



FASE I
DEFINICIÓN

UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín

FASE I

DEFINICIÓN

1. TEORIZACIÓN DE LA VARIABLE

1.1. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas de la investigación se enfocan hacia la evaluación y la discusión de los planteamientos de diversos autores conocedores de la administración de conflicto, los cuales permitirán explicar las definiciones, características, antecedentes y teorías, entre otros, para así evaluar los conflictos laborales en la Gerencia de Administración de FUNDAEDUCA.

1.1.1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Etimológicamente la palabra conflicto proviene del latín *conflictus* ‘lo más reacio de un combate, punto en que parece incierto el resultado de la pelea’, Diccionario Océano Ilustrado de la lengua española (2002, p. 285).

Para Robbins (2004, p. 395) el conflicto “es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va afectar algo que le

interesa”, mientras, Stoner, Freeman y Gilbert (2000, p.590) lo definen “como un desacuerdo sobre la asignación de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores, estatus, percepciones o personalidades”

Por otro lado Kinicki y Kreitner (2003, p. 276) consideran que el conflicto “es un proceso en que una parte percibe que sus intereses se contraponen con los de la otra o resultan afectados negativamente por los intereses de esa otra parte”.

Como puede observarse, los conceptos citados anteriormente expresan cierta semejanza ya que los autores coinciden en afirmar que el conflicto se da cuando una parte percibe que sus intereses pueden verse afectados, en síntesis, el conflicto es un desacuerdo entre dos o mas personas, en el cual consideran que sus intereses, conocimientos y aspiraciones están siendo afectados por las pretensiones de la otra parte, pudiendo generar enfrentamientos, angustia interior y en algunos casos agresión y violencia, así como también puede generar nuevas ideas que permita el alcance de objetivos y metas.

1.1.2. ORIGEN DEL CONFLICTO

En relación al origen del conflicto, Kinicki y Kreitner (2003, p. 278) consagran que ciertas situaciones generan más conflictos que otras, al conocer los antecedentes de los conflictos, los administradores están mejor

capacitados para anticiparse a ellos y emprender medidas para resolverlos si se vuelven destructivos. Dentro de estas situaciones se encuentran:

- Personalidades o sistemas de valores incompatibles.
- Sobreposición o límites de puestos pocos claros
- Competencia por recursos limitados.
- Competencia entre grupos
- Comunicación inadecuada
- Tareas interdependientes (p.ej., una persona no puede realizar su tarea mientras otras no hayan terminado las suyas)
- Políticas, normas, reglas irracionales o poco claras.
- Fechas límites inadecuadas o presiones de tiempo excesivas.
- Toma de decisiones colectivas (cuanto mayor sea el número de participantes en una decisión, tanto mayores las probabilidades de conflicto).
- Toma de decisiones por consenso.
- Expectativas no satisfechas.
- Conflictos no resueltos o suprimidos.

En ese sentido, se deduce que cuando se presenta un estímulo, es decir, una situación, objeto o conducta que pueda generar una reacción, son los individuos quienes deciden si es agradable, interesante, nocivo, desagradable o en contra de sus objetivos, dando pie a que se origine un conflicto que pueda colocar en riesgo los intereses de la organización o favorecerlos, todo depende de la forma en que estos sean manejados y el

grado de cooperación entre las partes implicadas, por lo tanto los gerentes, administradores o supervisores deben identificar las señales iniciales de advertencia, para emprender las acciones necesarias que permitan minimizar aquellos conflictos perjudiciales y estimular aquellos constructivos para crear mayor competencia y por ende mayor productividad.

De igual manera, para que sean minimizados los conflictos en las organizaciones es necesario que sea entendible la estructura organizacional, mediante el uso adecuado de organigramas, descripciones precisas de funciones, claridad en las relaciones de autoridad y de información así como también la presentación de metas específicas para puestos específicos.

1.1.3. TEORÍA DE LOS CONFLICTOS

En cuanto a la teoría de los conflictos, Kinicki y Kreitner (2003, p. 277) afirman que las ideas del manejo de conflictos presentaron una evolución interesante durante el siglo XX. Los expertos en administración científica, entre ellos Taylor, pensaron inicialmente que todos los conflictos amenazaban en última instancia la autoridad de los administradores y de tal manera, se debían evitar o resolver con prontitud.

Mas adelante, los estudiosos en las relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable de los conflictos y aconsejaron a los directivos que

aprendieran a vivir con ellos, sin embargo, se continuó haciendo énfasis en resolver los conflictos siempre que fuera posible.

Por otra parte, en los comienzos del decenio de 1970, los especialistas en comportamiento organizacional advirtieron que los conflictos tenían resultados positivos y negativos que dependían de su naturaleza e intensidad. Esa perspectiva introdujo la idea revolucionaria de que las organizaciones podrían sufrir efectos negativos de tener conflictos insuficientes. En consecuencia, los conflictos constituyen una riqueza inmensa para cualquier empresa u organización, debido a que si todos pensarán de la misma manera y poseyeran las mismas habilidades e intereses no sería posible el progreso.

Por lo tanto, al existir pocos conflictos tanto las organizaciones como los individuos que laboran dentro de ellas, se sumergen en la apatía, en la falta de creatividad y en el incumplimiento de sus funciones, no obstante las investigadoras no apoyan el exceso de conflicto, debido a que estos son una fuente de disminución del rendimiento a causa de luchas políticas, insatisfacción y falta de trabajo en equipo, presentándose manifestaciones de violencia y agresión. La idea es que exista un equilibrio, teniendo en cuenta que el problema no radica en la existencia de diferencias de cualquier tipo sino en descubrirlas, canalizarlas y aprovecharlas.

En ese sentido, la investigación se basará en la teoría concebida por los especialistas en comportamiento organizacional, debido a que las

investigadoras consideran que los conflictos no deben verse como una amenaza para las organizaciones, sino como una oportunidad de conocer puntos de vista ajenos para tener la posibilidad de aprender, de considerar comportamientos, ideas y/o de analizar facetas cuya existencia ha sido pasada por alto, para encontrar soluciones, propuestas o alternativas innovadoras mediante las cuales se satisfagan las necesidades de las partes, bajo esta perspectiva la atención no va dirigida a tratar de evitar o disminuir los conflictos sino intentar aprovecharlos.

1.1.4. TIPOS DE CONFLICTOS

En cuanto a la tipología de conflictos existen diferentes posiciones, para efecto del estudio se tomará en cuenta los puntos dados por Kinicki y Kreitner (2003, p. 277) quienes indican dos tipos de conflictos y establecen la forma de estudiar la distinción entre ellos. Acotan los autores, que un tipo de conflicto es más efectivo que otro y que la diferencia entre ellos gira en torno a que sirvan a los intereses de la organización o no.

1.1.4.1. CONFLICTOS FUNCIONALES

En cuanto a los conflictos funcionales estos también se denominan constructivos o cooperativos, los mismos son aquellos conflictos de intensidad moderada, que mantienen y sobre todo, mejoran el desempeño de las partes. Generalmente son sustentadores de los objetivos de la

organización y mejoran el rendimiento, generando beneficios o apoyando los propósitos principales de la misma.

1.1.4.2. CONFLICTOS DISFUNCIONALES

En cuanto a estos, son llamados también conflictos destructivos, estos ponen en riesgo los intereses de la organización y tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Estos generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, entre otros, lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal.

1.1.5. CONFLICTO LABORAL

Ahora bien, los conflictos laborales, en la actualidad, son motivos de gran inquietud por parte de los empresarios y teóricos del área de gestión del talento humano, para entenderlos se procederá a presentar las definiciones que en este sentido diversos autores plantean para posteriormente fijar una posición como investigadoras.

En este orden, Osorio (1998, p.215) define el conflicto laboral como “los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que

constantemente se promueven entre patronos y trabajadores”, así mismo estos pueden ser individuales y colectivos, de derechos o de intereses.

En cuanto a los conflictos de derechos son individuales, porque en ellos se discute judicialmente la aplicación de una norma jurídica preexistente de derecho laboral, a un caso concreto, mientras, que los conflictos de intereses son colectivos, porque no afectan a la aplicación de una ley, sino a la modificación o implantación de normas reguladoras de las condiciones de trabajo o de la cuantía de los salarios. También se puede afirmar que los conflictos de derecho se tramitan por vía judicial y los de intereses por la vía administrativa, que casi siempre derivan en la acción directa: huelga, lock-out, trabajo a desgano, ocupación de fábrica, entre otras.

De igual manera, Chiavenato (2003, p. 534) los define como divergencias surgidas entre dos sujetos (las organizaciones y los sindicatos) y abarcan intereses individuales o abstractos, generales, grupales, profesionales o económicos.

En consecuencia, para efecto de la presente investigación se tomará como base el concepto citado por Osorio (1998), ya que es de mayor importancia para la investigación debido a que FUNDAEDUCA es un organismo no sindicalizado.

En virtud a lo expuesto, las investigadoras definen el conflicto laboral como un conjunto de disidencias colectivas e individuales que reflejan el antagonismo entre intereses de categorías económicas, grupales, profesionales que generan una situación de constantes confrontaciones en donde las partes o sectores se encuentran en permanente oposición.

1.1.5. CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO LABORAL

Uno de los aspectos que es importante destacar en relación con el conflicto laboral es el relacionado con las características de la misma, en este propósito Amado (2005, p.15) expresa las siguientes:

- Es un proceso de interacción que nace, crece, se desarrolla y en algunos casos puede transformarse, desaparecer o disolverse, mientras que en otras ocasiones puede permanecer estacionario.

- Puede darse entre dos o más partes, debido a que los seres humanos presentan de manera individual diferencias de percepción, valores, metas, objetivos, creencias, entre otros; siendo esto lo que hace que surjan conflictos evidenciando de esta forma la participación de grupos numerosos.

- Predominan las interacciones antagónicas, para que una organización subsista es necesario que se mantengan sus elementos como diferentes, ya que de no presentarse, no existiría el conflicto pero tampoco la evolución, dichas interacciones actúan como fuerzas atractoras, creando un equilibrio dinámico dentro del sistema, donde pueden surgir incompatibilidades de intereses, metas y objetivos, los cuales de manejarse adecuadamente pueden tener consecuencias positivas y funcionales en la organización.

- Pueden presentarse episodios agresivos, el conflicto trae como consecuencia que las partes se sientan amenazadas, atacadas y algunas veces pueden resultar agredidas por las actitudes y pretensiones de una de las partes, originado por intereses incompatibles e ideas distintas, esto

conlleva en sí un componente de alta emotividad que puede derivar en agresividad.

– Se destaca por ser un proceso construido por ambas partes, los conflictos son una parte ineludible de la vida. Algunos tienen objetivos que son opuestos. Los conflictos, sea cual sea su forma, a menudo se producen cuando ambas partes difieren acerca de lo que quieren.

– Puede ser concluido por las mismas partes o por un tercero, es importante que los empleados sean capaces de resolver e identificar los conflictos para saber como afrontarlos con efectividad, obteniendo acuerdos equitativos y justos para que ninguna de las partes genere resentimiento y problemas subsiguientes. No obstante, si el conflicto persiste debe acudir a un tercero imparcial que asista y facilite la negociación de las partes, alcanzando un acuerdo al que les hubiera sido difícil arribar sin dicha asistencia.

En efecto, el conflicto laboral surge cuando dos o más personas o equipos desean estar en la misma posición, esto se refiere a la razón o a la verdad: las partes implicadas quieren tener la razón en argumentos aparentemente irreconciliables llegando al punto de no interesarse en la meta inicial ni en los objetivos ni en la productividad sino en ganar la contienda (ganar-perder) tornándose el conflicto en ocasiones violento y agresivo, teniendo que recurrir a terceros para que los oriente en la resolución del mismo.

1.1.6. TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES

Para una mejor comprensión del tema, las investigadoras presentan la posición de Kinicki y Kreitner (2003. p, 280) en relación a los tipos de conflictos más comunes que pueden presentarse dentro de una organización, además para contribuir al desarrollo de la investigación se abordarán los tipos de conflictos que consagra la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006).

1.1.6.1. CONFLICTOS DE PERSONALIDAD

Un conflicto de personalidad se define como la oposición interpersonal basada en el agrado o desagrado personal, con el cual cada individuo tiene una forma única de interactuar con los demás. Significa entonces que si se le considera agradable, irritante, fascinante, insulsa, accesible o intimidante, depende en parte de su personalidad o lo que otros describirían como su estilo. Dadas las múltiples combinaciones posibles de rasgos de personalidad, esta clara la razón de que este tipo de conflicto sea inevitable.

1.1.6.2. CONFLICTOS INTERGRUPALES

Los conflictos entre grupos de trabajo, equipos y departamentos, proviene de diferencias por perspectivas temporales o de colisión en los objetivos que persiguen los departamentos, que pueden tener consecuencias positivas o negativas. Se considera que dicho conflicto es positivo, cuando induce a la

productividad, así como al cambio organizacional, y negativo, cuando éste se apodera del grupo y paraliza cualquier otra actividad, razón por la cual, los administradores que entienden la dinámica de los conflictos intergrupales están mejor preparados para enfrentar este tipo de situación.

1.1.6.3. CONFLICTOS TRANSCULTURALES

Hacer negocios con personas de otras culturas es algo común en las economías globalizadas, donde están a la orden del día las fusiones, empresas conjuntas y alianzas internacionales. Los diferentes supuestos acerca de cómo pensar y actuar hacen que sea inmediato el potencial de conflictos transculturales. El éxito o fracaso en los negocios transculturales suelen girar en torno a evitar y minimizar los conflictos percibidos o reales.

De igual forma, estos conflictos se generan por el contacto con un medio social totalmente distinto, producto de la incapacidad de asimilar la nueva cultura, creando dificultades en saber que es apropiado y que no, lo que frecuentemente se combina con un fuerte rechazo (moral o estético) a ciertos aspectos de la cultura ajena.

En tal sentido, el individuo comienza a darse cuenta de que las conductas que usaba antes no son aceptadas o consideradas normales en el nuevo ambiente, afectando las relaciones diarias y haciendo difícil expresar pensamientos o emociones a los demás. Dichos conflictos pueden generar

sentimientos negativos como tristeza, soledad, melancolía y nostalgia familiar, sentimientos de marginalización, explotación, abuso (que pueden basarse en situaciones reales) cambios de humor, depresión, falta de confianza en si mismo, rabia, irritabilidad, resentimiento, confusión sobre la propia identidad, rechazo, vergüenza respecto a la cultura de origen y sentimiento de inferioridad.

Por otra parte, la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica de Trabajo (2006) en su artículo 167 establece los tipos de conflictos colectivos, los cuales son los siguientes:

- Novatorios: Se definen como aquellos que persiguen modificar las condiciones de trabajo de los incluidos e incluidas en su ámbito de validez personal.
- De ejecución: Son aquellos que pretenden reclamar el cumplimiento de las obligaciones patronales sobre las condiciones de trabajo.
- Defensivos: Son los destinados a evitar que se adopten medidas que perjudiquen a los trabajadores y trabajadoras de la respectiva empresa, incluidas las practicas antisindicales del patrono.

Atendiendo a estas consideraciones, un conflicto puede afectar de tal forma a una organización que puede originar la suspensión o clausura de la empresa. Ahora bien, no todos los conflictos tienen la misma importancia, lo grave no es su existencia, sino que existan sin solucionarse, estando concientes de las repercusiones que estos poseen.

Al respecto, se puede decir que los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos. Partiendo de los supuestos anteriores, se considera apropiado apoyarse en la clasificación tomada de Kinicki y Kreitner (2003. p, 280); debido a que los citados por la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006) se refiere a conflictos colectivos lo cual no aplica a la investigación, pues se requiere de la presencia de un sindicato y FUNDAEDUCA objeto de estudio, es un organismo no sindicalizado.

1.1.7. CONDICIONES QUE PREDISPONEN EL CONFLICTO

Según Chiavenato (2003, p.528) existen tres condiciones previas, inherentes a la vida organizacional, que tienden a generar conflictos:

1.1.7.1. DIFERENCIACIÓN DE ACTIVIDADES

A medida que la organización crece las diferentes unidades van especializándose, lo que conlleva a un distanciamiento de sus objetivos por la ejecución de actividades diferentes, generando diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad, lo que abre la posibilidad de que se presenten conflictos, estas disimilitudes dependen también de las maneras

específicas de pensar, sentir y actuar de cada individuo, es decir estos manejan su propio lenguaje, objetivos e intereses.

1.1.7.2. RECURSOS COMPARTIDOS

En general, los recursos utilizables son escasos y se distribuyen gradualmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia, si un área o grupo pretende incrementar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o ceder parte de los suyos. De ahí nace la percepción de algunos departamentos o grupos que tienen objetivos e intereses distintos, quizás antagónicos e incompatibles.

1.1.7.3. ACTIVIDADES INTERDEPENDIENTES

En relación a este punto, Chiavenato (2003, p.258) expresa que para desempeñar las labores en una organización, las personas y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un departamento no puede realizar un trabajo sin que otro realice el suyo, es decir, todos los individuos o grupos de la organización son interdependientes de alguna manera. Cuando estos se vuelven muy dependientes entre sí, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe las labores de otros.

1.1.8. CONDICIONES QUE DESENCADENAN EL CONFLICTO

De igual manera, Chiavenato (2003, p.529) expresa que el conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

- Percepción de la incompatibilidad de objetivos.

En virtud de que los conflictos se originan por la cognición de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surjan conflictos, dicha percepción genera sentimientos de rechazo con relación a la otra parte, generando desacuerdo entre los miembros del grupo, producto de las diferencias de expectativas, objetivos, definición imprecisa de roles, valores, derechos, tareas y funciones que deben realizar los miembros del canal. En consecuencia, surge el comportamiento de conflicto.

- Percepción de la oportunidad de objetivos.

En este sentido, el autor consagra que para alcanzar sus objetivos, la parte utiliza una serie de estrategias en el conflicto que van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte, aunado a esta situación, la otra parte reacciona y de este estímulo surge una serie de consecuencias posibles: la reacción de la otra parte puede influir positiva o negativamente en las percepciones y los sentimientos de la primera parte del conflicto y puede provocar una intensificación del mismo, lo cual no significa que de alguna manera, termina el episodio conflictivo.

En general, la solución ocurre cuando una de las partes gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando hay compromiso, o por otros medios en que ambas partes ganen algo. Se observa, claramente que dependiendo del comportamiento de las partes del conflicto y el tipo de solución encontrado, quedan percepciones y sentimientos residuales denominados secuelas del conflicto, que las partes sacarán a relucir en el próximo episodio de conflicto. Dicho episodio es un ciclo repetido de eventos en que la solución y la secuela del mismo determinan la naturaleza y las características del próximo.

1.1.9. RESULTADOS DEL CONFLICTO

En este sentido, la idea expuesta por Chiavenato (2003, p. 531) refiere que el conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, ya sean personas, grupos u organizaciones. Por tanto, el desafío consiste en administrar el conflicto, de modo que puedan maximizarse los efectos constructivos y minimizarse los efectos destructivos.

1.1.9.1 RESULTADOS CONSTRUCTIVOS

Desde este punto de vista, el conflicto es constructivo, cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés, curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a

través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión, fomentando un ambiente de autoevaluación y cambio.

(A) El conflicto despierta los sentimientos y estimula las energías.

En este caso, el conflicto lleva a las personas a permanecer más atentas y ser más asequibles. Esta motivación de energías origina curiosidad e interés en descubrir mejores medios de realizar tareas y nuevos puntos de vista para la solución de problemas.

(B) El conflicto fortalece sentimientos de identidad.

Así mismo, cuando un grupo enfrenta un conflicto, se vuelve más unido y se identifica mejor con sus objetivos e intereses. La cohesión aumenta porque genera motivación por el desempeño de las actividades del grupo.

(C) El conflicto despierta la atención hacia los problemas existentes

Con respecto a esto, a menudo el conflicto es un medio de llamar la atención hacia las dificultades existentes.

(D) El conflicto pone a prueba la balanza del poder

Por último, el conflicto puede llevar a tácticas (el tiempo gerencial, por ejemplo) para resolverlo, ajustando diferencias entre las partes involucradas.

1.1.9.2. RESULTADOS DESTRUCTIVOS

En cuanto, a los resultados destructivos Chiavenato (2003, p. 531) expresa que el conflicto se conoce más por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, el mismo, puede reducir la efectividad de los

miembros del grupo, generando consecuencias indeseables como retraso en la comunicación, creando sentimientos de frustración y hostilidad, reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas de grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros.

Llevado al extremo, el conflicto destructivo puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

(A) El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.

En tal sentido, Chiavenato (2003, p. 531) plantea que cuando las partes involucradas ven que las demás bloquean sus esfuerzos ante la presión por ganar, la atmósfera creada genera un ambiente estresante de frustración y hostilidad que puede incidir en la evaluación de la destreza para desempeñar las actividades, y afectar el bienestar de las personas implicadas.

(B) El conflicto incrementa la cohesión grupal

En este propósito, el aumento de la energía generada por el conflicto se dirige y se gasta en él mismo, en oposición a la que podría aplicarse en la realización de un trabajo beneficioso. De este modo, resolver conflicto entre las partes es el bloqueo de las labores de la otra parte y la negativa a ayudar con ella, lo cual lleva a una disminución del desempeño del sistema total.

(C) El conflicto se autoalimenta y afecta las relaciones entre las partes en el conflicto.

Con referencia a esto, el conflicto influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y

distorsiona sus percepciones y sentimientos. A medida que se incrementa el conflicto, cada parte tiende a estereotipar y ver la otra como “enemiga”, atribuyéndole motivos e intenciones negativas. Esta actitud fortalece las percepciones y los sentimientos de que los objetivos e intereses de la otra parte son incompatibles con los propios y que no se puede llegar a una cooperación mutua. Esto retroalimenta el conflicto: las comunicaciones y las distorsiones perceptivas tienden a extender el conflicto, el cual a su vez maximiza sus efectos negativos y destructivos.

1.1.10 ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Las ideas expuestas por Chiavenato (2003, p532) plantean que la manera de resolver un conflicto influirá en las consecuencias constructivas o destructivas que éste origine y, por tanto, en los futuros sucesos del problema. Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1.1.10.1. GANAR/PERDER

En relación a esta clasificación, Chiavenato (2003, p.532) expresa que utilizando varias formas una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto la otra pierde.

1.1.10.2. PERDER/PERDER

Al respecto, Chiavenato (2003, p.532) plantea que cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso y ninguna de las partes logra todo lo que deseaba, es decir, las dos pierden.

1.1.10.3. GANAR/GANAR

En este propósito, Chiavenato (2003, p.532) expresa que las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus inconvenientes, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o las dos venzan.

En ese mismo sentido, los dos primeros patrones de solución ganar/perder y perder/perder tienden a extender el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentas a iniciar otro episodio de conflicto en que quizá puedan ganar. En el tercer patrón de solución ganar/ganar, el ciclo de continuidad de conflicto se interrumpe y la probabilidad de conflictos futuro se reduce.

De ahí, la enorme importancia de que gerentes y supervisores reciban entrenamientos en administración de conflictos y sobre todo, en la adquisición de habilidades de negociación. La solución ganar/ganar no

siempre es viable en todas las circunstancias, en especial si se trata de conflictos laborales, no obstante los gerentes deben esforzarse por tratar de alcanzar este tipo de solución, pues con ella cada una de las partes alcanzan el cien por ciento de sus objetivos.

De igual manera, esta opción requiere frecuentemente una considerable creatividad para desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas. Los colaboradores tienden a ser asertivos y cooperadores. En conclusión, bajo esta opción todas las partes del conflicto buscan que se satisfagan los intereses de todos, razón por la cual se sienten satisfechos y tratados de manera justa.

1.1.11. MODOS DE SOLUCIÓN DEL CONFLICTO LABORAL

Dadas las condiciones que anteceden, la Ley Orgánica de Trabajo (1997) establece en el artículo 5 que la organización de los tribunales y la jurisdicción especial del Trabajo ofrecen a los trabajadores y patronos la solución de conflictos sobre derechos individuales o colectivos que surjan, mediante una administración de justicia rápida, sencilla y gratuita.

Adicionalmente, la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica de Trabajo (2006) en el artículo 166 menciona dos modos de solución de conflictos: los de autocomposición (Negociación, mediación, conciliación, consulta directa) y los de heterocomposición (arbitraje y decisión judicial), prevaleciendo el primero sobre el segundo. Para efecto del estudio

igualmente se citarán ideas y reflexiones de Amado (2005), como la negociación entre las partes, recomendaciones para una negociación efectiva, mediación, conciliación, consulta directa, arbitraje y decisión judicial.

De este modo se puede mencionar uno de los modos de solución del conflicto laboral como lo es la negociación entre las partes en el cual es importante tomar en cuenta quien será el negociador, y que tipo de negociación se efectuara para así obtener resultados efectivos con este método.

1.1.11.1. NEGOCIACIÓN ENTRE LAS PARTES

Con respecto a esto, expresa Amado (2005, p.25) que la negociación puede definirse como un proceso de dialogo/comunicación entre las partes, de manera que ellas solucionen sus disputas de formas voluntarias.

(A) EL NEGOCIADOR

Por su parte, la autora anteriormente citada divide los tipos de negociadores en dos apartados: los de tipo suave o Bambi y los de tipo más duro o Rambo.

Usualmente, el negociador tipo BAMBI o blando es mucho más flexible, suele hacer aseveraciones como “tenemos que hablar”, “insisto en conservar una amistad y relación”, “empiezo desde una posición razonable”, “hago concesiones con generosidad”, “ofrezco y haré”.

Cabe agregar, el negociador tipo Rambo o duro plantea su perspectiva desde otra arista: “no se tiene nada de que hablar”, “insisto en mi postura”, “empiezo desde una posición extrema”, “soy obstinado al hacer concesiones”, “amenaza, no haré”.

(B) TIPOS DE NEGOCIACIÓN

En relación a esto, existen dos tipos de negociación, la convencional y la de principios, la primera es aquella que carece de metodología y que se basa en mecanismos psicológicos, en los cuales no se produce un ganar-ganar, este tipo de negociación es el que conocemos comúnmente como “regateo”, la segunda se basa en la formulación de un sistema que persigue acuerdos y se ha convertido en la pauta a seguir de muchos negociadores en el mundo.

(C) RECOMENDACIONES PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA

En lo referente a las recomendaciones, los negociadores deben prepararse adecuadamente. En este sentido, deben generar opciones posibles y buscar alternativas que generen beneficios para ambas partes. Asimismo, tendrán que maximizar la legitimidad, puesto que si se genera una opción fuera de este lineamiento sería un absurdo dentro del proceso de negociación.

Significa entonces, que generar pequeños acuerdos es importante, pero hay que tener mucho cuidado con ello, como negociador comprometerse con el proceso de negociación es primordial, por lo que estos pequeños acuerdos deben cumplirse para generar confianza entre las partes del proceso de

negociación. Por otra parte, la comunicación debe ser efectiva. Es importante escuchar a cada una de las partes.

1.1.11.2. MEDIACIÓN

Al respecto, el diccionario de la Real Academia Española DRAE (2001, p. 325) señala que la mediación implica interponerse entre dos o más partes que riñen o contienden, procurando reconciliarlas y unir las en amistad.

(A) EI MEDIADOR

Según la naturaleza y esencia de la mediación, hay frases y palabras que deben estar desterradas del léxico del mediador. Para que el mediador jamás pierda su neutralidad, las preguntas deben ser abiertas, es decir, deben estar formuladas de modo que ninguna de las partes sienta que el mediador está a favor de la otra como ejemplo se puede citar algunas frases: Explíqueme, ¿cuales son sus preocupaciones?, por favor, ¿podría usted decirme?, cuénteme más de lo que él (o ella) dijera que le había insultado, ambos tienen puntos de vista diferentes de lo ocurrido.

(B) CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

En este propósito, las características de la mediación son las siguientes:

(a) Al mediador, lo eligen las partes o un tercero, misión que deberá recaer en una persona que posea los dotes necesarios para conseguir las soluciones a la controversia.

(b) Constituye un sistema que está entre la negociación y el arbitraje. Tal sistema es flexible, dinámico y se construye como una negociación asistida por un tercero neutral.

(c) Se caracteriza por tratar de alcanzar una aceptación de las partes, en donde las recomendaciones deberán ser escuchadas.

(d) El tercero o mediador, a pesar de no poseer autoridad sobre la decisión en sí, ayuda a las partes en el proceso de resolución, actuando como catalizador.

(C) TIPOS DE MEDIACIÓN

En cuanto a la tipología de la mediación el autor citado en la investigación lo clasifica en:

(a) Mediación familiar: Es un acuerdo mediado que resuelve una disputa matrimonial, salva un puesto de trabajo, vela por el desarrollo normal de los hijos, vigila la eficiencia laboral y la reinserción social de los antiguos disputantes, en fin, existen muchas formas de mediar y es importante escoger la mas adecuada para la familia.

(b) Mediación de la comunidad: La comunidad juega un rol social de suma importancia, principalmente cuando las disputas que se generan dentro de ella encuentran alternativas que facilitan la inmediata solución del problema, desde el punto de vista vecinal o comunal, la mediación representa un papel fundamental, pues previene futuras disputas que podrían desembocar, incluso, en delitos.

(c) Mediación laboral: En todos los centros de trabajo surgen desacuerdos que provocan innumerables conflictos entre empleados y patrones y el personal de dirección, entre el personal y el público; entre las secretarias y sus jefes, entre otros, estos problemas forman parte integral y cotidiana de casi todo entorno laboral. La mediación y su pretensión de obtener el consenso entre las partes permiten restablecer la relación interpersonal, teniendo una incidencia directa en el estado anímico del trabajador y en la eficiencia de su proceso productivo en la mayoría de los casos.

(d) Mediación judicial: Existen litigios judiciales en los que el acuerdo y la voluntad entre las partes litigantes no están absolutamente anulados por la decisión del juez. El sistema judicial tiene en la mediación un sistema alternativo, la misma puede funcionar como apoyo sustancial y definitivo al sistema judicial.

1.1.11.3. CONCILIACIÓN

Por su parte, Amado (2005, p.65) define la conciliación como un proceso mediante el cual un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto. La conciliación basa su fundamento en la voluntad de las partes de dialogar, por muy distantes que sean sus respectivas posturas, en este sentido, el conciliador propondrá a las partes, de ser posible, opciones para que lleguen a un acuerdo.

Es evidente entonces, que el conciliador armoniza, facilita el proceso y actuando de manera imparcial dirige y modera la discusión entre las partes a fin de que se llegue a un acuerdo mutuo aceptable.

(A) CLASIFICACION DE LA CONCILIACIÓN

La conciliación puede ser individual y colectiva, la primera puede definirse como el intento de acuerdo al que puede accederse de manera individual, por medio de una reclamación de esta índole, aunque el intento de avenencia se efectúe por un colectivo de personas afectadas, la segunda se trata de el intento de resolución de conflicto que afecta los intereses generales de las personas y que es susceptible de una solución global para todo el grupo implicado en el procedimiento.

(B) FINES DE LA CONCILIACIÓN

La conciliación busca que las partes con asistencia del conciliador puedan lograr su propia solución sobre la base de la creatividad, promover la comunicación, mejorar las relaciones y minimizar o evita la participación del sistema judicial.

1.1.11.4. CONSULTA DIRECTA

En relación a la consulta directa, Amado (2005, p.65) expresa, que es aquella en la que los trabajadores y patronos involucrados en conflicto

deciden mediante la instalación de una comisión de encuesta, la celebración de un referéndum o cualquier otra modalidad que se estime apropiada para la solución del conflicto.

1.1.11.5. ARBITRAJE

Al respecto Amado (2005, p.65) expresa que el arbitraje se trata de un mecanismo mediante el cual los conflictos pueden ser resueltos por particulares que no revisten la calidad de jueces estatales. Al producirse un desacuerdo o un conflicto de intereses entre dos o más partes, estas deciden someter su controversia a un tercero que provee la solución.

(A) CARACTERÍSTICAS

Las características más significativas del proceso arbitral son las siguientes:

- (a) Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos
- (b) Para que este mecanismo pueda ser aplicado requiere mutuo acuerdo de las partes. Dicho acuerdo se reconoce mediante la suscripción de un convenio o cláusula arbitral, que no es más que un acuerdo escrito en que las partes deciden someter a arbitraje las controversias surgidas entre ellas respecto de una relación jurídica, contractual o no contractual.
- (c) Las controversias susceptibles de ser solucionadas mediante el arbitraje dependen de la legislación, pero en términos generales se refieren a

materias que sean susceptibles de transacción y las partes sean capaces de ello, debido a esto jamás será admitido materia de orden público (juicios penales, por ejemplo).

(d) Dichos procesos son administrados por árbitros o tribunales independientes a la función judicial.

(e) Pueden someterse a arbitraje todas las personas naturales capaces de obligarse y las personas jurídicas a través de su representante legal.

(B) VENTAJAS

El arbitraje es sin lugar a dudas, el sistema de solución extrajudicial de controversias de carácter internacional de mayor utilización en el ámbito empresarial. Las razones son las siguientes:

- (a) Elección de los árbitros por partes.
- (b) Apelación limitada.
- (c) Informalidad Procesal
- (d) Posibilidad de elección del laudo asimilable a una sentencia.
- (e) Posibilidad de ejecución del laudo asimilable a una sentencia.
- (f) Simplicidad.
- (g) Celeridad.
- (h) Certeza
- (i) Ausencia de publicidad (confidencialidad)
- (j) Especialización en la materia.

1.1.11.6. DECISIÓN JUDICIAL

Por su parte, Cabanellas, (1998, p.491) conceptualiza la decisión judicial como la sentencia o fallo de un juez en cualquier pleito o causa; es decir, la demanda incoada por las partes para que una autoridad judicial dicte, imponga o sentencie la solución del conflicto.

En virtud de lo expuesto, las investigadoras consideran que en las organizaciones del país deben adiestrar a su personal directivo para que sean capaces de identificar y resolver problemas de los departamentos a los cuales pertenecen, conociendo de esta forma los modos de solución de conflictos que establece la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006), así como también los diferentes modos alternativos de solución, en todo caso es preferible que las partes busquen solucionar los problemas entre ellas mismas y solo se recurra a terceros cuando el conflicto se ha convertido en destructivo, violento, y agresivo afectando el rendimiento y la productividad de los empleados en la organización.

1.1.12. TÉCNICAS DE MANEJO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Con respecto a la resolución de conflictos, existen diversas técnicas, podría decirse que tantas como la variedad de soluciones que ofrecen a cada caso, a pesar de que se pueden considerar distintas formas de resolución de

conflictos, a continuación, se presentan algunas alternativas que se consideran de interés para resolverlos, tomando el criterio de Shilling (2005, p.16) que en cuanto a dichas técnicas destaca cuatro formas principales:

1.1.12.1. EVITACIÓN

En esta técnica se evita cualquier acción con la expectativa de que el problema se resuelva por si mismo o desaparezca. Se puede describir las actividades de esta opción como si el paso del tiempo produce cambios. Evitar a la persona que causa el conflicto o bien cambiar la propia conducta para resolver problemas, sin esperar que el otro bando cambie, sin embargo, cuando se emplea esta opción de modo destructivo, su acción se traduce en negar la existencia del problema o bien se evita la confrontación debido a la falta de dotes para la negociación. Esta opción se usa cuando:

- No hay oportunidad de conversar con la otra parte
- El paso del tiempo podría ayudar
- La postergación no perjudica
- Otras alternativas están temporalmente bloqueadas
- La toma de decisión en el manejo de conflictos es fortuita. La cuestión central consiste en aislarse del problema. Su resultado es impredecible, por lo tanto evitar no es la mejor opción para solucionar conflictos, pero resulta útil en algunos casos.

1.1.12.2. RECURSO UNILATERAL DE LA FUERZA

En relación a esta tipología, Shilling (2005, p.16) expresa que la toma de decisiones se realiza por la fuerza. La cuestión central consiste en medir fuerzas, cuyo resultado arroja un perdedor y un ganador, o bien que ambas partes pierdan, este recurso incluye violencia física, huelgas, acción política, desobediencia civil o maniobras ocultas para resolver un problema.

De modo constructivo se recurre a estrategias políticas no violentas como primera elección, dejando esta como último recurso. Asimismo existe la posibilidad de volver a la mediación al igual que cuando se recurre a una autoridad superior. En forma destructiva, se recurre a la violencia sin agotar otras alternativas.

Esta alternativa es utilizada cuando:

- Han fracasado las actividades requeridas en todas las demás opciones.
- No se pueden cambiar por otros medios, leyes o políticas percibidos como “injustos”

1.1.12.3. RECURSO A UNA AUTORIDAD SUPERIOR

En este orden de ideas se puede citar, que el recurso a una autoridad superior implica resoluciones de cadena de mandos o apelar por la vía jerárquica de las organizaciones, a través de las cuales los afectados pueden

canalizar cuestiones para su resolución en un escalón superior, recurriendo al jefe o a través de un panel de quejas. Dentro de estas categorías de resolución de conflictos se encuentra el proceso judicial y los mecanismos que otorga la ley para ejercer o hacer valer un derecho lesionado. Por lo tanto, su actividad se desarrolla en dos ámbitos: interno, siguiendo la cadena de mando y externo, los tribunales, el arbitraje, y denuncias.

1.1.12.4. TOMA DE DECISIÓN ES ENTREGADA A TERCEROS

En este propósito Shilling (2005, p.16) destaca que las técnica de manejo de resolución de conflictos, consiste en definir lo que están bien y lo que esta mal de acuerdo a criterios objetivos. El resultado principal es equivalente al de la opción antes descrita. Ambos pierden o bien uno de ellos gana.

Cuando opera esta opción para resolver conflictos en forma constructiva, se observan las siguientes características:

- Se respeta el procedimiento establecido.
- Se protegen los derechos legales individuales de las partes.
- Se reconoce el equilibrio entre los intereses generales y los individuales.
- Se puede volver a la mediación para controlar los costos o intentar nuevamente una decisión consensuada.

Ahora bien, esta opción se usa cuando se necesita establecer un precedente legal o administrativo, poner en práctica una política basada en reglamentos o cuando sea rechazada la colaboración.

1.1.12.5. COLABORACIÓN

En relación a esta tipología, Shilling (2005, p.16) expresa que mediante esta opción las partes deciden resolver sus conflictos, ya sea a través de la negociación directa o por la mediación. La colaboración se recomienda para integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos; lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso; resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación.

Así mismo, las partes son quienes protagonizan la toma de decisiones. La cuestión principal u objeto de la colaboración, consiste en lograr una solución integradora basada en intereses y otros factores. El resultado principal consiste en que ambas partes se benefician y se gravan mutuamente a través de las ofertas y concesiones. En palabras sencillas, ambas ganan.

Las características positivas de la colaboración son:

- Se protegen los derechos individuales
- Se evalúan las mejores alternativas

- Las partes están dispuestas a dialogar, ya sea a través de encuentros directos o con la ayuda de un mediador.
- Se identifican desequilibrios de poder y se hacen ajustes para proteger a los individuos.
- Estas alternativas pueden ser usadas cuando:
 - El consentimiento de cada parte es importante para el eventual éxito de un acuerdo.
 - Existe el deseo de preservar la relación una vez resuelta la disputa.
 - Hay intereses en proteger contra repercusiones emocionales y efectos secundarios de soluciones logradas por el recurso a una autoridad superior.

1.2. SISTEMA DE VARIABLES

1.2.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Conflictos Laborales

1.2.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

El conflicto laboral se refiere a los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre patronos y trabajadores. (Osorio, 2002, p.215).

1.2.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

El conflicto laboral se refiere a los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre patronos y trabajadores de la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA). Operacionalmente la variable fue medida a través de un instrumento elaborado por Gutiérrez, Moreno, Valbuena, (2007) mediante las dimensiones e indicadores que se visualizan en el cuadro de operacionalización de la variable presentado a continuación.

Cuadro 1

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Evaluar los Conflictos Laborales en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
1. Identificar las características del conflicto laboral presentes en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)	Conflictos laborales	Características del conflicto laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de interacción. • Entre dos o más partes. • Antagonismo. • Episodios agresivos. • Concluido por las partes y un tercero.
2. Identificar las condiciones que predisponen el conflicto laboral en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)		Condiciones que predisponen el conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de actividades. • Recursos compartidos . • Actividades interdependientes

Cuadro 1

(Cont)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
3. Determinar las condiciones que desencadenan los conflictos laborales en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)	Conflictos laborales	Condiciones que desencadenan el conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la incompatibilidad de objetivos • Percepción de la oportunidad de objetivos.
4. Determinar los tipos de conflictos laborales que se presentan en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)		Tipos de conflictos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de personalidad. • Conflictos intergrupales. • Conflictos transculturales.
5. Identificar las técnicas de manejo de resolución de conflictos laborales implementadas por la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)		Técnicas de manejo de resolución de conflictos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Evitación. • Recurso unilateral de la fuerza • Recurso a una autoridad superior. • Toma de decisión es entregada a terceros. • La colaboración.
6. Analizar los modos de solución de conflictos laborales utilizados por la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA.)		Modos de solución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Mediación. • Conciliación • Consulta directa • Arbitraje • Decisión judicial

Fuente: Gutiérrez, Moreno, Valbuena (2007)

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Las organizaciones requieren del trabajo mutuo de los individuos y lo ideal es que estas relaciones ocurran de manera satisfactoria y productiva; sin embargo la mayoría de las veces esto no sucede así, debido a diferencias personales, de intereses y de poder, que pueden ocasionar con el paso del tiempo cierto grado de conflicto, trayendo como consecuencia tanto fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición.

Desde este punto de vista, los conflictos laborales persisten en muchas organizaciones, cuando sus participantes, sean individuos o grupos se sienten descontentos ante circunstancias que no satisfacen sus requerimientos, tanto desde el punto de vista personal como profesional y que inciden en el desempeño de las tareas que deben cumplir, el mismo se presenta en el contexto de las relaciones diarias donde estos tratan de alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses.

De igual manera, el conflicto se desarrolla cuando una parte interfiere de manera deliberada en la consecución de los objetivos e intereses de la otra. Es menester de los gerentes, administradores y/o supervisores encontrar un modo o técnica de resolución de esos conflictos laborales para obtener el mayor provecho de los mismos, de ahí la enorme importancia de que estos reciban adiestramiento y perfeccionamiento con respecto al manejo de los conflictos y sobretodo en la adquisición de habilidades de negociación.

Para efecto de la investigación se presenta a la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA), que es un organismo adscrito a la Gobernación del Estado Zulia encargada de la construcción de escuelas para la región zuliana, su misión es satisfacer las necesidades que presenten en cuanto a infraestructura y mobiliarios, para los diferentes planteles adscritos al gobierno, realizando mantenimiento preventivo y curativo de la instalación, dotando de mobiliarios que cumplan con los estándares de calidad requeridos a un costo razonable, así como también elaborando proyectos de nuevas unidades educativas contando con un personal altamente calificado.

Actualmente, según información aportada por la Gerente de Recursos Humanos en la Gerencia de Administración de FUNDAEDUCA se han hecho evidentes altos niveles de conflictos, producto de la carga excesiva de trabajo, falta de comunicación, carencia de adiestramiento y capacitación, observándose como síntomas fundamentales rivalidad y rencilla entre empleados, irrespeto a la línea estructural o jerárquica, poca motivación y excesivo ruido organizacional.

Si dicha problemática no es solventada por los gerentes y personal directivo esto conllevará a repercusiones negativas para la organización, aumentando o disminuyéndose la cohesión grupal la cual presiona a las personas para que se adapten a los objetivos del grupo, disminuyendo la

libertad individual e influyendo en la pérdida de efectividad del grupo en cuanto a su desempeño; desencadenando sentimientos de hostilidad, frustración y ansiedad, creando de esta forma acciones de bloqueo y negativa a cooperar, incidiendo en la habilidad para desempeñar las tareas y afectando el bienestar de las personas implicadas.

Por ello al estar conscientes, de la importancia y la responsabilidad que reviste la estabilidad del clima organizacional en la Gerencia de Administración de FUNDAEDUCA, surge la necesidad de evaluar los conflictos laborales en dicho departamento, así como sus características, tipos, condiciones que lo predisponen y desencadenan, identificando y analizando los modos y técnicas de resolución, para encontrar un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los individuales, así como también los surgidos por la interacción de los trabajadores que coexisten en dicha Gerencia.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar los conflictos laborales en la Gerencia de Administración de la Fundación para el desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

– Identificar las características del conflicto laboral presentes en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA)

– Identificar las condiciones que predisponen el conflicto laboral en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA)

– Determinar las condiciones que desencadenan los conflictos laborales en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA)

– Determinar los tipos de conflictos laborales que se presentan en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del estado Zulia (FUNDAEDUCA)

– Identificar las técnicas de manejo de resolución de conflictos implementadas por la Gerencia de Administración de la Fundación para el desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia FUNDAEDUCA.

– Analizar los modos de solución de conflictos utilizados por la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia FUNDAEDUCA.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación desde el punto de vista teórico pretende aplicar las técnicas y herramientas de manejo de resolución de conflictos, lo cual permitirá evaluar desde la perspectiva de Recursos Humanos las condiciones que predisponen el conflicto, los desencadenantes, los tipos y características, que arrojarán información constructiva y destructiva de la misma, que pueden ser utilizadas de una forma positiva para generar beneficios y optimizar la gestión del personal en las instituciones, además la información contenida en la teorización de la variable podrá servir de soporte o antecedentes a otras investigaciones.

En lo que respecta a la justificación práctica de la investigación, la misma radica en la necesidad de presentar soluciones a través de los diversos modos, técnicas y herramientas de manejo de conflicto, que pueden ser valiosas en el momento de tomar decisiones y confrontar inconvenientes que se susciten en FUNDAEDUCA, logrando de esta forma un clima de cooperación y armonía entre los miembros de la misma, que se traducirá en el alcance de metas y objetivos.

La investigación posee gran relevancia social, porque brinda información sobre las distintas técnicas y modos de solución de conflictos, que pueden ser aplicadas no solo a nivel organizacional, sino familiar, vecinal y personal.

Desde el punto de vista metodológico se elaborarán instrumentos válidos para la evaluación de dicha variable en la Gerencia de Administración de

FUNDAEDUCA, lo cual será un aporte a otros investigadores y profesionales que deseen o necesiten llevar a cabo estudios relacionados sobre el tema de la presente investigación.

5. DELIMITACION

La presente investigación se realizó en la Gerencia de Administración de la Fundación para el Desarrollo de la Infraestructura de la Educación del Estado Zulia (FUNDAEDUCA), ubicada en el Municipio Maracaibo en un lapso comprendido desde mayo hasta diciembre de 2007. Se ubica en el área temática de gestión de las condiciones laborales; específicamente en lo expuesto a lo referido a conflictos laborales, basándose en Amado (2005), Shilling (2005), Kinicki y kreitner (2003) y Chiavenato (2003).