

**ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS  
LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autor:**

**Lic. Juárez S., Karelis I.**

**Tutor:**

**Dr. Pedro Fernández**

**Valencia, Noviembre 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autora:**

**Lic. Juárez S., Karelis I.**

**Tutor:**

**Dr. Pedro Fernández**

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al Grado Académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

**Valencia, Noviembre 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Pedro Fernández**, titular de la cédula de identidad N° **4.173.611**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado **ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por la ciudadana **Karelis Juárez Silva**, titular de la cédula de identidad N° **19.321.295**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 02 días del mes de noviembre de 2015

---

Dr. Pedro Fernández  
C.I.: 4.173.611



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**AVAL DEL TUTOR**

Yo, Pedro Fernández titular de la cédula de identidad N° V- 4.173.611, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, Presentado por la ciudadana **Karelis Juárez Silva**, titular de la cédula de identidad N° V- **19.321.295**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 02 días del mes de noviembre del año 2015

---

Dr. Pedro Fernández  
C.I.: V-4.173.611



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN**



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Lic. Karelis Juárez

**Tutor:** Dr. Pedro Fernández

**Correo Electrónico del Participante:** [kjuare@hotmail.com](mailto:kjuare@hotmail.com)

**Título del Trabajo:** ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDINTILES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales

| SESIÓN | FECHA                          | HORA                 | ASUNTO TRATADO                                           | OBSERVACIÓN |
|--------|--------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------|-------------|
| 1      | 17-02-2014<br>al<br>21-04-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Capítulo I<br>Planteamiento del<br>Problema y Objetivos. |             |
| 2      | 28-04-2014<br>al<br>09-06-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Capítulo II<br>Antecedentes y Bases<br>Teóricas.         |             |
| 3      | 16-06-2014                     | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Capítulo III<br>Marco Metodológico.                      |             |
| 4      | 21-10-2014                     | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Instrumento.                                             |             |
| 5      | 03-11-2014                     | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Validez<br>Confiabilidad del<br>Instrumento.             |             |

|   |            |                      |                                               |  |
|---|------------|----------------------|-----------------------------------------------|--|
| 6 | 17-11-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Análisis e<br>Interpretación de los<br>datos. |  |
| 7 | 09-12-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Conclusiones y<br>Propuestas                  |  |
| 8 | 16-12-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Revisión Preliminar                           |  |
| 9 | 16-12-2014 | 9:00 a 10:30<br>a.m. | Revisión Final                                |  |

**Título del Definitivo:** ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS  
LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDINTILES  
DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

**Comentarios finales acerca de la investigación:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección  
del Trabajo de Grado arriba mencionado.

\_\_\_\_\_  
Dr. Pedro Fernández  
C.I.: V-4.173.611

\_\_\_\_\_  
Lic. Karelis Juárez  
C.I.: V- 19.321.295



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por la ciudadana **KARELIS JUÁREZ SILVA** titular de la cédula de identidad N° **19.321.295**, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne requisitos y méritos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

En Bárbula, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma del Jurado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a la Virgen, por iluminarme y guiarme hacia el camino del bien cuidándome en todo momento.

A la Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, a los profesores por ser mis guías a lo largo de mi carrera.

A la Dra. María Luisa Trestini, porque con su ayuda y aporte pude realizar este trabajo de investigación.

Al Dr. Pedro Fernández, por su apoyo y colaboración.

A todos mis compañeros de estudio por su colaboración y apoyo durante la trayectoria de la Maestría.

Gracias eternamente

Karelis Juárez

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso, por la vida y el valor de seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentan a lo largo de mi carrera, por ser esa luz que nos ha guiado ahora y siempre.

A mis padres, por darme el derecho a la vida, por su comprensión, su apoyo y su amor, sus consejos en los momentos más difíciles, por enseñarme a ser lo que hoy soy a ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis hermanas, primos y tíos, por estar siempre allí y saber que puedo contar con ellos en cualquier momento que los necesite, por su cariño, su aprecio y su apoyo.

Karelis Juárez

## ÍNDICE

|                                                      | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------|-------------|
| RESUMEN.....                                         | xiv         |
| ABSTRACT.....                                        | xv          |
| INTRODUCCIÓN.....                                    | 1           |
| <br>CAPÍTULO I – EL PROBLEMA                         |             |
| Planteamiento del Problema.....                      | 3           |
| Objetivos de la Investigación.....                   | 8           |
| Objetivo General.....                                | 8           |
| Objetivos Específicos.....                           | 8           |
| Justificación e Importancia de la Investigación..... | 9           |
| <br>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO REFERENCIAL          |             |
| Antecedentes de la Investigación.....                | 10          |
| Bases Teóricas Conceptuales.....                     | 13          |
| La Organización.....                                 | 13          |
| Gerencia.....                                        | 14          |
| Rol de Gerente en la Organización.....               | 15          |
| Conflictos.....                                      | 17          |
| Tipos de Conflictos.....                             | 17          |
| Manejo de Conflictos.....                            | 18          |
| Estilos de Afrontamiento del Conflicto.....          | 19          |
| Métodos de Resolución de Conflictos.....             | 20          |
| Bases Teóricas.....                                  | 22          |
| Teoría del Comportamiento Organizacional.....        | 22          |
| Teoría Clásica.....                                  | 22          |
| Teoría de la Comunicación Humana.....                | 15          |
| Teoría de las Relaciones Humanas.....                | 28          |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Teoría del Conflicto.....                               | 29 |
| Bases Legales.....                                      | 31 |
| CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO                       |    |
| Tipo de Investigación.....                              | 36 |
| Diseño de la Investigación.....                         | 36 |
| Población.....                                          | 37 |
| Muestra.....                                            | 37 |
| Técnicas de Recolección de Datos.....                   | 38 |
| Confiabilidad y Validez del Instrumento.....            | 38 |
| CAPÍTULO IV – PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS |    |
| Presentación y Análisis de los Resultados.....          | 41 |
| CONCLUSIONES.....                                       |    |
| RECOMENDACIONES.....                                    | 63 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                         | 66 |
| ANEXOS.....                                             | 67 |
|                                                         | 70 |

## INDICE DE TABLAS

|                   |    |
|-------------------|----|
| TABLA No. 1 ..... | 42 |
| TABLA No. 2 ..... | 45 |
| TABLA No. 3 ..... | 48 |
| TABLA No. 4 ..... | 50 |
| TABLA No. 5 ..... | 52 |
| TABLA No. 6 ..... | 54 |
| TABLA No. 7 ..... | 56 |
| TABLA No. 8 ..... | 59 |
| TABLA No. 9 ..... | 61 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                     |    |
|---------------------|----|
| GRÁFICO No. 1 ..... | 42 |
| GRÁFICO No. 2 ..... | 45 |
| GRÁFICO No. 3 ..... | 48 |
| GRÁFICO No. 4 ..... | 50 |
| GRÁFICO No. 5 ..... | 52 |
| GRÁFICO No. 6 ..... | 54 |
| GRÁFICO No. 7 ..... | 56 |
| GRÁFICO No. 8 ..... | 59 |
| GRÁFICO No. 9 ..... | 61 |



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ROL DEL DIRECTOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autora: Licda. Karelis Juárez.**

**Tutor: Dr. Pedro Fernández**

**Año: 2015**

**RESUMEN**

El éxito que puede tener una organización depende en gran medida del desempeño gerencial. El gerente juega un papel muy importante en una organización ya debe cumplir con funciones específicas como planear, organizar, coordinar y controlar, con el fin de lograr las metas establecidas. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el rol del director en el manejo de conflictos en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. El estudio se fundamentó en las teorías de expertos en el tema de Gerencia Organizacional como Robbins y Coulter (2010), Chiavenato (2011). Enmarcada en una metodología de tipo descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo representada por los 51 empleados de la DIGAE, contando con una muestra de 21 empleados con diez años de antigüedad en la dependencia. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas: dicotómicas. El instrumento fue previamente sometido a la validez por parte de expertos y se estableció la confiabilidad mediante el coeficiente Kuder Richardson obteniendo un resultado de 0.89, indicando que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad. Los resultados se presentaron mediante el análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que el personal directivo no utiliza las estrategias para enfrentar los conflictos de la manera más adecuada para que no influyan de manera negativa en la consecución de los objetivos de la organización. Así mismo, se evidencia que el director no asume una postura justa y ecuaníme en el proceso de resolución de conflictos.

**Palabras Clave: Gestión, Rol del Gerente, Desempeño Gerencial.**

**Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación**

**Temática: Dirección**

**Subtemática: Manejo de Conflictos**

**Área prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa**

**Área prioritaria de la UC: Educación**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ROLE OF THE DIRECTOR IN THE WORK CONFLICT MANAGEMENT IN  
THE STUDENTS AFFAIRS GENERAL DIRECTION OF THE UNIVERSITY  
OF CARABOBO**

**Author:** Lic. Karelis Juárez.

**Tutor:** Dr. Pedro Fernández

**Year:** 2015

**ABSTRACT**

The success that could have an organization depends on the management performance. The manager plays a role very important in an organization and has to accomplish with specific functions such as: planning, organize, coordinate and controlling with the purpose of reach the established goals. For that, the current study aims to analyze the role of the director in the work conflict management in the Students Affairs General Direction (DIGAE) of the University of Carabobo. The study was based on the theoretical experts in the field of Organizational Management such as: Robbins y Coulter (2010), Chiavenato (2011), set in the methodology framework of a descriptive type with field work design. The population was represented by fifty-one (51) workers of the DIGAE and the census type sample was formed by twenty-one (21) employees with ten (10) years working in the dependence. To collect the information, a questionnaire was applied with closed questions: dichotomics. It was previously validated by experts and was established its dependability by Kuder Richardson coefficient, getting a result of 0.89, which indicate its high level of reliability. Results are presented in a percentage analysis of the items, reaching the conclusion that the manager does not use the strategies to face conflicts in a suitable way, in order to not have a negative influence in the achievement of the organization goals. Likewise, it is evident that the director does not assume a fair and impartial position in the process of solving conflicts.

**Key Words:** Management, Role of the Manager, Management Performance

**Research Line:** Management Processes

**Thematic:** Management

**Sub-thematic:** Conflict Management

**Priority Area of the FACE:** Educative Management

**Priority Area of the UC:** Education

## **INTRODUCCION**

Las organizaciones tienen características distintas y en la cual intervienen una serie de aspectos como la cultura, los valores, y las creencias de las personas que se desenvuelven en ella, con estructuras, procedimientos, normas y reglas definidas por lo que hace necesaria la presencia de una figura de poder como el gerente, que coordine las actividades laborales de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz y así cumplir con las metas establecidas.

Los gerentes de una organización se enfrentan constantemente a retos y no de ellos son los conflictos laborales. Dada la importancia que ellos puedan tener en el funcionamiento de la organización, se hace necesario que el gerente estudie a que tipos de conflictos se está enfrentando para así determinar las estrategias adecuadas y necesarias para su afrontamiento y resolución.

En el caso de las organizaciones de educación superior como la Universidad de Carabobo específicamente la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE), se ha presentado una serie de conflictos entre sus trabajadores los cuales han influido notoriamente en el desempeño laboral y en donde se puede percibir que la actitud del gerente ha sido muy evasiva al momento de afrontarlo. Por lo que se plantea esta investigación, con el objetivo de analizar el rol del director en el manejo de conflictos laborales en la DIGAE.

La estructura de la investigación esta presentada en cuatro (4) capítulos: en el capítulo I se describe el problema, formulan los objetivos y se presenta la justificación e importancia del trabajo. Asimismo, el capítulo II, presenta los antecedentes, bases teóricas y legales que sustentan la investigación. El Capítulo III se reseña la metodología utilizada para realizar la investigación. En el Capítulo IV se presentan

los resultados de los datos recolectados mediante tablas y gráficos y por último, se presentan las conclusiones generales y la lista de referencias bibliográficas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Una organización es una unidad social que está compuesta por dos o más personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común. En este sentido, Robbins y Coulter (2010), establecen que una organización es “una asociación deliberada de personas para cumplir con determinada finalidad” (p.14). Aún cuando ellas poseen ciertas características que las definen, los constantes cambios y transformaciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas y mundiales ha generado que las organizaciones adopten nuevas maneras de hacer el trabajo, fomentando y fortaleciendo sus capacidades de negociación y mejorando el desempeño laboral y la calidad de gestión.

Existen diversos tipos de organizaciones, por lo que Chiavenato (2011) plantea que estas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyas características, estructuras y objetivos son diferentes dando lugar a una amplia gama de organizaciones, considerando que los principales tipos se dividen en: a) organizaciones según sus fines, es decir, según el principal motivo que tiene al realizar sus actividades; b) organizaciones según su formalidad, tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos, y c) organizaciones según su grado de centralización, referida a la medida en que la autoridad se delega.

Es necesario resaltar, que en toda organización existen conflictos, los cuales son imposibles evitarlos ya que están en la naturaleza del hombre, y son un factor influyente en el desempeño laboral y el comportamiento organizacional. En tal sentido, cuando se habla de conflictos, se suele dar referencia a situaciones negativas, por ello Van de Vliert y Euwema citado por Prieto (2012), lo connotan como la reacción de una persona hacia otra porque sus aspiraciones personales chocan entre sí. Ante esta situación las partes experimentan frustración debido a la obstrucción o irritación causada por la otra. Es desde ese punto de vista, donde se representan como algo negativo. Sin embargo, un conflicto puede propiciar grandes cambios y mejoras.

Es por tal motivo, que se puede determinar que existen dos tipos de conflictos, según sus efectos en la organización como: funcionales, es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización mientras que los disfuncionales referidos al enfrentamiento o interacción de dos grupos que dañan a la organización o estorban la consecución de sus metas DuBrin, citado por Abrego, González y Lullo (2012). Por lo que se considera que lo más importante de los conflictos que se presentan en una determinada organización, se resume a la manera cómo el gerente asume estas problemáticas para convertirla en una oportunidad y no en una amenaza, o al menos en reducir el impacto que pueda ejercer sobre la organización.

El trabajo de un gerente no es tarea fácil, ya que él enfrenta muchos retos y dificultades por ser el responsable de crear y garantizar un ambiente laboral donde los integrantes hagan mejor su trabajo y así garantizar la consecución de las metas de la organización. Cabe destacar, que el éxito que pueda tener una organización en el logro de sus objetivos dependerá en gran medida del desempeño gerencial, porque el gerente juega un papel muy importante en la evolución de la misma, ya que él se encargará de coordinar de manera eficaz y eficiente todas las actividades laborales

para cumplir con las metas establecidas. Fayol (citado en Robbins y Judge 2013), expresa que:

Los gerentes deben desempeñar cuatro funciones elementales para alcanzar los objetivos de la organización como: la planeación, donde se definen las metas y estrategias para coordinar actividades, la organización para decidir el esquema estructural, la dirección que consiste en motivar a los subordinados e influir en los individuos y equipos de trabajo y por último el control o evaluación donde se vigilará el desempeño actual (p. 6).

Por las condiciones anteriores, es necesario mencionar que la Universidad de Carabobo es una organización de educación superior y dentro de su estructura organizacional se encuentra la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE), una unidad adscrita al Despacho de la Secretaría, donde se realizan funciones administrativas de servicio con relación a los procesos académicos de estudiantes de Pregrado y Postgrado. Por lo cual, como toda organización, en esta casa de estudios y específicamente en la DIGAE, se ha observado la presencia de una serie de conflictos laborales que ha afectado el desempeño de las funciones administrativas del personal. Motivado a ello, se ha evidenciado que el directivo no emplea las técnicas de manejo de conflictos adecuadas que coadyuven al desarrollo de las actividades y al adecuado funcionamiento de la dependencia. Por lo cual, el investigador manifiesta su interés en analizar el rol del director en el manejo de ciertas situaciones problemáticas.

En atención a ello, se puede afirmar que en esta dependencia, se evidencia que el desempeño de las funciones administrativas por parte del personal adscrito se ha visto afectado. Uno de los principales conflictos y el más grave que se ha presentado en la dependencia fue en el año 2011, cuando un grupo de trabajadores paralizando totalmente las actividades, y amenazando con posponer los actos de grado que estarían próximos a realizarse. Es por ello, que las autoridades en acuerdo con algunos de los trabajadores crean un plan de contingencia para laborar en el despacho

del Secretario para poder llevar a cabo los actos correspondientes para esa fecha y realizar trámites de la Unidad de egresados. Todas estas problemáticas generan un cambio en la estructura organizacional de la dependencia y un cambio de nombre, pasando de Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) a llamarse Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) (Consejo Universitario, resolución N° 54888, 2011).

Cabe mencionar, que debido a un cambio en la estructura organizacional y los conflictos presentados en el año 2011, se generan una serie de ascensos a un grupo específico, lo cual ocasionó cierto descontento en otros empleados ya que consideraron que no fue de una manera justa, por no realizarse tomando en cuenta los canales regulares, como lo estipula la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), que establece que “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” (Art. 45). Por lo que llevó a algunos empleados a presentar quejas en la Unidad de Administración de Personal y la Asociación de Empleados de la UC.

Además de ello, otros de los problemas que se presenta en la DIGAE, son las constantes inasistencias e impuntualidades, por parte del personal, hechos que se pueden evidenciar en los reportes de asistencias mensuales que elabora la Unidad de Administración de Personal, así como el mal funcionamiento de algunas unidades, ya que se han atrasados algunos trabajos como las entregas de algunos documentos, porque no están elaborados para la fecha de entrega ocasionando molestias y quejas por parte de los usuarios, además de ello, en repetidas ocasiones se han elaborado grandes cantidades de documentos y títulos con errores lo cual ocasiona pérdidas de dinero a la dependencia. Por lo que se demuestra un inadecuado desempeño del

personal, lo que permite además, evidenciar el escaso compromiso que tienen con la dependencia en la cual laboran.

Todo lo anterior mencionado, ha originado inconvenientes en el personal enemistades, hostilidad, desánimo frente a alguna actividad en la dependencia, por lo que obstaculiza el funcionamiento operativo de la DIGAE ya que no les ofrece a todos los empleados la oportunidad de mejorar las condiciones de trabajo y satisfacción personal. Por lo que el directivo hace caso omiso de algunos de esos conflictos, porque prefiere no responsabilizarse por lo ocurrido o delegar funciones en personas que no están en competencia para ejercer estas funciones, solo por el hecho de que son de su círculo de empleados. Es por tal motivo que se hace necesario plantearse la siguiente interrogante: ¿es importante el rol del director en el manejo de conflictos de la DIGAE en el desenvolvimiento y desarrollo de la organización?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el rol del director en el manejo de conflictos en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los conflictos que se presentan en la DIGAE
- Determinar las causas de los conflictos que se presentan en la Dependencia
- Describir las acciones del director en su rol de gerente ante los conflictos.

## **Justificación e Importancia de la Investigación.**

En un entorno social tan cambiante, se ha generado la necesidad de que las organizaciones adopten nuevas manera de hacer el trabajo, por lo cual también surge la necesidad de nuevos profesionales capacitados, es por ello, que las instituciones de educación superior se ven en la obligación de asumir este reto con el fin de contribuir con el proceso de transformación social.

En el caso de la Universidad de Carabobo, se establecen políticas orientadas a como se ejecutan los diferentes procesos dentro de la institución, con la finalidad de determinar los pasos a seguir para el alcance de los objetivos, buscando establecer la importancia que representa el directivo en el proceso de manejo de conflictos que se presentan en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles y así optimizar la calidad de los servicios que se prestan en la dependencia. De tal manera, se considera importante ésta investigación, porque toda organización debe contar con una o varias personas que tenga las habilidades y destrezas necesarias para organizar, coordinar y dirigir la ejecución de las actividades y buen funcionamiento de la organización.

Esta investigación traerá un gran beneficio a los empleados de esta dependencia ya que trataría de determinar cuán influyente es el personal directivo en la solución de conflicto y así ayudar a mejorar las condiciones y ambiente laboral para que se lleven a cabo las actividades de una manera eficiente, y buscando darle a los trabajadores oportunidades reales en el ámbito laboral y personal, así como también mejorar la calidad de los servicios que se prestan en la DIGAE tanto a los estudiantes como a los egresados de la Universidad de Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

A continuación se hará referencia al conjunto de aportes teóricos existentes vinculados al problema en estudio que pueden ser de gran utilidad y guía, así como también las bases teóricas y legales que serán de apoyo a lo largo de la investigación. Los antecedentes que se plasman a continuación fueron ordenados cronológicamente.

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

Para la sustentación de esta investigación, se realiza una búsqueda exhaustiva de trabajos similares o relacionados a la problemática estudiada y se toman en cuenta como antecedentes, para los cuales se utiliza información específica y detallada de aspectos resaltantes.

Giménez N. (2010), en su investigación cuyo objetivo general es analizar la negociación como una estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas estrato B, ubicada en Barquisimeto Estado Lara. La misma se enmarca bajo un tipo de investigación descriptivo y diseño de Campo, la población utilizada fue de veintinueve (29) empresas constructoras y solo usándose nueve (9) de ellas para la investigación; utilizándose la técnicas de recolección de datos como fichas bibliográficas, la observación, la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Como resultado, el autor determinó que es necesario el proceso de negociación y crear un mecanismo de comunicación que influya en el comportamiento de las partes interesadas para lograr una solución de conflictos organizacionales. Asimismo, se recomendó utilizar alternativas de negociaciones viables y deseables, como un arreglo entre el gerente y los trabajadores, en la cual ambas partes deben cooperar para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades.

En relación a lo antes expuesto por Giménez (Ob. Cit.), esta investigación fue de gran relevancia para el desarrollo de este estudio, ya que la misma busca analizar las estrategias utilizadas por los directivos, como por ejemplo la negociación, para el manejo de conflictos en las organizaciones. De igual manera, busca la participación de las partes para la ejecución de los objetivos establecidos para mejorar el ambiente y desempeño laboral.

A su vez, Rangel (2012) realiza un trabajo sobre la capacitación gerencial del directivo y manejo de conflictos en instituciones de educación básica primaria del municipio escolar La Cañada de Urdaneta del Estado Zulia, con una investigación de tipo descriptiva, de campo, por lo que utilizó un población y muestra de directivos y docentes de tres instituciones educativas e implementándose la encuesta como técnica de recolección de datos. Por conclusión, el autor señala que existe un nivel de conocimiento e implementación de estrategias gerenciales para solucionar conflictos en las instituciones educativas.

Entre las recomendaciones realizadas por Rangel, se tiene que los gerentes deben utilizar métodos para lograr comunicarse efectivamente con el personal y que le permitan identificar las situaciones problemáticas, para proceder a analizar sus partes,

las personas involucradas, y de esta forma evaluar las alternativas que surjan y luego implantarla con el objeto de mejorar el clima laboral.

Por su parte, Martínez G. (2011), cuya investigación presenta como objetivo principal el análisis de las manifestaciones y el manejo de conflictos en el aula de clases de la Escuela Básica Estatal Juan Francisco Reyes Baena, ubicada en el Barrio Brisas del Paraíso de San Félix. La misma está fundamentada bajo un diseño de investigación descriptiva, no experimental, de tipo de campo, con una población y muestra de Cuarenta y Dos (42) docentes y Dos (2) Directivos, utilizándose como técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Como conclusión, se determinó que las aulas de clases existen conflictos con múltiples causales a los cuales los docentes piensan que no tienen la responsabilidad en ellos o no se sienten formados para afrontar los conflictos que se les presentan. Como recomendaciones se establece diseñar programas donde se involucre a la comunidad educativa, relacionado al desarrollo de habilidades y destrezas personales y sociales, donde se incluya información teórica y práctica sobre el manejo de conflictos que permitan el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes.

Cabe reseñar, que lo planteado por Martínez (Ob. Cit.), busca determinar la importancia del manejo de conflictos en una institución educativa o cualquier otra organización, dándoles a los docentes o gerentes un rol principal en la resolución de los mismos. Razón por la cual, se proponen el uso de estrategias que ayuden a la solución de estas situaciones sin perjudicar las metas de la organización y a las personas involucradas.

Por consiguiente, se consideran estos antecedentes constituyen un aporte de gran valor, ya que sus contenidos teóricos fortalecen la dirección de esta investigación y en el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas de la investigación permiten organizar las diferentes teorías que enriquecen el desarrollo de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “la función primordial de una teoría es explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno” (p. 97). Por lo tanto, su estructura y organización van a permitir el análisis de hechos y datos relevantes para la investigación que se plantea.

## **Bases Teóricas Conceptuales**

### **La Organización**

La realidad del ser humano se desarrolla en un entorno formado por organizaciones, como la familia, la iglesia y la escuela, por lo cual se hace importante definir lo que es una organización, donde autores como Robbins y Judge (2013), la considera como “una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes” (p.5).

Por otra parte, Chiavenato (2011) afirma que “una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción

conjunta, a fin de alcanzar un bien común” (p.6). Asimismo, concibe a la organización como una fuente de conflictos, expresando que “la relación individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es una relación tensa y conflictiva”. (p.79). En un entorno donde participan un conjunto de personas es inevitable que surjan situaciones difíciles o negativas, roces, choques de opiniones que perjudiquen el cumplimiento de las metas dentro de una organización.

Lo anteriormente mencionado, se ha relacionado con esta problemática puesta en análisis, ya que para su desarrollo se hace necesario indagar y conocer los aspectos más importantes que componen una organización. De igual manera, es necesario conocer e identificar los elementos principales que pueden llegar a intervenir en el buen funcionamiento de la misma.

### ***Gerencia***

Anteriormente, la gerencia era concebida como la administración de cosas y se enfatizaba en el manejo de los procesos físicos y posteriormente con los cambios que invadieron las organizaciones de los países industrializados se pasa de gerencia cosas a gerencia de recursos humanos. Antúñez, citado por Medina, Camico y Urrieta (2012), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional”. De igual manera, Medina, Camico y Urrieta (Ob. Cit.) El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. De estas definiciones se desprende que la gerencia es un proceso que busca la integración de los recursos humanos para alcanzar metas comunes en las organizaciones. Lo que lleva a concluir,

que la evolución de una organización en lograr sus objetivos y en satisfacer las necesidades sociales, dependerá principalmente del desempeño del gerente.

Todo esto es de gran relevancia para la investigación, ya que busca conocer sobre uno de los aspectos a analizar en la problemática en estudio, por lo que es identificar el papel que ejerce la gerencia en el logro de los objetivos de la organización.

### **Rol del Gerente en una Organización**

El rol directivo es una actividad vital en el proceso de gestión. El gerente debe ser una persona con las habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñarse en forma eficiente en la función directiva, así como también debe poseer liderazgo que le permita gestionar, motivar, innovar y generar cambios que se requieran para el logro de los objetivos de la organización. (Dos Santos, 2012).

Varios autores han estudiado el rol del gerente, pero no es fácil determinarlo, ya que no todas las organizaciones son iguales. Por su parte, Mintzberg, citado por Robbins y Judge (2013), llega a concluir que los gerentes desempeñan diez (10) diferentes roles, que pueden agruparse según las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones (p.6). Estructurando los roles de la siguiente manera:

#### **Relaciones interpersonales:** (Mintzberg, citado por Robbins y Judge, 2013)

- \_ Decorativo: Jefe, obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.

\_ Líder: Responsable de la motivación de los subordinados, de reunir al personal, capacitarlos y deberes relacionados.

\_ Enlace: Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información

**Informativo:** (Mintzberg, citado por Robbins y Judge, 2013)

\_ Inspector: Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.

\_ Difusor: Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización.

\_ Vocero: Transmite información a gente de afuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera.

**De Decisión:** (Mintzberg, citado por Robbins y Judge, 2013)

\_ Emprendedor: Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.

\_ Moderador de disturbios: Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.

\_ Asignador de recursos: Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.

\_ Negociador: Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

En todas las organizaciones es necesario que el gerente conozca cuales son las funciones que de desempeñar para el progreso de la misma. Es por tal motivo, en esta investigación se hace indispensable presentar los principales roles que se deben poner en práctica por el administrador, y que permita generar confianza y armonía en la empresa y satisfacer las exigencias requeridas para la excelencia.

## **Conflictos**

Cada persona individualmente es única indivisible e irrepetible, cada ser humano es diferente y por naturaleza seres conflictivos. Los conflictos embargan nuestras vidas en todos los aspectos tanto en lo personal como en lo laboral. Existen diferentes definiciones de lo que es conflicto, entre una de ellas tenemos a Dubrin, citado por Abrego, González y Lullo (2012), donde expone que “el conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra”. (p.32).

En las organizaciones, entre ellas la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, se debe tomar en cuenta que al interactuar las personas se aglutinan diferentes personalidades, culturas, estilos de vida, valores, atribuciones personales, por lo que se puede decir, que es inevitable la presencia situaciones problemáticas que pueden llegar a interferir en el desempeño laboral.

## **Tipos de Conflictos**

Para Robbins y Judge (2013), existen dos tipos de conflictos a nivel organizacional como: los funcionales y los disfuncionales.

**Los conflictos funcionales**, los catalogan como constructivos, ya que mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, incentiva el interés y la curiosidad entre los grupos y proporciona el espacio para discutir los problemas y liberar la tensión.

**Los conflictos disfuncionales**, son perjudiciales, ya que influyen de manera negativa en la productividad y desempeño laboral, genera un ambiente de hostilidad y tensión entre los miembros del grupo e interfiriendo en el logro de las metas de la organización.

En las empresas, se presentan constantemente ambos tipos de conflictos, puede decirse que estos influyen considerablemente en el desempeño laboral y en la cual la función administrativa juega un papel muy importante, puesto que él tendrá la responsabilidad de enfrentarlos en el tiempo y de la manera adecuada, con el fin de que no se generen daños mayores o sean aprovechados adecuadamente para obtener beneficios.

## **Manejo de Conflictos**

Según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013), el manejo adecuado de conflictos requiere tener en cuenta procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización y de esta manera mejorar la calidad del servicio, elevar la eficacia de liderazgo, estimular la generación de ideas y el trabajo en equipo dentro de una organización.

En el caso de la unidad de análisis, el manejo de conflictos por parte del gerente no ha sido la más adecuada, puesto que todo ello ha ocasionado que la mayoría de los empleados no se sienta conformes con las decisiones que se han tomados, generando que estas situaciones conflictivas existentes se intensifiquen.

## **Estilos de afrontamiento del conflicto**

Los significados que le confieren las personas a las situaciones se derivan de aprendizajes según la cultura, las creencias, las costumbres y las tradiciones que conforman la experiencia de vida personal. Ésta, a su vez, determina la percepción y la manera como se afrontan los hechos o eventos de la vida cotidiana. Dependiendo del sentido como las personas los viven estaremos en la presencia o no de una situación conflictiva. Picard citado por González (2010), determina los estilos de afrontamiento se clasifican de la siguiente manera:

**Competir:** las personas que compiten tratan de obligar a los demás a aceptar sus posiciones. Permanecen ajenos a las necesidades y sentimientos de los demás. Creen que los conflictos se arreglan cuando una persona gana y la otra pierde. Estas personas quieren ganar y pelearán a cualquier costo para que así sea. A los que eligen competir les preocupan enormemente sus metas personales y poco las relaciones.

**Evadir:** cuando las personas se apartan del conflicto creen que no merece la pena tratar de resolverlo. Evitan a las personas y los asuntos que pueden causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos. Quienes tienen como tendencia la evasión suelen suponerse incapaces de alcanzar sus metas o mantener relaciones, y deciden que lo mejor es retirarse y evitar.

**Complacer:** cuando las personas complacen dejan de lado las situaciones y desean agradarles a los demás y ser aceptados. Procuran complacer a los demás y hacen caso omiso de sus propias necesidades porque creen que pedirles a otros que las satisfagan puede dañar la relación. Estas personas tienen gran preocupación por las relaciones, están dispuestas a renunciar a sus objetivos personales y suelen temer que el conflicto dañe las relaciones.

**Transigir:** las personas que transigen son las que ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos a hacer lo mismo. Estas personas ven con menos optimismo que los colaborativos la posibilidad de que los conflictos mejoren las relaciones. Asumen que en un conflicto no se puede obtener todo lo que desea (mejor “ceder un poquito y obtener un poquito”). Estas personas presionan por algunas metas, pero intentan no arriesgar las relaciones, y permiten que la otra parte obtenga también algo de lo que quiere.

**Colaborar:** quienes colaboran asumen el enfrentamiento de manera abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen un compromiso con las metas personales y con las metas de los demás. Comienzan por identificar abiertamente los deseos de las dos partes y no están satisfechos hasta que se logra una solución mutuamente beneficiosa. Combinan una alta preocupación por las metas y las relaciones, asumen que ambas partes pueden alcanzar sus metas y trabajan para ello.

Las personas tendemos a responder a las situaciones conflictivas de diferentes maneras. De tal manera, se puede decir que la actitud que se adopta ante cualquier conflicto dependerá de la importancia e intensidad que este pueda tener.

### **Método de Resolución de Conflictos**

Para González (2010), el proceso de resolución de conflictos conlleva a la aplicación de métodos y técnicas tales como:

**La Negociación:** proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema.

**La Conciliación:** es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador.

**La Mediación:** es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación.

**El arbitraje:** es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes.

**La Solución Jurisdiccional:** es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto.

**Los Buenos Oficios:** es un procedimiento técnico y complejo que excede del puro voluntarismo.

**La Decisión Administrativa:** es cuando un tercer sujeto es impuesto a ambas partes.

La Dirección General de Asuntos Estudiantiles, es una organización que se encuentra inmersa en medio de conflictos, para poder manejarlos, se hace importante que el gerente recaude la información necesaria que le brinde la oportunidad de utilizar la estrategia o método de resolución adecuado, según sus condiciones y magnitud. Para que estos sean abordados de una manera adecuada, pueden ayudar al personal a ser más innovador, a crear vínculos más fuertes, a trabajar en equipo y a mejorar su desempeño.

### **Bases Teóricas**

Las teorías conceptuales que se tomaron en cuenta como apoyo de esta investigación se consideran fueron las más relevantes para llevar a cabo dicho estudio. Las cuales le brindaron al investigador la información necesaria para conocer los aspectos más importantes en relación al objeto de análisis.

## **Teorías que sustentan la investigación**

### **Teorías del Comportamiento Organizacional**

#### **Teoría Clásica**

Henry Fayol (1841-1925) citado por Ochoa (2010), considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establecen catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa y estableció catorce principios de la administración, las cuales son:

1. ***División de Trabajo:*** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. ***Autoridad:*** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. ***Disciplina:*** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. ***Unidad de Dirección:*** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. ***Espíritu de equipo***: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. El empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

La principal relación de esta teoría con la investigación, es que ella busca delimitar los lineamientos necesarios para administrar una organización y determinando las funciones básicas que se deben cumplir para garantizar el desarrollo de una organización.

### **Teoría de la Comunicación Humana**

Watzlawick (citado por Valda, 2013; p. 6), sostiene que existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se consideran "axiomas" porque su cumplimiento es indefectible en otros términos, reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes. En otras palabras: el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.

Es imposible no comunicarse: todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento ("no-comportamiento" o "anti-comportamiento"), tampoco existe "no-comunicación".

Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación. Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así

como, cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información.

La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos: tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es “la” causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.

La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica: la comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: lo que se dice); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: cómo se dice).

Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios: dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (ej. el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A); o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (ej. A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento).

Tanto la dependencia en estudio como cualquier organización están compuestas por un conjunto de personas que están interrelacionadas, con personalidades, creencias y valores diferentes donde cada parte repercute sobre toda la empresa. Por tal motivo, la comunicación entre los gerentes y los empleados es importante ya que proporcionará la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia y logrando un balance entre los involucrados.

Asimismo, Waltzlawick (citado por Rizo, 2011; p.8) señala que los fracasos en la comunicación entre individuos se presentan, cuando:

- Estos se comunican en un código distinto
- El código en el que transmite el mensaje ha sido alterado dentro del canal
- Existe una falsa interpretación de la situación
- Se confunde el nivel de relación por el nivel de contenido
- Existe una puntuación
- La comunicación digital no concuerda con la comunicación analógica
- Se espera un intercambio comunicacional complementario y se recibe uno paralelo (o bien simétrico)

Rizo (Ob.Cit.) aclara que la comunicación entre individuos es buena, cuando:

- El código del mensaje es correcto
- Se evitan alteraciones en el código dentro del canal
- Se toma en cuenta la situación del receptor
- Se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación

- La puntuación está bien definida
- La comunicación digital concuerda con la comunicación analógica
- El comunicador tiene su receptor

### **Teoría de la Relaciones Humanas**

Ochoa (2010) reseña que la teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo (1880-1949), surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, la posibilidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerado igual por parte de los superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en los grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Como en cualquier organización, en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles están presentes e intervienen los valores, creencias, aspiraciones, expectativas e intereses personales de cada uno de los trabajadores, influyendo de manera considerable en las relaciones de convivencia diaria y en el desempeño laboral. En este sentido, esta teoría, surge por ser el hombre el componente activo más relevante dentro de una estructura organizacional y para cualquier empresa es fundamental

alcanzar el mayor nivel de productividad, eficacia y eficiencia para el desarrollo y consecución de los objetivos propuestos

### **Teorías del Conflicto**

Para el estudio de los conflictos se reseñan las siguientes teorías:

#### **Teoría de la Frustración-Agresión**

Ccoicca (2010) reseña que esta teoría fue propuesta en los años treinta por un conjunto de investigadores del Instituto de Relaciones Humanas de Yale (1938). La hipótesis afirma que la conducta agresiva presupone la existencia de frustración y la cual conduce a respuestas agresivas, aunque esta segunda parte fue revisada posteriormente: la frustración puede conducir a otro tipo de respuestas. La idea básica de este planteamiento es que la frustración es la imposibilidad de lograr una meta por la existencia de un obstáculo en el camino hacia ella, lo cual provoca deseos de apartar o destruir ese obstáculo. Cuando la barrera es demasiado poderosa, o el obstáculo es inalcanzable para quien experimenta la frustración, la agresión se desplaza hacia otro objeto más fácil, ya sea por su proximidad, por su debilidad o por ambas, que es el denominado chivo expiatorio.

Un dato significativo de la época manejado por los autores de la teoría de la frustración-agresión es que el número de linchamientos subía en el sur norteamericano tradicional cuando el precio del algodón bajaba: los sureños recibían poco dinero por sus cosechas, experimentaban frustración y participaban en más linchamientos. Era un proceso de desplazamiento obviamente no consciente. Investigaciones posteriores matizaron estas propuestas mostrando la importancia de las variables cognitivas y de los modelos agresivos en los procesos de aprendizaje de

la agresividad se revela como fundamental la ira, es decir la elaboración cognitiva de la frustración.

### **La Teoría del Campo Psicológico**

La Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012), expone que la teoría fue planteada por Kurt Lewin (1935,1948), el cual sostuvo que la conducta individual debe analizarse en el *campo psicológico* completo de la persona. Es decir en el conjunto de fuerzas que actúan sobre ella. La conducta es una función de la persona (su percepción y los elementos dinámicos de la misma) y del ambiente [ $C=f(P,A)$ ]. Aquí el conflicto ya no es intrapsíquico sino que, aunque es una persona que experimenta la situación de conflicto, es debido a fuerzas externas a ella. Este psicólogo identifica tres situaciones conflictivas:

**Aproximación-Aproximación:** Una persona está atraída por dos metas de valor aproximadamente igual. La situación solo se resuelve tras una decisión, o la intervención de un factor azaroso, ya que al acercarse a una de las metas su valor aumenta.

**Evitación-evitación:** La respuesta más probable es el escape salvo que aparezca una fuerza restrictiva que obligue a una persona a orientarse hacia una de ellas. Aunque en este caso el desagrado aumentará según se acerca a la meta desagradable.

**Aproximación-evitación:** La misma meta tiene características positivas y negativas. Cuando se acerca a la meta los valores positivos y negativos aumentan, pero los negativos lo hacen más rápidamente.

Estas teorías del conflicto guardan una estrecha relación con la presente investigación, ya que se busca estudiar de una manera más certera como los

conflictos influyen en el día a día del hombre, por estar inmersos en la naturaleza del hombre. Cabe destacar que los conflictos son inevitables tanto dentro como fuera de una empresa y es que cualquier organización se experimenta algún nivel de conflictos entre sus miembros, donde la importancia recaerá en la manera en que ellos sean manejados para obtener resultados positivos.

Para darle solidez a la investigación se utiliza las teorías relacionadas con el problema en estudio y que fueron de gran ayuda para la orientación de la misma.

## **Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

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.

Artículo 144: La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

### **Ley de Universidades (1970)**

Artículo 20: Numeral 4: Fijar los requisitos generales indispensables para la creación, eliminación, modificación y funcionamiento de Facultades, Escuelas, Institutos y demás divisiones equivalentes en las Universidades, y resolver, en cada caso, las solicitudes concretas que en ese sentido, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos, sean sometidas a su consideración.

### **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

### **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.

## CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variables               | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Dimensiones                       | Indicadores             | Ítems |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------|
| <b>Rol del Director</b> | El rol directivo es una actividad vital en el proceso de gestión. El gerente debe ser una persona con las habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñarse en forma eficiente en la función directiva, así como también debe poseer liderazgo que le permita gestionar, motivar, innovar y generar cambios que se requieran para el logro de los objetivos de la organización. (Cardona, 2008. p.30) | <b>Relaciones interpersonales</b> | Decorativo              | 1     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Líder                   | 2     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Enlace                  | 3     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Informativo</b>                | Supervisor              | 4     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Difusor                 | 5     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Vocero                  | 6     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>De decisión</b>                | Empresario              | 7     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Moderador de disturbios | 8     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Asignador de recursos   | 9     |
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Negociador              | 10    |

| Variables                  | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Dimensiones                                   | Indicadores    | Ítems |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|-------|
| <b>Manejo de Conflicto</b> | Según Barón (2006) el manejo adecuado de conflictos “instituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización y de esta manera mejorar la calidad del servicio, elevar la eficacia de liderazgo, estimular la generación de ideas y el trabajo en equipo” (p.6). | <b>Tipos de Conflictos</b>                    | Funcionales    | 11    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Disfuncionales | 12    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Estilos de Afrontamiento del conflicto</b> | Competir       | 13    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Evadir         | 14    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Adaptación     | 15    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Convenir       | 16    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Colaborar      | 17    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Métodos de resolución de Conflictos</b>    | Negociación    | 18    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Conciliación   | 19    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Mediación      | 20    |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | Arbitraje      | 21    |

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca en un tipo de investigación descriptiva, en la cual se pretende analizar el rol del gerente de la Dirección de General de Asuntos Estudiantiles en el manejo de conflictos. Por lo que Hernández, Fernández y Baptista (2010), exponen que los estudios descriptivos buscan especificar los aspectos más importantes de un individuo, grupo o cualquier fenómeno que se analice. Por su parte, Arias (2012), fundamenta que este tipo de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

#### **Diseño de la Investigación**

La presente investigación está ubicada en un diseño de campo, ya que la información requerida para su ejecución se obtendrá directamente del medio en el que se desarrolla el fenómeno puesto en estudio. Este diseño “es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna...” (Arias, 2012, p.31).

## **Población**

La población está conformada por el conjunto de personas o elementos con características comunes que se utilizará para recolectar la información requerida para la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo establece como cualquier conjunto personas o comunidad de los que se quiere conocer o investigar alguna característica. Asimismo, Arias (2012, p. 81), indica que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para el presente estudio la población está representada por los empleados de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, constituida por cincuenta y un (51) personas.

## **Muestra**

En relación a la muestra, se considera “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características definidos en la población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 175). La selección de la muestra se realizó de una manera intencional estableciendo previamente como criterio incluir la totalidad de empleados que han ingresado en los últimos diez años a la dependencia, ya que este estudio está orientado a analizar cómo ésta última gestión maneja los conflictos laborales, por lo cual estará integrada por 21 personas.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, para obtener la información requerida, la técnica que se empleará será la encuesta. Según Arias (2012), la encuesta “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí

mismos, o en relación con un tema en particular”. (p.72). En este sentido, el instrumento que se aplicó fue el cuestionario compuesto por veintiún (21) preguntas cerradas: dicotómicas y el cual fue elaborado por el investigador. Arias (Ob. Cit.), señalan que el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permitiendo aislar ciertos problemas que nos interesan y precisando el objeto de estudio sin intervención del encuestador.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad y validez son requisitos que debe cumplir todo instrumento de carácter científico para la recolección de datos. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), definen la validez como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” “...y del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: 1) relacionadas con el criterio, 2) relacionadas con el constructo y 3) relacionadas al contenido” (p.201).

**Validez de Criterio**, “establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201).

**Validez de Constructo**, “se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201).

**Validez de Contenido**, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201)

Para esta investigación se estableció una validez de contenido. En este sentido, el instrumento fue validado por el método de juicio de expertos, el cual para Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el que más se utiliza para estimar la validez de contenido y el cual consiste en someter el instrumento a revisión por parte de jueces especialistas en el tema en cuestión.

En cuanto a la confiabilidad de un instrumento de medición Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), se refieren al “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y coherentes” (p. 200). Para que el instrumento de medición pueda ser tomado en serio, debe demostrarse que sea válido y confiable. Para la determinación del grado de confiabilidad del instrumento de investigación se utilizó el coeficiente 20 de Kuder Richardson el cual se aplica para calcular la consistencia interna de escalas dicotómicas. Para Amundaray (2012), la consistencia de un instrumento se considera aceptable cuando se encuentra en 0.70 y 0.90, valores inferiores a 0.70 indican una pobre correlación entre los ítems y aquellos por encima de 0.90 indican redundancia o duplicidad de ítems, aplicándose la siguiente fórmula:

$$K_r = \frac{k}{k - 1} * \frac{st^2 - \sum p.q}{st^2}$$

Donde:

$K_r$ = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

$k$ = Número de ítems del instrumento.

$p$ = Personas que responden afirmativamente a cada ítem.

$q$ = Personas que responden negativamente a cada ítem.

$St^2$ = Varianza total del instrumento

|             |      |
|-------------|------|
| $\sum p*q=$ | 2,22 |
| $St^2=$     | 14,2 |
| $k/k-1=$    | 1,05 |
|             | 0,84 |
| $K_r=$      | 0,89 |

Obtenidas las respuestas para cada ítem, se procedió a realizar el cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson, obteniendo un resultado de 0.89, el cual se encuentra dentro de un rango de confiabilidad muy alta, por lo que indica que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad. (Ver Cálculos Anexos)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a la muestra considerada para la investigación, representada por el personal administrativo de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles. Dicho instrumento estuvo compuesto por veintiún (21) preguntas con dos (2) alternativas de respuestas (SI/NO).

Es importante destacar, que la investigación tuvo como objetivo analizar el rol del director en el manejo de los conflictos laborales dentro de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. De tal manera, el análisis de los resultados se realizó de forma porcentual, presentada en tablas y gráficos estadísticos, diseñados a partir de las dos variables estudiadas y tomando en cuenta sus dimensiones e indicadores previamente formulados. Asimismo, la interpretación se realizó considerando un análisis estadístico y porcentual en el cual se establece la relación entre los sujetos muestrales y la sustentación teórica que respaldó la investigación, permitiendo obtener una información adecuada para dar respuesta a los objetivos establecidos.

**Tabla N° 1**

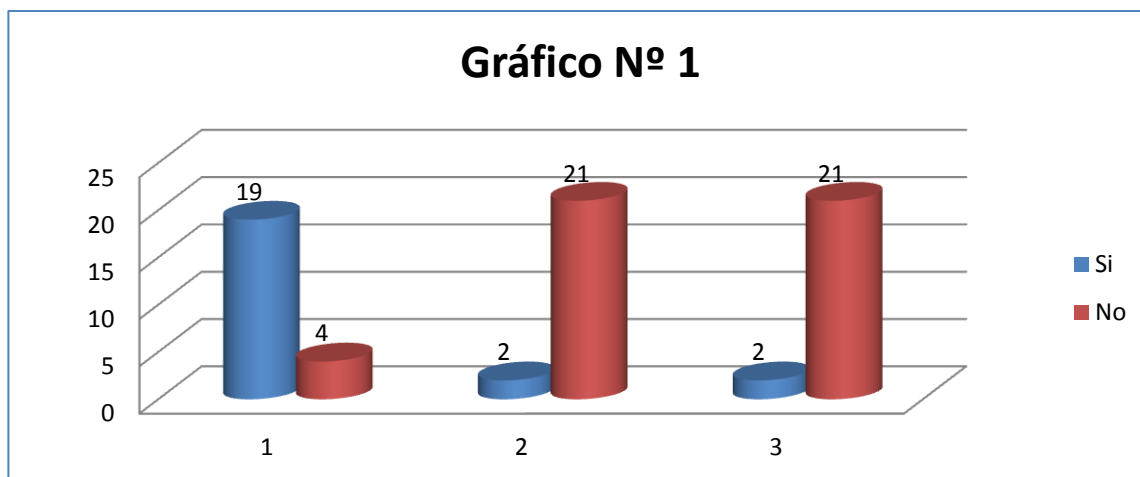
**Variable:** Rol del Director

**Dimensión:** Relaciones interpersonales

**Indicadores:** Decorativo (ítem N° 1), Líder (Ítem N° 2), Enlace (Ítem N° 3)

| N° | Ítems                                                                                                              | Si |    | No |    | Total |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|    |                                                                                                                    | f  | %  | F  | %  | %     |
| 1  | El director ha asumido una figura decorativa al momento de manejar los conflictos de la organización               | 19 | 83 | 4  | 17 | 100   |
| 2  | El director ejerce el liderazgo al momento de manejar conflictos en la dependencia                                 | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |
| 3  | Existe una comunicación asertiva entre el director y los empleados que permite resolver los conflictos rápidamente | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.

### **Interpretación Tabla N° 1**

La variable rol del director, con la dimensión relaciones interpersonales y el indicador decorativo, evidenció a través del ítem 1, que 83 por ciento del personal manifiesta que el director ha asumido una figura decorativa al momento de manejar los conflictos, mientras que 17 por ciento restante indicó que no es así. Lo que demuestra, que el director no ha ejercido su figura de autoridad en esta organización. Lo cual entorpece el buen funcionamiento de la misma.

Por su parte, el ítem 2, del indicador Líder, refleja que 91 por ciento de la muestra considera que el director no ejercido su rol de líder en el manejo de conflictos en la dependencia y 9 % restante indicó que si lo ejercía. Por lo cual representa una debilidad para la dirección, ya que se demuestra que no existe una figura de poder que sea capaz de controlar los recursos y las actividades con el fin de obtener los resultados esperados y así como lo considera Dubrín, (citado por Abrego, González y Lullo, 2012), que no existe una organización exitosa sin un líder, ya que estos tienen la capacidad de influir en otros con la finalidad de lograr los objetivos pertinentes, generando confianza a la gente que dirigen.

En relación con el ítem 3, del indicador enlace, evidenció que 91 por ciento del personal considera que no existe una comunicación asertiva entre el director y los empleados, mientras que 9 por ciento restante considera que si, generando perdida del enfoque organizacional y disminuyendo el rendimiento laboral, así como también propiciando situaciones conflictivas entre los empleados, por lo que determina un punto débil en el funcionamiento de la dependencia ya que un proceso de comunicación eficaz permite mejorar el rendimiento de la organización y proporciona la información o herramientas necesarias para la toma de decisiones y manejo de conflictos laborales. Como lo expresan Fontalvo, Quejada y Puello (2011), que en

toda organización debe existir un proceso comunicacional eficaz y eficiente que permita proveer la información necesaria de las necesidades y puntos de vistas de los empleados, clientes, proveedores y la comunidad donde operan, y de esta manera generar compromisos en el logro de los objetivos establecidos y sentido de pertenencia con la importancia de sus labores.

**Tabla N° 2**

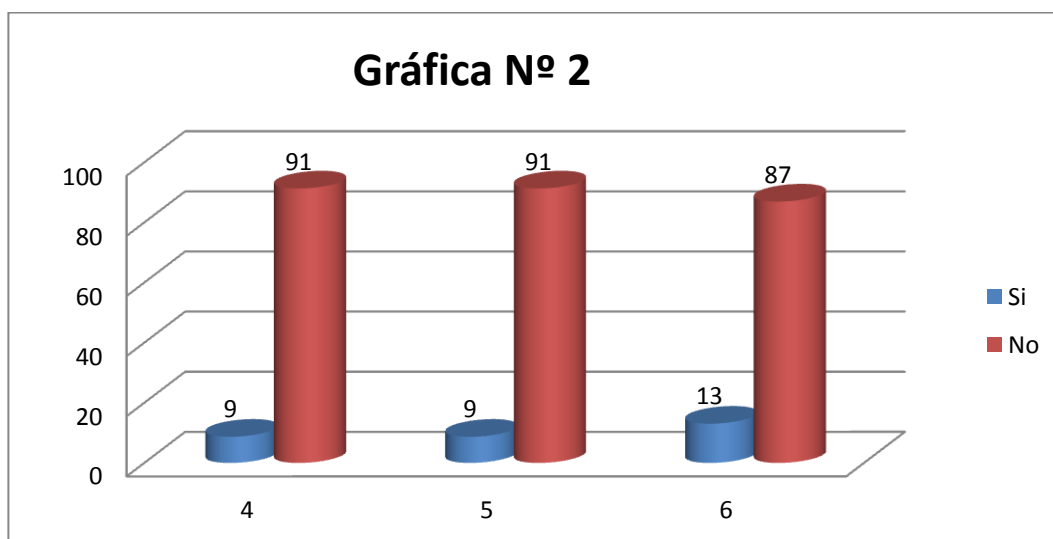
**Variable:** Rol Del Director

**Dimensión:** Informativo

**Indicadores:** Supervisor (Ítem N° 4), Difusor (Ítem N° 5), Vocero (Ítem N°6).

| N<br>º | Ítems                                                                                                                                                                                                                  | Si |    | No |    | Total |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|        |                                                                                                                                                                                                                        | f  | %  | F  | %  | %     |
| 4      | El director supervisa cada una de las Unidades, con el fin de dar soluciones al momento de presentarse un conflicto                                                                                                    | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |
| 5      | El director organiza juntas o asambleas para difundir la información necesaria que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización                                                                         | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |
| 6      | El director realiza actividades con diferentes dependencias o medios de comunicación con el fin de dar a conocer información relevante sobre las acciones, resultados y proyectos que se desarrollan en la dependencia | 3  | 13 | 20 | 87 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.

## **Interpretación Tabla N° 2**

La dimensión Informativo, del indicador Supervisor, a partir del ítem 4, 91 por ciento de la muestra encuestada expresa que el director no supervisa las diferentes unidades o departamentos dentro de la dependencia y 9 por ciento de ellos indica que si lo hace. Por lo que se puede constatar que el director no ha asumido su rol de supervisión adecuadamente lo cual ocasiona una desorganización en los procesos llevados a cabo en la organización y en los servicios que se ofrecen. La supervisión continua de cada uno de los departamentos permite analizar lo que sucede dentro de una institución y de esta manera poder diagnosticar los aciertos y las fallas que se presentan para así poder corregir lo que sea necesario para que se lleven a cabo lo correspondiente para aumentar la producción y desarrollo de la organización. Tal como lo expresa Robbin y Coulter (2013), el gerente debe vigilar el desempeño real con las metas fijadas y si hay desviaciones o fallas se deben emprender las acciones pertinentes para corregirlas.

En el indicador, difusor, a través del ítem N° 5, se evidencia que 91 por ciento de los encuestados informa que no se realizan las acciones correspondientes para difundir la información pertinente para la consecución de los procesos que se realizan en la dependencia, mientras que 9 por ciento de ellos informan que si se realizan. Estos resultados nos indican los procesos de comunicación dentro de esta institución son ineficaces, lo cual ocasiona descontrol y desorganización en los planes y actividades que se ejecutan en la dependencia y el no cumplimiento con las metas establecidas. Morgan (2008) (citado por Fontalvo, Quejada y Puello, 2011), indica que la alta gerencia deben organizar actividades informativas con los grupos dentro de la organización a ayude a mejorar el flujo de comunicaciones entre los departamentos y el logro de las metas.

Así mismo, el indicador, vocero, con el ítem 6, evidencio que 87 por ciento de las personas en estudio indica que en esta institución no se realizan actividades

necesarias con otras instituciones o medios de comunicación, para dar información relacionada con los procesos que se llevan a cabo en la organización y 13 por ciento indica que sí. Lo que muestra que no se toman en cuenta la importancia de establecer las relaciones convenientes con otras organizaciones con el fin de mejorar el desenvolvimiento de las actividades laborales. Por lo que Fontalvo, Quejada y Puello (Ob. Cit.), indica que en una organización la gerencia deben aprender a jugar a la política, establecer relaciones y formar alianzas dentro y fuera de ella con el fin de contrarrestar las variables exógenas que afectan el desempeño de la misma.

**Tabla N°3**

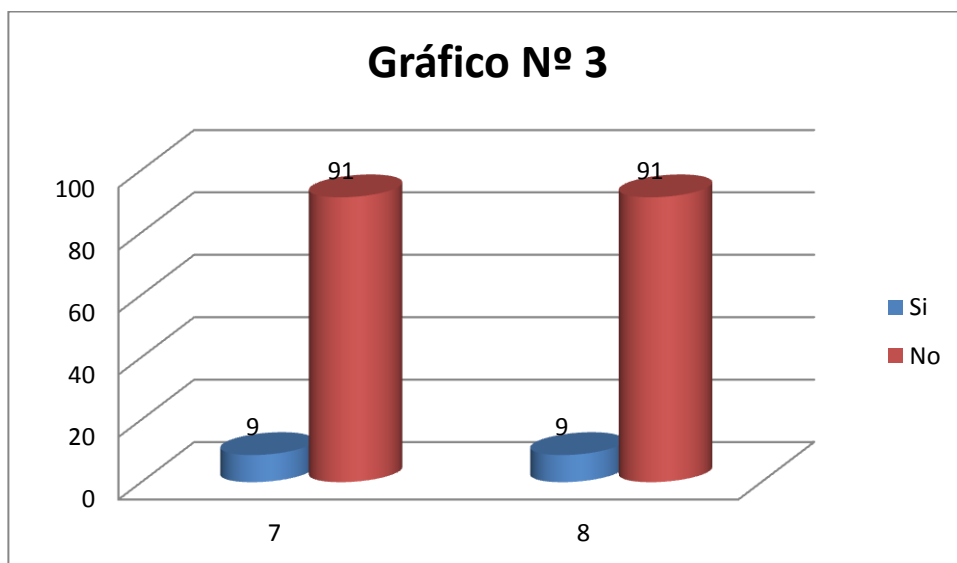
**Variable:** Rol Del Director

**Dimensión:** De Decisión

**Indicadores:** Emprendedor (Ítem N° 7), Moderador de disturbios (Ítem N° 8)

| Ítems | Variable                                                                                                                             | Si |   | No |    | Total |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-------|
|       |                                                                                                                                      | f  | % | F  | %  | %     |
| 7     | El director crea proyectos novedosos con el fin de producir cambios y mejoras en el desempeño de los empleados                       | 2  | 9 | 21 | 91 | 100   |
| 8     | Al momento de aplicar las acciones correctivas necesarias en las situaciones conflictivas, el director ha asumido su responsabilidad | 2  | 9 | 21 | 91 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014

### **Interpretación Tabla N° 3**

En la dimensión De Decisión, en el indicador de Emprendedor y en el ítem 7, se evidencia que 9 por ciento de los encuestados opina que en la dependencia se desarrollan proyectos para mejorar el desempeño laboral y 91 por ciento de ellos considera que no se han realizan este tipo de proyectos que le provean a los trabajadores las herramientas o destrezas necesarias para optimizar su desempeño en la organización. Por su parte, Chiavenato (2011), manifestó la importancia de crear proyectos que aporten al desarrollo del capital humano e intelectual con el fin de producir mejoras, transformaciones e innovaciones en la organización y en los productos y servicios que ella ofrece.

En relación al indicador de Moderador de disturbios, en el ítem 8, donde 9 por ciento de la muestra en estudio consideró que el director asume su responsabilidad al momento de aplicar los correctivos necesarios ante situaciones de conflicto, mientras que 91 por ciento de ellos aseguran que éste no toma tal responsabilidad. Con respecto a ello, Stoner citado por Robbins y Judge (2013), manifiesta que los gerentes tienen la responsabilidad primordial de controlar las actividades conforme se planearon y aplicar los correctivos pertinentes para evitar cualquier desviación evidente.

**Tabla N° 4**

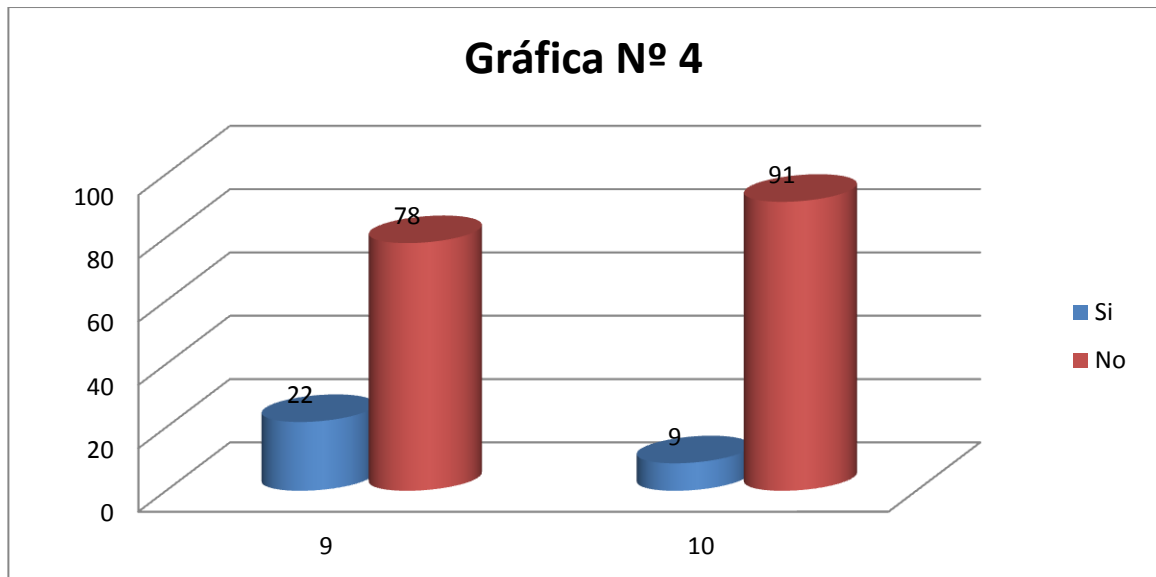
**Variable:** Rol Del Director

**Dimensión:** De Decisión

**Indicadores:** Emprendedor (Ítem N° 7), Moderador de disturbios (Ítem N° 8)

| Ítems     | Variables                                                                                | Si |    | No |    | Total |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|           |                                                                                          | f  | %  | f  | %  | %     |
| <b>9</b>  | El director distribuye de manera adecuada los recursos de la dependencia                 | 5  | 22 | 18 | 78 | 100   |
| <b>10</b> | El director asume una postura apropiada en las negociaciones y situaciones de conflictos | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014

#### **Interpretación tabla N° 4**

De acuerdo al indicador de Asignador de recursos a partir del ítem 9 se obtuvo que 22 por ciento de los encuestados manifiestan que el director distribuye adecuadamente los recursos y dando un resultado de que 78 por ciento de las personas estudiadas opina que no se realiza esta distribución de manera apropiada. Para ello, González (2010), hace referencia a que una de las múltiples funciones que tiene un gerente es el coordinar todos los recursos de la organización a través del proceso de planeamiento con el fin de lograr objetivos establecidos.

Con respecto al indicador de Negociador, en el ítem 10, 9 por ciento de la muestra utilizada indicó que el director asume apropiadamente una figura de negociador mientras que 91 por ciento de ellos indicó que no ejerce ese rol de manera adecuada al momento de los conflictos, lo cual ha influido de forma negativa en el desarrollo de la organización, por ser uno de los roles principales que debe ejercer un buen gerente. Robbins y Judge (2013), exponen que en el director como negociador debe seguir tácticas específicas que le permitan a las partes involucradas llegar a un acuerdo aceptable en una situación conflictiva.

**Tabla N° 5**

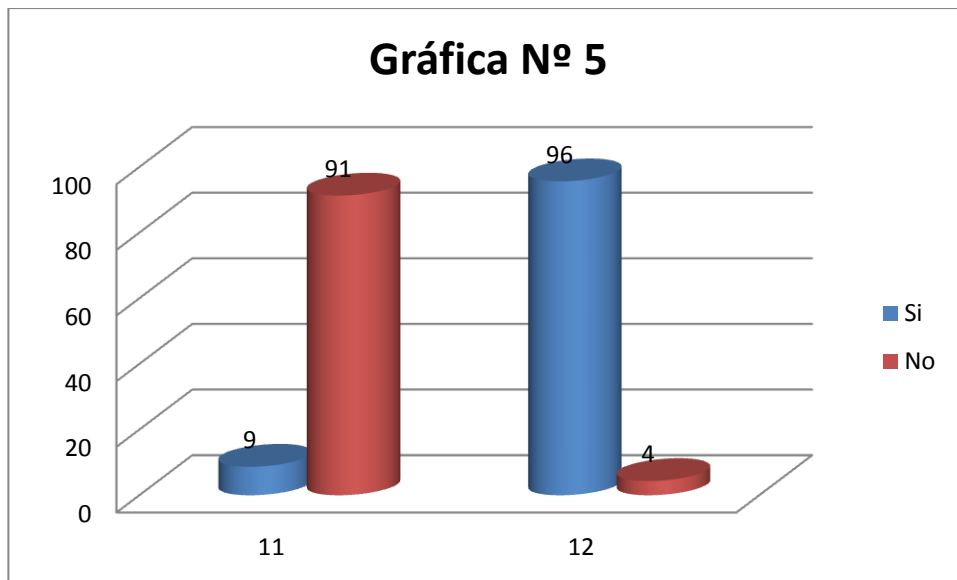
**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** Funcionales (Ítem N° 11), Disfuncionales (Ítem N° 12)

| Ítems | Variables                                                                                                                                     | Si |    | No |    | Total |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|       |                                                                                                                                               | f  | %  | f  | %  | %     |
| 11    | El director, a través de los conflictos que se presentan, crea nuevas oportunidades que permiten mejorar el rendimiento de la organización    | 2  | 9  | 21 | 91 | 100   |
| 12    | Cree usted que los conflictos presentados en la dependencia han influido de manera negativa en el funcionamiento de las actividades laborales | 22 | 96 | 1  | 4  | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014

**Interpretación tabla N° 5:** En referencia a la variable Manejo de Conflictos en la dimensión de Tipos de Conflictos, a partir del indicador Funcionales, en el ítem N° 11, se evidenció que 9 por ciento de la muestra considera que el director ha obtenido buenos resultados en el rendimiento de los empleados y 91 por ciento de ellos cree que no se han creado nuevas oportunidades organización a través de los conflictos presentados. En las organizaciones es imposible evitar los conflictos, es por ello que se hace necesario que el gerente logre sacar provecho de aquellas situaciones que permitan a la empresa crear cambios positivos y obtener beneficios. Dubrin, citado por Abrego, González y Lullo (2012), explica que no todos los conflictos son malos, que existen situaciones conflictivas que serán beneficiosas para la empresa si se usan como instrumento para el cambio y la innovación.

Por otra parte en el indicador de Disfuncionales, en el ítem N° 12, se pudo obtener que 96 por ciento de los encuestados acotó que los conflictos que se han presentado en la dependencia han contribuido de manera negativa en el rendimiento laboral, lo cual deja a 4 por ciento de los empleados en estudio señalan que estas situaciones conflictivas no han tenido influencia alguna en la organización. La cantidad de conflictos que se presentan en la DIGAE ha ocasionado que estos intervengan en la consecución de las labores, lo cual representa una gran debilidad para cualquier empresa, ya que perjudica el logro de las actividades y de los servicios que ella presta. González (2010.), manifiesta que muchos de los conflictos que se dan lugar en las organizaciones traen consecuencias perjudiciales, produciendo una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración a la cooperación, lo cual plantea una amenaza en la supervivencia para la organización.

**Tabla N° 6**

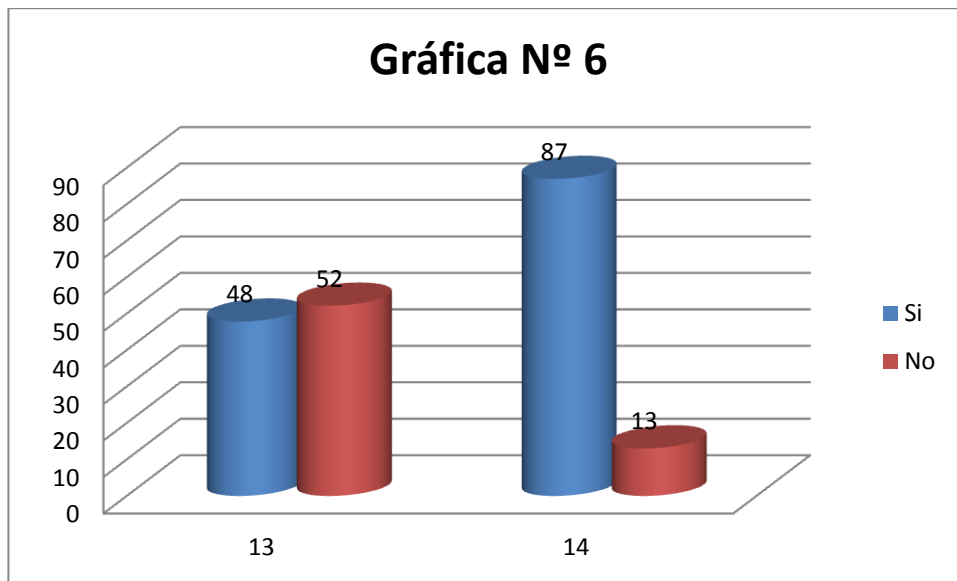
**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Estilos de afrontamiento de conflictos

**Indicadores:** Competir (Ítem N° 13), Evadir (Ítem N° 14)

| Ítems | Variables                                                                                                                                                      | Si |    | No |    | Total |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|       |                                                                                                                                                                | f  | %  | f  | %  | %     |
| 13    | Al momento de resolver los conflictos, el director ejerce su liderazgo con el fin de satisfacer sus intereses sin tomar en cuenta al resto de los involucrados | 11 | 48 | 12 | 52 | 100   |
| 14    | El director asume una actitud evasiva al momento de enfrentar los conflictos.                                                                                  | 20 | 87 | 3  | 13 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014

**Interpretación tabla N° 6:** En la dimensión de Estilos de afrontamientos de conflictos en su indicador de Competir, en el ítem 13, se demostró que 48 por ciento de los encuestados señaló que el director al momento de resolver los conflictos ejerce su rol de líder con el fin de satisfacer sus propios intereses, mientras que 52 por ciento de ellos señalan que no asume su liderazgo ante estas situaciones. Uno de los roles que tiene un director en una organización es buscar soluciones a los conflictos presentados, tomando en cuenta las necesidades e intereses de las personas involucradas y de la organización. Es por tal motivo que González (2010), expresa que en este estilo de afrontamiento de conflictos el gerente obliga a los demás subordinados a aceptar su posición con el fin de lograr lo que quiere sin importar las necesidades de los demás.

Con respecto al indicador de Evadir y en el ítem 14, se evidenció que 87 por ciento de los empleados en estudio considera que el director ha asumido una actitud evasiva ante los conflictos en la dependencia y en el cual 13 por ciento de ellos opina que no es así. Por lo que este tipo de actitud por parte del directivo ha generado inconvenientes en el cumplimiento de las labores y de los objetivos, ocasionando que estas situaciones se agraven y provoquen daños a la organización. González (Ob. Cit.), indica que cuando los gerentes se apartan de los conflictos creen que no merecen la pena tratar de resolverlos generando problemas y comportamientos disfuncionales en la organización.

**Tabla N° 7**

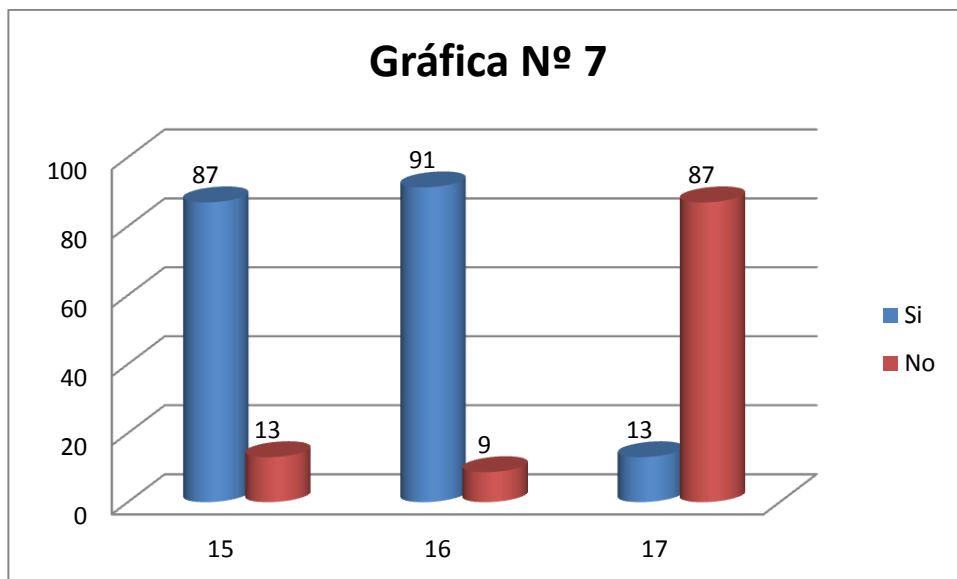
**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Estilos de afrontamiento de conflictos

**Indicadores:** Adaptación (Ítem N° 15), Convenir (Ítem N° 16), Colaborar (Ítem N° 17)

| Ítems | Variables                                                                                                                                                                                         | Si |    | No |    | Total |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|       |                                                                                                                                                                                                   | f  | %  | f  | %  | %     |
| 15    | El director asume una actitud pasiva ante los conflictos                                                                                                                                          | 20 | 87 | 3  | 13 | 100   |
| 16    | El director interviene de manera justa ante los conflictos con el fin de aportar soluciones a las partes interesadas                                                                              | 21 | 91 | 2  | 9  | 100   |
| 17    | Existe una actitud de colaboración por parte del director y los empleados al momento de enfrentar problemas a fin de dar soluciones tomando en cuenta las metas y necesidades de los involucrados | 3  | 13 | 20 | 87 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.

**Interpretación tabla N° 7:** con el indicador de complacer, en el ítem 15, se evidenció que 87 por ciento de los encuestados señala que el director ha asumido una postura pasiva ante los conflictos, mientras que 13 por ciento de ellos indicó que no es así. Este tipo de actitud ha sido muy perjudicial para el desarrollo de los procesos en la dependencia, ya que no se busca solucionar los conflictos sino que los intensifica y crea nuevos. González (2010), establece que los gerentes que tienen una actitud pasiva ante los conflictos tienden a no alcanzar una solución aceptable a los conflictos.

En relación al indicador de convenir, en el ítem 16, 9 por ciento de las personas encuestadas opina que el director interviene de manera justa ante los conflictos que se presentan; y 91 por ciento de la muestra señala que este no realiza una intervención ecuánime ante estas situaciones. Este tipo de actitud influye de manera negativa en el desarrollo de las actividades de los empleados ya que crea cierta desmotivación y debilitando las relaciones entre los trabajadores. Por su parte, González (2010), estima que las personas que utilizan este método para enfrentar prefieren buscar una solución de conflictos que separe los deseos de las dos partes mediante criterios equitativos que ambas partes encuentren razonable.

En el indicador de Colaboración, en el ítem 17, 13 por ciento de la muestra manifiesta que existe una actitud de colaboración por parte del directivo y el personal administrativo para dar soluciones a los conflictos. Por otra parte, el 87 por ciento restante opina que no existe este tipo de conductas entre el director y los empleados. Estas actitudes han interferido en el transcurrir de las labores ya que influye no solo en el clima del trabajo sino que también influye de manera negativa en las actividades, ya que no existe un proceso de comunicación y trabajo en equipo necesario para llevar a cabo las tareas de la organización. González (Ob. Cit.), afirman que en este método se trata de buscar una solución de manera justa y abierta,

considerando los deseos y necesidades de ambas partes llegando a un acuerdo mutuamente beneficioso.

**Tabla N° 8**

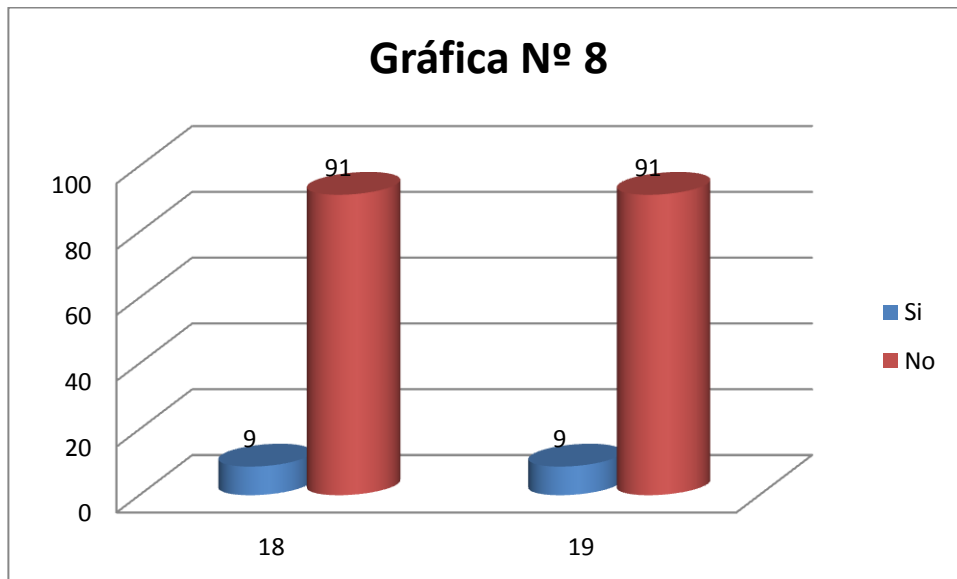
**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Métodos de resolución de conflictos

**Indicadores:** Negociación (Ítem N° 18), Conciliación (Ítem N° 19)

| Ítems | Variables                                                                                              | Si |   | No |    | Total |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-------|
|       |                                                                                                        | f  | % | f  | %  | %     |
| 18    | El director se basa en criterios objetivos y reglas efectivas para una adecuada solución de conflictos | 2  | 9 | 21 | 91 | 100   |
| 19    | El director sume de manera efectiva su rol de conciliador entre las partes en conflictos               | 2  | 9 | 21 | 91 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014.

**Interpretación de la tabla N° 8:** En el ítem 18, de acuerdo al indicador de Negociación, se demostró que 9 por ciento de las personas encuestadas consideran que el director se basa en criterios y reglas para dar soluciones a los problemas, 91 por ciento de la muestra restante estima que él no establece los métodos y reglas efectivas para aportar las debidas soluciones a los conflictos. Lo que ha contribuido a los diversos conflictos por los que atraviesa la dependencia. Abrego, González y Lullo (2012), estiman que las negociaciones son una parte fundamental en el trabajo del gerente. Este método busca dar soluciones a los conflictos las partes tratan de llegar a un convenio admisible en consideración con los objetivos de la organización.

En relación al ítem 19, con el indicador de Conciliación, 9 por ciento de la muestra califica que el director ha ejercido ha usados las técnicas de conciliación adecuadamente el en manejo de conflictos, mientras que 91 por ciento de ellos considera que no se ha utilizado de manera adecuada este método para resolver los problemas presentados. Todo ello, ha causado que los conflictos presentados no se resuelvan adecuadamente ocasionando nuevos contrariedades en la organización. Con relación a esto, DuBrin, citado por Abrego, González y Lullo (Ob. Cit.), afirman que la conciliación se da cuando el director ejerce un rol de enlace entre los grupos en conflictos, sin hacer uso de su autoridad para influir en el resultado.

**Tabla N° 9**

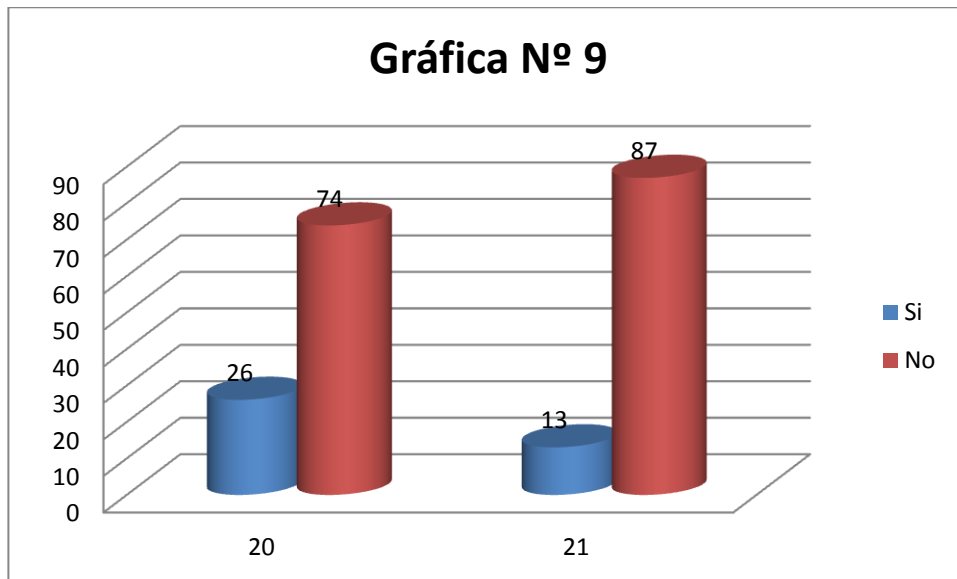
**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Métodos de resolución de conflictos

**Indicadores:** Mediación (Ítem N° 20), Arbitraje (Ítem N° 21)

| Ítems | Variables                                                                                                                                    | Si |    | No |    | Total |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
|       |                                                                                                                                              | f  | %  | f  | %  | %     |
| 20    | El director en su rol de facilitador, asume una postura neutral en el proceso de solución de conflictos                                      | 6  | 26 | 17 | 74 | 100   |
| 21    | El director en su rol de árbitro, ha enfrentado las situaciones conflictivas de manera holística, con el fin de aportar soluciones adecuadas | 3  | 13 | 20 | 87 | 100   |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIGAE UC. Juárez, 2014

**Interpretación de la tabla N° 9:** Con respecto al indicador de Mediación, en el ítem 20, se demostró que 26 por ciento de la muestra utilizada en el estudio opina que el director no asumen una postura de mediador al momento de resolver los problemas en la organización. 74 por ciento del resto de la muestra considera que no ha ejercido de manera efectiva este rol. Siendo una de las debilidades de esta gestión, ya que no asume una posición neutral durante el proceso de mediación ante las partes en conflictos. González (2010), establece que este método de resolución de conflictos, es un proceso en el cual el director ejerce una postura neutral y ayuda a que las dos partes hallen una pacífica solución a un conflicto.

En el ítem 21 del indicador de Arbitraje, 13 por ciento de los encuestados cree que el director ha enfrentado los problemas de manera holística, con el fin de aportar soluciones, el 87 por ciento restante cree que no ha asumido su rol de arbitro adecuadamente, por lo que se evidencia que ha generado inconvenientes en la dependencia ya que algunos empleados sienten que se sienten en desventaja durante este proceso ya que interviene las preferencias por ciertos grupos por parte del director, lo cual, hace muy difícil que se llegue a una solución aceptable por todos los involucrados en el conflicto. Por ello, González (Ob. Cit.), opinan que el arbitraje es una herramienta que permite resolver conflictos, mediante el cual el director ejerce su autoridad para elegir e imponer un acuerdo propuesto por una de las partes implicada.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Existe una variedad de estudios donde se evalúa el rol del gerente en el manejo de los conflictos en una organización, mostrando las consecuencias tanto negativas como las positivas que pueden alcanzar estos conflictos en una institución. Es por ello que se hace importante que el gerente aprenda a identificar, entender y manejar las situaciones conflictivas para que se pueda desempeñar de manera eficaz y eficiente en la organización.

Con el fin de dar respuestas a los objetivos formulados en la investigación, que tuvo como propósito analizar el rol del director en el manejo de conflictos laborales en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo y partiendo de la información recolectada, se puede concluir:

- Para el primer objetivo referido a identificar los conflictos que se presentan en la DIGAE; se constató que en esta dependencia constantemente se presentan los conflictos disfuncionales, ya que las problemáticas que se han manifestado, han influido de manera negativa en el cumplimiento de las actividades laborales, los cuales impiden que los procesos realizados en la dependencia y los servicios ofrecidos al público, se lleven a cabo de una manera organizada y correcta.

- Con relación al segundo objetivo, donde se busca identificar las causas de los conflictos que se presentan en la DIGAE, se evidenció en la dimensión identificada con los roles de un gerente, específicamente en relaciones interpersonales, que el director ha asumido una figura decorativa en su desempeño gerencial dentro de la organización, dejando de lado uno de los papeles primordiales que debe cumplir un gerente como es el de líder, se evidencia la notable inexistencia de comunicación asertiva entre él y los empleados.

- Igualmente, en su rol de informativo, el instrumento refleja que el director no realiza una supervisión progresiva de las diferentes unidades de trabajo y no realiza las actividades pertinentes para difundir información determinante en la consecución de los objetivos de la organización, permitiendo que el personal maneje a su conveniencia los procesos y servicios ofrecidos en la dependencia.

- Por otra parte, referida a la dimensión de decisión, se indicó que no se distribuyen de manera justa y adecuada los recursos y no se desarrollan proyectos que coadyuven al mejoramiento de las habilidades, destrezas y desempeño de los trabajadores. Así mismo se evidenció que el director no asume apropiadamente su rol de negociador ante los conflictos o su responsabilidad al momento de aplicar las acciones correctivas necesarias para evitar que este tipo de situaciones sean perjudiciales para la organización.

- Para el tercer objetivo, referido a la descripción de las acciones del director en su rol de gerente ante los conflictos, se afirmó que en los estilos de afrontamiento de conflictos, el director en algunas ocasiones hace uso de su figura de autoridad para imponer acciones con el fin de satisfacer sus necesidades personales; mostrando una actitud pasiva ante las situaciones conflictivas presentadas en la dirección.

- Asimismo, el personal manifestó que no se interviene de manera justa y ecuánime entre las partes en conflictos, interfiriendo en el proceso de comunicación entre director- empleados y en el desenvolvimiento del trabajo en equipo, creando cierto debilitamientos en las relaciones entre los trabajadores y perjudicando las actividades en la dependencia.

- Otro aspecto que describe las acciones del director en su función de gerente, son los métodos de resolución de conflictos, donde la mayoría del personal estima que no se ponen en práctica las técnicas de negociación y conciliación, lo cual ha influido notablemente en la organización. Este tipo de situaciones ha ocasionado nuevas situaciones conflictivas y ha contribuido en la intensificación de los ya existentes. También cabe mencionar, que no se asume una postura neutral por parte del director durante el proceso de resolución de conflictos, donde los empleados afirman que se busca favorecer solo a una de las partes involucradas.

En otro contexto, se puede concluir que en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Carabobo, se observa que el personal directivo no utiliza las estrategias para enfrentar los conflictos de la manera más adecuada para que no influyan de manera negativa en la consecución de los objetivos de la organización. Así mismo, se evidencia que el director no asumen un rol apropiado, justo y ecuánime en el proceso de resolución de conflictos, ya que se demuestra que éste al momento de aportar una solución toma en cuenta sus propios intereses o muestra cierta parcialidad por un grupo de empleados a los cuales se les da la atribución de tomar decisiones importantes con respecto a la dirección de la organización.

## **Recomendaciones**

Con base en la sustentación teórica, los resultados obtenidos, los análisis realizados se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda al personal directivo de la organización en estudio, utilizar las estrategias o métodos necesarios para manejar situaciones de conflictividad y las estrategias adecuadas para hacer frente a estos problemas.
- Promover entre los empleados las acciones informativas necesarias en lo que respecta a las actividades están realizando y se planea realizar, transmitir información sobre las políticas, acciones y resultados y así lograr ampliar los efectos positivos en la dependencia.
- Hacer uso de estrategias de negociación necesarias, en las cuales las partes involucradas en los conflictos lleguen a un acuerdo y así dar soluciones considerando las necesidades e intereses de ambos y de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abrego, R., González, K. & Lullo, R. (2012). *Elaboración de un Diseño Instruccional para el Desarrollo de Habilidades en el Manejo de Conflictos y Negociaciones Dirigida al Área de mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica ROKA, C.A., Utilizando la Inteligencia emocional*. [Documento en línea]. Disponible: [Consulta: 2015, noviembre 1].
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica*. (6ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Amundaray, M. (2012). *Sistemas de Calidad y Control Estadístico de Procesos*. [Documento en línea]. Disponible: [http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3270/1/T026800002608-0-TrabajoFinal\\_marlus\\_amundaray-000.pdf](http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3270/1/T026800002608-0-TrabajoFinal_marlus_amundaray-000.pdf) [Consulta: 2015, noviembre 1].
- Ccoicca, T. (2012). *Bullying y Funcionalidad Familiar en una Institución Educativa del Distrito de Comas*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/bullying-funcionalidad-familiar/bullying-funcionalidad-familiar.pdf>. [Consulta: 2015, noviembre 01].
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013). *Sistema de Resolución de conflictos Laborales*. [Documento en línea]. Disponible: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed.../wcms\\_337941.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed.../wcms_337941.pdf). [Consulta: 2015, febrero 10].
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na. ed.). México: McGraw-Hill.
- De León, N. (2012). *Relación entre la Inteligencia emocional y estrategias de Manejo de Conflictos en una Empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda Servicios de Comercio Internacional*. [Documento en línea]. Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF> [Consulta: 2015, noviembre 1].

Dos Santos, M. (2012). *Desempeño Gerencial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Servicio en el Sector de Telecomunicaciones en el Edo. Lara*. Trabajo de Grado de Maestría. Publicado. Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Venezuela.

Fontalvo, T. Quejada, R. & Puello, J. (2011). *La Comunicación Organizacional como Agente Dinamizador de la Mejora Continua en los Sistemas de Gestión*. Encuentros, 2. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4050131.pdf> [Consulta: 2015, noviembre 1].

Giménez, N. (2010). *La Negociación como Estrategia Gerencial para la Solución de Conflictos Organizacionales en las Empresas Constructoras de Viviendas para el Estrato B, Ubicadas en Barquisimeto, Estado Lara*. Trabajo de Grado de Maestría. Publicada. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

González, Y. (2010). El Conflicto Organizacional: Una Solución Constructiva. *Pensando Psicología*, 11, Disponible: <http://wb.ucc.edu.co/pensandopsicologia/files/2010/08/art001-vol6-n11.pdf> [Consulta: 2014, febrero 13].

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.

Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial, 14229 (Extraordinaria), Septiembre, 1970.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2001). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5556 (Extraordinario), Noviembre, 2001.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5890 (Extraordinaria), Julio, 2008.

Martínez, G. (2011). *Manifestaciones y Manejo del Conflicto desde las Aulas de Clases*. Tesis de Maestría. Publicada. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad Guayana, Venezuela.

Medina, A., Camico, T. & Urrieta, O. (2012). *Gerencia y Supervisión en Educación Primaria*. Tesis de Grado de Maestría. Universidad Central de Venezuela. [Documento en línea]. Disponible: [saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/6283/1/TESIS.pdf](http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/6283/1/TESIS.pdf). [Consulta: 2014, febrero 13].

Ochoa, R. (2010). *Factores de Comportamiento Organizacional que intervienen en la Eficacia de los Procesos Administrativos de la dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo*. Trabajo Especial de Grado de Maestría. No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Prieto, J. (2012). *Calidad de Vida Laboral de Negociadores y Mediadores de Conflictos de España y Paraguay*. [Documento en línea]. Disponible: [http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115597/1/DPETP\\_Prieto\\_Benitez\\_J.G.\\_Calidad\\_de\\_Vida.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115597/1/DPETP_Prieto_Benitez_J.G._Calidad_de_Vida.pdf). [Consulta: 2014, febrero 13].

Rangel, S. (2012). *Capacitación Gerencial de Directivo y Manejo de Conflictos en Instituciones de Educación Básica Primaria*. [Documento en línea] Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-12-06461.pdf>. [Consulta: 2015, octubre 30].

Rizo, M. (2011). *Reseña de la Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick*. [Documento en línea] Disponible: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706028](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706028). [Consulta: 2014, julio 07].

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ta. ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. ed.). México: Pearson Educación.

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012). *Evolución Histórica del Desarrollo organizacional*. [Documento en línea] Disponible: [ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919\\_SeminarioIntroduccion\\_CH/rh059\\_version\\_impresa.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf). [Consulta: 2014, julio 07].

## **ANEXOS**

## CUESTIONARIO

| Ítem<br>N° | Usted como empleado de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo considera que:                                                                                                | Respuesta |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|
|            |                                                                                                                                                                                                                          | Si        | No |
| 1          | ¿El director ha asumido una figura decorativa al momento de manejar los conflictos de la organización?                                                                                                                   |           |    |
| 2          | 2. ¿El director ejerce el liderazgo al momento de manejar los conflictos en la dependencia?                                                                                                                              |           |    |
| 3          | 3. ¿Existe una comunicación asertiva entre el director y los empleados que permite resolver los conflictos rápidamente?                                                                                                  |           |    |
| 4          | 4. ¿El director supervisa cada una de las unidades, con el fin de dar soluciones al momento de presentarse un conflicto?                                                                                                 |           |    |
| 5          | ¿El director organiza juntas o asambleas para difundir la información necesaria que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización?                                                                         |           |    |
| 6          | ¿El director realiza actividades con diferentes dependencias o medios de comunicación con el fin de dar a conocer información relevante sobre las acciones, resultados y proyectos que se desarrollan en la dependencia? |           |    |
| 7          | ¿El director crea proyectos novedosos con el fin de producir cambios y mejoras en el desempeño de los empleados?                                                                                                         |           |    |
| 8          | ¿Al momento de aplicar las acciones correctivas necesarias en las situaciones conflictivas, el director ha asumido su responsabilidad?                                                                                   |           |    |
| 9          | ¿El director distribuye de manera adecuada los recursos de la dependencia?                                                                                                                                               |           |    |
| 10         | ¿El director asume una postura apropiada en las negociaciones y situaciones de conflictos?                                                                                                                               |           |    |
| 11         | ¿El director, a través de los conflictos que se presentan, crea nuevas oportunidades que permitan mejorar el rendimiento de la organización?                                                                             |           |    |
| 12         | ¿Cree usted que los conflictos presentados en la dependencia han influido de manera negativa en el funcionamiento de las actividades laborales?                                                                          |           |    |
| 13         | ¿Al momento de resolver los conflictos, el director ejerce su liderazgo con el fin de satisfacer sus intereses sin tomar en cuenta al resto de los involucrados?                                                         |           |    |

| Ítem<br>N° | Usted como empleado de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo considera que:                                                                           | Respuesta |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|
|            |                                                                                                                                                                                                     | Si        | No |
| 14         | ¿El director asume una actitud evasiva al momento de enfrentar los conflictos?                                                                                                                      |           |    |
| 15         | ¿EL director asume una actitud pasiva ante los conflictos?                                                                                                                                          |           |    |
| 16         | ¿El director interviene de manera justa ante los conflictos con el fin de aportar soluciones a las partes interesadas?                                                                              |           |    |
| 17         | ¿Existe una actitud de colaboración por parte del director y los empleados al momento de enfrentar problemas a fin de dar soluciones tomando en cuenta las metas y necesidades de los involucrados? |           |    |
| 18         | ¿El director se basa en criterios objetivos y reglas efectivas para una adecuada solución de conflictos?                                                                                            |           |    |
| 19         | ¿El director asume de manera efectiva su rol de conciliador entre las partes en conflicto?                                                                                                          |           |    |
| 20         | ¿El director, en su rol de facilitador, asume una postura neutral en el proceso solución de conflictos?                                                                                             |           |    |
| 21         | ¿El director, en su rol de árbitro, ha enfrentado las situaciones conflictivas de manera holística, con el fin de aportar las soluciones adecuadas?                                                 |           |    |

## **Medición de Confiabilidad de Instrumento/ Coeficiente 20 de Kuder Richardson**