación que cumplen los organismos profesionales, cada vez más intensiva, en defensa del aspecto gremial.

Dada la complejidad del comportamiento humano, resulta en la actualidad una tarea verdaderamente agotadora establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, por cuánto sus perspectivas del mundo y de las cosas son totalmente diferentes. Situaciones como éstas propician lo que Andar y Aguilar (2007) consideran como conflictos y que definen de la siguiente manera: “Un conflicto, es el momento más violento o indeciso de un combate y como una colisión de derechos, pretensiones u oposiciones de intereses, todo ello vinculado con el aspecto laboral en sus aspectos económicos, jurídicos y sociales” (p.27). Este concepto permite vislumbrar la existencia real de circunstancias que empañan el hecho empresarial.

En este orden de ideas, es importante resaltar que los conflictos no distinguen clase, color, estrato social o cargo desempeñado, siempre están a la orden del día en los ambientes laborales. No obstante, lo importante no es enfocarse en su existencia, sino en crear mecanismos efectivos para controlarlos ante la imposibilidad de erradicarlos, pues éstos forman parte del ciclo de todas las relaciones humanas.

Específicamente en las relaciones gerente-trabajador, los conflictos perturban el ámbito personal y profesional de dichos actores incidiendo determinadamente en el desempeño de sus roles, forzándolos a trabajar con mayor cuidado y denuedo a fin de evitar errores que les lleve a concretar un conflicto. En concordancia con lo dicho, se cree que la mejor manera de combatirlos es a través de la prevención, cuestión que parece ser una tarea difícil de lograr, pero gracias a los investigadores de las áreas sociales y psicológicas esto es posible.

En este sentido, se puede mencionar que el descubrimiento de la inteligencia emocional y su abordaje ha sido un punto a favor para los gerentes empresariales quienes, a través de su estudio e internalización, han comprendido cuán valiosa herramienta tienen a su disposición para optimizar el trabajo que vienen ejecutando.

Fallas en la Comunicación: Es completamente normal que en una empresa o institución se presenten diversos problemas o conflictos que perturben la armonía del clima organizacional ya previamente planificado, es por ende que se debe tener una comunicación plena y efectiva que garantice un estatus tranquilo y sobrio, donde todos los proyectos propuestos sean ejecutados sin ningún problema; Fonseca (2005) cita lo siguiente: “Todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar”. (p. 14).

En este orden de ideas se hace preciso remarcar la importancia que tiene la comunicación en HIDROANDES Barinas y obviamente las posibles consecuencias que podría tener el no cuidar este tan importante aspecto que hace de la cotidianidad laboral un mejor ambiente de trabajo para todos.

Ambigüedad de Roles: Cuando el personal de una empresa no está ubicado en la misma, surge un conflicto significativo, debido a que al no tener un rol definido en su trabajo no sabrá cual desempeñar y pretenderá desempeñar muchos a la vez, o ninguno, dejando en evidencia pues, que no es en lo absoluto beneficioso para la empresa y pudiéndola llevar a un colapso o crisis. En este sentido, Costumero (2007), señala:

Se produce cuando la persona no tiene claro su papel en la empresa, no tiene definidas tareas, puesto, objetivos y no tiene referencias sobre cómo realizar su trabajo, bien porque no tiene una situación estable en cuanto al puesto a desempeñar o porque no se le da información válida.

Concibiendo lo que Costumero (Ob. Cit) previamente menciona, cabe destacar que cada institución debe tener un rol específico para cada trabajador de la institución, y este obviamente ejecutar su trabajo sin pretender hacer el de los demás o peor aún, sin realizar a cabalidad, ya que representaría un peligro para la empresa o institución, aspecto que sin lugar a duda es de suma utilidad a HIDROANDES Barinas.

Diferencias Personales: Una empresa o institución está compuesta por diferentes personas, con distintas maneras de ver las cosas, con matices desiguales, es por ello, que, en la mayoría e los casos, se pueden generar conflictos de carácter personal, aislados de la realidad laboral o no, Rué. (2005), cita lo siguiente:

Las diferencias individuales en el seno de las instituciones formativas, deben encontrar un correlato de sistema de oportunidades institucionales, de modo que dicho sistema potencie las diversas posibilidades individuales y por otra parte, compense o compleméntelas carencias de aquellos sujetos

cuyas condiciones personales o de entorno son un obstáculo al desarrollo de sus posibilidades de mejora de sus libertades. (p. 28)

El meditar al tomar acciones contra algún compañero de trabajo, dentro de la institución, es lo ideal, ya que es considerado algo poco ético y profesional llegar a la violencia, agresión física, verbal o simplemente a la mala intención. Sin lugar a duda, este aspecto no debe omitirse en el accionar gerencial de HIDROANDES Barinas.

2.2.9. Formas de Reducir el Conflicto

Existen diversas maneras de prevenir o reducir el riesgo de caer en problemas o conflictos de índole laboral en el campo empresarial, es por ello que se hacen propuestas que puedan conducir a las mejoras de los posibles conflictos existentes, estos aspectos son los siguientes:

Mediación: El analizar de manera detallada, las acciones ya realizadas con el objetivo de recapacitar o en su defecto modificar las cosas para mejor se conoce como mediación, de hecho, en el campo empresarial al momento de presentarse un posible conflicto que atente contra la armonía laboral, se hace preciso el llevar a cabo este proceso, que conduce a la solución de algún error previamente hecho. De allí que Cabrera (2008), advierta:

La mediación es un importante canal al momento de resolver cualquier impase o conflicto empresarial que estuviese a través la empresa es una herramienta útil e interesante para la transformación de conflictos, siempre que se plantee como tal, como una herramienta y no como un fin. (p. 13).

Lo citado anteriormente, ha de tenerse en cuenta en HIDROANDES Barinas, la mediación como método que conduce a una solución eficaz en la resolución de problemáticas de índole institucional.

Negociación: El llegar a un acuerdo que sea factible para ambas partes, sin alterar la esencia del objetivo, es llegar al convenio o negociación, Feliu (2002), manifiesta:

Es sobre todo un arte, y un arte, si lo que se pretende es conseguir una buena obra, no es sólo cuestión de conocer la técnica (este es un paso necesario, pero no suficiente), sino también tener capacidad para construir nuevas realidades que vayan más allá de la obra (p. 79).

Llevando este aspecto, al campo empresarial, y directamente a HIDROANDES Barinas, se puede evidenciar a simple vista el gran aporte que tiene el negociar en un momento conflictivo dentro de la institución, ya que propicia la busca de la solución que devuelva gradualmente la armonía laboral.

Evasión: El evitar una situación que comprometa la paz laboral, es fundamental en una organización, y aún más de corte empresarial, debido a que se debe mantener un perfil a seguir, Méndez (2004) sugiere por evasión como: “Se trata de pensar que ignorando el conflicto éste desaparecerá, por lo que se asumen explicaciones y estrategias que pareciera van destinadas a enfriarlo” (p. 46).

En la institución objeto de estudio (HIDROANDES Barinas) se hace necesario el acentuar la importancia del sentido de la evasión de problemas o acciones que no sean de carácter progresista o que no aporten sucesos positivos a la misma.

Diálogo: El poder de la comunicación, no tiene límites, y eso se demuestra día a día, cuando una empresa u organización, sea de carácter empresarial o no, prospera y es exitosa, es por ello, que luego de algún posible impase o mal entendido laboral se debe llegar a un consenso, que no se logra de otra manera que, dialogando, Ocampo (2010) menciona que:

Aportar un espacio seguro para la creación de relaciones, puede facilitar, entre las partes en conflictos con desacuerdos fundamentales, la creación o profundización de conexiones humanas, e impulsar la composición mutua y la confianza mediante el conocimiento de las opiniones del otro. (p. 87).

Como puede apreciarse, el diálogo representa un espacio de encuentro, conductor a la mejora de los conflictos presentados en HIDROANDES Barinas, que debe estar presente en todo proceso gerencial, a través del diálogo y la comunicación se coloca en práctica la mediación y se corrige toda intensión de los involucrados en evadir las responsabilidades que han asumido al provocar conflictos.

2.3. Bases Legales

Desde el punto de vista jurídico, el presente trabajo de investigación titulado: Estrategias Gerenciales en la Resolución de Conflictos, se fundamenta en instrumentos legales. Por consiguiente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) contempla en su artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Todo patrono garantizará a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores.

2.3.1. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

Artículo 45. El ascenso se hará con base en el sistema de méritos que contemple la trayectoria y conocimientos del funcionario o funcionaria público. Los reglamentos de la presente Ley desarrollarán las normas relativas a los ascensos

2.3.2. Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. Principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados. En la presente se hizo mención de las leyes y normativas que sirvieron de soporte en la investigación y las cuales aportaron la información legal requerida para poder realizar el análisis de la problemática antes planteada.

2.3.3 Definición de Términos Básicos

Asertividad: Es una opción distinta a la respuesta pasiva y opuesta a la agresividad que evita conflictos y posterga las necesidades del medio y crea innecesarias tensiones.

Conflicto: Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición.

Comunicación: Es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para consignar nuestros deseos o impartir órdenes y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva.

Conflictos Interpersonales: Son aquellos que se presentan con personas ajenas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional.

Director: persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones.

Gerencia: Es el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Gerente: Es aquella persona que ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad organizacional, así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum amplio y estricto, los procesos gerenciales, administrativos, así como las relaciones de la empresa con su comunidad y entorno.

Habilidades Gerenciales: resulta de la combinación de una aptitud innata y una habilidad adquirida para influenciar en los demás y lograr que estos actúen de buena gana en pro de ciertos objetivos de la organización.

Integración: Es la fusión, reunión, incorporación, unificación, mezcla, combinación de un grupo de personas.

Líder: Es una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar, motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines.

Resolución de Conflictos Es el compendio de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la solución pacífica y no violenta de los conflictos sociales.

Relaciones Interpersonales: Es el conjunto de contactos que se tienen con otros seres humanos, como seres sociables con el resto de las personas.

2.3.3. Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos en HIDROANDES Barinas parroquia Rómulo Betancourt del estado Barinas

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias Gerenciales	Se refieren a las capacidades, destrezas y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo, coordinación en el rol gerencial en la promoción dl trabajo conjunto	Gerencial	-Liderazgo -Delegación de autoridad -Comunicación Asertiva -Toma de Decisiones -Motivación	1 2 3 4 5
Resolución de Conflictos	Es el conjunto de conocimientos, habilidades gerenciales para comprender e intervenir en la resolución pacífica, no violenta de los problemas interpersonales y laborales.	Social	*Conflictos Interpersonales *Conflictos Laborales *Fuentes del Conflicto *Formas de reducir el Conflicto	6,7 8,9 10,11 12,13,14

Fuente: Rivas (2025).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología es una teoría de la investigación científica, se entiende como una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible. Palella y Martins (2010), manifiestan que el marco metodológico “es el conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad” (p. 80); es decir, es una vía o camino para alcanzar una meta o fin.

3.1. Paradigma de la Investigación

Esta investigación se fundamenta en el paradigma positivista o cuantitativo, el cual corresponde a un conjunto de procesos sistemáticos, secuenciales y probatorios (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esto quiere decir que se llevó a cabo a través de una serie de pasos previamente establecidos, donde se destaca el dato como elemento sustancial probatorio de la veracidad científica al cual está sujeta el mismo.

Por otra parte, en función de las características del presente estudio en torno a la propuesta del plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos en HIDROANDES Barinas y con la intención de atender los objetivos formulados, esta investigación estuvo enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible el cual "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2014, p.21).

Esto quiere decir que buscó presentarse una solución que pueda ser realizable para solventar, así como atender las necesidades presentes en un determinado lugar.

A su vez, Palella y Martins (2010) afirman que “proyecto factible: consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.97). Como se puede inferir de las citas realizadas, esta investigación surgió a partir de un diagnóstico que mostro una serie de necesidades las cuales se tradujeron en este estudio cuya aplicación puede ser viable.

Por otra parte la investigación se apoyó en un método deductivo, definido por Palella y Martins (2010) como aquellos que “están basados en la descomposición del todo en sus partes. Van de lo general a lo particular y se caracterizan porque contienen un análisis” (p. 81), lo referido indica que parten de generalizaciones ya establecidas, de reglas, leyes o principios destinados a resolver problemas particulares. Es por ello, que la investigadora partió de conocimientos previos generalizados, para luego aplicar instrumentos, analizarlos y emitir conclusiones.

3.2. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación se centró en un estudio de Campo. Según Arias (2012), la define: “son aquellas que consisten en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurre el hecho (datos primarios)” (p. 31). La investigación de campo se caracteriza por recoger datos a través de fuentes primarias, además analiza procedimientos estadísticos. Por el planteamiento del objetivo en el cual se centra la investigación, se trata de una investigación de campo, debido a que la información se obtiene de la realidad y se basa en la observación directa. Por lo tanto, se recolectarán los datos directamente de la realidad.

Asimismo, la investigación tiene un carácter descriptivo, en referencia a este nivel Rangel (2012) comenta “implica un mayor nivel de profundidad, su uso se fundamenta a partir de hipótesis descriptivas, esto es, proporcionar información en cuanto al qué, cómo, cuándo, dónde, en relación a un objeto de estudio” (p. 87). La exploración accede ahondar en las causas y efectos que el problema detectado posee, por lo tanto, se identificaron los factores que son analizados a través de la investigación.

Igualmente, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Es decir, hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Asimismo, el diseño de la investigación constituyó la sección donde el investigador observa o captura los datos necesarios para el respectivo procesamiento y diagnóstico. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) reseña “el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 33). Los hechos se observan tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Además, lo que se hace en la investigación es observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto, en este caso en HIDROANDES Barinas.

3.3. Población

Representa los sujetos de estudios, quienes serán fuente primaria en brindar información a la problemática en estudio. Según Arias (2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). La población objeto de estudio en este caso específico, se encuentra conformada por cincuenta y tres (53) personas que incluye el personal de la empresa y gerentes.

3.4. Muestra

Una vez obtenida la población que conforma el estudio, se procederá al cálculo de la muestra. Balestrini (2006), define la muestra “como una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.142). Sin embargo, es importante acotar que existen casos particulares donde el tamaño de la población es relativamente pequeño, lo que indica que no existe la necesidad de aplicar alguna técnica que permita extraer un estrato de la misma.

En estos casos, se habla de muestra tipo censo y se considera que la muestra es igual a la población. En este sentido, Ramírez (2005) afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 28). Por consiguiente, la muestra de estudio quedó establecida en catorce individuos.

3.5. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, según Yuni y Urbano (2006) “alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos. La función primordial de las técnicas de recolección de datos es la observación y el registro de datos empíricos” (p. 29).

Por lo tanto, la técnica que se utilizó para recolectar la información fue la encuesta, tipo cuestionario, la cual estuvo representada por el cuestionario definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.391), en tal sentido; la utilización del cuestionario permitió organizar la información del fenómeno a estudiar para mayor facilidad de codificación y análisis de datos.

En este sentido, se aplicará como instrumento, un (01) cuestionario, dirigido al personal adscrito a HIDROANDES Barinas, conformado por

preguntas cerradas, utilizando para ellos una escala de valoración que presenta grados de intensidad para jerarquizar las características señaladas en el instrumento, que, en este caso, fue representada por una escala de frecuencia tipo Likert y las opciones fueron (Siempre – Algunas Veces – Nunca).

3.6. Validez del Instrumento

Por validez, se entiende, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 346). Para validar el contenido de los instrumentos con la finalidad de verificar si es pertinente su aplicación; se utilizó la técnica juicio de expertos, la cual consiste según Van Dalem citado por Toro (2009).

Para evaluar la validez del conocimiento el investigador debe verificar por sí mismos y con la ayuda de otros colegas en qué medida, los ítems o preguntas del instrumentos de recolección de datos constituyen una muestra representativa del universo del contenido que se propone medir (p. 65)

En tal sentido, se seleccionaron tres (03) expertos, con nivel académico mínimo de magíster, a quienes se les entregó un paquete de validación contentiva de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos.

3.7. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento está referida al grado en que su aplicación repetida a los mismos sujetos de estudio, produce iguales resultados. Por lo tanto, la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), lo definen:

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems

del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 353)

Lo referido anteriormente, indica que el instrumento se verificó a partir de la aplicación de un estudio piloto, con el propósito de comprobar su pertinencia y factibilidad. Para determinar la confiabilidad de la prueba piloto se aplicó la siguiente expresión matemática:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_{total}} \right]$$

Una vez aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach el mismo reflejó como resultado 0,69 alto, lo que implica un alto índice de confiabilidad.

3.8. Procesamiento y Análisis de los Datos

Esta etapa comenzó en el momento que finaliza el proceso de recogida de la información, luego de aplicar el instrumento a la muestra, se tabularon los resultados obtenidos en cada interrogante, frecuencias y porcentajes, atendiendo a las opciones de respuestas que fueron predeterminadas.

Los resultados se representaron en tablas de doble entrada, siguiendo los lineamientos emanados para ello, a partir de la estadística descriptiva. A juicio de Berenson (2003), “puede definirse como aquellos métodos que incluyen la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto de datos” (p. 3). Seguidamente, se efectuó la representación en gráficos, agrupándose los ítems según su relación con los indicadores correspondientes.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los productos emanados de la aplicación del instrumento al personal HIDROANDES Barinas., que sirvió para recabar la información relacionada con las estrategias gerenciales en la resolución de conflictos con el objeto de realizar el análisis mediante el uso de las herramientas que para este fin dispone la metodología de la investigación. De allí, que sea pertinente referir a Díaz de Rada (2009), quien considera que: “el análisis de una variable permite un primer conocimiento de la realidad objeto de estudio, además de preparar los datos para que puedan ser utilizados en las relaciones bivariantes” (p.28), es decir, a través del presente análisis es posible obtener información de primera mano para adquirir un criterio ajustado a la realidad respecto a la variable sometida a consideración.

En este sentido, la fase de análisis de dichos datos emerge una vez finalizado el encauzamiento de los mismos, a fin de proseguir a la indagación estadística que se ajusta de conformidad con el diseño de investigación escogido para la presente obra intelectual. Es de hacer notar que, en el caso que aquí ocupa, el análisis y presentación de los datos que ha de desarrollarse seguidamente, surge del instrumento aplicado a los profesionales que laboran en la empresa objeto de estudio constituido por las alternativas de respuesta Siempre, Algunas Veces y Nunca, facilitando así el punto de partida para llevar a cabo el análisis de los datos que se destacan a continuación:

Instrumento aplicado a la muestra seleccionada de HIDROANDES Barinas

Variable: Habilidades Gerenciales.

Cuadro 2. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Liderazgo.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
1	El liderazgo del personal de gerencia se caracteriza por ser democrático.	30	57	23	43	0	0	53	100

Fuente: Rivas (2025).

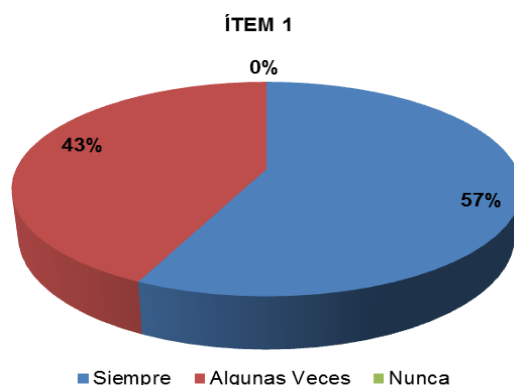


Gráfico 1. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Liderazgo.

Los resultados derivados del ítem 1 indicador Liderazgo indican: el 57% de los empleados entrevistados afirmaron a través de la alternativa Siempre que el liderazgo del gerente se caracteriza por ser democrático. No obstante, el 43% restante manifestó intermitencia destacando que esta apertura se daba en los gerentes solo Algunas veces. Estos porcentajes dejan entrever

que aunque más de la mayoría de los empleados aprecia con agrado el estilo de liderazgo empleado por los gerentes existe un importante número de ellos dudosos de la veracidad de esta actitud.

Al respecto, Bolívar y Guarro (2007) explican que, la democracia es la característica particular de los profesionales triunfantes y esto se percibe en los resultados de su gestión enfocados en el logro de los objetivos perseguidos a nivel organizacional, la calidad de la empatía y relaciones interpersonales de este sujeto con todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Por tanto, lo contrario a esto es imponer normas, direccionar labores, sin tomar en cuenta la opinión de los demás.

Cuadro 3. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas Dimensión: Gerencial. Indicador: Delegación de autoridad.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
2	Observa la delegación de trabajo en diferentes miembros del equipo gerente.	30	57	23	43	0	0	53	100

Fuente: Rivas (2025).



Gráfico 2. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Delegación de autoridad.

Lo descrito en el ítem 2, denota que el 57% de los entrevistados Siempre visualiza en los gerentes de la organización la división efectiva de labores entre los demás miembros del equipo. Por su parte, el restante 43% señaló la opción Algunas Veces para expresar falta de continuidad de los directivos en este aspecto. Ciertamente, la mayoría de los entrevistados coincide en la sinergia laboral que llevan los gerentes, pero se hace necesario revisar por qué no todos los líderes institucionales no se identifican con esta postura, denotándose un trabajo individualizado por alguno de ellos.

Para complementar lo descrito, Gil (2007) asume que la delegación de trabajo o responsabilidades en el actual Sistema Empresarial, se presenta como una oportunidad para explotar el potencial personal y reforzar el sentido de pertenencia que debe caracterizar a todo empleado adscrito a una organización, ya sea pública o privada arrojando beneficios significativos en cuanto a la optimización de las tareas correspondientes a cada sujeto.

Cuadro 4. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Comunicación Asertiva.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
3	La actitud de sus superiores al comunicarse es de manera asertiva.	2	38	15	28	18	34	53	100

Fuente: Rivas (2025).

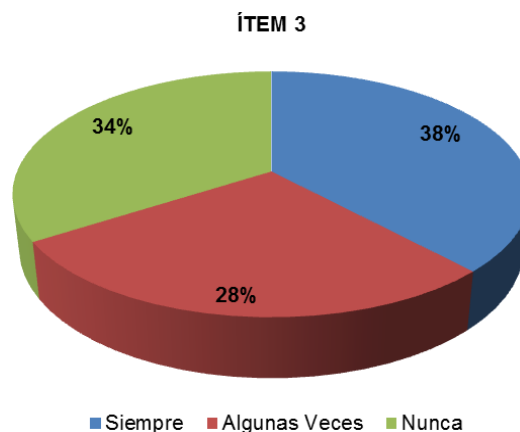


Gráfico 3. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Comunicación Asertiva.

El ítem 3 reflejó un 38% en la alternativa Siempre afirmando que los involucrados asumen que la actitud de sus jefes inmediatos al comunicarse es de forma asertiva. Otro 28% dejó en entredicho esta postura señalando solo algunas Veces. Mientras el restante 34% negó contundentemente esta forma de interacción con los demás seleccionando la categoría Nunca. Estos datos permitieron detectar brechas comunicacionales entre los gerentes y empleados, por lo que se presume la falta de mecanismos como el dialogo,

el buen trato y la persuasión para encaminar efectivamente la práctica del empleado.

Desde esta óptica, Peñafiel y Serrano (2010) expresan que la asertividad no es un medio de comunicación que se puede falsificar, ni sirve como canal sólo para alcanzar las expectativas particulares aprovechándose de los semejantes; se trata, pues, de que el gerente establezca una sincronía con su interlocutor mediante el trato controlado.

Cuadro 5. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Toma de Decisiones.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
4	La toma de decisiones importantes de la empresa se realiza tomando en cuenta la opinión de los empleados.	10	19	23	43	20	38	53	100

Fuente: Rivas (2025)

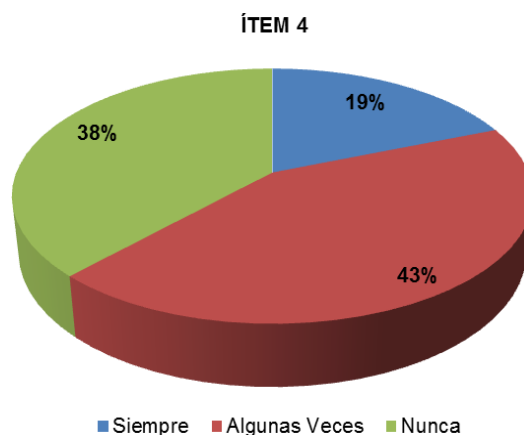


Gráfico 4. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Toma de Decisiones.

A continuación, se presentan los resultados emanados del ítem 4 donde 38% de los encuestados manifestaron que Nunca la toma de decisiones importantes de la institución se realiza tomando en cuenta la opinión de los empleados. Un 43% alegó solo Algunas Veces. Mientras el restante 19% dijo Siempre brindar espontáneamente su opinión. Desde esta óptica se denota una debilidad en el accionar gerencial de los gerentes por lo que requiere de revisión y corrección en la inmediatez.

Cuadro 6. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Motivación.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
5	Recibe algún reconocimiento oral u escrito que le motive en su desempeño laboral por parte de sus jefes inmediatos.	0	0	30	57	23	43	53	100

Fuente: Rivas (2025).

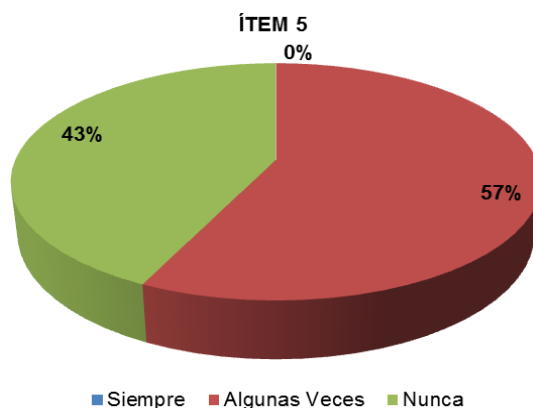


Gráfico 5. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Gerencial. Indicador: Motivación.

Por su parte, el ítem 5 indicó que el 43% de los empleados Nunca recibe

algún reconocimiento oral u escrito que le motive en su desempeño laboral por parte de sus jefes inmediatos. Mientras el restante 53% solo Algunas Veces recibe este tipo de distinción motivado a la excelente función que realiza. Lo emanado de las opiniones deja al descubierto la existencia de problemas de base en el accionar gerencial, pues el personal que labora en HIDROANDES Barinas, no sienten valoración por lo que hacen infundiendo en ellos desmotivación y erradicación en su sentido de pertenencia institucional.

Según Urcola (2008) puede afirmarse que indudablemente la desmotivación es un hecho presente en muchos trabajadores, lo que sugiere la realidad e importancia de la problemática, demostrando la existencia de una debilidad que requiere de una habilidad gerencial motivadora como alternativa para resolver los conflictos internos.

Variable: Resolución de Conflictos.

Cuadro 7. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Interpersonales.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
6	Predomina en la empresa empleados que generan malestares afectando su desempeño y el de sus compañeros.	35	66	18	34	0	0	53	100
7	La creación de subgrupos se hace presente al generarse conflictos entre personas.	30	57	23	43	0	0	53	100

Fuente: Rivas (2025)

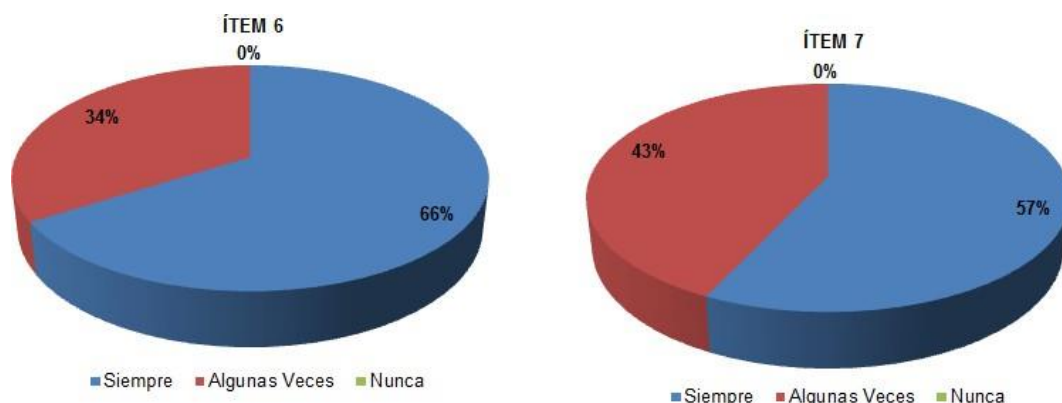


Gráfico 6. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Interpersonales.

En relación con los ítems 6 y 7 se pudo observar que el 66% de los entrevistados afirmaron a través de la alternativa Siempre que en la institución hay empleados que generan malestares afectando su desempeño y el de sus compañeros. Todo ello tiene su cimiento en el 57% de los trabajadores que Siempre al crearse un conflicto entre las personas automáticamente se crean subgrupos rivales que generan tensión y confrontaciones. Otro 34% explicó de manera confusa que solo Algunas Veces cierto grupo riñe por conflictos interpersonales, un 43% en la misma tendencia aludiendo intermitencia en los subgrupos.

Lo descrito implica una debilidad existente en la cultura personal, este hecho reviste especial importancia para la investigación que aquí se desarrolla, toda vez que destaca la existencia de una problemática que afecta el desenvolvimiento normal de las actividades en la empresa y sus miembros; por otra parte, el reconocerlo constituye un buen comienzo para hallar la solución a esta situación.

En este orden de ideas, son variadas las situaciones que pueden ser consideradas conflictos. No obstante, para Carneiro (2007) el conflicto puede

ser concebido como: “El proceso en el que una persona hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de otra, utilizando alguna clase de bloqueo, con la finalidad de que no consiga alcanzar sus metas o intereses” (p. 22). Vendría siendo como una especie de sabotaje a la gestión empresarial, bajo la cual también ha de sucumbir el responsable.

Este tipo de comportamientos suele imputársele a personas que carecen de sentido de pertenencia, es decir, que no se sienten identificados con la institución en la cual laboran, o bien con la labor que allí desempeñan o ambas inclusive, y por tal motivo, quieren que su inconformidad cale en todos y cada uno de los niveles de la institución a fin de que los demás puedan sentirse como él lo hace, encontrando una manera más para rechazar el trabajo.

Cuadro 8. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Laborales.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
8	La retribución económica como trabajador de HIDROANDES BARINAS es motivo de desánimo.	20	38	20	38	13	24	53	100
9	Recibe sanciones o medidas correctivas a los que hubiere lugar, como parte de las estrategias en la resolución de conflictos.	13	25	13	25	27	50	53	100

Fuente: Rivas (2025).

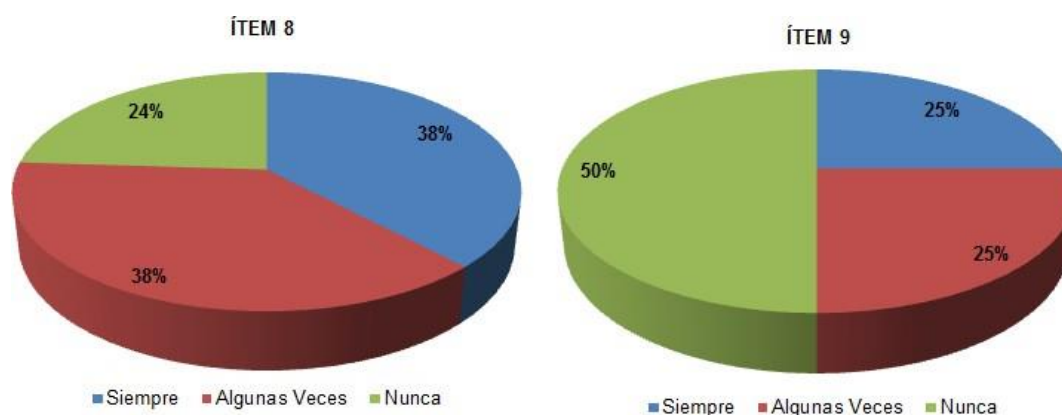


Gráfico 7. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Conflictos Laborales.

Como ha de observarse el ítem 8 indica que un 38% de los trabajadores refieren la alternativa Siempre para dar a conocer que la retribución económica es motivo de desánimo. Otro 38% alegó Algunas Veces. Contraria a estas posturas solo el 24% restante manifiesta conformidad en este aspecto laboral. Estos datos permiten percibir, aunque las opiniones parecen divididas un alto porcentaje de los involucrados no siente satisfacción económica, por lo que a menudo se puedan sumar a manifestaciones e inconformidades que impulsen ministerialmente una mayor valoración por su trabajo.

Por otra parte, el ítem 9 expresa que un 25% Siempre recibe sanciones y medidas correctivas a los que hubiere lugar, como parte de las estrategias en la resolución de conflictos. Otro 25% se inclinó por Algunas Veces. Mientras un 50% manifestó Nunca observa este tipo de accionar en los gerentes hacia los trabajadores. En virtud de lo antes descrito, se aprecian deficiencias en el accionar de los gerentes, pues los procedimientos administrativos son contundentes en su aplicación, por lo que no pueden ser sancionados unos trabajadores les dejan pasar sus conductas, lo que trae preferencias entre los actores empresariales.

En este particular, Viñas (2007) indica que el gerente ha de ser sumamente cuidadoso por cuanto puede surgir entre los demás empleados que no han calificado para ello, cierto recelo que puede llegar a evolucionar a través de macular su imagen profesional, su carácter imparcial e incorruptibilidad, colocándolo en contra del resto de personal sometido a su cargo. Dicho esto, cada uno de los trabajadores debe ser corresponsable del cumplimiento de sus funciones, así como mantener una conducta intachable en la ejecución de sus funciones porque a la larga los mayores perjudicados en los problemas laborales es la empresa puesto que el empleado no da el 100% en su práctica laboral.

Cuadro 9. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Fuentes del Conflicto.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
10	La falta de satisfacción por los beneficios que recibe en su desempeño laboral, afectan los procesos empresariales.	14	26	29	55	10	19	53	100
11	Los conflictos entre gerentes y el personal se relacionan con la falta de empatía entre ambos sectores.	30	57	23	43	0	0	53	100

Fuente: Rivas (2024).

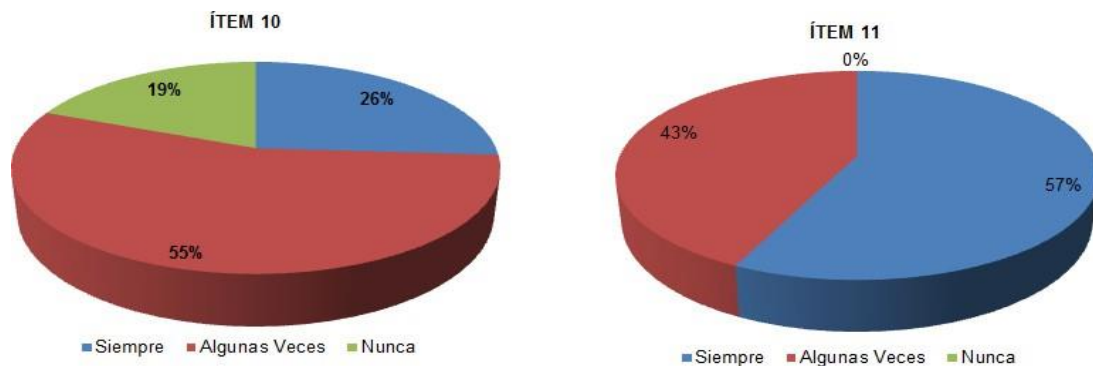


Gráfico 8. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Fuentes del Conflicto.

En relación con los ítems 10 y 11 se pudo observar que el 26% de los trabajadores opinaron Siempre la falta de satisfacción por los beneficios que recibe en su desempeño laboral, afectan los procesos empresariales. Un importante 55% alegó Algunas Veces verse en este sentido. Los porcentajes reflejados permiten inferir que la satisfacción laboral es uno de los aspectos que hace mella entre gerentes y el resto del personal.

De igual forma, en el ítem 11 destacó la afirmación del 57% de los involucrados en la categoría Siempre al señalar que los conflictos entre gerentes y empleados se relacionan con la falta de empatía entre ambos sectores. El 43% restante se enfocó en la misma tendencia señalando Algunas Veces. Por lo visto la empatía entre ambos sectores permanece ausente, desencadenando mayor responsabilidad de este hecho en los gerentes, pues de ellos depende la reducción y hasta la erradicación del conflicto en la institución.

Desde esta óptica, los gerentes de la empresa deben promover la interacción efectiva y positiva con los trabajadores permitiéndoles profundizar en el sentir de los empleados en su trabajo, así como la comunicación factor determinante en la empatía entre los seres humanos. De allí que Fonseca

(2005) considere: “Todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar” (p.14). De manera que, cuando la comunicación ha sido viciada no está cumpliendo con la razón inicial.

Cuadro 10. Distribución de la opinión del personal de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Formas de reducir el Conflicto.

Nº	Interrogante	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%		
12	Las fallas en la comunicación por diversos factores es una de las causas que originan los conflictos en la empresa.	40	75	13	25	0	0	53	100
13	Se establece la negociación como medida para reducir los conflictos.	13	25	13	25	27	50	53	100
14	Ha observado la divulgación manuales o estrategias para minimizar los conflictos entre los actores empresariales.	0	0	20	38	33	62	53	100

Fuente: Rivas (2025).



Gráfico 9. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas de los empleados de HIDROANDES Barinas. Dimensión: Social. Indicador: Formas de reducir el Conflicto.

En correspondencia con los siguientes ítems, el ítem 12 permitió constatar que el 75% de los trabajadores aseguran por medio de la opción

Siempre que las fallas en la comunicación por diversos factores es una de las causas que originan los conflictos en la empresa. Le respalda el 25% en la categoría Algunas veces. Lo descrito permite inferir que para minimizar el conflicto se requiere de la promoción del diálogo, el buen trato y la comunicación asertiva.

Por su parte, el ítem 13 destacó que el 50% de los trabajadores Nunca se establece en la empresa la negociación para minimizar el conflicto. Asimismo, el 25% se inclinó por la opción Algunas Veces. Solo el 25% restante votó por Siempre a manera de afirmación. Por lo emanado de las opiniones ciertamente se requiere de una revisión profunda en la manera de abordar el conflicto por parte de los gerentes, pues al ausentarse la negociación implica que están dejando de lado u mecanismo efectivo que traerá consigo soluciones oportunas.

Para Cabrera (2008), la negociación es: “Una herramienta útil e interesante para la transformación de conflictos, siempre que se plantee como tal, como una herramienta y no como un fin”. (p. 13). Confirmando así en lo que se ha venido insistiendo a lo largo de los ítems anteriores. Finalmente, el ítem 14 destacó que el 62% de los trabajadores Nunca ha observado la divulgación de manuales o estrategias para minimizar los conflictos entre los actores empresariales. Un 38% acotó solo Algunas Veces. En este aspecto, se está presente ante una gran debilidad empresarial, debido a que los manuales, planes estratégicos se erigen como la columna vertebral de las empresas; por cuanto, allí se norman, regulan y hasta se aplican medidas correctivas ante las controversias y conflictos que se desarrollan entre el personal que hacen vida dentro de la empresa u organización.

A tal efecto Ocampo (2010) menciona que la convivencia empresarial se establece como un espacio seguro para la creación de relaciones, puede facilitar, entre las partes en conflictos con desacuerdos fundamentales, la

creación o profundización de conexiones humanas, e impulsar la composición mutua y la confianza mediante el conocimiento de las opiniones del otro.

Cabe destacar en este particular, que toda empresa debe contar con la divulgación de su respectivo plan o manual, el cual representa el instrumento normativo más cercano a dicho núcleo, cuyo contenido debe ser acatado por todos los miembros de la empresa sin mostrar oposición puesto que éste cuenta con la particularidad de ajustarse a las necesidades y debilidades de la organización.

4.1. Conclusiones Generales del Diagnóstico

Una vez finalizado el análisis estadístico del instrumento de recolección de información aplicado a los trabajadores de HIDROANDES Barinas. se tienen los aspectos más resaltantes de cada variable. En ese sentido, en la variable habilidades gerenciales el 57% de los empleados afirman que en la empresa se aprecia un liderazgo democrático, sin embargo, se requiere profundizar porque el 43% no conformó totalmente lo antes descrito. Esto se le atribuye no solo a la falta de comunicación, sino a que en la variable resolución de conflictos, un 66% de los entrevistados aseguran que predomina personal que promueve el conflicto de manera espontánea lo que hace necesario la promoción de estrategias para minimizar este hecho.

Al hacer falta la asertividad en la comunicación entre gerentes y empleados se fomenta la apatía esto lo confirma el 57% de los empleados entrevistados. Es importante destacar, que el 62% de los involucrados sostienen que Nunca ha observado la divulgación de los acuerdos de convivencia como estrategia para minimizar los conflictos entre los actores empresariales. Desde esta óptica, se requiere no solo un gerente que maneje las herramientas básicas de la administración, sino de manera

sensible se apropie de mecanismos favorecedores del clima empresarial al minimizar los conflictos con sus trabajadores.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez se ha culminado el presente trabajo de investigación, el investigador pudo deducir de acuerdo a los objetivos que se había preestablecido, las siguientes situaciones:

Al diagnosticar la situación existente en HIDROANDES Barinas, en relación con las habilidades gerenciales en la resolución de conflictos, puede afirmarse que, en la actualidad, ser gerente es una tarea que demanda una serie de cualidades que superan las exigencias empresariales y morales consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

De allí, que se haya visto en la imperiosa necesidad de delegar funciones en los miembros de su equipo de trabajo; No obstante, circunstancias como éstas han propiciado la formación de problemáticas que colocan en serio peligro el clima laboral adecuado de la empresa. A partir de esta idea, surgen las habilidades gerenciales como herramientas necesarias para intervenir, aminorar la magnitud y extinguir el daño, para poderlas llevar a cabo, el gerente ha de valerse de la creatividad y su experiencia.

Se observa mayor tendencia a un liderazgo democrático, mientras que algunos trabajadores poseen posiciones encontradas, despertando la confusión del entorno y la duda razonable de que existe una problemática en tal sentido, siendo necesario continuar en la indagación. En el mismo orden de ideas, existen dudas respecto a si el gerente de dicha empresa se comunica de manera asertiva, la mayoría de los encuestados manifestaron

que la toma de decisiones se observa de manera individual por los gerentes pues la mayoría de ellos alegan que no toman en cuenta su opinión.

Por otra parte, los profesionales de la administración coincidieron en su mayoría en que dentro del entorno empresarial es posible encontrar personal conflictivo que a través de sus prácticas malsanas tiende a ir en detrimento de su propio desempeño y el de sus colegas. En armonía con lo mencionado, también se pudo constatar que los gerentes no siempre poseen la perspicacia para identificar las conductas que sugieren la contienda entre subgrupos dentro de la empresa; mientras que los trabajadores dijeron observarlas con regularidad, de igual manera se observó que parte de la desmotivación de los empleados está relacionada con los beneficios que recibe del órgano rector en materia gerencial.

Igualmente, se pudo comprobar que en la empresa estudiada existe manifiesta oposición de intereses relacionados con el aspecto laboral. En este mismo orden de ideas, destaca que la insatisfacción laboral de los trabajadores afecta los procesos laborales, que no se observa el liderazgo del gerente en cuanto al uso de correctivos para aminorar los conflictos, armónicamente también se pudo observar que las fallas comunicativas son parte de las causas que dan lugar a los conflictos.

En el mismo orden de ideas, fue posible detectar que las diferencias individuales inciden en la formación de conflictos internos en dicha empresa, también se coloca de manifiesto que la mediación como fórmula alternativa para la resolución de los conflictos no es tomada en consideración por el gerente como herramienta expedita para devolver la armonía empresarial, asimismo, se determinó que pocas veces el gerente se vale de la negociación como medida para reducir los conflictos.

Se denotó predominante los conflictos interpersonales entre grupos de iguales y entre gerentes y trabajadores, lo que está conduciendo a una

situación irreconciliable de los actores laborales involucrados. Sin embargo, es importante destacar que este tipo de conflictos podrían tratarse a través del fomento de la comunicación asertiva, de la propuesta aquí planteada, trayendo resultados positivos.

Sin embargo, también se hizo evidente la existencia de conflictos laborales, por insatisfacción del personal en su remuneración y servicios que recibe, provocando una lucha entre gerentes y trabajadores, sin analizar que la resolución de esta problemática no está en manos del gerente empresarial, ya que éste no funge como órgano contratante. Desde la perspectiva general se apoya en la imperiosa necesidad que reviste la función gerencial y las habilidades necesarias para ejercerla, donde se proyecta a un líder ejemplar que persigue la justicia, la equidad, el respeto, la solidaridad y la confianza con su equipo de trabajo, pero que también coloca en práctica y la reflejan hacia los demás actores empresariales, en especial, los trabajadores.

Finalmente, al gerente apropiarse de un liderazgo democrático y participativo, podrá influenciar positivamente a sus trabajadores. Cabe destacar, al delegar funciones en su personal permitirá acrecentar la confianza y promoverá la participación en los demás actores laborales. Por supuesto, todo ello sustentado en el diálogo, en la asertividad y asumiendo la inclusión en la toma de decisiones. En consecuencia, romperá barreras comunicacionales e integrará a los trabajadores que se muestren apáticos y resistentes a la gerencia.

5.2. Recomendaciones

En atención a las conclusiones anteriormente descritas, se presentan las siguientes recomendaciones:

Propiciar espacios de encuentro en favor de mejorar las relaciones interpersonales entre gerentes y trabajadores.

Dar a conocer por medio de mesas de trabajo la estructura organizativa de la institución en estudio, detallando sus responsabilidades y funciones.

Dictar talleres y/o conversatorios que permitan conocer a todo el personal la normativa legal que exige un plan estratégico.

Identificar las fuentes de conflictos existentes en la empresa en mención, a fin de que las mismas, puedan ser detectadas a tiempo, para minimizarlas.

Sensibilizar al personal de gerentes y demás trabajadores, hacia la importancia que tiene un clima organizacional adecuado.

Colocar en práctica la mediación, negociación y diálogo como fuente indiscutible en la resolución de conflictos.

Asumir desde la perspectiva de los gerentes, la responsabilidad de actuar en la resolución de conflictos cuando así se amerite.

Mantener una comunicación asertiva donde no se traspasen las líneas del irrespeto.

Colocar en práctica la meritocracia, como una habilidad gerencial que permitirá reconfortar el trabajo de todo el equipo de HIDROANDES Barinas.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES Barinas

6.1. Presentación

La presente propuesta surge como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en el diagnóstico aplicado a los trabajadores de HIDROANDES Barinas. Cabe destacar que, desde la perspectiva más universal, la globalización y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

La sociedad actual se ha convertido en mudo testigo de grandes cambios en el orden económico y social que transforman la manera en cómo las comunidades perciben su entorno. Es por ello, que la crisis de valores afecta a los venezolanos, manifestándose en desintegración familiar y un aumento progresivo de las conductas anómalas, que terminan por incidir en un alarmante crecimiento de los índices de inseguridad. En ese sentido, cobra relevancia la actuación de los cuerpos de seguridad del Estado, encargados de velar por el orden público, garantizando la seguridad ciudadana.

Por otro lado, las tendencias gerenciales de la actualidad abogan por organizaciones más eficientes, con mayores índices de productividad y competitividad, que sean capaces de enfrentar con éxitos los desafíos de una sociedad, globalizada, altamente influenciada por procesos de transculturización y cambios de paradigmas que valorizan a los recursos humanos y el capital intelectual que aportan a las organizaciones. Desde esta perspectiva, se está ante la necesidad de adaptar las instituciones a los tiempos de cambio que vive la sociedad actual, por lo que se requiere de gerentes capaces de liderarlas hacia el logro de las metas y objetivos, de motivar a sus miembros a la mejora continua de su desempeño, con la

capacidad de promover el trabajo en equipos que permita un uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización, por lo que sea requiere que sean capaces de analizar las situaciones del entorno, identificar los problemas, definiendo las alternativas de solución, para optar por la mejor opción y tomar la decisión más adecuada a sus objetivos.

Para ello, se requiere de un liderazgo efectivo de gerentes dentro de la empresa, con gerentes medios que tengan las habilidades y competencias para analizar las variables contingenciales que corresponden a situaciones específicas y tomar las decisiones apropiadas, que cuenten con la creatividad para aplicar estrategias administrativas más efectivas; con la capacidad de motivar y propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

En ese orden de ideas, Carrillo (2008) señala que estudios realizados acerca del estilo gerencial y cultura organizacional en organizaciones públicas y privadas de Venezuela, muestran la tendencia a favorecer estructuras jerárquicas, con destacada importancia hacia la obediencia, seguimiento y control de las actividades desarrolladas por los empleados. Asimismo, tienden a diagnosticar y planificar, pero con escasa orientación para ejecutar con dedicación y constancia; como consecuencia de la visión cortoplacista del venezolano que explica su entusiasmo por los llamados operativos que son de corta duración y habitualmente producen resultados positivos.

En ese marco de ideas, esta propuesta se orienta a presentar un plan de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas, que les permita conocer las diferentes técnicas y métodos para la resolución de conflictos institucionales

6.2. Objetivo General de la Propuesta

Proporcionar estrategias para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas

6.2.1. Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Determinar las dimensiones conflictivas que resultan relevantes en las relaciones laborales en HIDROANDES Barinas
2. Desarrollar actividades de intervención para el manejo oportuno de las dimensiones que motivan los conflictos laborales.
3. Determinar las competencias conductuales necesarias para desarrollar eficaz y eficientemente sus actividades laborales dentro de un ambiente armónico.

6.3. Justificación de la Propuesta

Diferentes fenómenos como la globalización y el avance de las tecnologías, impone dinámicas cambiantes a las organizaciones e instituciones, públicas y privadas, que desean mantenerse a la vanguardia de su sector, con niveles de competitividad y calidad en sus procesos, que les permita alcanzar con éxito los objetivos y metas que conforman su visión y misión. De allí, que se haga necesaria la participación efectiva de los gerentes, con competencias genéricas y específicas de liderazgo, para el trabajo en equipo, la motivación y la toma de decisiones.

En ese contexto, se justifica el diseño de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos institucionales en HIDROANDES Barinas, ya que es importante para la institución contar con gerentes que puedan conducir el proceso decisorio con lógica, racionalidad y método para llevarlo a cabo, analizando adecuadamente las posibles alternativas ante una situación, para así evaluar los pro y contras de cada una de ellas y seleccionar cuál es la mejor para luego convertirla en una acción, que conduzca a mejorar la calidad de gestión gerencial.

Asimismo, cobra importancia esta propuesta pues busca capacitar a los gerentes de la institución no solo en las técnicas para la resolución de conflictos, sino también en los conceptos de la inteligencia emocional, de manera que puedan controlar sus sentimientos y emociones de manera que no interfieran en sus decisiones; y pueda introducir innovaciones en el proceso gerencial de la empresa con la finalidad de lograr las metas y objetivos, valorando el liderazgo gerencial como base para una organización sólida, exitosa, eficiente y efectiva.

De igual forma, esta propuesta además de beneficiar a los gerentes de HIDROANDES Barinas, quienes contarán con recursos cognitivos que favorezcan en primer lugar la resolución de conflictos, asimismo las relaciones interpersonales, el desempeño de actividades y el trabajo en equipo; será provechosa para el personal, quienes ejercerán sus funciones con el conocimiento y motivación que facilite el intercambio constante de información necesario para su buen funcionamiento.

6.4. Factibilidad de la Propuesta

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación, se da a conocer los elementos que la hacen factible:

6.4.1. Factibilidad Institucional: Se cuenta con el apoyo institucional en el caso de estudio, ya que el investigador tiene vinculaciones inter institucionales con la organización, donde planteó el estudio como una mejora y la directiva ofreció la colaboración necesaria para materializar la propuesta.

6.4.2. Factibilidad Técnica Operativa: Se hace presente mediante la receptividad de los trabajadores, al implementar las estrategias propuestas, logrando así unas mejores relaciones laborales, en efecto los mismos están completamente de acuerdo con la aplicación de las estrategias. Así mismo, la organización cuenta con los recursos tecnológicos, el cual posee sistemas de

información avanzados, equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar programas de capacitación y adiestramiento.

Con base a los resultados obtenidos, es evidente la necesidad de proponer un plan de acción basado en la filosofía de la resolución de conflictos y la comunicación afectiva, como estrategia para optimizar el clima organizacional en la Institución, y así lograr la transformación desde el punto de vista personal, profesional y ocupacional del personal que hace vida en la organización. De esta manera lograr un clima organizacional cónsono adoptado a las exigencias actuales.

6.4.3. Factibilidad Social: Ésta corresponde con los beneficios aportados por la institución y el personal que labora en la misma a partir de un efectivo proceso de desempeño laboral.

6.4.4. Factibilidad Económica: Es la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta, siendo el organismo un ente público autónomo cuenta con presupuesto para tal fin, mediante una partida presupuestaria con el nombre de Capacitación y Adiestramiento al Personal. Los recursos son como lo expresa Alles (2008), “la dotación con la que cuenta las instituciones para su normal funcionamiento, estos se clasifican en humanos, materiales y financieros”. (p.27) los cuales les permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad universitaria donde se encuentran ubicados. Igualmente, se debe buscar siempre las estrategias gerenciales, en donde el talento humano pueda alcanzar las competencias, habilidades y destrezas; para así crear equipos de altos desempeños, preparados y capacitados para la ardua tarea empresarial.

6.5. Fase diseño de la propuesta

6.5.1. Organización del Plan

La propuesta está estructurada por tres talleres, cuya modalidad será presencial. Se estructura un objetivo específico, contenido, estrategia y recurso material.

6.6. Actividades

Es de formación vivencial donde el participante comprenderá la filosofía de la resolución de conflictos institucionales, con el fin de trasladar y aplicar día a día dichas estrategias no solo en su lugar de trabajo sino en cada lugar que se encuentre, se proponen estrategias que le permitirán elevar su frecuencia vibratoria individual y grupal; utilizaran videos vivenciales, participación activa en construcción de nuevos enfoques y reflexiones acerca de las necesidades organizacionales.



HIDROANDES Barinas.
Barinas estado Barinas
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Taller Nº 1	¿Quién soy?	Duración: 8 Horas Participantes: Gerentes – Empleados Facilitador: Ing. María Rivas
Meta: Habilitar, en lo cognitivo, a los trabajadores que laboran en HIDROANDES Barinas para comprender e interpretar el sentido y extensión de las alternativas para resolver conflictos institucionales		

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Que el participante internalice la necesidad e importancia de relacionarse consigo y con los demás de una manera apropiada asertiva y humana.	<p>Conocerse a sí mismo y a los demás</p> <p>Desarrollo de la personalidad. Quién soy, cuáles roles me toca desempeñar en esta sociedad</p> <p>Autoestima y personalidad. La importancia de sentirse importante.</p> <p>Organización y formación de equipos de trabajo.</p> <p>Cómo disminuir el stress. Salud Mental y trabajo</p>	<p>Bienvenida</p> <p>Presentación del Facilitador</p> <p>Participantes</p> <p>Dinámica: “Tomando Café conmigo mismo”</p> <p>Introducción al taller</p> <p>Desarrollo de la Temática</p> <p>Mesas de Trabajo</p> <p>Tertulia</p>	8 Horas	<p>Humano</p> <p>Material de Apoyo</p> <p>Video Beam</p> <p>Material de Trabajo</p> <p>Laptop</p> <p>Papelería</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Taller teórico practico</p> <p>Ejercicios Vivenciales</p> <p>Discusión Dirigida.</p>

Fuente: Rivas 2024



HIDROANDES Barinas.
Barinas estado Barinas

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Taller Nº 2	Mediador de Conflictos	Duración: 8 Horas Participantes: Gerentes – Empleados Facilitador: Ing. María Rivas
Meta: Desarrollar en los gerentes y trabajadores de HIDROANDES Barinas habilidades gerenciales para la mediación de conflictos institucionales.		

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos	El papel del mediador de conflictos La promesa de mediación	Bienvenida	2 Horas	Humano Portafolio Material de Apoyo	Mesa Redonda Lectura Critica Reflexiva Phillips 66
Que el personal gerente y los demás trabajadores de HIDROANDES Barinas desarrollen estrategias para la mediación de conflictos institucionales	Fuentes generadoras de conflictos Solución de Conflictos institucionales Estrategias de solución de conflictos	Dinámica: Aprender a Aprender Introducción al taller	4 Horas	Video Beam Material de Trabajo	Revisión Documental Mesa Redonda Discusión Dirigida con producción de síntesis escrita
Que los participantes conozcan las formas prácticas de intervención para la solución de conflictos organizacionales	Mediación técnica Mediación Cooperativa Mediación como derivación de la cultura de los grupos formales e informales en la organización	Desarrollo de la Temática Testimonios	2 Horas	Papelería Laptop Videos Música Refrigerio	Revisión de material impreso Simulación Discusión Dirigida con producción de informe final

Fuente: Rivas 2024



HIDROANDES Barinas.

Barinas estado Barinas

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Taller Nº 3	Alternativa Gerencial	Duración: 8 Horas Participantes: Gerentes – Empleados Facilitador: Ing. María Rivas
Meta: Evaluar el programa como alternativa gerencial para la mediación de conflictos interpersonales.		

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos	Modelos de solución de conflictos organizacionales Programas de solución de problemas institucionales, interpersonales Proceso de Mediación	Bienvenida Apertura del taller	2 Horas	Humano Portafolio Material de Apoyo	Análisis del Material impreso Discusión grupal
Que el personal gerente y los demás trabajadores de HIDROANDES Barinas evalúen la potencialidad del plan estratégico para la resolución de conflictos institucionales	Contenido y alcance de un plan estratégico para la resolución de conflictos institucionales Evaluación de logros	Conversatorio Testimonios de los participantes	3 Horas	Video Beam Material de Trabajo	Revisión Critico reflexiva de documentos Evaluación del plan estratégico centrado en los logros Elaboración de propuestas

Que los participantes generen aportes críticos a las formas empleadas para resolver conflictos en HIDROANDES Barinas.	Construcción de alternativas para la resolución de conflictos institucionales desde su experiencia	Aportes personales en función de la experiencia	3 Horas	Papelería Laptop Videos Música Refrigerio	Revisión de material impreso Simulación Discusión Dirigida con producción de informe final
---	--	---	---------	---	--

Fuente: Rivas 2024

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aedo, P. (2008). *Utilización de métodos de Resolución Alternativos y pacíficos de Conflictos en diversas Culturas*. Revista Mediación Familiar Osorno – México.
- Andar, E. y Aguilar, M (2007) .*El Trabajo en Equipo*. Editorial el Progreso S.A, C.D México.
- Aponte, Y. (2000). *Liderazgo empresarial de Hoy*. Folkmex edición México.
- Arias, F. (2012)..*El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 5ª ed. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. 7ma edición. Consultores Asociados. Caracas – Venezuela.
- Baldó, O. (2013).*Deficiente Comunicación afecta las Relaciones Interpersonales. Ponencia sobre la Semana de la Seguridad*. Fundación Juan Carmona. Barquisimeto – Venezuela.
- Barruck M., R. (1987).*Estrategia Motivacionales, entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes*. Barquisimeto Venezuela.
- Berenson, D. (2003).*Estadística Básica en Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- Bermúdez, A. (2008).*El Clima Organizacional como Indicador de Eficiencia del Desempeño Laboral Universitario. Caso: Docentes de la Carrera Educación Integral Unellez. Extensión Barinas*. Trabajo de Grado no publicado, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Educativa. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ. Barinas.
- Bolívar, A. Guarro, A. (2007). *Educación y Cultura Democráticas*. Wolters Kluwer España, S.A. Madrid.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2008).*Cómo se Investiga*. 3ra ed. Editorial Graó. Barcelona – España.
- Cadenas, Y. (2009). *Estrategias Gerenciales para el Manejo de Conflictos Laborales*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo. Universidad Fermín Toro. Cabudare –Venezuela.
- Cabrera, P. (2008). *La Mediación: Caja de Herramientas ante el Conflicto Social*. Cáritas Española Editores. Madrid. España.

- Camacho, M. (2006). *El Enfoque Humanista en la Gerencia*. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas-Venezuela.
- Carneiro, M. (2007). *Prevención, Gestión y Resolución de Conflictos. ¿Para que discutir pudiendo arreglarlo a golpes?*. Colección Business Pocket. Editorial Netbiblo. La Coruña – España.
- Castillo, R. (2003). *El Clima Laboral y su Relación con la Satisfacción Laboral de los docentes adscritos al Municipio Torres. Estado Lara*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Nacional Abierta UNA. Barquisimeto – Estado Lara.
- Chiavenato, I (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración* Quinta edición. México. Mc Graw Hill.
- Correa, C. (2008). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Coop. Editorial Magisterio.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Thomson Ediciones Spain Paraninfo. Madrid. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial N° 5.453, Marzo, 24. Caracas – Venezuela.
- Díaz de Rada, V. (2009). *Análisis de Datos de Encuesta. Desarrollo de una investigación Completa Utilizando SPSS*. Editorial UOC, Barcelona – España.
- Dilts, R. (2009). *Liderazgo Creativo*. Ediciones Murano. 5ta edición. Barcelona – España.
- Fonseca, S. (2005). *Comunicación Oral. Fundamentos y Práctica Estratégica*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. México.
- Feliu, J. (2002). *Dinámica y Gestión del Conflicto La Perspectiva Psicosocial*. Editorial UOC. España
- Fernández, J. (1999). *Dirigir Personas en las Empresas. Enfoque Conceptual y Aplicaciones Prácticas*. Ediciones pirámides. Madrid-España.
- García, M. (2008). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida-Venezuela.
- García, O. y Puig, M. (2002). *Estrategias didácticas para la solución cooperativa de conflictos y toma de decisiones consensuadas: mejorar la convivencia en el aula*. Artículo. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. España.
- González, M. (2006). *Gestión de Conflictos Laborales*. Colección *Habilidades Directivas*. Editorial Innova. Malaga - España.

- Hernández, Baptista y Fernández (2006). *Metodología de la investigación* Mexico D.F – Mexico.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2004). *La Dirección de la Empresa Asociativa. Módulo 8*. Editorial IICA. Paraguay.
- Juran, C. (2005). *El método estadístico en la investigación*. 5ª ed. Madrid. Editorial Ciencia
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia* (4ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Lastra, J. (s/f). *Sindicalismo en México*. Disponible en Internet [<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/hisder/cont>] Consultado el 10/10/2018.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N° 5929, Agosto, 15. Caracas – Venezuela.
- Marchant, L (2004). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Andalucía – España
- Marr, R. y García, S. (2007). *La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos*. 2da Edición. Serie Management. Editorial Diaz de Santos. Madrid – España.
- Méndez, M. (2004). *Conflicto y Reconciliación en Venezuela*. Alfadil Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Montes de O., Santiago (S/F). *Procedimiento para la Integración de las Juntas de Conciliación y Arbitraje*. Disponible en Internet [<http://www.bibliojuridica.org/libros/2/639/10.pdf>]. Consultado el 10/10/2017.
- Ocampo, J. (2010). *Diálogo Participativo: Hacia una Sociedad Estable, Segura y Justa para Todos*. Editor. United Nations Publications. EEUU.
- Osteicoechea, J. (2010). *Manejo de Conflictos y Relaciones Interpersonales entre directivos y docentes de Educación Básica Nivel Inicial*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo-Zulia. Venezuela. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03760.pdf>
- Parella, S y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. 3ra Edición. FEDUPEL. Caracas Venezuela.
- Peñafiel, E. Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. Editorial Editex. España.
- Quiroga, M. Gorjón, F. y Sánchez, A. (2011). *Métodos Alternos de Solución de Conflictos. Herramientas de Paz y Modernización de la Justicia*. Colección Ciencias Jurídicas y Sociales, 1ra Edición. Madrid – España.

- Ramírez, G. y Cajigas, M. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión con Visión Emprendedora Estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá: Palmira.
- Ramírez, R. (2005). *El Análisis de los Interesados y el Manejo de los Conflictos*. International Developmet. Reino Unido. Londres.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
- Rué, J. (2005). *El Absentismo Escolar como Reto para la Calidad Educativa*. Edita. Secretaría General Técnica. España.
- Sallenave, J. (2000). *Gerencia y Planificación Estratégica*. 3ra ed. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2009). *Administración*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 5ta. Ed. México.
- Suárez, L. (2004). *El Docente Indígena en el contexto de la Gerencia de Aula desde la Óptica de la Interculturalidad*. II Congreso Internacional de Gerencia. UNESCO.
- Troyano, Y. y Carrasco, J. (2006). *Habilidades necesarias para la Resolución de Conflictos*. VI Congreso Internacional Virtual de Educación CIVE.
- Toro, M. (2009). *Plan Estratégico para la Autogestión de materiales y suministros en pro de la operatividad institucional*. Trabajo de Grado No publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare – Estado Lara.
- Urcola, J. (2008). *La Motivación Empieza en Uno Mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. 2da edición. Editorial Esic, Barcelona – España.
- Vásquez, D. (2011). *El Rol del Gerente como Agente de Cambio en la Resolución de Conflictos Interpersonales*. Caso de Estudio: Escuela Bolivariana El Pescado. Municipio Cruz Paredes del estado Barinas. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo. Universidad Fermín Toro. Cabudare –Venezuela.
- Viñas, J. (2007). *Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia*. Acción Directiva, editorial Graó. 2da edición. Barcelona – España.
- Wiemann, M. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales* Editorial UOC. España.
- Yukavetsky, G. (2003). *La Elaboración de un Módulo Instruccional. Centro de Competencias de la Comunicación*. Universidad de Puerto Rico en Humacao
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación*. 2da. edición. Editorial Brujas. Argentina.

Zambrano, Z. (2010). *Programa Estratégico para el Manejo del Conflicto dirigido a la Comunidad Escolar del Liceo Bolivariano "Guanipa" Municipio Barinas*. Trabajo de grado presentado como requisito para Optar al título de Magister en Gerencia y liderazgo en la Educación, Universidad Fermín Toro, Cabudare – Venezuela.

ANEXOS

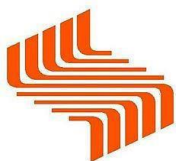


(ANEXO – A)
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Estudios Avanzado

PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE APLICADO

No.	ÍTEMS	S	AV	N
1	El liderazgo del personal de gerencia se caracteriza por ser democrático.			
2	Observa la delegación de trabajo en diferentes miembros del equipo gerente.			
3	La actitud de sus superiores al comunicarse es de manera asertiva.			
4	La toma de decisiones importantes de la empresa se realiza tomando en cuenta la opinión de los empleados.			
5	Recibe algún reconocimiento oral u escrito que le motive en su desempeño laboral por parte de sus jefes inmediatos.			
6	Predomina en la empresa empleados que generan malestares afectando su desempeño y el de sus compañeros.			
7	La creación de subgrupos se hace presente al generarse conflictos entre personas.			
8	La retribución económica como trabajador de HIDROANDES Barinas es motivo de desánimo.			
9	Recibe sanciones o medidas correctivas a los que hubiere lugar, como parte de las estrategias en la resolución de conflictos.			
10	La falta de satisfacción por los beneficios que recibe en su desempeño laboral, afectan los procesos empresariales.			
11	Los conflictos entre gerentes y el personal se relacionan con la falta de empatía entre ambos sectores.			
12	Las fallas en la comunicación por diversos factores es una de las causas que originan los conflictos en la empresa.			
13	Se establece la negociación como medida para reducir los conflictos.			
14	Ha observado la divulgación manuales o estrategias para minimizar los conflictos entre los actores empresariales.			



Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Estudios Avanzado

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº Ítems	Evaluación				Observaciones
	A	B	C	D	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				

Leyenda: A= Dejar; B= Modificar; C= Eliminar; D= Incluir otra Alternativa

Autor: María Rivas

Evaluador: Antonio Duran C. I. 9.560.708 **fecha:** 09-01-24

Título: MSc. en Gerencia

firma:

Antonio Duran
9.560 708

Observaciones: _____



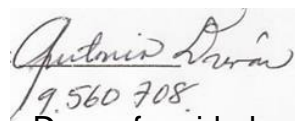
**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Postgrado**

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, **Antonio Duran**, titular de la cédula de identidad **Nº V.- 9.560.708**, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los instrumentos diseñados por la ciudadana **María Rivas**, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: **PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS**, el cual considero: **aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

Observaciones: _____

En Barinas, a los 09 días del mes enero del 2024.


9.560 708.
De conformidad



Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Estudios Avanzado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº Ítems	Evaluación				Observaciones
	A	B	C	D	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				

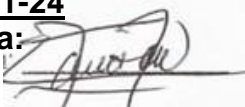
Legenda: A= Dejar; B= Modificar; C= Eliminar; D= Incluir otra Alternativa

Autor: María Rivas

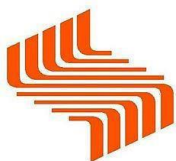
Evaluador: Javier Zamudio C. I. 9.260.831 fecha: 09-01-24

Título: MSc. en Gerencia Pública

firma:



9.260.831



**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Estudios Avanzado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional**

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, **Zamudio Javier**, titular de la cédula de identidad N° V.- **9.260.831**, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los instrumentos diseñados por la ciudadana **María Rivas**, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: **PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INSTITUCIONALES EN HIDROANDES BARINAS**. El cual considero: **aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

Observaciones: _____

En Tinaquillo, a los 09 días del mes enero del 2024.


De conformidad



ANEXO C

Confiabilidad del Instrumento Aplicado

ALFA DE CRONBACH

HIDROANDES Barinas

SUJETOS	ITEMES														TOTAL	N	14
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	2	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	3	26		
2	1	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	1	2	25		
3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		
4	2	1	2	1	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	27		
5	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	22		
6	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	31		
7	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	19		
8	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	19		
9	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	20		
10	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	24		
SUMA	14	17	16	14	18	20	16	17	20	13	17	16	12	19	229	N	14
MEDIA	1,40	1,70	1,60	1,40	1,80	2,00	1,60	1,70	2,00	1,30	1,70	1,60	1,20	1,90	22,90	$\sum S_i^2$	7,39
S	0,70	0,67	0,70	0,70	0,79	0,82	0,84	0,82	0,94	0,48	0,67	0,70	0,42	0,74	4,53	S^2	20,54
S²	0,49	0,46	0,49	0,49	0,62	0,67	0,71	0,68	0,89	0,23	0,46	0,49	0,18	0,54	20,54	α	0,69

$$\alpha = \frac{14}{14 - 1} \left[1 - \frac{7,39}{20,54} \right]$$

$$\alpha = \frac{14}{13} \left[1 - 0,35 \right]$$

$$\alpha = 1,07 \left[0,65 \right]$$

$$\alpha = 0,69$$