



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL PROCESO
DE TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS LABORALES**

**Tutor:
Prof. Mercedes Berenice Blanco
Línea de Investigación:
Gestión de las personas**

**Autor:
García, Juan Carlos
C.I. 14.038.106**

Bárbula, Julio de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL PROCESO
DE TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS LABORALES**

**Tutora:
Prof. Mercedes Berenice Blanco**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Mercedes Berenice Blanco
C. I. V-4.368.061

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Campus Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL PROCESO
DE TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS LABORALES

Asesor (a) Metodológico(a):
Prof. Mercedes Berenice Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Mercedes Berenice Blanco
C. I. V-4.368.061

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Campus Bárbula, Julio 2014



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES"

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

GARCIA, JUAN CARLOS

C.I.: 14.038.106

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. MERCEDES BLANCO cédula de identidad N°. 4.368.061

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta
aprobado

En Bárbula a los veintiun días del mes de octubre de 2014

Mairy Cejas

Prof: **Mairy CEJAS (Pdte.)**

C.I: *14977614*

Fecha: *21/10/14*

Mañte Sierra

Prof. **MAÑTE SIERRA**

C.I: *13.780.701*

Fecha: *21/10/2014*

Hugo Lambertus

Prof. **HUGO LAMBERTUS**

C.I: *4558206*

Fecha: *21/10/2014*



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	12
Objetivos de la Investigación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Justificación de la Investigación	19
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	22
Bases Teóricas	29
Bases Legales	68
Definición de Términos Básicos	69
III. MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	72
Estrategia Metodológica	73
Población y Muestra	76
Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información .	77

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	77
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Presentación y Análisis de Resultados	80
	Pág.
CAPÍTULO	
V. LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta	127
Objetivos la Propuesta	130
Justificación la Propuesta	131
Fundamentación Teórica	132
Factibilidad de la Propuesta	136
Estructura de la Propuesta	139
CONCLUSIONES	143
RECOMEDACIONES	145
LISTA DE REFERENCIAS	150

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

No.	CUADROS	Pág.
1	Cuadro Técnico Metodológico	74
2	Ponderación de la Confiabilidad por Alpha de Cronbach	79

TABLAS

1	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 1	81
2	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 2	83
3	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 3	85
4	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 4	87
5	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 5	89
6	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 6	91
7	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 7	93
8	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 8	95
9	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 9	97
10	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 10	99
11	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 11	101
12	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 12	103
13	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 13	105
14	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 14	107
15	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 15	109
16	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 16	111
17	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 17	113
18	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 18	115
19	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 19	117
20	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 20	119
21	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 21	121
22	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 22	123
23	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 23	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	GRÁFICO	Pág.
1	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 1	81
2	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 2	83
3	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 3	85
4	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 4	87
5	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 5	89
6	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 6	91
7	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 7	93
8	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 8	95
9	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 9	97
10	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 10	99
11	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 11	101
12	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 12	103
13	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 13	105
14	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 14	107
15	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 15	109
16	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 16	111
17	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 17	113
18	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 18	115
19	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 19	117
20	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 20	119
21	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 21	121
22	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 22	123
23	Frecuencia de Respuestas Ítem No. 23	125



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

Autor: Juan Carlos García

Tutora: Mercedes Berenice Blanco

Año: 2014

RESUMEN

Las organizaciones e instituciones de hoy, requieren de gerentes capaces de identificar los conflictos, analizar las alternativas de solución y decidir adecuadamente sobre el curso de acción para su resolución. De allí, que se haga necesario que los gerentes cuenten con los conocimientos y competencias para ejecutar con efectividad el proceso de toma de decisiones; por lo que esta investigación tuvo como propósito proponer estrategias gerenciales para el proceso decisorio de los directivos de la Policía de Carabobo en el manejo de los conflictos laborales. En ese sentido, este estudio se realizó en el marco de los proyectos factibles, con una metodología de tipo descriptivo con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los directivos y gerentes medios de la institución, de la cual se seleccionó una muestra no probabilística conformada por 26 personas con cargos gerenciales. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert, el cual fue previamente validado por expertos y se le estableció su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach obteniendo como resultado un valor de 0,69 que indica que tiene una alta posibilidad de aportar datos congruentes para la investigación. Los resultados se presentan por medio de un análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que si bien los gerentes cuentan con competencias gerenciales con conocimientos y habilidades comunicacionales y técnicas para llevar con éxitos su gestión, Sin embargo, se pueden inferir debilidades en la identificación de los problemas y en el análisis de alternativas de solución por lo que se propone como estrategias para solucionarlas un programa de talleres en el proceso de toma de decisiones y en técnicas de análisis de alternativas, complementado con un taller de control de las emociones basado en la inteligencia emocional, para fortalecer las habilidades gerenciales.

Palabras clave: Gerencia. Toma de decisiones. Técnicas de análisis.



MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE PROCESS OF DECISIONMAKING IN THE SETTLEMENT OF LABOUR DISPUTES

Author: Juan Carlos García

Tutor: Mercedes Berenice Blanco

Year: 2014

ABSTRACT

Today's organizations and institutions, require managers capable to identify conflicts, analyze alternatives of solution and properly decide on the course of action for their resolution. From there, it becomes necessary that managers have the knowledge and skills to perform effectively the decision-making process; so this research had as purpose to propose management strategies for the decision-making process of the directors of the police of Carabobo in handling labour disputes. In that sense, this study was conducted in the framework of feasible projects, with a methodology of descriptive type with a field work design. The population was represented by the directors and medium managers of the institution, from which we selected a non probabilistic sample formed by 26 people with managerial positions. To collect the requires information, a questionnaire with a Likert type scale, which was previously validated by experts and settled in its reliability using Cronbach's Alpha coefficient resulting in a value of 0.69 which indicates that it has a high ability to provide consistent data for the research, was applied. The results are presented by means of a percentage analysis of items, coming to the conclusion that while managers have management skills with knowledge and communication and technical skills to bring successes with its management. However, weaknesses in the identification of problems and the analysis of alternative for solution can be inferred, for which reason it is proposed as a strategy to solve them with a program of workshops in the decision-making process and alternatives analysis, supplemented with a control of emotions based on emotional intelligence workshop to strengthen the management skills.

Key words: management. Decision making. Analysis techniques

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por verse afectada por procesos de cambios, en todos los ámbitos, desde lo económico y social, hasta lo político y las relaciones de trabajo, lo cual ha traído para las organizaciones e instituciones la necesidad de contar con gerentes capaces de planificar el trabajo, organizar las funciones, controlar la consecución de metas u objetivos de acuerdo a los planes y objetivos preestablecidos y dirigir las actividades, tomando las decisiones adecuadas que les permitan adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad y el mercado.

Asimismo, los gerentes deben mostrar competencias para liderarlas partiendo de los presupuestos que son ellos quienes influye en los demás, los inspira y los induce al cambio; orientándolos no a través de la fuerza sino que trabaja a través de la persuasión y guiándolas hacia la consecución de metas comunes; además, de ser el mediador natural en los conflictos que pueden surgir dentro de la organización, independiente de su índole o magnitud, ya que van desde una disputa entre dos de sus subordinados por el uso de un ordenador hasta serios enfrentamientos por la discusión de reivindicaciones contractuales, y que en ocasiones pueden interferir en el normal desarrollo de las actividades normales de la producción de bienes y servicios con su lógica secuela de efectos nocivos para las operaciones de la empresa.

En ese marco de ideas, se encuadra la situación de la Policía de Carabobo cuyos cuadros medios muestran debilidades en las competencias necesarias para liderar los cambios organizativos necesarios para enfrentar los cambios del entorno, motivando a sus subordinados policiales a un mejor desempeño y manejar asertivamente los conflictos laborales que surgen en

la institución, reconociendo adecuadamente sus causas, analizando las alternativas de resolución y propiciar las decisiones correctas

En ese sentido, surge el interés de realizar el presente estudio con el propósito de proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo, de allí, que se presente este proyecto de investigación el cual se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I expone el Planteamiento del Problema, los Objetivos y la Justificación de la Investigación. El Capítulo II desarrolla el Marco Teórico y en él se plantean aspectos básicos de la investigación como son sus antecedentes, las bases teóricas, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

El Capítulo III explica el Marco Metodológico, el cual detalla cómo se llevará a cabo el estudio exponiendo la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, la población y muestra, las técnicas y procedimientos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en la recolección de la información, tabulados y acompañados de gráficos que facilitan su interpretación. En el Capítulo V se describe la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que pueden extraer los investigadores, además de presentar una lista de las referencias bibliográficas que fueron consultadas para dar fundamento a la investigación.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, se ha vuelto lugar común hablar que Venezuela atraviesa por una crisis social, cultural, económica y política sin precedentes en la historia moderna venezolana, causando gran preocupación la degradación de los valores intrínsecos a la sociedad, que se ve reflejada en un aumento desmedido de la inseguridad que afecta a todos los sectores y estratos de la población.

En ese sentido, causa preocupación constatar que, según la Organización No Gubernamental Observatorio Venezolano de la Violencia (2009); los hechos delictivos en Venezuela han experimentado un alarmante incremento en las últimas dos décadas, causando enorme malestar a la sociedad en general y en especial a todas aquellas personas e instituciones que deben velar por el orden público y que tiene como misión fundamental la protección de los derechos humanos, el bienestar personal y por su puesto la convivencia armónica de la sociedad; como es el caso de las policías tanto estatales como municipales, además de la recién creada Policía Nacional.

Cabe destacar que la inseguridad no es un problema de nueva data, sin embargo las cifras de incidentes delictivos como muertes, secuestros, robos, hurtos, violaciones y decenas de delitos más, que semana a semana reportan los medios de comunicación social de las principales

ciudades, se han vuelto parte de la vida cotidiana; convirtiéndose en uno de los problemas que más aqueja y preocupa a los ciudadanos venezolanos, especialmente por el alto índice de homicidios reportados.

Diversos estudiosos han sugerido como causas de la inseguridad en Venezuela a la pobreza existente en el país, la exclusión social, la pérdida de valores morales, la desintegración de las familias, así como también un sistema judicial degradado, matizado con un sesgo político de las leyes e insuficiente para atender todos los casos con prontitud negando un apego al estado de derechos, convirtiéndose en una espiral que contribuye a agravar la situación. Por otro lado, puede decirse que esta situación se ve potenciada ante las precarias condiciones de los cuerpos policiales que deben combatir el delito, lo cuales además de presentar una alto déficit de funcionarios, se encuentran mal dotados, sin los recursos necesarios para la capacitación de sus cuerpos medios, o para la adquisición de los vehículos necesarios para un patrullaje eficiente que les permita ejercer una función preventiva más que represiva.

En ese contexto, surge la necesidad de un manejo eficiente de los recursos tanto humanos como materiales con que cuentan los organismos policiales, lo que implica contar con directivos capaces y con competencias gerenciales que les permita conducir a la institución al logro de sus objetivos, tomando las decisiones adecuadas. Desde el punto de vista académico, un cuerpo policial al igual que cualquier otra organización, debe contemplar la gerencia como un proceso. De allí que, como señala Krygier, G. (2000:57), pueda ser analizada y descrita en términos de cuatro funciones básicas de la organización como son planificación, organización, dirección y control o supervisión, las cuales pueden ser analizadas por separado para su mejor comprensión, aún cuando en la práctica, con frecuencia, un directivo ejecuta todas o algunas de ellas, de manera simultánea o continuada.

La planificación, según Stoner, J.; Freeman, R. Gilbert, D.; y Mascaró, P. (2000:102), significa desarrollar los objetivos para cada nivel de la organización determinando la manera de alcanzarlos. Constituye la función administrativa más importante de los directivos de una institución, ya que los planes han de presentar los objetivos y establecer los medios idóneos para alcanzarlos. Por su parte, Davis; K. y Newstrom, J. (2000:231) señala que la función de organización implica la división del trabajo según el objeto principal de la organización, determinando el tipo de estructura y actividades a realizar para alcanzar objetivos planeados (especialización); agrupándolas en una estructura lógica; designando a las personas que han de llevarlas a cabo (cargos y tareas) para luego asignar los recursos necesarios y coordinar esfuerzos.

La tercera función gerencial es la dirección, la cual según Stoner, J.; Freeman, R. Gilbert, D.; y Mascaró, P. (2000:108), implica una labor fundamental en el proceso gerencial y envuelve conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo, actuación y toma de decisiones. De acuerdo con estos autores, consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, tratando de ser coherentes con las políticas globales de la institución, estableciendo el rumbo a seguir y liderando a la organización por el camino escogido.

Por último, pero no menos importante, esta la función básica de Control o Supervisión, cuyo propósito inmediato, según Stoner, J.; Freeman, R. Gilbert, D.; y Mascaró, P. (2000:114), es medir, cualitativa y cuantitativamente, que las actividades se ejecuten de acuerdo a los planes de actuación establecidos, determinando de la medición de estos resultados, si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución de los procesos dentro de los parámetros que fueron establecidos.

Lo anterior conduce a plantearse la interrogante sobre ¿Cómo se conducen los procesos gerenciales dentro de las instituciones policiales?, habida cuenta de la necesidad de directivos que cuenten con competencias que les permitan una acción reflexiva conducente a acrecentar la eficiencia del trabajo policial preventivo y un adecuado control sobre la dinámica represiva; interactuando de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto social, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando canales comunicacionales que faciliten el flujo de información necesaria para una toma de decisiones acertadas.

Además, el directivo debe contar con una serie de competencias que van más allá de las gerenciales requeridas para planificar, organizar y controlar, sino que se requiere competencias específicas que faciliten su proceso decisorio, tales como capacidad para el análisis de alternativas, la toma de iniciativa, la fijación de metas y una delegación eficaz, en las cuales se han venido observando debilidades; que afectan la eficacia del directivo, quien debe además tener competencias para la comunicación interpersonal, comprender a los demás y el desarrollo de los subordinados; para la creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos.

En ese sentido, las normas que rigen el mundo laboral en la actualidad, están en constante cambio, juzgando a los individuos no solo por sus capacidades intelectuales, por la formación académica o experiencia laboral, sino también por el modo en que se relacionan con los demás. Es por eso que dentro de las organizaciones se observa la necesidad de dos habilidades necesarias para tener éxito: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

En consecuencia, cobra especial importancia las competencias para el abordaje de los conflictos que surgen de las relaciones laborales en momentos que las policías venezolanas se encuentran en un proceso de transformación y de grandes cambios, ante la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009), el cual se ha prolongado generando dificultades para dar solución a los diferentes conflictos que surgen por los cambios involucrados.

En los cuerpos policiales, la organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos-subordinados, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del funcionario medio, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto social por su relación el entorno y la comunidad donde actúa y presta sus servicios.

En este orden de ideas, el conflicto, definido como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo, se ve, según Chiavenato (2000:302), como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. Sin embargo, cuando no logran satisfacerse las expectativas, surge el descontento y se generan los conflictos convirtiéndose en un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad entre compañeros, entre otros.

Por otro lado, la realidad de los cuerpos policiales tiende a alejarse de las consideraciones teóricas sobre las organizaciones modernas, ya que se observa la centralización de la toma de decisiones en un ente rector que

impone lineamientos que coarta la autonomía de policías regionales y municipales y limita el accionar de directivos en las decisiones del quehacer diario para dar soluciones a los conflictos laborales que surgen. En este orden de ideas, se observa el caso particular de la Policía de Carabobo, donde se observan dificultades institucionales que se derivan de las debilidades impuestas por las limitaciones de recursos, que restringen la posibilidad de capacitación de los cuerpos medios para la preparación de directivos en cuanto a las competencias requeridas para su desempeño, por lo que se observan debilidades para un liderazgo eficaz

Es así, como otro factor que incide en la capacidad gerencial de los cuerpos medios se origina del hecho que las tradicionales estructuras piramidales predominantes en las organizaciones policiales, siguen prestigiando la antigüedad por encima de la formación académica y profesional de éstos, por lo que comúnmente son promovidos a estos cargos gerenciales funcionarios que no cuentan con una formación académica en gerencia, por lo que sus decisiones se basan más en la experiencia o el empirismo, y no en función de competencias gerenciales desarrolladas mediante una formación formal.

En consecuencia, estos cuadros medios no demuestran las competencias necesarias para liderar los cambios organizativos necesarios para enfrentar los cambios del entorno, para motivar a sus subordinados policiales a un mejor desempeño en busca de la excelencia que plantean la misión y la visión del cuerpo policial; además de mostrar debilidades en el manejo de conflictos. Esta falta de capacitación dificulta una delegación de funciones que facilite el flujo de los procesos comunicativos que contribuyen a reconocer adecuadamente los conflictos laborales que se presentan en la institución, dificultando tomar las decisiones necesarias para mediar efectivamente en ellos, y seleccionar los medios alternativos apropiados para

la resolución de estos problemas, surgidos ante los cambios que se vienen dando en la institución en los momentos actuales.

En ese sentido, debe buscarse alternativas para corregir esta falta de conocimientos y competencias gerenciales que permitan, una vez que se ha identificado un conflicto en las relaciones laborales de la institución, conducir un adecuado análisis situacional a fin de encontrar sus causas y considerar todos los factores necesarios para decidir apropiadamente, en función de las metas que se desean alcanzar, así como los diferentes factores involucrados: tiempo, costo, factibilidad e impacto; para seleccionar la mejor alternativa.

Cabe destacar, que la falta de decisiones adecuadas en la resolución de los conflictos puede conducir al escalamiento de la situación conflictiva trayendo como consecuencia serias dificultades en las relaciones laborales de la institución debilitando las posibilidades de la misma de enfrentar de manera efectiva los retos de la sociedad actual y alcanzar de manera eficiente sus objetivos. En virtud de lo expuesto, surge el interés por realizar la presente investigación con el objetivo de proponer un plan de estrategias gerenciales para la mejora de las tomas de decisiones en la solución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo, por lo que se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo manejan los gerentes medios de la Policía de Carabobo los conflictos laborales que surgen en la institución?

¿Qué elementos claves interviene en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo?

¿Qué acciones podrán tomarse para optimizar la toma de decisiones a en la solución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo.

Objetivos Específicos

1.- Describir el manejo actual de los conflictos laborales por parte de los gerentes medios de la Policía de Carabobo

2.- Identificar los elementos claves en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos.

3.- Establecer acciones para optimizar la toma de decisiones a fin de solucionar conflictos laborales.

Justificación de la Investigación

El incremento de la inseguridad en las últimas décadas en Venezuela conduce a pensar en la necesidad de profundos cambios sociales, políticos y económicos de la sociedad que debe incluir la transformación del sistema judicial con la finalidad de reducir los índices de impunidad reinantes, de manera que se pueda ofrecer a la sociedad garantía de la protección tutelar del Estado de sus derechos humanos, incluyendo la vida, ofreciendo solución a este neurálgico problema de la sociedad en busca de una convivencia solidaria, de justicia, paz y tolerancia, bajo valores que promuevan la

responsabilidad individual y social con ética pública.

En consecuencia, los cuerpos policiales como actores principales en la prevención y combate al delito necesitan contar con gerentes bien preparados, con las competencias necesarias para conducir adecuadamente las labores de la institución, tomando las decisiones apropiadas para asegurar la eficacia de sus acciones y un abordaje efectivo de los conflictos laborales que surgen en la misma a consecuencia de los cambios que se derivan de la aplicación de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009).

Ante esta contundente realidad existente en la sociedad venezolana, cobra relevancia esta investigación, enmarcada en la Línea de Investigación: Gestión de las Personas, pues busca analizar el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos laborales permitiendo que pueda manejar de manera eficaz las controversias que surgen entre el recurso humano de la institución, favoreciendo la eficiencia en su administración y, por ende, la eficacia de sus operaciones, beneficiando de esta manera a la colectividad con una mejor acción preventiva y de combate a las diferentes manifestaciones delictivas.

Asimismo, se espera que al analizar el proceso decisorio de los directivos y los medios alternativos de resolución de conflictos laborales, se podrán potenciar las competencias generales de los directivos para el ejercicio de las funciones básicas de la gerencia como son la planificación, organización, dirección y control, mejorando sus habilidades en la gestión del principal recursos de la institución, es decir de las personas que en ella trabajan; haciendo más eficiente el desempeño de la Policía de Carabobo, en momentos en que enfrenta dificultades con un déficit de funcionarios de acuerdo a los estándares internacionales. De allí que se justifica la

realización de este trabajo pues se pretende que contribuya a una gestión más eficiente del personal, beneficiando el desempeño de la institución.

También, se espera que el desarrollo de la investigación pueda servir de referencia a otros estudios que se realicen sobre la materia. Por otro lado, se aspira contribuya a la formación académica y profesional del investigador, aportándole conocimientos y experiencias que nutrirán e impulsarán su desarrollo como persona y como profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Al abordar un estudio científico se deben delimitar referentes teóricos que permitan ampliar la descripción de la problemática o fenómeno que se investiga, con el objetivo de lograr la interacción y relación de la teoría con la investigación que se está llevando a cabo. Al respecto del marco teórico, Sabino, C. (2002:59) señala que éste “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema”. Es decir, busca integrar al problema dentro de un ámbito donde cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en el trabajo propuesto.

En ese sentido, se realizará una revisión documental y bibliográfica, consistente en recopilar de ideas, posturas de otros autores, conceptos y definiciones, que sirvan de sustento a la investigación, desarrollándose los puntos relacionados con los antecedentes y las bases teóricas que describen la problemática, buscando dar respuesta a los objetivos e interrogantes del estudio.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006:37) permiten conocer cómo ha sido tratado un problema específico de investigación con anterioridad, es decir qué tipos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo y qué diseños se han

utilizado, reflejando los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada. En ese sentido, a través de la revisión bibliográfica se ubicaron estudios previos, como trabajos y tesis de grado relacionados con la gerencia y la toma de decisiones. De estos estudios previos se toman diferentes aportes que se consideran contribuyen al proceso investigativo.

Oliveros, N. (2013) presentó su trabajo de grado con el título **La Conciliación como Medio Alternativo para la Resolución de Conflictos Laborales en el Contexto Procesal Venezolano**, ante la Universidad de Carabobo, para optar a la Maestría en Derecho del Trabajo, el cual tuvo como objetivo analizar la eficacia de la conciliación como medio alternativo de resolución de conflictos laborales en la legislación procesal laboral venezolana.

Metodológicamente, esta investigación se desarrolló con un diseño bibliográfico, de tipo documental, circunscrita al nivel descriptivo, ya que buscaba caracterizar una realidad social concreta indicando sus rasgos más significativos, obteniendo la información necesaria según los objetivos planteados. La población estuvo representada por los diferentes documentos legales que legislan sobre los medios alternativos de resolución de conflictos y como técnica de recolección de datos se utilizó revisión documental, utilizando el método deductivo, para el análisis de las reglas, leyes y principios dirigidos a resolver conflictos, problemas o demostraciones.

El análisis de la información recolectada permitió a la autora concluir que existen estos diversos enfoques de una misma figura, siendo trascendental destacar que a través de la conciliación, dentro del contexto jurídico-procesal venezolano, se logra terminar los conflictos laborales, siendo en definitiva un medio eficaz para la resolución de los mismos sin la necesidad de la intervención del sistema judicial.

El trabajo de Oliveros (2013) pone en evidencia la importancia de utilizar medios alternativos para solucionar los conflictos y la necesidad de abordarlos antes de su escalamiento, lo que implica tomar decisiones sobre las alternativas de mediación, así como un adecuado análisis de las alternativas de solución una vez iniciada la intervención. Este estudio aporta información relevante para la presente investigación al poner de manifiesto los diferentes medios alternativos de solución de conflictos y destacar la importancia de las decisiones apropiadas en estos procesos.

De Abreu, O. (2011) presentó ante la Universidad de Carabobo, su trabajo especial de grado titulado **Propuesta de Lineamientos Estratégicos para la Toma de Decisiones en el Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua**, para optar al título de Magister en Administración, Mención Gerencia, el cual tuvo como propósito proponer lineamientos estratégicos para facilitar el proceso decisorio en la mencionada unidad administrativa de la Gobernación del Estado Aragua.

La metodología empleada se sustentó en el paradigma positivista, enfocada en el método cuantitativo y se basó en una investigación de tipo campo, apoyada en la modalidad de proyecto factible. Como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, dirigida a una población conformada por (16) empleados que trabajan en el Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua, utilizando una muestra de tipo censal ya que la investigadora eligió intencionalmente a la totalidad de los funcionarios administrativos.

El análisis de los datos recolectados permitió evidenciar debilidades con relación al proceso de toma de decisiones que se derivan de la falta de competencias para el análisis de las alternativas, así como la inadecuada segregación de funciones que hace que algunas decisiones se sobrepongan

una a otra, generando que algunos procesos queden inconclusos o no se ejecuten porque el personal de nivel inferior, no cuenta con un liderazgo efectivo que asuma el procesos decisorio con efectividad, lo que pone de manifiesto una falta de planificación y organización dentro del Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua.

Este estudio pone de manifiesto la importancia de la planificación y organización de las funciones, así como la comunicación interpersonal en las tomas de decisiones, ya los niveles decisorios deben estar bien definidos, así como las decisiones tomadas deben ser del conocimiento de todos para facilitar la ejecución de diferentes procesos, favoreciendo la eficiencia. En ese sentido, la información que se obtiene de dicho estudio contribuye con la presente investigación al aportar datos concretos sobre los efectos de la comunicación en la toma de decisiones y por ende en el desarrollo de las actividades.

Franchescci, M. (2010) presentó un trabajo de grado bajo el título de **Estrategias Gerenciales en la Toma de Decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente**, ante la Universidad de Oriente, para optar al título de Magister en Relaciones de Trabajo, cuyo objetivo general fue diseñar un plan de estrategias gerenciales en la toma de decisiones en la mencionada Dirección. Metodológicamente, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, basado en un estudio descriptivo de campo. En la fase diagnóstico se utilizó como instrumento para la recolección de información un cuestionario con respuestas dicotómicas cerradas y la muestra estuvo constituida por una selección del total de la población que se involucró en el proceso de administración de recursos humanos de la mencionada casa de estudios. La confiabilidad se fundamentó en el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach;

mientras la validez del instrumento se determinó a través del juicio de expertos.

Los resultados permitieron a la investigadora concluir que la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos, se hace de manera generalmente autocrática en los niveles superiores, afectando la efectividad y eficiencia de los niveles inferiores, por lo que se propone un plan de estrategias gerenciales que puedan hacerla más eficiente en el logro de las metas y en beneficio de los empuados de la institución. Este estudio permite conocer como los estilos de liderazgo y de gerencia influyen en los procesos de toma de decisiones y afectan la efectividad y eficiencia en los procesos involucrados, ya sea en un sistema o ante cualquier problema que se presente, por lo que se requiere de objetividad y claridad para analizar la información que se tiene. Esta información contribuye con el presente estudio al profundizar en los efectos y consecuencias de una toma de decisiones ineficiente ya que de ella puede depender el curso adecuado o inadecuado de la organización, afectando los resultados de la gestión y el desempeño no sólo de los directivos, sino del personal en general.

Por su parte, Pérez, D. (2009) presentó un trabajo de grado bajo el título de **La Toma de Decisiones del Personal Directivo en el Desempeño del Personal en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Sotillo del Estado Anzoátegui**, ante la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, para optar al título de Magister en Administración, Mención Gerencia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la toma de decisiones del personal directivo en el desempeño del personal de la mencionada alcaldía. Fue de tipo descriptivo, de campo y no experimental y tuvo como población 154 trabajadores de la Dirección de Hacienda, de la cual se seleccionó no probabilística con el criterio que tuviera cargos de supervisión y dirección que

implicará decisiones involucradas en el desempeño de la unidad administrativa, quedando conformada por 28 personas.

Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de 22 ítems de respuesta cerradas con una escala de Likert dirigido a una población que permitió verificar, la pertinencia y efectividad de las decisiones tomadas por el Director de Hacienda. El cuestionario fue validado mediante el juicio de expertos y su confiabilidad se calculó de acuerdo al coeficiente de Alpha de Cronbach, para escalas múltiples, reportando un resultado satisfactorio. La técnica de análisis de datos fue porcentual, se representó en tablas de frecuencias y Gráficos de Barras, de acuerdo a ítems por dimensión e indicador

Los resultados obtenidos permitieron concluir que los directivos adolecen de herramientas que le permitan dirigir, definir, diseñar estrategias, asignar recursos disponibles e incentivar el trabajo en equipo. Además se evidenció la falta de capacitación en técnicas gerenciales, escaso desarrollo de habilidades para tomar decisiones y falta del sentido de pertinencia, necesarios para el tipo de decisión que debe tomar ante situaciones problemáticas y la elección de alternativas de solución.

Esta investigación demuestra la necesidad de los gerentes de contar con competencias gerenciales que les permitan su accionar dentro de parámetros de idoneidad requeridos para tomar acertadamente las decisiones pertinentes a la conducción de sus unidades organizativas, ya que incide negativamente en las funciones de dirigir, definir, diseñar estrategias, asignar recursos disponibles e incentivar el trabajo en equipo, terminando por traducirse en una gestión deficiente en la consecución de los objetivos planteados. Este estudio aporta orientación para la realización del

diagnóstico que se pretende en este estudio, lo cual es importante para el logro de los objetivos que se ha planteado la investigación.

León, K. (2009) presentó su trabajo de grado titulado **Los conflictos colectivos y sus modos de solución en el ordenamiento jurídico Venezolano**, ante la Universidad del Zulia, para optar a la Maestría en Derecho Laboral y Administración del Trabajo, el cual tuvo como finalidad analizar los modos alternos de solución de conflictos previstos en la Legislación Laboral Venezolana y la titularidad del derecho a su ejercicio.

En cuanto a su metodología, el estudio se enmarcó dentro de una investigación cualitativa del tipo documental, con un nivel descriptivo. Las unidades de análisis estuvieron representadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo para verificar como privilegian los modos de autocomposición de conflictos en Venezuela. Como técnica para la recolección de datos se utilizó la revisión documental. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis deductivo que permitió extraer las conclusiones pertinentes.

Los datos recolectados permitieron concluir que los conflictos colectivos de trabajo, constituyen un acto jurídico, mediante el cual los trabajadores encuentran espacio virtual para establecer mejoras en las condiciones de trabajo; por lo que una vez identificado el conflicto, se debe canalizarlo y abordar utilizando mecanismos que permitan su solución antes de que escale y se convierta en un problema mayor; para lo cual la legislación venezolana contempla diversos medios para evitar la judicialización de los mismos.

Este estudio permite evidenciar la importancia de evaluar las diferentes alternativas para la solución de conflictos laborales y decidir sobre la

alternativa más apropiada para evitar que los conflictos escalen y requieran de su judicialización. Esta información aporta orientación al diagnóstico que debe realizarse sobre los conocimientos sobre los medios alternativos de resolución de conflictos al exponer los diferentes elementos a analizar para determinar la existencia de conflictos.

Bases Teóricas

El basamento teórico de una investigación permite organizar las teorías, conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando las relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos. En ese sentido, Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006:32), señalan que su función más importante es "sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores llaman "elaborar el marco teórico. Ello implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio". De allí, que su racionalidad, consistencia y estructura lógica permitan analizar los hechos conocidos y orientar la búsqueda de otros datos relevantes para la investigación propuesta.

La Organización

La organización es la parte de las ciencias administrativas que propone el establecimiento de una estructura intencionada de los roles que deberán desempeñar los individuos que conforman una empresa o institución. En otras palabras, se puede decir que Organización es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente en ella, determinando las reglas bajo las cuales esa gente interactuará.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Al respecto, Kriegel, T. y Patler, L. (1994:59) señalan que “Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales”. De allí, que descubriera, en tiempos remotos, que las tareas pueden hacerse de manera más productiva o menos costosa a si se coopera de manera organizada por medio de una estructura bien definida y comprendida por todos.

En ese orden de ideas, una organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente entendida por todos, indicando quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de manera que se eliminen las dificultades que ocasionan la presión en la asignación de responsabilidades, lográndose un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un ambiente y condiciones favorables para el desempeño humano con el fin de que éste alcance los objetivos que se han planteado, ayudando a lograr que los objetivos individuales tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, es decir a lograr los objetivos colectivos. En ese sentido, se trata de un instrumento administrativo, más que de un fin en sí mismo. Los roles que se establecen deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones de las personas disponible.

El objetivo fundamental de una organización es la división del trabajo entre los individuos, tratando de coordinar sus esfuerzos. En la práctica, también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada una de sus partes, y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de éstos objetivos.

Kast, F. y Rosenzweig, J (1987) indican que se pueden distinguir tres concepciones diferentes de la organización: a) la clásica en la cual se propone el estudio de las actividades que precisan ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos. b) en función de las relaciones humanas que parte del estudio de las motivaciones y comportamiento del hombre; y c) en términos de sistemas concentrando su atención en las decisiones que deben ser tomadas para alcanzar los objetivos. Se trata de proyectar una organización que facilite la toma de decisiones.

Por su parte, Kriegel, T. y Patler, L. (1994) señalan nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional:

1. *Del objetivo*: Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. *Especialización*: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad.
3. *Jerarquía*: La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. *Paridad de autoridad y responsabilidad*: Cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. *Unidad de mando*: Se debe determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior para evitar confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
6. *Difusión*: Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición

de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad.

7. *Amplitud o tramo de control:* Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que éste pueda realizar sus funciones con eficiencia.
8. *Coordinación:* Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
9. *Continuidad:* La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

En otro contexto, Kriegel, T. y Patler, L. (1994:107) señalan que uno de los objetivos de la organización es la búsqueda de la eficiencia del proceso administrativo, para lo cual necesitará de una estructura que refleje los objetivos y planes, dado que las actividades se derivarán de ellos. Asimismo, debe ser reflejo de la oportunidad con que cuenta la dirección y responder a las condiciones en la que se encuentra ya que sus premisas pueden ser de orden político, tecnológico, social, económico y ético. También, al agrupar las actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerarse las limitaciones y costumbres de los individuos.

La Gerencia

Cuando se habla de gerencia comúnmente se refiere al cargo que ocupa el director de una organización, quien tiene dentro de sus múltiples funciones representarla frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos para la misma.

En este sentido, Drucker, P. (2002:12), expresa que el término “gerencia” es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre su vida laboral. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones por lo que la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegado, entre otros.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, por lo que puede ser analizada y descrita en términos de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control o supervisión, las cuales para su comprensión son analizadas separadamente. En la práctica, sin embargo, tal como lo señala Krygier, G. (2000:58), un gerente puede ejecutarlas simultáneamente todas o algunas de ellas, y de hecho lo hace con frecuencia, o al menos en forma continuada. Estas funciones pueden describirse de la siguiente manera:

a) Planificación: es la primera de las funciones a ejecutar. Luego de definidos los objetivos de la organización y los medios necesarios para lograrlos, éstos deben ser presentados como planes que oriente el curso de la organización y provean una base para estimar el probable nivel de éxito que puede esperarse en el cumplimiento de sus objetivos. Normalmente, los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto y mediano plazo.

La planificación constituye la función administrativa más importante ya que en ella se desarrollan los objetivos para cada nivel de la organización determinando la forma para alcanzarlos. Al respecto, Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (2000:103), señalan que los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para

alcanzar. Los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos requeridos y para que los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes que puedan ser controladas y medidas de tal manera que, cuando no sean satisfactorias, se puedan tomar medidas correctivas.

b) Organización: una vez preparados los planes, se debe crear la organización necesaria para llevarlos a la práctica y poder ejecutarlos, por lo que la gerencia debe determinar el tipo de estructura requerida para su realización. La clase de organización establecida, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiados e integralmente adecuados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Al respecto, Robbins, R. y Coulter, M. (2005:29) señalan que el sentido de la acción de organizar se corresponde con tareas relacionadas con la coordinación, distribución de responsabilidades, reagrupación o división de las funciones que ejecutarán los miembros de la organización, destacando que al “asignar el trabajo a las personas, se les brinda autoridad para realizarlo, pero a su vez se les responsabiliza de los resultados”.

A su vez, Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P (2000:105) plantean que organizar es el proceso mediante el cual se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Según Davis, K. y Newstrom. J. (2000:232), el objeto principal de la organización consiste en la división del trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar objetivos planeados (especialización); agruparlas

en una estructura lógica (departamentalización); designar las personas para que ellos las lleven a cabo (cargos y tareas); asignar los recursos necesarios; coordinar esfuerzos.

c) Dirección: es una función fundamental del proceso gerencial y envuelve conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Aún cuando cada uno de estos términos tenga una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos. Una organización logra cumplir con sus objetivos, de la manera más óptima posible, como resultado de los esfuerzos de cada miembro de ella.

De acuerdo a Robbins, S. (2004:41), la dirección consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, buscando que sean coherentes con las directrices globales de la organización, estableciendo el rumbo a seguir y conduciendo a la empresa o institución por él, avizorando el futuro partiendo del presente. De allí, que conlleve a las ideas, a las intuiciones y a las iniciativas con el fin de convertirlas en propósitos, luego de aplicar una serie de recursos. Se sostiene que desde la dirección se establece la visión. En síntesis, el autor se refiere a la dirección como la función del proceso administrativo que asegura la consecución de los objetivos fijados en la planificación, apoyándose en las personas y la estructura física determinada para la organización.

Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (2000) destacan que dirigir implica mandar, influir motivar a los demás, de tal manera que se obtengan los objetivos previamente establecidos. En este sentido afirman que:

La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer mejorar sus esfuerzos (p.109).

d) Control o Supervisión: la última función básica del proceso gerencial es la función de control o supervisión, cuyo propósito inmediato, es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución con relación a los patrones de actuación establecidos y determinar, como resultado de esta comparación, si es necesario tomar acciones correctivas o remediales que encauce la ejecución en línea con las normas fijadas. La función de control es ejercida de manera continua, y aunque se relaciona íntimamente con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

Con relación a la supervisión, Chiavenato, I. (2000) sostiene que este proceso asegura si lo que se planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió con los objetivos previstos. Por su parte, Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (2000:116) consideran que el control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos, de allí que debe considerar establecer los estándares deseados, definiendo criterios sobre lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará, darle seguimiento al desempeño para compararlo con estándares establecidos e implementar las acciones correctivas, de ser necesarias.

Otros criterios que deben considerarse para que el proceso sea eficaz son: a) el proceso debe controlar las actividades apropiadas, es decir debe

dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. d) debe ser oportuno, efectuándose en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender acciones correctivas. c) el control debe mantener una relación favorable costo-beneficio, es decir no puede costar más que el elemento controlado. d) debe ser preciso, pues los procesos de control son indicadores de progreso y la base para las acciones correctivas; y e) debe ser aceptado por las personas, comprendiendo los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

Estrategias Gerenciales

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos ante los grandes cambios que se suceden en el entorno. De allí, que hagan uso de nuevas estrategias y modelos de gerencia en una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Asimismo, toda empresa u organización debe enfrentar los desafíos que trae consigo la competitividad, de allí que requiera de gerentes capaces de liderar efectivamente un equipo de trabajo que atienda estos retos, reconociendo la cultura de la organización, a los grupos que conviven en ella y las características personales de los integrantes del equipo. Asimismo, deben ser capaces de asignar responsabilidades y objetivos a conseguir, superando conjuntamente las dificultades y reconociendo expresamente un buen desempeño.

En ese sentido, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la labor que realizan sus gerentes, en su capacidad de dirigir las actividades que ayuden a la organización a lograr sus metas. En este sentido, la base fundamental de un buen gerente es la eficacia y la capacidad para conducir al logro de las metas, de aplicar las estrategias gerenciales necesarias para alcanzar sus objetivos.

El término estrategia, comúnmente se define como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Sin embargo, Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (2000) señalan que en el ámbito de la organizaciones, las estrategias representan una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, convirtiéndose en una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que empleadas de manera sistemática y funcional, permite a la organización ser efectiva en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida su actividad.

Desde el punto de vista de los procesos gerenciales, se debe establecer que las estrategias son un factor importante en la administración de los recursos y las actividades. En ese sentido, Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (ob. cit.) señalan que las estrategias gerenciales deben tener al menos cinco atributos: ocuparse de las cuestiones fundamentales; ofrecer un marco de referencia para una planeación más detallada y decisiones ordinarias, desarrollar una amplia fórmula de cómo se logrará la misión de la organización, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzarlos; ayudar a orientar sus energías y recursos hacia el logro de los mismos y organizar las actividades a realizarse.

En el mismo orden de ideas, Koontz, H. y Weinrich, H. (1998:213), señala que “las estrategias son programas generales de acción que llevan

consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica". Es decir, son lineamientos de objetivos concebidos e iniciado de tal manera que permitan darle a la organización una dirección unificada. En consecuencia, puede decirse que la estrategia se refiere al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos. En su formulación se debe tener presente que la misma es la fuerza conductora de la organización y que deben considerarse tres aspectos: la relación producto-mercado, las capacidades y los resultados.

Competencias Gerenciales

Cada gerente en el desempeño de las funciones antes descritas, adopta roles que le son propios en diferentes situaciones y ambientes. El desempeño de los gerentes en ellas acarrea ineludiblemente la necesidad de reunir ciertas competencias que son esenciales para alcanzar de manera efectiva las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de las competencias de los gerentes y el efecto de cómo las desempeñan en el logro de los objetivos. De allí la pertinencia de describir los diferentes aspectos que constituyen estas competencias de los gerentes para que puedan ser efectivos en su gestión.

La Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión del mensaje simbólico. Una comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, puesto que representa el hilo común para los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y supervisión, de allí que sea necesario un proceso de comunicación que pueda reducir al mínimo los conflictos, ejerciendo su papel importante en el logro de los objetivos y metas de la organización.

Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. y Mascaró, P. (2000) señalan que por medio de la comunicación el gerente averigua lo relativo a los problemas, formula planes, ayuda a los empleados a satisfacer sus necesidades básicas, hace conocer sus decisiones, da instrucciones y comprueba los resultados. Todo gerente está obligado a enunciar con claridad cada comunicación, a escuchar con simpatía, a responder en forma considerada y a actuar con presteza.

En otro contexto, los autores mencionados, señalan que las organizaciones utilizan sistemas de comunicación ante la necesidad de sus integrantes de transmitir sus mensajes en forma eficaz y eficiente para interactuar en el logro de los objetivos. Las organizaciones se comunican con el exterior y en el interior mediante sistemas específicos. Los investigadores han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna que se clasifican en canales de comunicación formales como: comunicación descendente, ascendente y horizontal, y canales informales a los que pertenecen los rumores y las redes.

La comunicación descendente es el sistema más común de las organizaciones y el mensaje fluye del gerente a sus subordinados, habitualmente se utiliza para transmitir información como indicaciones concretas sobre el trabajo que explican la mejor manera de terminar las tareas.

La ascendente transcurre del subordinado al gerente, ofreciendo retroalimentación sobre asuntos y problemas actuales, información cotidiana acerca de los avances en la consecución de las metas de la empresa y de la eficacia de la comunicación hacia abajo. La comunicación horizontal es la comunicación entre el gerente y sus compañeros o entre colegas. Es menos

formal que los dos sistemas verticales y habitualmente atañe a la solución de problemas y la coordinación de flujo de trabajo entre compañeros o grupos.

Los gerentes suelen descuidar el sistema de comunicación por rumores, sin embargo, estos pueden encontrarse en cualquier organización, ya que surgen la natural necesidad de información que tienen los miembros de la empresa. Las redes son el segundo sistema de comunicación informal que se encuentra en las organizaciones y se establecen con el trato regular de los miembros de la empresa y están compuestas por varios grupos de personas. Las redes están relacionadas con los otros sistemas de comunicación de la organización.

El Liderazgo

Cuando se habla de liderazgo, o de líder, se debe considerar la importancia que se deriva de dicha función en las organizaciones. En este sentido, la influencia del líder se deriva de la energía con que motiva a otros a la realización de una tarea u objetivo. Con respecto a esta influencia, Chiavenato, I. (2000), plantea que ésta implica conceptos como poder y autoridad, abarcando todas las maneras de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas y enfatiza que se puede ser líder sin ser gerente.

Según Bolman, L. y Deal, T. (2001), “el liderazgo es un aprendizaje continuo, en el cual se debe sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando los pequeños errores como algo natural” (p.90), de donde se infiere que los líderes son personas que tienen la habilidad para crear confianza e influir y motivar a la gente para que logren las metas y objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

Sobre el liderazgo, Robbins, S. (2004) afirma que los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocráticos o coercitivos, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En el *Liderazgo Autoritario*, señala el autor la autoridad se centra en el administrador, la comunicación tiende a ser generalmente en un sentido, la obediencia y la conformidad de parte de los seguidores. Una ventaja del liderazgo autocrático es la velocidad con la que se toman las decisiones, pues el líder no tendrá que obtener la aprobación de los miembros de los grupos antes de tomar la decisión. Una posible desventaja podrá ser el efecto dañino del liderazgo autocrático sobre la moral del grupo, pues los miembros podrán no estar de acuerdo con la forma con la que se toman las decisiones y por tanto podrán brindar el menor apoyo posible.

Asimismo, señala que en este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los trabajadores y controla la conducta de ellos. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercer, ya que toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás en el camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos donde se otorga la oportunidad de voz y voto pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para si mismo.

En otro sentido, el *Liderazgo Liberal*, según Chiavenato, I. (2000), está caracterizado por el criterio dejar hacer y dejar pasar ya que se delegan los

asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento. Entre otros comportamientos del liderazgo liberal, el autor refiere que las tareas se desarrollan al azar con muchas oscilaciones originando así la pérdida de tiempo en discusiones dirigidas más a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí. Asimismo, se refleja un individualismo agresivo y poco respeto con respecto al líder.

Robbins, S. (2004), al caracterizar al liderazgo *Laissez-Faire*, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer”, en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Sobre el *Liderazgo Democrático o participativo*, Robbins, S. (2004) señala que se enmarca dentro del enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final, se plantea la necesidad de fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de calidad de la misma. En este orden de ideas, Bolman, L. y Deal, T. (2001), en relación al paradigma democrático, señalan que un liderazgo es democrático en la medida en la que facilita la participación de todos sus miembros en condiciones iguales.

Chiavenato, I. (ob. cit.) establece que el liderato democrático presenta una comunicación espontánea, franca y cordial, entre el líder y los empleados, con un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un

clima de satisfacción. Agrega que este tipo de liderazgo otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones. El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros.

El *Liderazgo Situacional* que presenta las teorías modernas sobre el liderazgo, se refiere a la necesidad del gerente actual debe ser capaz de identificar las claves de su entorno y de las situaciones que enfrenta. Pero aun siendo poseedor de buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todos modos el gerente no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente o de la situación que enfrenta. De allí que, las teorías situacionales busquen explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones.

Robbins, S. (2004), considera que el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

La Toma de Decisiones

La toma de decisiones, señala Moody, P. (2000), es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los gerentes han de saber tomar decisiones pues son

quienes tienen la primera responsabilidad de hacer tal elección. Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse un objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

En ese sentido, el citado autor afirma que las decisiones que un gerente debe tomar incluyen las rutinarias, las de emergencia, las estratégicas y las funcionales. Las rutinarias, son las que se repiten con las mismas circunstancias y se opta por tomar unas medidas cuya eficacia ya ha sido comprobada. En ocasiones, la situación planteada no tiene precedentes y la decisión debe tomarse en ese instante, a medida que se suceden los acontecimientos; de allí que surjan las llamadas decisiones de emergencia y pueden ocupar casi todo el tiempo de un directivo.

La forma más exigente de tomar decisiones está relacionada con las decisiones estratégicas, ya que la tarea más importante de un directivo consiste en decidir metas y objetivos, y convertirlos en planes concretos o en decisiones secundarias. Las decisiones funcionales, por su parte, se relacionan sobre todo con “problemas del personal” (contratar y despedir), por lo que requieren un manejo especialmente delicado.

Así mismo, el autor manifiesta que cada gerente tiene un estilo propio a la hora de tomar decisiones. Independientemente de si su estilo es lógico o creativo, el método debe ser racional y sencillo. Los buenos gerentes no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales, por el contrario permite un perfecto balance entre la intuición y la lógica. Sea cual fuese el estilo natural de tomar decisiones, hay que intentar siempre alcanzar un equilibrio entre ambas facultades.

En otro contexto, Moody, P. (ob. cit.) indica que un gerente debe ser sistemático en la toma de decisiones, pues sea cual sea el método utilizado para alcanzar una decisión, éste debe garantizar que se aborden todos los temas pertinentes: reunir la información necesaria, considerar y comparar correctamente todas las alternativas, identificar las dificultades y evaluar la factibilidad, teniendo en cuenta las consecuencias. Un enfoque sistemático permite preparar medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

También, señala Moody, P. (2000), existe una gama de técnicas para decidir la toma de decisiones que se extiende desde las corazonadas, en un extremo, hasta los análisis matemáticos complejos, en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles; sin embargo, pueden citarse diferentes bases para la toma de decisiones.

1. *Bases no cuantitativas*: Los medios no cuantitativos son útiles, no sólo para los problemas que se refieren a los objetivos, sino también para los problemas con los medios para alcanzar los objetivos. Al aplicarse, son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar las decisiones; existen cuatro bases: intuición, hecho, experiencias y opiniones consideradas.
2. *Bases Cuantitativas*: se relaciona con la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de línea de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los

mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de toma de decisiones.

3. *Bases Cualitativas*: Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos, entre las cuales las que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones son:

- **Experiencia**: Es lógico suponer que la habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. La experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión ya que los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.
- **Buen juicio o intuición**: Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento, además mejora con la edad y la experiencia. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas, al “instinto” de la persona que llega a una decisión.
- **Hechos**: Una decisión basada en hechos adecuados, se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan hechos, la decisión tiene sus raíces en datos objetivos, lo que implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación particular.

- Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aun de ver las consecuencias que otros pasan por alto, sin embargo el valor de la creatividad está en el desarrollo de las alternativas.
- Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas.

En resumen, debe decirse que a la hora de tomar decisiones, no existe una fórmula mágica que se aplique a todas las circunstancias, por lo que el decisor debe tener en consideración toda la información disponible sobre los hechos. Asimismo, debe apelar a su experiencia e intuición, de manera que pueda definir el problema, establecer objetivos, formulando y valorando todas las alternativas posibles, sopesando las eventuales consecuencias de cada una de ellas, para minimizar los efectos negativos asociados a la implantación de la decisión adoptada; además de hacer un seguimiento de los resultados.

En consecuencia, cobra importancia que el decisor utilice el buen juicio, valorando y considerando profundamente, en función de las bases cualitativas y cuantitativas mencionadas anteriormente, el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones; considerando la importancia de mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

El Proceso de Toma de Decisiones

El arte de tomar decisiones, según Moody, P. (2000) está basado en cinco ingredientes básicos: Información, Conocimientos, Experiencia, Análisis y Juicio. los cuales contribuyen a que el gerente pueda anticipar con cierto nivel de acierto la eficacia de sus decisiones.

La *Información*: esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

Los *Conocimientos*: Los conocimientos de quien toma la decisión de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, pueden ser utilizados para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

La *Experiencia*: Surge cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, independiente de los resultados, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares. Si una solución es aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si se carece de experiencia, entonces habrá que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

El *Análisis*: No existe un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un

problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

El *Juicio*: Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos para el buen juicio.

En otro contexto, Moody, P. (2000) señala que la selección de un curso de acciones entre alternativas, requiere además de combinar la información, los conocimientos, la experiencia, el análisis y el buen juicio, contar con un plan y compromiso de recursos de dirección o reputación, de allí que la toma de decisiones deba seguir diferentes pasos que permitan a la gerencia decidir de manera acertada y sistemática, los siguientes pasos:

1. *Reconocimiento del problema*: El proceso comienza reconociendo que existe un problema que requiere se tomen decisiones, que algo tiene que cambiar de la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.
2. *Análisis del problema*: Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario el estudio cuidadoso del mismo, lo más específico posible, con la finalidad de encontrar lo que lo está causando.
3. *Consideración de las metas*: hay que considera la o las metas que se desea alcanzar. Las metas seleccionadas están influenciadas por los valores que se tienen, lo que es importante. Tener conciencia de los valores y las prioridades que éstos mueven ayudará a ver más claramente lo que realmente se desea.

4. *Búsqueda de alternativas:* se deben pensar y buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Sin embargo, se han de buscar más alternativas o posibilidades que las obvias o las habituales.

5. *Análisis de los recursos que requiere cada curso de acción alternativo:* determinar cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios se posee para llevar a cabo la decisión. También se debe comparar los beneficios esperados de la selección.

6. *Selección de la mejor alternativa:* Después de ver cuidadosamente cada alternativa, se selecciona la mejor considerando los valores que son importantes, las metas para las cuales se está trabajando y los recursos con los que se tiene que trabajar. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá se deba crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas.

7. *Poner la decisión en acción:* La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa, se debe poner la decisión en acción. Usualmente las personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo. Si todos los involucrados en la ejecución estuvieron involucrados en la toma de la decisión, estarán más dispuestos a ayudar a su implementación. Muchas de las decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino requieren tener que tomar decisiones adicionales. Una decisión central implica una serie de decisiones adicionales. Esto es lo que se llama decisiones en cadena. Es lo que comúnmente se conoce como “una

cosa lleva a la otra”. Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.

8. *Aceptación de la responsabilidad:* Después que tomar una decisión, se necesita aceptar la responsabilidad y consecuencias de haberla tomado. La mayoría de las decisiones se toman sin tener toda la información que se quisiera tener, o sin los recursos que realmente se necesita.

9. *Evaluación de resultados:* El resultado de la decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad y desarrollar hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones.

En otro orden de ideas, Moody, P. (2000) hace mención de las cinco características comunes de las decisiones, que determinan en qué nivel de la organización se toman las decisiones:

1. *Tiene efectos futuros:* Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. *Es reversible:* Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3. *Causa impacto:* Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es

indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

4. *Su calidad*: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. *Es periódica*: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Técnicas para la Toma de Decisiones

Existen diversas técnicas que contribuyen a tomar las mejores decisiones posibles con la información que se tiene disponible. Con estas herramientas los gerentes son capaces de delinear las probables consecuencias de una decisión, calcular la importancia de los factores individuales, y elegir el mejor curso de acción a tomar. Estas técnicas, según Moody, P. (2000), incluyen:

El análisis lógico de Pareto: es una técnica muy sencilla que ayuda a analizar y luego seleccionar los cambios más importantes que deban realizarse en pos de solucionar un problema. Es útil para concentrar los esfuerzos en los aspectos más importantes y rentables de ese problema, evidenciado que los recursos son escasos y que debemos maximizar beneficios a la vez que minimizar los costos de trabajar en ello. Este análisis hace uso del Principio de Pareto, que dice que el 20 por ciento de una acción

producirá el 80 por ciento de los efectos, por lo que es muy útil cuando se debe decidir por uno de varios cursos de acción, al evidenciar cuál es ese 20 por ciento de esfuerzo en solucionar el problema que implicará el 80 por ciento de beneficios de haberlo solucionado.

Para empezar a utilizar la herramienta, según Moody, P. (2000), se escribe una lista de cambios que se pueden hacer. Si la lista es muy larga, se agrupan los cambios según estén relacionados. Luego, se puntúa cada ítem. El sistema de puntos que se usa dependerá del tipo de problema que está tratando de solucionar. El primer cambio a hacer es aquel que tenga mayor puntuación. Este cambio es el que le daría mayor beneficio si lo resolviera.

El análisis FODA: es una técnica utilizada para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. Al respecto, Moody, P. (2000) señala que el objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar los factores internos y externos, para en función de ellos, poder decidir. FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es el análisis de variables controlables dentro y en el entorno de la organización. Las fortalezas y debilidades son considerados variables internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas y controlarlas con mayor facilidad. Las oportunidades y amenazas las presenta el contexto externo a la organización, el ambiente o la situación, de allí que son variables cuyo control no depende de ella y la mayor acción que se puede tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a conveniencia.

Análisis por Comparación de a Pares: Esta técnica, de acuerdo con Mercado, E. (2000), ayuda a conocer la importancia relativa de una opción con respecto a las otras. Es particularmente útil cuando no se tiene información objetiva sobre la cual basarse. Esto hace fácil la elección del problema más importante a resolver, o seleccionar la solución que dará la ventaja más grande.

El análisis por Comparación de a Pares, ayuda a fijar prioridades cuando hay conflicto en los recursos demandados. Para utilizar esta técnica, primero hay que listar las opciones. Luego, hacer un cuadro con cada opción como encabezado de columna y fila. Utilizar esta grilla para comparar cada opción con las otras, una por una. Para cada comparación, decidir cuál de las dos opciones es más importante, y luego asignar un puntaje para mostrar cuanto más importante es. Se podrá entonces consolidar estas comparaciones para que cada opción dé un porcentaje de importancia.

Análisis en Grilla: Esta es una técnica útil de usar para realizar buenas decisiones. Mercado, E. (2000) señala que es más efectiva cuando se tiene un cierto número de buenas alternativas y varios factores a tener en cuenta. El primer paso es listar las opciones y los factores que son importantes para realizar las decisiones. Anotarlos en una tabla, con las opciones como etiquetas de las filas y los factores como encabezados de las columnas. Luego, calcular la importancia relativa de los factores en nuestra decisión. Expresar esto como números. Se puede utilizar esto para pesar la preferencia por la importancia de los factores. Estos valores pueden parecer obvios, pero si no lo son, se puede utilizar la técnica anterior de Comparación de a Pares para estimarlos.

El próximo paso, según Mercado, E. (2000), consiste en recorrer la tabla y asignar puntajes a cada opción según la importancia de cada factor en la

decisión. Asignar a cada opción puntajes desde 0 (pobre) a 3 (muy buena). Hay que notar que no se tiene por qué asignar diferentes valores a cada opción, si ninguna de ellas es buena para un factor particular en nuestra decisión, entonces todas las opciones deberían tener el puntaje 0. Luego, multiplicar cada uno de los puntajes por el valor de la importancia relativa. Esto dará el peso global correcto para la decisión. Finalmente sumar estos pesos para cada una de las opciones. La opción que tiene el mayor puntaje es la elegida.

El árbol de decisiones: es una excelente ayuda para la elección entre varios cursos de acción. Proveen una estructura sumamente efectiva dentro de la cual estimar cuales son las opciones e investigar las posibles consecuencias de seleccionar cada una de ellas. También ayudan a construir una imagen balanceada de los riesgos y recompensas asociados con cada posible curso de acción.

En resumen, señala Mercado, E. (2000), los árboles de decisión proveen un método efectivo para la toma de decisiones debido a que claramente plantean el problema para que todas las opciones sean analizadas, permiten analizar totalmente las posibles consecuencias de tomar una decisión y proveen un esquema para cuantificar el costo de un resultado y la probabilidad de que suceda. También ayuda a realizar las mejores decisiones sobre la base de la información existente y de las mejores suposiciones.

Para comenzar a dibujar un árbol de decisión se debe escribir cuál es la decisión que se necesita tomar. Se dibuja un recuadro para representar esto en la parte izquierda de una página grande de papel. Desde este recuadro se deben dibujar líneas hacia la derecha para cada posible solución, y escribir

cuál es la solución sobre cada línea. Se debe mantener las líneas lo más apartadas posibles para poder expandir tanto como se pueda el esquema.

Al final de cada línea se debe estimar cuál puede ser el resultado. Si este resultado es incierto, se puede dibujar un pequeño círculo. Si el resultado es otra decisión que necesita ser tomada, se debe dibujar otro recuadro. Los recuadros representan decisiones, y los círculos representan resultados inciertos. Se debe escribir la decisión o el causante arriba de los cuadros o círculos. Si se completa la solución al final de la línea, se puede dejar en blanco.

Luego, comenzando por los recuadros de una nueva decisión en el diagrama, dibujar líneas que salgan representando las opciones que podemos seleccionar. Desde los círculos se deben dibujar líneas que representen las posibles consecuencias. Nuevamente se debe hacer una pequeña inscripción sobre las líneas que digan que significan. Seguir realizando esto hasta que se tenga dibujado tantas consecuencias y decisiones como sea posible ver asociadas a la decisión original.

La lluvia de ideas o brainstorming, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta, señala Moody, P. (2000), fue ideada en el año 1941 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

La principal regla del método es aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "juiciosa" sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica.

Las técnicas proyectivas: constituyen una metodología diseñada a partir de fundamentos psicoanalíticos, que consiste en la presentación de estímulos, preferiblemente ambiguos, para que la persona los logre proyectar en aquellos aspectos inconscientes de su personalidad. Las mismas facilitan la articulación de pensamientos reprimidos, en la medida que los sujetos proyectan sus propios pensamientos y sentimientos al responder ante estímulos aparentemente neutros para ellos. Entre las técnicas proyectivas, de acuerdo con Mercado, E. (2000), se pueden mencionar:

- Personificación: Posibilita identificar la identidad de un producto y su marca. En ésta dinámica deben imaginar que la marca es una persona.
- Diálogo Íntimo: En esta dinámica los invitados imaginan y sostienen un diálogo con la marca, producto y/o servicio a evaluar. Este ejercicio se realiza de manera individual y permite desbloquear las barreras y prejuicios para la libre expresión de ideas.
- Familia de Marcas: En esta dinámica los participantes deben imaginar que las marcas evaluadas, componen una gran familia y asignarán

diferentes roles a las mismas. Los resultados arrojan los conflictos que hay entre ellas, los principales competidores y el posicionamiento.

- La Fiesta: Permite detectar la personalidad, imagen afectiva y posicionamiento de las marcas. Propone a los participantes determinar los diferentes perfiles en una fiesta: quién es el líder, el más divertido, el más aburrido, el borracho, el elegante, el solitario, etc.
- Collage: Es una herramienta de carácter eminentemente proyectivo que permite identificar con mayor claridad las ideas, valores y expectativas del consumidor. El entorno de juego permite la libre expresión de los sentimientos y compromisos afectivos.
- Asociación de Cualidades: Ésta técnica maneja una serie de atributos positivos y negativos en relación a los aspectos que se evalúan de la marca. El público entrevistado determina cuáles a su criterio tienen correspondencia con la misma y cuáles no

El Conflicto Organizacional

El conflicto es inherente al ser humano y se hace presente durante toda su vida, de allí que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión han formado parte en las relaciones humanas; por lo que de la forma en que el hombre esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo. En la actualidad, el conflicto es fácilmente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de las diferencias de clases e ideologías, así como en las relaciones interpersonales y laborales.

Al respecto del conflicto, Robbins, S. (2004:434) lo define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. Por parte, Davis, K. y Newstrom, J. (2000:337) lo describen como “toda situación

en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

El conflicto es una característica organizacional y surge del antagonismo entre los hombres, manifestándose con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí, o entre los trabajadores y la organización, como consecuencia de las diferencias en objetivos, misiones o expectativas. En toda organización, señala Farré, S. (2004), el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, trayendo como consecuencia el caos o bien conducir a la organización a su ineficiencia. Por eso la relevancia de que la gerencia, logre que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

En cuanto a la naturaleza del conflicto, y sus causas, Farré, S. (2004), refiere que existen muchísimas aportaciones de distintos investigadores, quienes en su mayoría concuerdan que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que éstos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado. Sin embargo, agrega el autor, hay quienes señalan que las diferentes creencias o sistemas de valores pueden dar lugar a conflictos cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuáles perciben que sólo podrán alcanzarse uno. Por ello, cuando se trata de un conflicto de valores, ideas, sistemas de creencias o recursos, hay que elegir la fórmula más adecuada de abordar el conflicto

En otro contexto, Porret, M. (2010) señala que los conflictos siempre traen una serie de consecuencias, algunas positivas, otras negativas, En cuanto a las positivas, el autor señala que el conflicto estimula el análisis crítico, permitiendo a la organización atacar las malas decisiones, revisando planes, políticas y objetivos con cuidado, actuando como un disuasivo de la conformidad. Asimismo, puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo y convertirse en un precursor del cambio organizacional, proporcionando el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas.

En lo concerniente a las consecuencias negativas del conflicto, Porret, M. (ob. cit.) señala que estimula las emociones en vez de la razón; es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas; lo cual interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización, creando el caos y el desorden; haciéndola ineficiente. Por otro lado, la atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales; por lo que se limita el funcionamiento de la organización. Como consecuencia de la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal.

Etapas del conflicto

Todos los conflictos, de acuerdo con Robbins, S. (2004), pasan por una serie de etapas, cuyo número y naturaleza varían dependiendo del experto que haga las distinciones; sin embargo, la mayoría de los autores concuerdan en describir cinco etapas del conflicto, comenzando con la potencial oposición y terminando con el resultado.

1. Surgimiento o Conflicto Latente (Conflicto potencial por cambios en la estrategia o estructura)
2. Escalada o Conflicto Percibido (Toma de conciencia)
3. Crisis o Conflicto sentido (Personalización del conflicto)
4. Negociación o Conflicto manifiesto (Pugna entre grupos e individuos)
5. Resolución o Consecuencias del conflicto (Mal clima laboral o buen clima vía la intervención para la creación de actitudes cooperativas y no competitivas)

a) *Surgimiento*: El surgimiento, según Robbins, S. (2004), se da cuando se presentan las condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, por lo que un potencial conflicto se transforma en uno real. Estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad, grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

En el contexto organizacional, esto se divide en dos etapas secuenciales. Comienza con la "posible oposición o incompatibilidad", cuando la oportunidad de conflicto está madura, debido a las divisiones de la comunicación, acción o cuestiones personales. Si una parte se ve negativamente afectada por estas condiciones lo suficiente como para responder a ellas, el conflicto se materializa en la etapa de "cognición y personalización".

b) Escalada: En esta etapa, de acuerdo con Robbins, S. (2004), el conflicto escala a medida que ambas partes perciben las intenciones de la otra, correctamente o, como a menudo sucede, erróneamente. Se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto, es decir una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Esta es la etapa donde las partes involucradas exhiben comportamientos en oposición directa a las intenciones que percibe en su oponente, como afirmaciones competitivas y tácticas de invalidación. En este punto, un conflicto puede volverse "institucionalizado" si las partes continúan viéndose una a otra como adversarios y perpetúan sus percepciones de la identidad de la otra persona en base a la posición de ésta en el conflicto.

c) Crisis: En cierto punto de un conflicto, los adversarios se vuelven tan polarizados en su oposición que ninguna parte quiere ceder aunque ninguno esté a punto de ganar el conflicto; y una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Robbins, S. (2004) refiere que algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a las otras intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Esta etapa de crisis o emergencia puede ser alcanzada después de que las estrategias para dominar han fallado, los recursos se han disuelto o el costo de perpetuar el conflicto se ha vuelto demasiado grande. Aquí es cuando a menudo se produce el punto muerto.

d) Negociación: Una vez que ambas partes de un conflicto reconoce que han llegado a un punto muerto, la tenacidad en sus posiciones se afloja, su intensidad emocional y el apego se suavizan y su disposición para escuchar a la otra parte crece. En esta etapa, según Robbins, S. (2004), el conflicto se

hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, el cual suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos. En este punto, la situación alcanza la etapa de "freno" y la posibilidad de que emerja alguna clase de acuerdo. Las estrategias como el compromiso y la negociación se producen en esta etapa.

e) Resolución: Lo que Robbins, S. (2004) llama como la etapa de resultados, otros autores lo dividen en dos etapas "negociación/resolución" y "construcción de la paz y reconciliación pos conflicto". Cualquiera sea el nombre que se le dé, esta quinta y última etapa es cuando el conflicto se resuelve de alguna manera, pacíficamente si el posible. En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales si el conflicto en el proceso de las anteriores etapas se manejó bien, resultando como consecuencia un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por el contrario los resultados serán disfuncionales si se obstaculiza el desempeño del grupo.

Medios de Resolución de Conflictos

El conflicto es típicamente un fenómeno humano, que suele derivar en muchos tipos de violencia y agresividades; por lo que no puede dissociarse de la condición humana. Desde que crece, señalan Folberg, J. y Taylor A. (2006), al hombre se le inculca que para poder ganar es necesario que el adversario pierda; estrategia que se puede llamar de "Yo gano-Tú pierdes"; quizás la más frecuentemente usada por la mayoría de la gente. Cuando no

se puede ganar, se debe procurar que al menos el adversario tampoco gane; ambos pierden, "Yo pierdo-Tú pierdes"; y aún cuando es raro, puede ocurrir el caso de una persona excesivamente pasiva que para evitarse conflictos, opte por una tercera estrategia: "Yo pierdo-Tú ganas".

Pero hay una cuarta estrategia, según los autores antes mencionados, recomendada por escritores e investigadores que trabajan actualmente sobre el tema de la negociación para resolver conflictos, como la única razonable y que puede aportar una solución satisfactoria para ambas partes en la mayor parte de los casos: "Yo gano-Tú ganas", o sea que ambos ganan. Esto puede lograrse mediante la negociación y el compromiso; con el agregado que es aplicable a todos los niveles del conflicto, desde las disputas domésticas hasta los de negocios o de carácter internacional.

En ese sentido, Folberg, J. y Taylor A. (2006) señalan que la gente, de ordinario, negocia más para obtener satisfacción que para lograr bienes o servicios; por lo que tener en cuenta las necesidades y motivaciones internas de la gente, suele producir excelentes resultados. El hombre, de acuerdo con los autores, no es necesariamente conflictivo, pero, siendo un ser de relación y con motivo de los hechos humanos conjuntos, tiende a entrar en controversias, en sus relaciones con los demás, surgen los conflictos generando el diferendo, cuando éste se da, por lo que le ha buscado distintas formas de solución, todas encaminadas hacia el sistema judicial.

Esta situación revela la incapacidad de solucionar sus diferencias en forma directa, aunque se cuente con un Estado moderno. El marco rígido en el cual se mueve el Estado y en cuya estructura se encuentra el Poder Judicial, por lo general dificulta la rápida solución de los conflictos, por lo que su estructura debe ser revisada, como se está haciendo en muchos lugares

del mundo civilizado para poder enfrentar los retos que ofrecen los principios de la globalización, flexibilización y otros.

En este sentido, en el caso particular de Venezuela, la crisis que le ha afectado en las últimas décadas, en todos sus ámbitos, tanto económico como social, político o educativo, parece alcanzar a la justicia; con un sistema judicial lento, burocrático, colapsado e inseguro, que obstaculiza la implementación de un sistema judicial donde prevalezca el diálogo y la cooperación de los interesados. En consecuencia, la concepción de los medios alternativos para la solución de conflictos para la administración de justicia tiene como cometido principal derogar el clásico modelo judicial donde impera un juez, detrás de un expediente, donde las partes incorporan escritos atinentes a sus intereses en conflicto, las pruebas y donde funcionarios realizan las labores más trascendentales del proceso, y una vez vencidos todos los lapsos o términos procesales, dicta la sentencia en base a lo alegado y probado en autos.

En ese sentido, cabe destacar que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) incorpora al sistema de justicia, los medios alternos para la resolución de controversias, tales como el arbitraje, la mediación y la conciliación, todo ello con el objeto de que el Estado los fomente y promueva sin perjuicio de las actividades que en tal sentido puedan desarrollar las academias, universidades, cámaras de comercio y la sociedad civil en general, de allí que en su Artículo 253 los incluya como parte integrantes del Sistema de Justicia venezolano. Asimismo, el Artículo 258 establece que "La ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos".

En la actualidad existen varios estilos para resolver conflictos que se han denominado como medios alternativos de resolución de conflictos,

connotando con este adjetivo que son una manera de resolver conflictos distinta a la administración pública de justicia; a pesar que estos métodos están siendo incorporados paulatinamente en la estructura jurídica y de justicia del Estado. Entre los más comunes se encuentran la transacción, la mediación, el arbitraje, la conciliación y la negociación.

En ese sentido, la transacción se caracteriza por ser un contrato por el cual las partes, mediante recíprocas concesiones, terminan un litigio pendiente o precaven un litigio eventual, la mediación, por su lado, es un proceso de negociación más complejo que implica la participación de un tercero que no es una de las partes; pudiendo ser un individuo, un grupo de individuos, o una institución, escogidos por ambas partes, debiendo ser neutral y servir únicamente como facilitador, sin emitir juicios vinculantes

El arbitraje es un proceso cuasi-judicial que vincula a las partes con un árbitro; es decir, se someten a la decisión de un tercero, escogido por las partes, salvo excepciones, cuyas decisiones son imperativas; y el resultado de su decisión se constituye en un laudo arbitral con efectos jurisdiccionales y de obligatorio cumplimiento. Por otro lado, la conciliación es la facultad que tienen el juez y las partes de resolver el conflicto aviniendo los intereses contrapuestos de las partes en cualquier etapa del proceso judicial de primera instancia. Para algunos autores consideran que la conciliación es un acto trilateral o sea las partes, sus representantes y el juez.

Por último, la negociación es un método de resolver un conflicto mediante el intento de las partes por llegar a una decisión conjunta en asuntos de interés mutuo y en situaciones conflictivas donde tienen desacuerdos. Se caracteriza por no implicar la participación de un tercero, ya que sólo participan las partes y sus representantes, presentando propuestas en busca de un acuerdo en un proceso privado. Las decisiones son tomadas

por las partes, no tiene carácter de cosa juzgada y no son de obligatorio cumplimiento.

Bases Legales

La fundamentación legal que sirvió de apoyo al estudio, se relaciona con lo establecido en la legislación venezolana respecto a la utilización de los medios alternativos de resolución de conflictos y se pueden mencionar los siguientes instrumentos jurídicos:

Primeramente debe mencionarse la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)* que en su artículo 258 señala establece la constitucionalidad de los medios alternativos para la solución de conflictos, estableciendo el marco jurídico que da lugar a otras leyes.

Artículo 258. La ley organizará la justicia de paz en las comunidades. Los jueces o juezas de paz serán elegidos o elegidas por votación universal, directa y secreta, conforme a la ley.

La ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos.

Por su parte, la *Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002)* en su Artículo 6, faculta al juez para que a lo largo de todo el proceso promueva la utilización de los medios alternativos de solución de los conflictos, tales como la conciliación, mediación y arbitraje. Asimismo, en el artículo 133 ejusdem, impone al Juez de Sustanciación, Mediación y Ejecución el deber de mediar y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia de que estas pongan fin a la controversia, a través de los medios de auto composición procesal.

En este orden de ideas, el artículo 166 del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, alude al proceso donde un tercero interviene en la negociación para coadyuvar a las partes a alcanzar un acuerdo. De acuerdo con lo establecido en los artículos 253 y 257 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los medios

Definición de Términos Básicos

Actitud: Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

Análisis funcional: Técnica deductiva utilizada para identificar las competencias laborales. Parte de lo existente y de cómo se hace; compara los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

Aptitud: Habilidad en potencia.

Autoridad organizacional: Grado de libertad de acción que le confiere la organización a las personas el derecho y responsabilidad de tomar decisiones.

Burocracia: Estructuras de gran centralismo, complejidad y formalismo que agrupan las actividades en departamentos funcionales y son altamente estandarizadas.

Competencia profesional: Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

Comportamiento organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Control: Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, que caracterizan los comportamientos y las decisiones de la organización.

Desarrollo organizacional: Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general.

Dirección: Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

División del trabajo: Descomposición del trabajo en actividades simples y repetitivas.

Eficacia: Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, produciendo con calidad, adaptándose a los cambios y el desarrollo de la organización.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

Estrategia: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

Gerente: Se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.

Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Objetivo: Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

Organización: Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

Organizaciones: Conjunto de estructuras, relaciones, normas, procedimientos, políticas, funciones y actividades.

Planeación estratégica: Decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Las investigaciones científicas requieren de un método que les vincule con la realidad a manera de otorgarles la rigurosidad necesaria para conferirle confiabilidad y validez al proceso de estudio. Al respecto, Balestrini, M. (2007), señala que el marco metodológico:

El marco metodológico está referido al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 125).

En ese sentido, este capítulo expone la metodología que orientará y regulará el estudio, e incluye aspectos como la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos para recolectar la información, así como la validez y confiabilidad de estos instrumentos.

Naturaleza de la Investigación

En concordancia con el objetivo de Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo, se empleó un diseño no experimental, el cual Gómez; M. (2006:102) señala es aquel en el cual la investigación “se realiza sin manipular deliberadamente variables”; lo que se

hace es “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”; tal como se plantea este estudio en el cual no se manipularán las variables, sino que se investigarán en su contexto real.

Asimismo, el estudio se desarrolló en el marco de las investigaciones de campo, y proyecto factible la cual, de acuerdo con Tamayo y Tamayo, M., las investigaciones de campo (2003:110), es aquella en la que “los datos se recogen directamente de la realidad..., su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. En cuanto a su nivel, es decir, el grado de profundidad con que se aborda el objeto de estudio, en función de los objetivos su nivel fue descriptivo, el cual Palella, S. y Martins, F. (2006:102), señalan que su propósito es "interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos".

Sobre los proyectos factibles, el Manual de Tesis de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) citado por Palella, S. y Martins, F. (2006:107), los define como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Estrategia Metodológica

Este estudio se desarrolló en el marco de las investigaciones de campo, es decir, los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad. De allí, que para facilitar la indagación se utilizó un cuadro técnico metodológico, el cual permitió especificar con mayor precisión la información

que se requiere para conocer el objeto de estudio. Sobre este cuadro, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003), señalan que permite agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación, para de esa manera ir descomponiéndolos, partiendo desde sus aspectos más generales hasta llegar a los elementos más concretos, para de ese modo acercarse a la realidad objeto de estudio; partiendo los objetivos específicos, para así definir su significado y poder identificar las dimensiones y los indicadores, que se van a utilizar para ordenar y ejecutar la investigación (Ver Cuadro No. 1).

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo, M. (2003:176) se entiende por población “a la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”. Es decir, la totalidad de las unidades de análisis, sea personas, cosas o elementos que presentan características comunes. En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio, estuvieron integradas por las 52 personas que ocupan cargos gerenciales y de dirección en la Policía del Estado Carabobo.

En cuanto a la muestra, Palella, S. y Martins, F. (2006:116) señalan que ésta “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. Asimismo, afirman los autores que la muestra “representa un subconjunto de la población accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población”.

CUADRO No. 1

Cuadro Técnico Metodológico - Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo.

Objetivo Específicos	Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Describir el manejo actual de los conflictos laborales por parte de los gerentes medios de la Policía de Carabobo	Manejo de Conflictos laborales	Conjunto de procedimientos y que utiliza un gerente para dar solución a los conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos - Negociación - Mediación 	<ul style="list-style-type: none"> - Evasión - Compromiso - Colaboración - Reconocimiento - Concreción - Análisis - Decisión - Seguimiento - Preparación - Reunión de las partes - Intervención mediador - Facilitación - Elaborar propuesta - Formalizar acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Encuesta 	Directivos de la Policía de Carabobo

Fuente: García (2014)

Cuadro Técnico Metodológico - Operacionalización de Variables (Continuación)

Objetivo General: Analizar un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo.

Objetivo Específicos	Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Identificar los elementos claves en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos	Toma de decisiones	Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicacional - Motivacional - Operativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Efecto - Reversibilidad - Impacto - Calidad - Periodicidad - Formal - Informal - Negociación - Anticipación - Metodología - Identificación del problema - Evaluación de las opciones - Elección de la mejor opción - Aplicación de la decisión - Evaluación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes bibliográficas Documentación de la empresa Trabajadores de la empresa

Fuente: García (2014)

Para realizar esta investigación, se utilizó un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, en el cual Palella, S. y Martins, F. (2006:124) señalan “que el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis”. En ese sentido, se estableció como criterio incluir al 50 por ciento de los funcionarios que cumplen funciones en puestos gerenciales en las diferentes unidades administrativas de la Policía de Carabobo, quedando conformada por 26 personas.

Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se utilizaron técnicas e instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para alcanzar los fines propuestos. En ese sentido, en primer lugar se realizó una revisión documental de las diferentes normas y procedimientos establecidos a nivel organizativo que definen el proceso de toma de decisiones.

En segundo lugar, se introdujo la técnica de la encuesta para la cual se empleó como instrumento un cuestionario, con 24 preguntas con una escala de Likert, con cinco diferentes alternativas de respuesta (Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, Nunca). De acuerdo con Palella, S. y Martins, F. (2006:165) ésta es una escala psicométrica muy utilizada en estudios sociales, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran”, especificando sus niveles de acuerdo o desacuerdo. Los ítems serán diseñados de acuerdo a la tabla de especificaciones de los aspectos a investigar.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

La validez de un instrumento, según Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1996:237), se refiere a la capacidad que tiene de medir lo que realmente se quiere medir. Es decir, se refiere a la eficacia y grado en que un instrumento mide lo que supone se está midiendo. Para dar consistencia a los resultados a obtenerse a través del instrumento de ésta investigación, y determinar la validez de su constructo se realizó un análisis de la relación entre los aspectos que se pretenden medir y los supuestos sustentados en el marco teórico.

Sobre la validez de contenido, Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2006:224), señalan que se relaciona con la manera cómo “un instrumento de medición debe contener todos los ítems del dominio de contenido de los aspectos a medir”. A ese respecto, debe verificarse que el instrumento contemple todos los indicadores de los aspectos a investigar que se expresan en la tabla de especificaciones.

Como método para estimar la validez de contenido se utilizó el juicio de expertos. Éste equipo estuvo constituido por tres (3) profesionales de la Universidad de Carabobo, vinculados con el tema de la investigación en curso, a quienes se entregó el Cuadro Técnico Metodológico, así como el instrumento diseñado, con la finalidad que puedan evaluarlo en términos de la claridad, congruencia, redacción y pertinencia de los ítems expresados y su correspondencia con los objetivos e indicadores de las dimensiones en estudio, para que emitan sus observaciones y consideraciones, las cuales servirán de orientación para el diseño del instrumento definitivo.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Ary, Jacobs y Razavieh (1996:242) la definen como el grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de sujetos bajo condiciones muy semejantes, es decir, sí el instrumento produce iguales resultados cuando se aplica repetidamente al mismo sujeto. Para medir la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1 y que indican la capacidad que tiene el instrumento para repetir los mismos resultados en repetidas aplicaciones del mismo.

Por su parte, Tamayo y Tamayo M. (2003) ofrece la ecuación para el cálculo de este coeficiente:

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

Donde: α ≡ Coeficiente Alpha de Cronbach

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

S_{total}^2 = Varianza de los puntajes de cada unidad maestra

N = Total de ítems

El resultado del Coeficiente de Cronbach de 0.69 indica que el instrumento tiene una alta capacidad de confiabilidad es decir, éste permite decir que la información recabada a través del mismo es altamente congruente. Los criterios para establecer la confiabilidad son presentados por Tamayo y Tamayo (2003) mediante el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2

Ponderación de la Confiabilidad por Alpha de Cronbach

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0,0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Tamayo y Tamayo (2003)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación tuvo como objetivo Analizar un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en la resolución de conflictos laborales en la Policía de Carabobo. Para ello, con la finalidad de diagnosticar las competencias gerenciales que tiene los directivos, se aplicó una encuesta compuesta de 23 preguntas, con una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez y Nunca; aplicada a una muestra de 26 personas.

Asimismo, la información de recolectada sirvió para describir los procedimientos utilizadas para el manejo de conflictos laborales por parte de los gerentes medios y así poder diseñar un plan de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones orientado a los directivos de la Policía de Carabobo.

En ese sentido, la información suministrada por la muestra, se analizó de forma porcentual y se presentan en tablas y gráficos estadísticos que fueron diseñados a partir de las respuestas dadas a las preguntas formuladas en función de las dos variables que se estudian: Competencias Gerenciales y Toma de Decisiones.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Estilos

Indicadores: Evasión

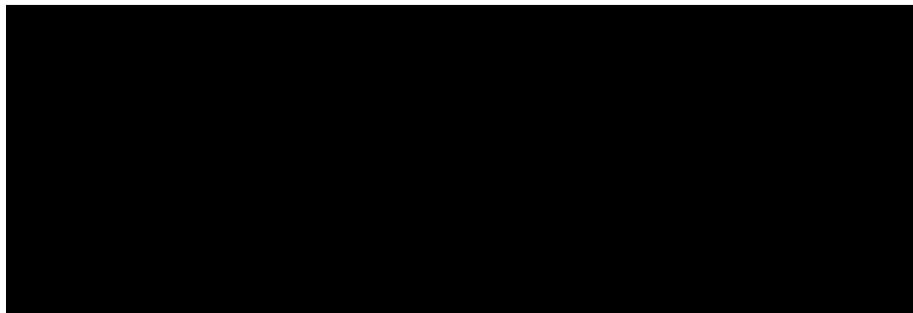
Ítems No.: 1. Los gerentes se muestran evasivos al momento de afrontar los conflictos

Tabla No. 1
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 1

	F	%
Siempre	2	7,69
Casi Siempre	11	42,31
A veces	12	46,15
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 1



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con respecto a la variable Manejo de Conflictos Laborales, en el indicador Evasión, de la dimensión Estilos, en el Ítem No. 1, un 46,15 por ciento de los encuestados señaló que los gerentes a veces se muestran evasivos al momento de afrontar los conflictos, un 42,31 por ciento indicó que casi siempre, un 7,69 ciento que siempre cuentan y el restante 3,85 por ciento, dijo que rara vez. De estas repuestas puede concluirse que la

mayoría de los encuestados considera que los gerentes se muestran evasivos al enfrentar un conflicto.

Al respecto, Farré (2004) señala que todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de respuesta personal es lo que se denomina estilo en el manejo de conflictos, los cuales se mueven en relación con dos dimensiones: el interés o prioridad por las metas propias y el interés por las personas relaciones. Las personas que tienen por estilo evitar o evadir la existencia del conflicto, por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros con más posibilidades.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Estilos

Indicadores: Compromiso

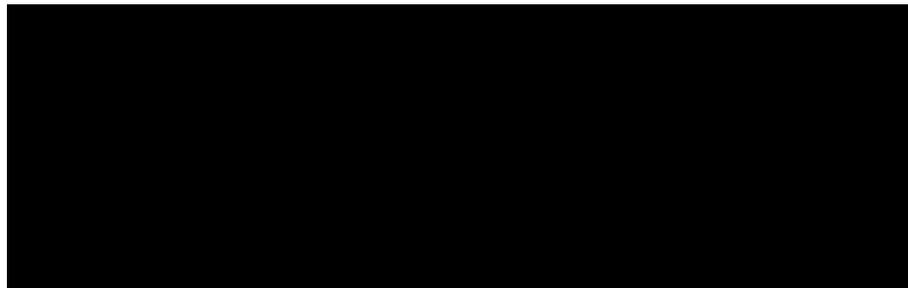
Ítems No.: 2. La gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos.

Tabla No. 2
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 2

	F	%
Siempre	11	42,31
Casi Siempre	12	46,15
A veces	2	7,69
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 2



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En el Ítem No. 2, relacionado al indicador Compromiso; un 46,15 por ciento de los encuestados señaló que casi siempre la gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos. Un 42,31 por ciento, respondió que siempre, mientras el 7,69 por ciento, contestó que a

veces y el restante 3,85 por ciento dijo que rara vez. Lo que permite concluir que la mayoría de los encuestados considera la gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos.

Con respecto al compromiso, Farré (2004) señala que en este estilo de manejar los conflictos, los gerentes tratan de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo, donde lo más habitual es dividir las diferencias. Esta estrategia, refiere el autor puede resultar conveniente cuando ambos oponentes tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas; o cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Estilos

Indicadores: Colaboración

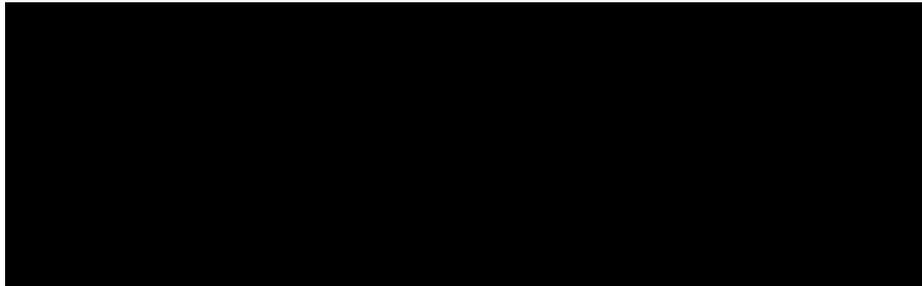
Ítems No.: 3. El gerente busca alternativas novedosas para resolver conflictos con la colaboración de sus subordinados.

Tabla No. 3
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 3

	F	%
Siempre	13	50,00
Casi Siempre	7	26,92
A veces	6	23,08
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 3



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con relación al Ítem No. 3, relacionado al indicador Colaboración, un 50,0 por ciento de los encuestados señaló el gerente siempre busca alternativas novedosas para resolver conflictos con la colaboración de sus subordinados. Un 26,92 por ciento, respondió que casi siempre, mientras que

un 23,08 por ciento dijo que a veces. Las respuestas obtenidas permiten inferir que la mayoría de los encuestados considera que la gerencia busca innovar en las alternativas para la resolución de conflictos que incluya la colaboración de todos los involucrados.

En ese sentido, Robbins (2004) refiere que el manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva, ya que el gerente debe tener la capacidad de abordar la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, los cuales pueden convertirse en generadores potenciales de confrontaciones; por lo que requiere de una mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; buscando nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Negociación

Indicadores: Reconocimiento

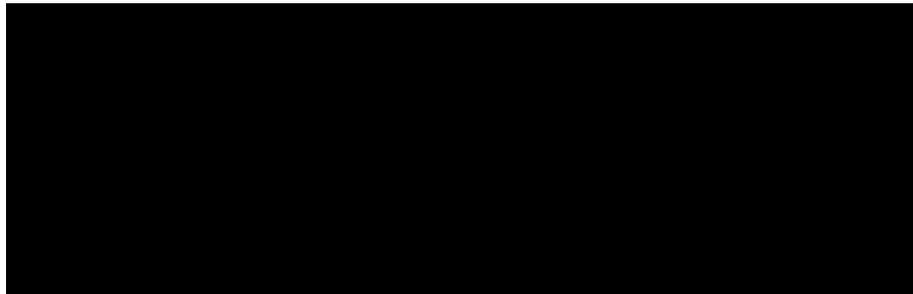
Ítems No.: 4. Al negociar en los conflictos, los gerentes buscan reconocer a todas las partes por igual

Tabla No. 4
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 4

	F	%
Siempre	14	53,84
Casi Siempre	7	26,92
A veces	5	19,23
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 4



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto a la dimensión Negociación, en el indicador Reconocimiento, en el Ítem No. 4, el 53,84 por ciento de los encuestados respondió que al negociar en los conflictos, los gerentes siempre buscan reconocer a todas las partes por igual. Un 26,92 por ciento respondió que casi siempre; mientras el

restante 19,23 por ciento señaló que a veces; de lo que puede inferirse que la mayoría considera que los gerentes al negociar un conflicto brindan un reconocimiento equitativo a todas las partes involucradas.

Al respecto, Farré (2004) refiere que distintos investigadores concuerdan que en la negociación de los conflictos, cobra relevancia que ambas partes sean reconocidas por igual, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que los objetivos de cada uno se basan sobre diferentes creencias o sistemas de valores que pueden dar lugar a conflictos cuando las personas perciben que sólo podrá alcanzarse uno.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Negociación

Indicadores: Análisis

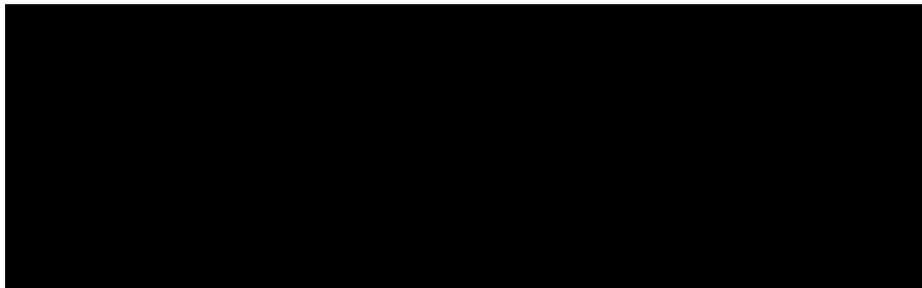
Ítems No.: 5. Los gerentes analizan cuidadosamente las posturas de las partes al negociar la resolución de conflictos.

Tabla No. 5
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 5

	F	%
Siempre	13	50,00
Casi Siempre	8	30,77
A veces	5	19,23
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 5



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con relación al Ítem No. 5 relacionado al indicador Análisis; un 50,00 por ciento de los encuestados manifestó que los gerentes siempre analizan cuidadosamente las posturas de las partes al negociar la resolución de conflictos. Un 30,77 por ciento, respondió que casi siempre, mientras el 19,23

por ciento, contestó que a veces. Las respuestas permiten concluir que la mayoría de los encuestados considera que los gerentes realizan un análisis completo de la situación conflictiva considerando todas las posturas.

De acuerdo con Robbins (2004) en la etapa de resultados, llamada por otros autores como "negociación/resolución" y "construcción de la paz y reconciliación pos conflicto", los resultados pueden ser funcionales si el conflicto ha sido bien manejado, de allí que un adecuado análisis del conflicto en todos sus etapas facilitará lograr su resolución de manera que se logre un mejoramiento en la interacción entre las partes en conflicto y, por ende, en el desempeño del grupo, a través de la resolución del conflicto de alguna manera, de preferencia pacífica.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Negociación

Indicadores: Decisión.

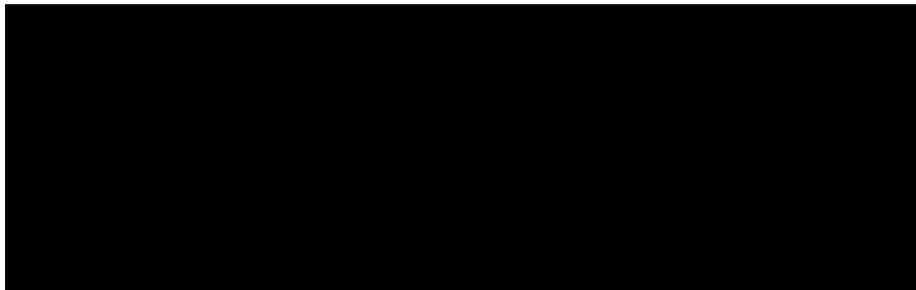
Ítems No.: 6. Los gerentes toman sus decisiones buscando la alternativa que sea aceptada por todos los involucrados

Tabla No. 6
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 6

	F	%
Siempre	11	42,31
Casi Siempre	10	38,48
A veces	5	19,23
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 6



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Respecto al Ítem No. 6, relacionado al indicador Decisión, un 42,31 por ciento de los encuestados señala que los gerentes siempre toman sus decisiones buscando la alternativa que sea aceptada por todos los involucrados. Un 38,46 por ciento, respondió que casi siempre, mientras que

un 19,23 por ciento dijo que a veces. Las respuestas obtenidas permiten concluir que la mayoría de los encuestados considera que la gerencia decide de manera que la alternativa elegida sea aceptada por todos.

Al respecto, Folberg y Taylor (2006) señalan que el conflicto es típicamente un fenómeno humano, por lo que no puede dissociarse de la condición humana; por lo que la resolución ideal de un conflicto es aquella aceptada por todos, es decir, en la que todos ganen, lo cual puede lograrse mediante la negociación y el compromiso; con el agregado que es aplicable a todos los niveles del conflicto, desde las disputas domésticas hasta los de negocios o de carácter internacional.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Mediación

Indicadores: Reunión de las partes

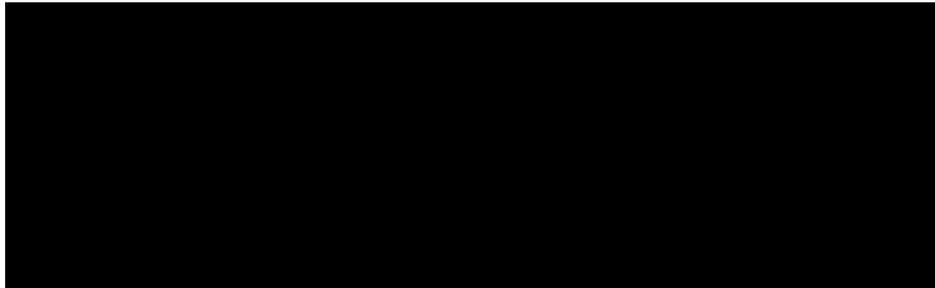
Ítems No.: 7. Los gerentes propician la reunión de las partes para poder mediar en los conflictos que se presentan.

Tabla No. 7
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 7

	F	%
Siempre	10	38,46
Casi Siempre	10	38,46
A veces	4	19,23
Rara vez	2	7,69
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 7



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Respecto a la dimensión Mediación, en el indicador Reunión de las partes, en el Ítem No. 7, el 38,46 por ciento de los encuestados respondió que los gerentes siempre propician la reunión de las partes para poder mediar en los conflictos que se presentan. Otro 38,46 por ciento respondió

que casi siempre; mientras un 19,23 por ciento señaló que a veces y un 7,69 por ciento dijo que rara vez. La dispersión de las respuestas muestra una tendencia positiva que indica que los encuestados consideran que los gerentes logran reunir a las partes en conflicto para lograr la mediación.

En ese contexto, Folberg y Taylor (2006) señalan que la mediación como procedimiento para la resolución de conflictos requiere que las partes involucradas libre y espontáneamente, acepten con la participación de un mediador, cuya función es acercar a las partes, pero sin facultad para proponerles fórmulas de arreglo, buscando llegar a un acuerdo para solucionar sus diferencias. De allí, que sea importante que los gerentes logren reunir a aquellos enfrentados en el conflicto.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Mediación

Indicadores: Elaborar Propuesta

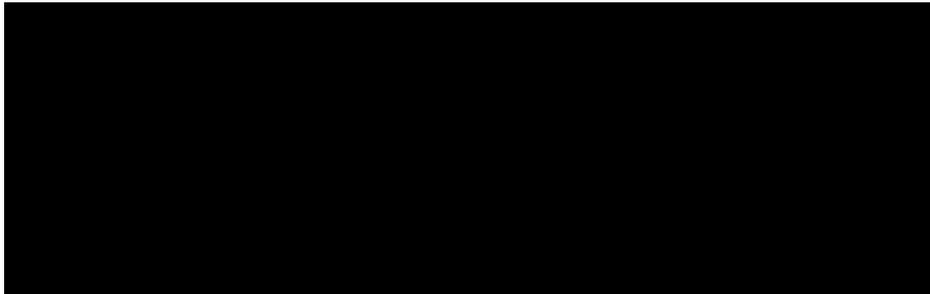
Ítems No.: 8. Los gerentes presentan propuestas de solución para la resolución de conflictos laborales.

Tabla No. 8
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 8

	F	%
Siempre	6	23,08
Casi Siempre	7	26,92
A veces	9	34,61
Rara vez	4	15,38
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Gráfico No. 8



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con relación al Ítem No. 8 referido al indicador Elaborar propuestas; un 34,61 por ciento de los encuestados manifestó que los gerentes a veces presentan propuestas de solución para que la resolución de conflictos. Un 26,92 por ciento, respondió que casi siempre, mientras un 23,08 por ciento,

contestó que siempre y el restante 15,38 por ciento dijo que rara vez. La dispersión de las respuesta muestra que no hay un consenso, sin embargo, muestran una tendencia positiva que indica que los encuestados consideran que los gerentes elaboran propuestas de solución durante la mediación en conflictos laborales.

La base de la mediación, señalan Folberg y Taylor (2006), es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque en que se basa la confrontación, orientando hacia la búsqueda de una solución para el problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar mal entendidos, estableciendo, por lo menos, relaciones de trabajo, aclaran los problemas y buscando relaciones aceptables para ambas partes, por lo que cobra relevancia que pueda aportar soluciones para ser negociadas entre las partes.

Variable: Manejos de Conflictos laborales – **Dimensión:** Mediación

Indicadores: Formalizar acuerdos

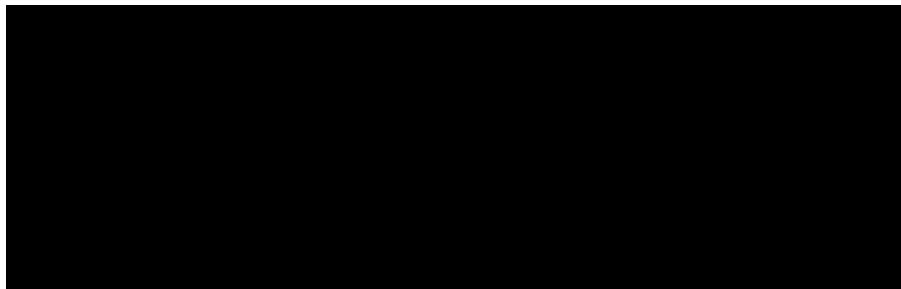
Ítems No.: 9. Los gerentes logran a través de su mediación formalizar acuerdos que permiten la resolución de conflictos de manera satisfactoria

Tabla No. 9
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 9

	F	%
Siempre	9	34,81
Casi Siempre	14	53,84
A veces	3	11,54
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 9



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto al Ítem No. 9, relacionado al indicador Formular acuerdos, un 53,84 por ciento de los encuestados señaló que los gerentes casi siempre logran a través de su mediación formalizar acuerdos que permiten la

resolución de conflictos de manera satisfactoria. Un 34,81 por ciento, respondió que siempre, mientras que un 11,54 por ciento dijo que a veces. Las respuestas obtenidas permiten concluir que la mayoría de los encuestados considera que la gerencia actúa con competencia para lograr la formalización de acuerdos en la resolución de conflictos de manera satisfactoria mediante la mediación efectiva.

Al respecto, Folberg y Taylor (2006), señalan que el propósito de la mediación es lograr que las partes en conflicto salgan satisfechas del proceso, porque todas sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestos a repetir el proceso la próxima vez que surja un problema. En ese sentido, el gerente como mediador debe ser neutral e imparcial para lograr que los acuerdos entre las partes puedan ser formalizados.

En ese contexto, cobra importancia que los gerentes se ganen el respeto de las partes en conflicto por su actuar como mediador, así como generen confianza entre las partes y conocer bien el conflicto, para poder identificar qué buscan las partes si quiere lograr formalizar los acuerdos.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Ética

Indicadores: Cumplimiento

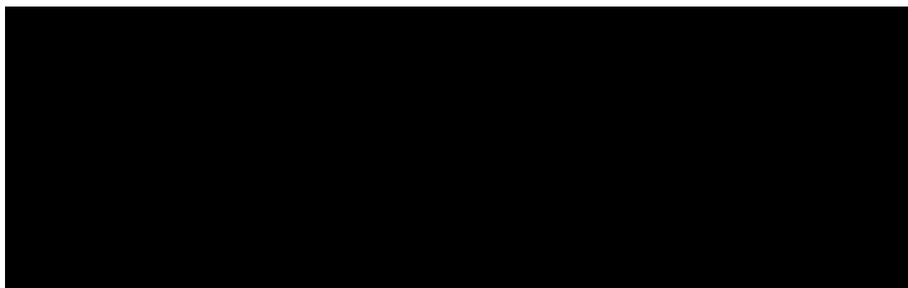
Ítems No.: 10. Las decisiones se toman apegadas a valores de justicia y a los procedimientos establecidos.

Tabla No. 10
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 10

	F	%
Siempre	16	61,54
Casi Siempre	9	34,61
A veces	1	3,85
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 10



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con respecto a la variable Toma de Decisiones, en el indicador Cumplimiento, de la dimensión Ética, en el Ítem No. 10, el 61,54 por ciento de las personas encuestadas manifestó que las decisiones siempre se toman apegadas a valores de justicia y a los procedimientos establecidos. Un 34,61 por ciento respondió que casi siempre; mientras un 3,85 por ciento

contestó que a veces; lo que indica que la mayoría de los encuestados considera que las decisiones se toman de manera ética cumpliendo con los procedimientos establecidos y apegados a los valores de justicia.

En ese sentido, Moody (2000) señala que la tarea más importante de un directivo consiste en decidir metas y objetivos, y convertirlos en planes concretos o en decisiones secundarias, de allí que independiente de su estilo gerencial, las decisiones deben ser racionales, sencillas y éticas. Los buenos gerentes no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales, por el contrario permite un perfecto balance entre la intuición, la lógica y la ética. Sea cual fuese el estilo natural de tomar decisiones, hay que intentar siempre alcanzar un equilibrio entre estas facultades.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Ética

Indicadores: Reversibilidad

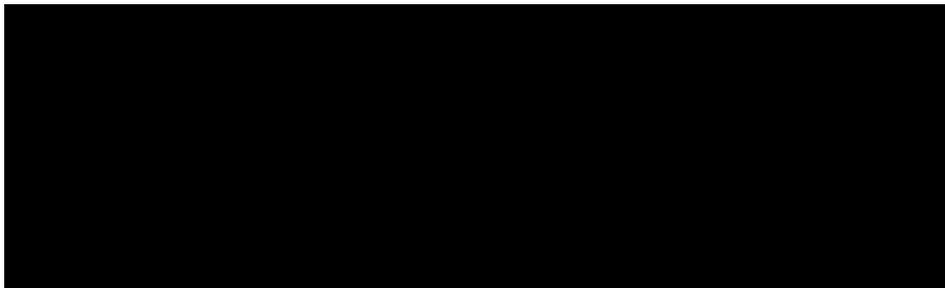
Ítems No.: 11. Los gerentes son capaces de revertir una decisión que no ha tenido los resultados esperados.

Tabla No. 11
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 11

	F	%
Siempre	11	42,31
Casi Siempre	5	19,23
A veces	7	26,92
Rara vez	3	11,54
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 11



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto al Ítem No. 11, relacionado al indicador Reversibilidad; un 42,31 por ciento de los encuestados señala los gerentes siempre son capaces de revertir una decisión que no ha tenido los resultados esperados. Un 26,92 por ciento, respondió que a veces, mientras el 19,23 por ciento

contestó que casi siempre y el restante 11,54 por ciento dijo que rara vez. La dispersión de las respuestas permiten inferir que no existe un consenso mayoritario; sin embargo, se evidencia una tendencia positiva que indica que los gerentes son capaces de dar marcha atrás cuando una decisión demuestra no haber sido la más conveniente en cuanto a resultados.

De acuerdo con Mercado (2000), la reversibilidad de una decisión se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. De allí, que los gerentes deben conocer si puede dar marcha atrás en una decisión o si ya no podrá revertir su decisión. En ese sentido, se debe tener en cuenta que si revertir es difícil, la decisión debe tomarse a un nivel alto de la institución; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo; por lo que es importante que conozca cuán difícil será dar marcha atrás.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Ética

Indicadores: Impacto

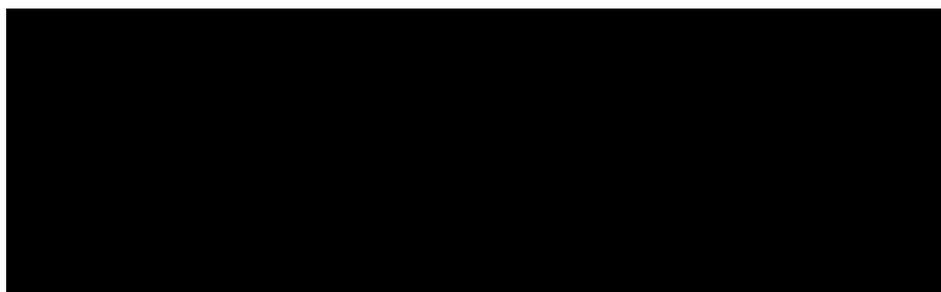
Ítems No.: 12. El gerente analiza previamente el impacto inmediato y futuro de la decisión tomada

Tabla No. 12
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 12

	F	%
Siempre	10	38,45
Casi Siempre	4	15,38
A veces	8	30,77
Rara vez	4	15,38
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 12



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto al indicador Impacto, de la dimensión Ética, en el Ítem No. 12, un 38,45 por ciento de las personas encuestadas manifestó que el gerente siempre analiza previamente el impacto inmediato y futuro de la decisión tomada. Un 30,77 por ciento indicó que a veces, mientras un 15,38 por ciento señaló que casi siempre y el restante 15,38 por ciento dijo que rara vez. La

dispersión de las respuestas muestra una evidente falta de consenso, no obstante existe una tendencia positiva que permite inferir que la mayoría considera que las decisiones son tomadas luego de un análisis de su impacto en el tiempo.

En ese sentido, Mercado (2000) señala que luego de identificado el problema, se hace necesario el análisis cuidadoso del mismo con la finalidad de encontrar lo que lo está causando, siendo lo más específico posible; así como las metas y objetivos que se desean alcanzar, considerando los valores que influyen en la decisión, así como las consecuencias de cada alternativa de solución para determinar su impacto a corto, mediano y largo plazo de ser posible. Si no hay una alternativa satisfactoria o ninguna que pueda ser la mejor, entonces se puede crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas que se tenga en función de minimizar los impactos negativos para la organización.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Ética

Indicadores: Oportunidad

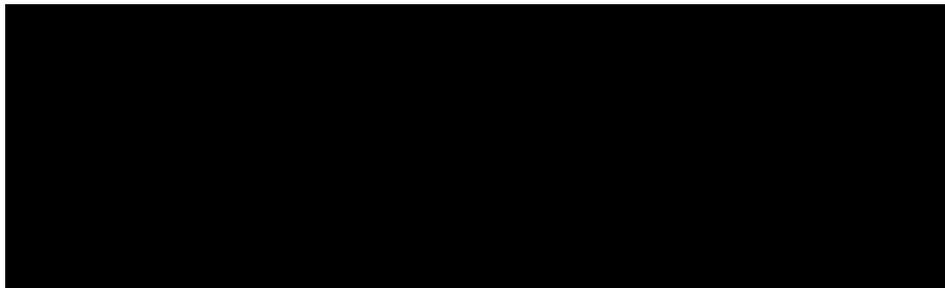
Ítems No.: 13. Las decisiones se toman oportunamente para evitar conflictos.

Tabla No. 13
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 13

	F	%
Siempre	14	53,84
Casi Siempre	12	46,15
A veces	0	0,0
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 13



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con respecto al Ítem No. 13, relacionado al indicador Oportunidad; un 53,84 por ciento de los encuestados, señala que las decisiones siempre se toman oportunamente para evitar conflictos. El otro 46,15 por ciento, respondió que casi siempre; lo que permite concluir que los gerentes toman

sus decisiones de manera oportuna evitando así que los conflictos se presenten o escalen.

Al respecto, Moody (2000) señala que una de las características más importantes de las decisiones se relaciona con la oportunidad con que se toma, agregando que la peor opción posible es la parálisis o ignorar la realidad. Es necesario analizar las diversas alternativas y decidir de manera oportuna ya que en muchas ocasiones la agilidad de reacción, dada en gran medida por los esquemas internos para la toma de decisiones, define las posibilidades de éxito.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Comunicacional

Indicadores: Formal

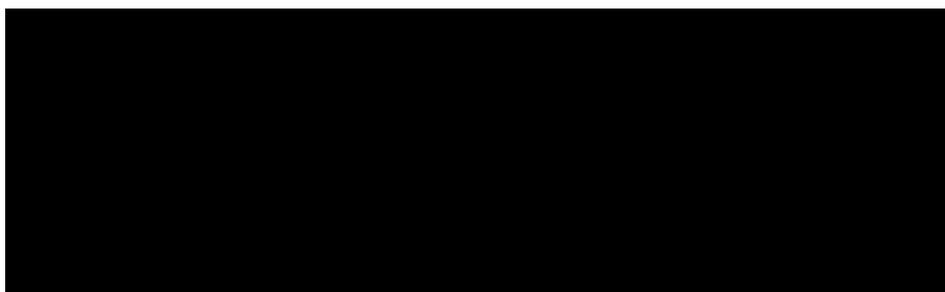
Ítems No.: 14. Las decisiones tomadas son anunciadas de manera formal y por escrito a todos los afectados.

Tabla No. 14
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 14

	F	%
Siempre	15	57,69
Casi Siempre	8	30,77
A veces	3	11,54
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 14



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto a la dimensión Comunicacional, en el indicador Formal, en el Ítem No. 14, el 57,69 por ciento de los encuestados respondió que las decisiones tomadas siempre son anunciadas de manera formal y por escrito a todos los afectados. Un 30,77 por ciento respondió que casi siempre; mientras el restante 11,54 por ciento señaló que a veces; de lo que puede

inferirse que la mayoría considera que los gerentes comunican sus decisiones de manera formal, por escrito a todos los afectados por ella.

Otro factor importante a tener en cuenta, según Moody (2000), se refiere a que la mayoría de las decisiones son ejecutadas por quienes no las toman; por tanto, es importante saberlas comunicar a los colaboradores que van a ejecutarlas; esto supone traducirlas en reglas e instrucciones precisas y concretas, asegurarse de que han sido asimiladas y poner a punto las acciones organizativas derivadas de ello; por lo que se recomienda que sean comunicadas de manera formal, mediante documentos precisos que puedan servir de referencia ante las dudas.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Comunicacional

Indicadores: Informal.

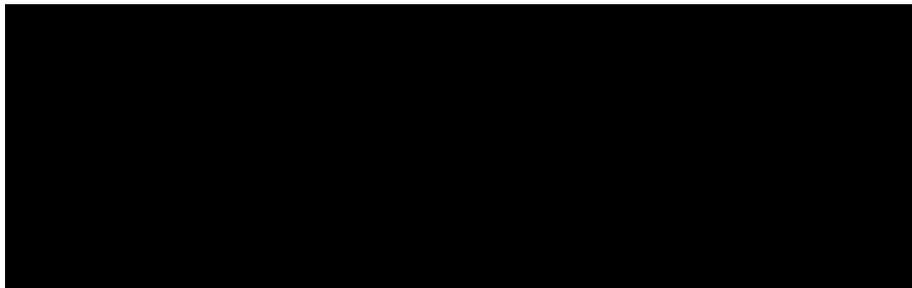
Ítems No.: 15. El gerente comunica de manera verbal e informal a sus subordinados las decisiones que se han tomado.

Tabla No. 15
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 15

	F	%
Siempre	11	42,31
Casi Siempre	9	34,61
A veces	5	19,23
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 15



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con relación al Ítem No. 15 relacionado al indicador Informal; un 42,31 por ciento de los encuestados manifestó que el gerente siempre comunica de manera verbal e informal a sus subordinados las decisiones que se han tomado. Un 34,61 por ciento, respondió que casi siempre, mientras el 19,23

por ciento, contestó que a veces y el restante 3,85 por ciento dijo que rara vez. Las respuestas, pese a no mostrar una clara mayoría por alguna de las alternativas, permiten inferir una tendencia positiva que indica que la mayoría de los encuestados considera que el gerente comunica a los subordinados sus decisiones, de manera verbal e informal.

Sobre la comunicación informal, Moody (2000) señala en ocasiones la gerencia prefiere comunicar de manera informal las decisiones tomadas, dado el bajo impacto que puedan tener en las operaciones. Sin embargo, advierte, siempre se debe tener en cuenta que no existe la decisión perfecta, sino la más adecuada, pues siempre podrá haber alguien que no esté de acuerdo con ella, que se vea perjudicado o, incluso, que se niegue a aceptarla. Por ello, hay que estar seguros de lo que se comunica y cómo se hace, de esa manera se minimizan los impactos negativos. Sea formal, o informal, la buena comunicación es esencial para el buen funcionamiento de una organización.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Comunicacional

Indicadores: Negociación.

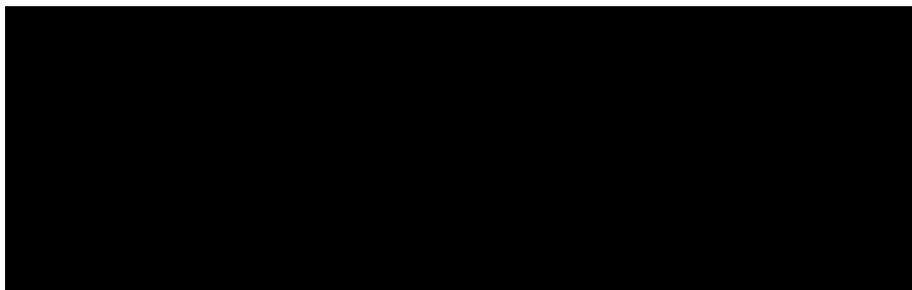
Ítems No.: 16. El gerente negocia previamente con los involucrados las alternativas de decisión.

Tabla No. 16
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 16

	F	%
Siempre	10	38,48
Casi Siempre	11	42,31
A veces	4	15,38
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 16



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Respecto al Ítem No. 16, relacionado al indicador Negociación, un 42,31 por ciento de los encuestados señala que el gerente casi siempre negocia previamente, con los involucrados, las alternativas de decisión. Un 38,46 por ciento, respondió que siempre, mientras que un 15,38 por ciento dijo que a

veces y el restante 3,85 por ciento dijo que rara vez. La dispersión de las respuestas muestra que los encuestados no concuerdan mayoritariamente en ellas, sin embargo se evidencia una tendencia positiva que permite inferir que la mayoría de los encuestados considera que la gerencia negocia previamente con los involucrados, antes de tomar una decisión.

De acuerdo con Mercado (2000), no siempre la decisión tomada es bien recibida por todos, por lo que en ocasiones el gerente debe mostrar habilidades para la negociación, lo que implica que esté bien preparado, mostrando paciencia y manteniendo la integridad, de manera que pueda evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, centrándose primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo y rechazar las soluciones débiles.

En ese sentido, señala el autor, el gerente debe considerar que la negociación es un medio básico para lograr lo que se quiere de otros, buscando satisfacer las necesidades de todos los involucrados. De manera similar, tomar las decisiones adecuadas requiere de cierta creatividad y una comprensión profunda de la naturaleza del desafío implícito; siendo necesario en ocasiones negociar previamente con las partes antes de decidir el curso de acción.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Motivacional

Indicadores: Anticipación

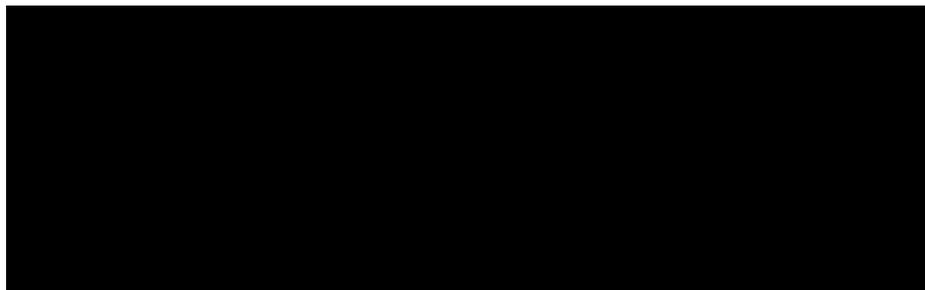
Ítems No.: 17. El gerente busca anticipar sus decisiones a los involucrados a manera de motivarlos a participar del proceso decisorio.

Tabla No. 17
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 17

	F	%
Siempre	13	50,00
Casi Siempre	9	34,61
A veces	3	11,54
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 16



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En el Ítem No. 17, referido al indicador Anticipación, de la dimensión Motivacional, un 50,00 por ciento de los encuestados indicó que el gerente siempre busca anticipar sus decisiones a los involucrados, a manera de motivarlos a participar del proceso decisorio. Un 34,61 por ciento señaló que casi siempre, mientras un 11,54 por ciento respondió que a veces y el

restante 3,85 por ciento dijo que rara vez. Las respuestas permiten inferir que la mayoría considera que el gerente busca motivar a los involucrados anticipándoles su decisión de manera que participen del proceso decisorio.

Respecto a la motivación, Robbins (2004) señala que es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. En ese sentido, el sujeto evalúa su entorno y toma la decisión de movilizarse para lograr tal o cual cosa, siempre que eso traiga una recompensa asociada. De allí, que los gerentes deban procurar aportar estímulos que influyeran en la conducta hacia los propósitos y objetivos de la organización. En ese sentido, hacerlo participe de las posibles decisiones, tomando en consideración sus opiniones, puede convertirse en un estímulo que motive las conductas al sentirse importantes.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Motivacional

Indicadores: Metodología

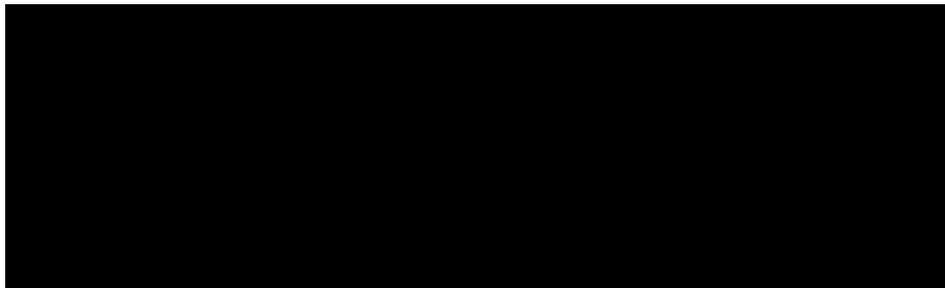
Ítems No.: 8. El gerente utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar sus opiniones en el proceso decisorio.

Tabla No. 18
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 18

	F	%
Siempre	14	53,84
Casi Siempre	7	26,92
A veces	5	19,23
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 18



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con respecto al Ítem No. 18, relacionado al indicador Metodología; un 53,84 por ciento de los encuestados, señala que el gerente siempre utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar sus opiniones en el proceso decisorio. Un 26,92 por ciento, respondió que casi siempre; y el

otro 19,23 por ciento indicó que a veces, lo que permite concluir que la mayoría considera que el gerente utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar su opinión, contribuyendo al proceso decisorio.

La toma de decisiones, señala Moody (2000), es un juicio o una elección entre dos o más opciones, que pueden estar influenciadas por las diferentes visiones que los involucrados en un problema puedan tener del mismo. De allí que resulte relevante que los gerentes tengan la habilidad de incluir en el análisis de las alternativas la opinión de otras personas involucradas de manera que pueda reunir la información necesaria, para considerar y comparar correctamente todas las alternativas, identificando las dificultades y teniendo en cuenta las consecuencias. De allí, que requiera contar con habilidades para una comunicación efectiva que le permita lograr que sus subordinados y compañeros se sientan motivados a expresar sus opiniones.

Variable: Toma de decisiones - **Dimensión:** Operativa.

Indicadores: Identificación del problema.

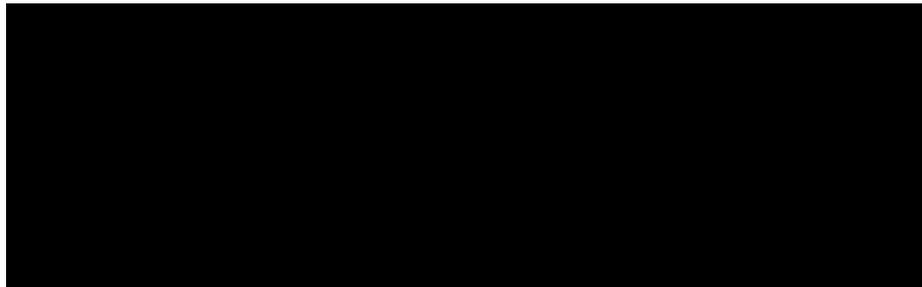
Ítems No.: 19. Los gerentes analizan detenidamente las situaciones de conflicto para identificar adecuadamente el problema que requiere una decisión

Tabla No. 19
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 19

	F	%
Siempre	9	34,61
Casi Siempre	8	30,77
A veces	8	30,77
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 19



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En el Ítem No. 19, referido al indicador Identificación del problema, de la dimensión Operativa, el 34,61 por ciento de los encuestados respondió que los gerentes siempre analizan detenidamente las situaciones de conflicto para identificar adecuadamente el problema que requiere una decisión. Un 30,77 por ciento respondió que casi siempre; mientras otro 30,77 por ciento

señaló que a veces y un 3,85 por ciento dijo que rara vez. La dispersión de la respuesta evidencia cierta debilidad para el análisis de las distintas situaciones para realizar una adecuada identificación de los problemas. Sin embargo, se observa una evidencia positiva que indica que los encuestados consideran que los gerentes analizan detenidamente las situaciones de conflicto para una adecuada identificación del problema.

Al respecto, Moody (2000) señala que el primer paso de un proceso de toma de decisiones que permita decidir adecuadamente es la identificación o reconocimiento del problema, que éste existe y requiere se tomen decisiones, que algo tiene que cambiar de la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. En ese sentido, cobra relevancia que los encuestados consideren que los gerentes logran identificar y reconocer el problema.

Variable: Toma de decisiones - **Dimensión:** Operativa.

Indicadores: Evaluación de opciones

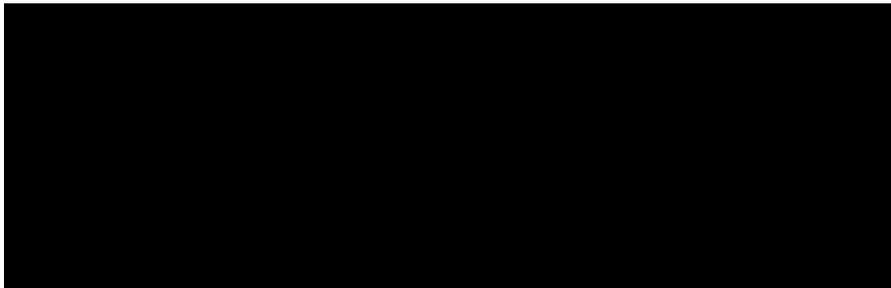
Ítems No.: 20. En su proceso decisorio, evalúa ampliamente las diferentes alternativas

Tabla No. 20
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 20

	F	%
Siempre	6	23,08
Casi Siempre	8	30,77
A veces	10	38,46
Rara vez	2	7,69
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 20



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con relación al Ítem No. 20, referido al indicador Evaluación de opciones; un 38,46 por ciento de los encuestados manifestó que en su proceso decisorio, a veces evalúa ampliamente las diferentes alternativas. Un 30,77 por ciento indicó que casi siempre, mientras un 23,08 por ciento contestó que

siempre y el restante 7,69 por ciento manifestó que rara vez, lo cual permite concluir que no existe un consenso en la respuesta. Esta dispersión de la opinión, permite inferir que existe una debilidad en el análisis de las diferentes alternativas de solución antes de tomar una decisión.

De acuerdo con Moody (2000) una vez los gerentes han identificado y reconocido el problema, deben tener la capacidad de analizarlo en profundidad, con el propósito de poder establecer las posibilidades de solución que generarán las alternativas. Esto implica, considerar las metas que desea alcanzar y estableciendo las prioridades de la organización, de allí que muchos especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas.

En ese contexto, las debilidades en la evaluación de las diferentes alternativas tienen un impacto negativo en el proceso decisorio de los gerentes de la institución, por lo que es importante la ejecución de un plan de estrategias que contribuyan a mejorar sus capacidades para el análisis de alternativas

Variable: Toma de decisiones - **Dimensión:** Operativa.

Indicadores: Elección de la mejor opción

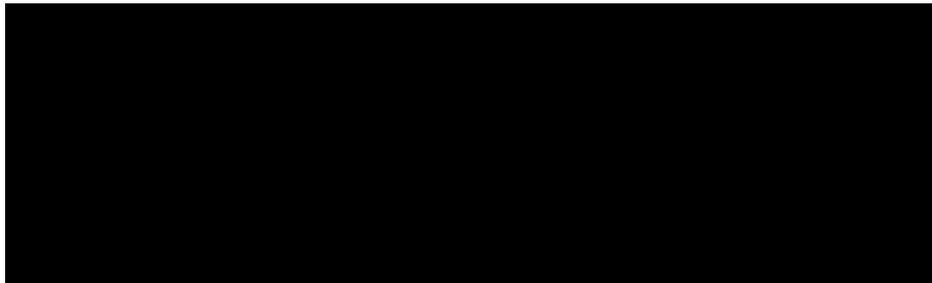
Ítems No.: 21. Al decidir, siempre opta por la mejor opción considerando factores como costo, tiempo e impacto

Tabla No. 21
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 21

	F	%
Siempre	18	69,23
Casi Siempre	4	15,38
A veces	4	15,38
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 21



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En cuanto al Ítem No. 21, relacionado al indicador Elección de la mejor opción, un 69,23 por ciento de los encuestados señala que al decidir, siempre opta por la mejor opción considerando factores como costo, tiempo e impacto. Un 15,38 por ciento, respondió que casi siempre, mientras que el

restante 15,35 por ciento dijo que a veces. Las respuestas obtenidas permiten concluir que la gran mayoría de los encuestados considera que opta por la mejor opción, luego de analizar el impacto de la decisión, además del costo y el tiempo para su aplicación.

La búsqueda de la elección de la mejor, según Moody (2000) es uno de los elementos importantes en el proceso de toma de decisiones, por lo que se deben pensar y buscar tantas alternativas prácticas como sea posible, más allá de las más obvias o habituales, analizarlas cuidadosamente cada alternativa y seleccionar la mejor, considerando los valores que son importantes, las metas para las cuales se está trabajando y los recursos con los que se tiene que trabajar. En ese sentido, las respuestas obtenidas permiten inferir que los gerentes

Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá se deba crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Operativa

Indicadores: Aplicación de la decisión

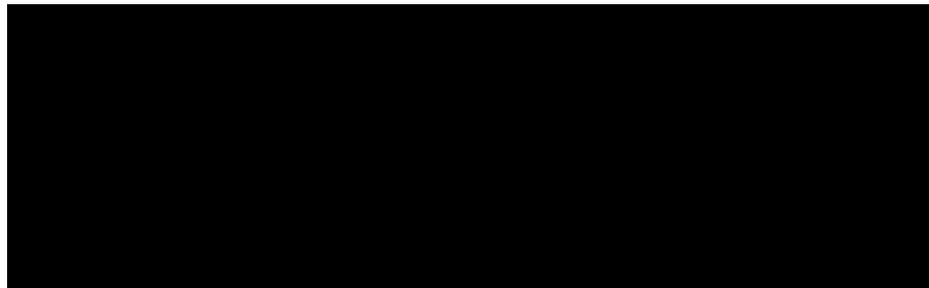
Ítems No.: 22. Al implementar la decisión tomada, se apega al curso de acción que ha elegido previamente.

Tabla No. 22
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 22

	F	%
Siempre	12	46,15
Casi Siempre	9	34,61
A veces	4	15,38
Rara vez	1	3,85
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 22



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

En el Ítem No. 22, referido al indicador Aplicación de la decisión, un 46,15 por ciento de los encuestados indicó que al implementar la decisión tomada, siempre se apega al curso de acción que ha elegido previamente. Un 34,61 por ciento señaló que casi siempre, mientras un 15,38 por ciento

respondió que a veces y el restante 3,85 por ciento dijo que rara vez. Las respuestas permiten inferir que la mayoría considera que se apega al curso de acción que ha decidido durante la implementación de su decisión.

La toma de decisiones, señala Moody (2000), no termina con la selección de la mejor alternativa, ya que se debe implementar y llevar a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión, para lo cual en ocasiones se deben generar las acciones de todos los involucrados. Por otro lado, señala el autor, en ocasiones para resolver un problema se requiere tomar decisiones adicionales, es decir la decisión inicial implica una serie de decisiones adicionales, para las cuales se debe seguir un curso de acción. De allí, que cobra importancia que los gerentes de la institución tengan la capacidad para apegarse a lo que ha establecido previamente.

Variable: Toma de Decisiones - **Dimensión:** Operativa

Indicadores: Evaluación de resultados

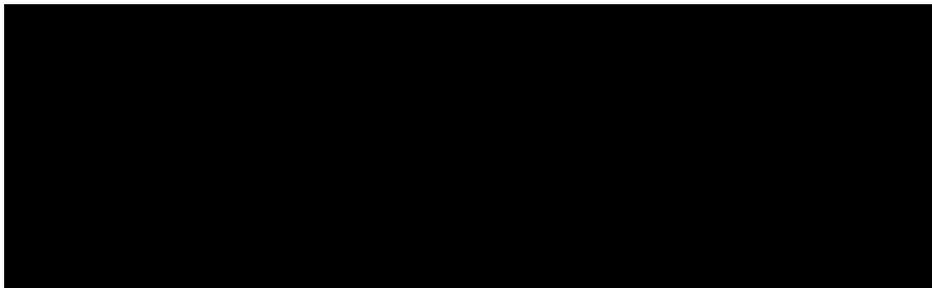
Ítems No.: 23. Se hace un seguimiento sistemático para evaluar los efectos de las decisiones tomadas

Tabla No. 23
Frecuencia de Respuestas Ítem No. 23

	F	%
Siempre	12	46,15
Casi Siempre	9	34,61
A veces	5	19,23
Rara vez	0	0,0
Nunca	0	0,0
Totales	26	100,00

Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Grafico No. 23



Fuente: Elaboración propia. García (2014)

Con respecto al Ítem No. 23, relacionado al indicador Evaluación de resultados; un 46,15 por ciento de los encuestados, señala que siempre se hace un seguimiento sistemático para evaluar los efectos de las decisiones tomadas. Un 34,61 por ciento, respondió que casi siempre; y el otro 19,23

por ciento indicó que a veces, lo que permite concluir que la mayoría considera que se evalúan de manera sistemática los efectos de las decisiones tomadas.

El último paso del proceso de toma de decisiones, según Mercado (2000) implica evaluar regularmente los resultados y el impacto de la decisión en la organización, a fin de determinar su efectividad. Esto permitirá al gerente desarrollar hábitos que le facilitarán la toma de decisiones, así como precisar la calidad de las mismas, lo cual involucra factores como los valores éticos y principios básicos de conducta, además de las relaciones laborales, consideraciones legales. De allí, que la evaluación de los resultados de las decisiones sea importante para la gerencia. En ese sentido, cobra relevancia que la mayoría considere que los gerentes evalúan sistemáticamente los resultados.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

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

Por otro lado, las tendencias gerenciales de la actualidad abogan por organizaciones más eficientes, con mayores índices de productividad y competitividad, que sean capaces de enfrentar con éxitos los desafíos de una sociedad, globalizada, altamente influenciada por procesos de transculturización y cambios de paradigmas que valorizan al recursos humano y el capital intelectual que aportan a las organizaciones.

Desde esta perspectiva, se está ante la necesidad de adaptar las instituciones a los tiempos de cambio que vive la sociedad actual, por lo que se requiere de gerentes capaces de liderarlas hacia el logro de las metas y objetivos, de motivar a sus miembros a la mejora continua de su desempeño, con la capacidad de promover el trabajo en equipos que permita un uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización, por lo que sea requiere que sean capaces de analizar las situaciones del entorno, identificar los problemas, definiendo las alternativas de solución, para optar por la mejor opción y tomar la decisión más adecuada a sus objetivos.

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

En ese orden de ideas, Carrillo (2008) señala que estudios realizados acerca del estilo gerencial y cultura organizacional en organizaciones públicas y privadas de Venezuela, muestran la tendencia a favorecer estructuras jerárquicas, con destacada importancia hacia la obediencia, seguimiento y control de las actividades desarrolladas por los empleados. Asimismo, tienden a diagnosticar y planificar, pero con escasa orientación para ejecutar con dedicación y constancia; como consecuencia de la visión cortoplacista del venezolano que explica su entusiasmo por los llamados operativos que son de corta duración y habitualmente producen resultados positivos. En el caso de los cuerpos policiales, señala la autora, estas tendencias no discrepan de su estructura y cultura organizativa.

Asimismo, señala Carrillo (ob. cit.) que la gerencia en estas instituciones ha estado tradicionalmente en manos de personas con poca preparación profesional para administrar la dirección de las instituciones policiales, ya que el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, con directores y supervisores con poca formación gerencial, en su mayoría son ascendidos por años de servicio, quienes son funcionarios de carrera con experiencia en materia policial, pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración pública, por lo que muchas veces terminan ejerciendo el cargo de manera empírica.

A esto se agrega la problemática derivada de una estructura organizativa rígida y centralizada que se muestra poco permeable a los cambios; cuando la sociedad actual requiere de instituciones con una estructura gerencial más participativa en la cual se motive a todos los miembros del cuerpo policial, independientemente del rango y se consideran sus opiniones sobre el desenvolvimiento del mismo.

Una institución, donde se incentive la autoestima, el reconocimiento, trato sensible, equidad y justicia por parte de los supervisores o de la gerencia hacia los niveles inferiores, así como la consideración de méritos propios y de trabajo grupal para el otorgamiento de ascensos y mejoras salariales, como objetivos que fomenten buenas prácticas en general.

En ese contexto, se requiere de gerentes capaces de implementar cambios en la institución policial o al menos en su dinámica de planeación y evaluación de resultados, tomando las decisiones necesarias para lograr superar la resistencia al cambio por parte de miembros de la estructura que favorecen métodos tradicionales (militarista) de manejo y control institucional. No obstante, sistemas auténticos y justos de participación en el proceso decisorio, en la comunicación y motivación puede contrarrestar la resistencia y comprometer al funcionario con la transformación gerencial y de la institución policial en general

En ese orden de ideas, se requiere de un nuevo gerente que asuma su liderazgo ejecutando mostrando competencias para la toma de decisiones que le permitan llevar a cabo un proceso decisorio racional en el cual pueda determinar la necesidad de una decisión, identificar los criterios para tomarla, asignar peso a estos criterios, desarrollar todas las alternativas, evaluarlas extrapolando los resultados asociados a cada una y extrayendo las consecuencias de cada resultado, de manera que seleccione la mejor

alternativa antes de tomar su decisión. Una vez tomada, deberá controlar el proceso cuando se lleve a cabo la acción y evaluar los resultados obtenidos.

En ese marco de ideas, esta propuesta se orienta a presentar un programa de capacitación en la toma de decisiones dirigido a los directivos de la Policía de Carabobo, que les permita conocer las diferentes técnicas y métodos para la evaluación y análisis de problemas que le faciliten la toma de decisiones.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones en los gerentes medios de la Policía de Carabobo ante los conflictos laborales.

Objetivos Específicos

- Desarrollar en los gerentes medios competencias en el análisis de problemas a través de las diferentes técnicas disponibles: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc.
- Promover técnicas de sensibilización para la toma de decisiones de manera individual a través de las Técnicas de Programación Lineal, Teoría de líneas de espera, Modelos de inventarios, Teoría de Juegos, Técnica Montecarlo (simulación)
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones de los gerentes medios de la Policía de Carabobo a través del dominio de técnicas de Trabajo en

grupo como Lluvia de Ideas o Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66.

- Valorar la toma de decisiones en los gerentes medios de la institución.

Justificación de la Investigación

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

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

Asimismo, cobra importancia esta propuesta pues busca capacita a los gerentes de la institución no sólo en el proceso decisorio, sino también en los conceptos de la inteligencia emocional, de manera que puedan controlar sus sentimientos y emociones de manera que no interfieran en sus decisiones; y pueda introducir innovaciones en el proceso gerencial de la institución con la

finalidad de lograr las metas y objetivos, valorando el liderazgo directivo como base para una organización sólida, exitosa, eficiente y efectiva.

De igual forma, esta propuesta además de beneficiar a los gerentes de la institución policial quienes contarán con recursos cognitivos que favorezcan la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el desempeño de actividades y el trabajo en equipo; será provechosa para los funcionarios subalternos quienes ejercerán sus funciones con el conocimiento y motivación que facilite el intercambio constante de información necesario para su buen funcionamiento.

Fundamentación Teórica

El diseño de este programa de adiestramiento se basa en los postulados de Moody (2000) quien señala que la toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades del directivo de una organización. Asimismo, el autor señala que toda decisión debe comenzar por el análisis profundo y concreto del problema con la finalidad de poder establecer las alternativas antes de seleccionar el curso de la decisión. Para ello, el autor, sugiere una serie de etapas para el proceso de toma de decisión, que incluye:

Identificación y diagnóstico del problema; Se reconoce en la fase inicial el problema que se desea solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto se podrá desarrollar las medidas correctivas.

Generación de soluciones alternativas: La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionando entre dos

alternativas. Se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

Evaluación de alternativas: Implica determinar el valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?. Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto, deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro. Aún así, no es posible predecir los resultados con toda precisión.

Selección de la mejor alternativa: Cuando el gerente ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes: maximizar, satisfacer y optimizar. Maximizar: es tomar la mejor decisión posible. Satisfacer, es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado y Optimizar, es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementación de la decisión: El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente se

han mencionado. Asimismo, los gerentes deben considerar los siguientes pasos al planear la implementación de su decisión:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Por otro lado, cuando se toma una decisión, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerente deben saber reconocer los inconvenientes que se pueden presentar, así como ver la oportunidad potencial que pueden representar. De allí, que sea conveniente preguntarse: ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo? ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir? ¿Cómo asegurarse de que sucedan? ¿Cómo estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

Evaluación de la decisión: Forma parte de la etapa final del proceso decisorio. Se recopila toda la información que indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces indica que se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o

pensamiento o 2) puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

En ese contexto, se propone que los gerentes sean capacitados de manera que puedan llevar a cabo estas etapas del proceso decisorio, por lo que la propuesta se orienta a talleres en:

- Identificación de las Técnicas de análisis de problemas: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc.
- Técnicas de Toma de decisión Individual y Consensuada: Los medios no cuantitativos: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas. Bases cuantitativas: programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios, Teoría de Juegos, la Técnica Montecarlo (simulación); técnicas de trabajo en grupo: Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 6-6.

A manera de complementar, esta capacitación se propone un taller sobre el control de las emociones, basado en los conceptos de la inteligencia emocional postulados por Goleman (1999) quien propone controlarlas en lugar de eliminarlas, partiendo de cinco componentes que ofrecen posibilidades para que el sujeto conozca sus propias emociones.

La conciencia de sí mismo o autoconciencia: es la capacidad del individuo de reconocer y entender los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo y su efecto en las personas que le rodean. Sirve para determinar hacia dónde se va y qué metas se pueden cumplir siendo

realistas. Además se reconocen los errores y se es más cauto al realizar determinada labor.

El equilibrio anímico o autorregulación: referido a la capacidad del individuo de controlar su mal humor, sus impulsos y emociones y lógicamente a pensar antes de realizar cualquier cosa para evitar efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables. Induce a pensar antes de actuar.

La Motivación: reconocida como la capacidad para autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Aquí lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, y no sólo buscar recompensas en dinero o status.

Control de los impulsos o empatía: se define como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo, de considerar los sentimientos de los subalternos y saber cómo tratarlos, cómo decir las cosas y cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Sociabilidad o Habilidades sociales: las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás, conociendo y controlando sus emociones y estados de ánimo para conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Factibilidad de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se requiere del análisis previo de su viabilidad, es decir, estudiar la factibilidad de llevar a cabo su implementación

considerando la disponibilidad de los diferentes recursos que se requieren para su desarrollo, desde el punto de vista económico, financiero, técnico operativo y social. Este estudio permite conocer las posibilidades reales de ejecutar las actividades propuestas de una manera efectiva y logrando los objetivos que se persiguen.

En ese sentido, el análisis de la **Factibilidad Económica**, relacionada con los aspectos financieros, es decir, los costos que se derivan de la implementación de la propuesta. Al respecto, puede decirse que las actividades que se proponen incluyen talleres dirigidos a los gerentes para la capacitación en la toma de decisiones, técnicas para la decisión Individual y la decisión consensuada y el control de la ira; para los cuales se requiere de la reproducción de material impreso y refrigerios; los cuales pueden ser sufragados por la institución policial sin que represente una inversión onerosa. Otros recursos tales como equipos audiovisuales, salones para el desarrollo de las actividades no representan costo alguno, ya que la institución cuenta con los equipos e infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad.

Por otro lado, la Dirección de Recursos Humanos de la institución cuenta con profesionales con la experiencia y capacidad requerida para conducir estos talleres no siendo necesaria la contratación de instructores o personal ajeno a la misma; por lo que la realización de los talleres no representa un costo financiero para la actividad. En ese contexto, puede decirse desde el punto de vista económico financiero, la propuesta es factible ya que los beneficios que se derivarán de la propuesta sobrepasan los costos que puedan ser relacionados con su desarrollo.

La **Factibilidad Técnico Operativa** se relaciona con los requisitos técnicos o elementos indispensables, de orden material o humano con que

cuenta la institución y que se requieren para desarrollar la propuesta. En ese sentido, la Dirección de Recursos Humanos de la institución cuenta con entre su personal con profesionales con los conocimientos y experiencias requeridos para impartir el taller, contándose con su colaboración y la de los Directivos quienes apoyan las diferentes iniciativas para la capacitación y actualización de los funcionarios y el desarrollo de las actividades propuestas.

Asimismo, la institución dispone con la infraestructura necesaria para la realización de las actividades que se proponen, además de estar dotada de los recursos audiovisuales que pueden necesitarse, así como los espacios requeridos para su desarrollo; por lo que puede decirse que la institución cuenta con los diferentes elementos técnicos operativos que hacen factible la implementación de la propuesta.

Para determinar la **Factibilidad Social** se analiza la vinculación de la propuesta con los intereses de la población a quién va dirigida, debiendo responder a sus necesidades sociales, generando como beneficio la satisfacción de las mismas o la solución de algún problema o debilidad. En ese sentido, la factibilidad de esta investigación está dada por las mejoras en la práctica profesional de los gerentes y cuadros medios de la institución policial logrando potenciar sus conocimientos y su desempeño. Asimismo, el desarrollo de las estrategias podrá beneficiar directamente los funcionarios de la Policía de Carabobo; quienes se verán motivados a participar de manera más activa en el logro de las metas y objetivos de la misma.

Estructura de la Propuesta

Taller	Temática
<p>La Toma de Decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones: Etapas, Elementos, Barreras, Tipos, Características y Procesos de la decisión. - Técnicas de Análisis de Alternativas: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc
<p>La Decisión Individual y la Decisión Consensuada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades del tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas - Medios no cuantitativos: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas. - Medios cuantitativos: Programación lineal, Teoría de líneas de espera, Modelos de inventarios, Teoría de Juegos, la Técnica Montecarlo (simulación). - Técnicas de Trabajo en grupo: Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66. - Seguimiento y control de las decisiones.
<p>Control de las emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la tranquilidad. - Control del lenguaje. - El cambio de humor - Estímulo de emociones. - Aclarar los pensamientos. - Proyección a situaciones nuevas. - Comparando situaciones.

Taller No. 1: La Toma de Decisiones

Objetivo General	Desarrollar en el directivo competencias en el análisis de problemas a través de las diferentes técnicas disponibles: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc.			
Objetivo Terminal:	Al concluir el taller, los participantes habrán adquirido conocimientos y herramientas necesarias para una toma de decisiones efectiva			
Objetivo Específico	Contenido	Actividades		Recursos
		Facilitador	Participante	
Desarrollar conocimiento acerca del proceso de toma de decisiones facilitando al participante el análisis de alternativas	<p>Toma de decisiones: Etapas, Elementos y Barreras del proceso decisorio , Tipos y Características de decisiones</p> <p>Importancia de la decisión.</p> <p>Técnicas de Análisis de Alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de Pareto - Árbol del Problema - Diagrama de Causa y Efecto - Análisis de variable, etc 	<p>Conduce el taller e imparte conocimientos.</p> <p>Aporta ejemplos prácticos que permiten evaluar los diferentes tipos de decisiones</p> <p>Organiza grupos de trabajo y asigna ejercicios sobre técnicas de análisis</p> <p>Evalúa los ejercicios y da recomendaciones para la selección de la técnica más apropiada.</p>	<p>Lectura de Material de reflexión.</p> <p>Participa en los grupos de trabajo</p> <p>Realiza ejercicios de técnicas de análisis</p> <p>Participación en dinámica</p> <p>Razona su elección de alternativa</p> <p>Registra lo aprendido</p>	<p>Bibliográficos</p> <p>Video beam</p> <p>Laptop</p> <p>Presentación en powerpoint</p> <p>Carpetas</p> <p>Hojas Blancas</p>
Evaluación: Por participación, ejercicios: Diagrama de Pareto, Árbol del problema, Diagrama causa y efecto. Exposiciones, intervenciones y discusiones grupales.				
Duración: 8 horas. Dos sesiones de 4 horas. 20 minutos de descanso en cada una				

Taller No. 2: La Decisión Individual

Objetivo General	Promover técnicas de sensibilización para la toma de decisiones de manera individual a través de las Técnicas de Programación Lineal, Teoría de líneas de espera, Modelos de inventarios, Teoría de Juegos, Técnica Montecarlo (simulación) de Trabajo en grupo como Lluvia de Ideas o Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66.			
Objetivo Terminal:	Al concluir el taller, los participantes habrán adquirido conocimientos y herramientas necesarias para una toma de decisiones efectiva			
Objetivo Específico	Contenido	Actividades		Recursos
		Facilitador	Participante	
Desarrollar conocimiento acerca del proceso de toma de decisiones facilitando al participante técnicas para la toma de decisión individual y consensuada	Cualidades del tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas Medios no cuantitativos: intuición, hechos, experiencias y consideraciones. Medios cuantitativos: Programación lineal, Teoría de Juegos, Técnicas de simulación. Técnicas de Trabajo en grupo: Lluvia de ideas (Brainstorming), Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66.	Conduce el taller. Aporta ejemplos prácticos para mostrar las cualidades del tomador de decisiones Organiza grupos de trabajo y asigna ejercicios sobre medios no cuantitativos Organiza dinámica con la teoría de juegos Dinámica de simulación Da recomendaciones para la selección de la técnica más apropiada.	Lectura de Material de reflexión. Participa en los grupos de trabajo Realiza ejercicios de toma de decisiones Participación en dinámicas Registra lo aprendido	Bibliográficos Video beam Laptop Presentación en powerpoint Carpetas Hojas Blancas
Evaluación: Por participación, ejercicios: Líneas de espera, Simulación, teoría de los juegos. Exposiciones, intervenciones y discusiones grupales.				
Duración: 8 horas. Dos sesiones de 4 horas. 20 minutos de descanso en cada una.				

Taller No. 3: Control de las Emociones

Objetivo General	Capacitar a los participantes en los aspectos claves del control de las emociones como elemento clave de la inteligencia emocional proporcionando herramientas para el desarrollo de competencias			
Objetivo Terminal:	Al concluir el taller, los participantes habrán adquirido conocimientos y herramientas necesarias para el control emocional			
Objetivo Específico	Contenido	Actividades		Recursos
		Facilitador	Participante	
Promover habilidades para controlar adecuadamente las emociones	Mantener la tranquilidad. Control del lenguaje. Estímulo de emociones. Aclarar los pensamientos. Proyección a situaciones nuevas. Comparando situaciones	Presentación del taller Dirige dinámica "El cambio de humor" Organización en grupos de trabajo con material de apoyo sobre estímulo de emociones. Dirige lluvia de ideas acerca de los elementos de la inteligencia emocional Plantea técnicas de análisis de situaciones Sugiere tópicos de discusión grupal: comparar situaciones	Participación en dinámicas. Lectura y análisis de material de grupos de trabajo Participa en discusión grupal. Exposición resultados discusión grupal Participa dinámica de lluvia de ideas. Elaboran conclusiones	Bibliográficos Láminas de acetado Proyector Marcadores. Papel Bond. Carpetas Hojas Blancas
Evaluación: Por participación, ejercicios: Dinámica (El cambio de humor, Lluvia de ideas). Exposiciones, intervenciones y discusiones grupales.				
Duración: 4 horas. Dos tandas de 2 horas.				

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, del análisis de los datos recolectados a través del instrumento aplicado para recolectar los datos, permite establecer las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo de describir el manejo actual de los conflictos laborales por parte de los gerentes medios de la Policía de Carabobo, se puede concluir que los directivos cuentan con los conocimientos necesarios para el manejo de conflictos laborales. Asimismo, muestran diferentes estilos para enfrentar la resolución de conflictos, buscando el compromiso de todos los involucrados y alternativas que permitan la colaboración de todos

Respecto a la habilidad para la negociación de conflictos, se puede concluir que brindan un reconocimiento equitativo a todas las partes involucradas y que analizan bien la situación considerando todas las posturas de manera que puedan plantearse soluciones que sean aceptadas por todos los involucrados. Asimismo, muestran habilidades para la mediación al lograr reunir a las partes involucradas en el conflicto, siendo capaces de elaborar propuestas que son aceptadas por todos antes de formalizar los acuerdos.

En cuanto al segundo objetivo de Identificar los elementos claves en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos, se puede concluir que la mayoría considera que las decisiones se toman de manera ética cumpliendo apegados a los valores de justicia y los procedimientos establecidos; así como con oportunidad para evitar que surjan los conflictos, aún cuando cuenten con poca reversibilidad; sin embargo, en ambos casos se observa una tendencia positiva que indica que los gerentes son capaces de dar marcha atrás cuando la decisión no ha

dado los resultados esperados y analizan el impacto inmediato de su decisión así como en el largo plazo.

En cuanto a la dimensión comunicacional de las decisiones, se puede concluir que los gerentes logran mantener buenos canales de comunicación con sus subordinados, tanto de manera formal y escrita, como de manera informal y verbal; logrando negociar previamente con los involucrados, las decisiones a tomar. Por otro lado, en referencia a la dimensión Motivacional, los gerentes utilizan diversos métodos para motivar a los involucrados a participar en el proceso de toma de decisiones, incluyendo la anticipación de manera que contribuyan en el mencionado proceso.

Por último, con relación a la dimensión Operativa de las toma de decisiones, se puede concluir que no existe entre los encuestados un consenso respecto al análisis amplio de las distintas situaciones para identificar de manera correcta los problemas y con relación a la evaluación detallada de las alternativas de solución considerando factores como impacto, tiempo y costos, lo cual permite inferir debilidades en estos aspectos.

Con relación al tercer objetivo de establecer acciones para optimizar la toma de decisiones a fin de solucionar conflictos laborales, se presenta una propuesta de plan de capacitación en estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones orientado a los directivos de la Policía de Carabobo.

RECOMENDACIONES

Para culminar la investigación y en virtud de las conclusiones que arrojan los resultados luego de interpretarlos y analizarlos e interrelacionarlos, el investigador se permite realizar las siguientes recomendaciones:

Se sugiere que los directivos amplíen y profundicen sus conocimientos sobre las diferentes técnicas para el análisis de las alternativas y para la toma de decisiones que facilitan el proceso decisorio en la organización, de manera que puedan establecerse procesos que fortalezcan las competencias del gerente y cuadros medios, logrando la mejora continua de su desempeño, optimizando así la gestión institucional.

Incluir en los programas de capacitación de los directivos, temática relacionada con el análisis de alternativas y técnicas para la toma de decisiones, tanto individuales como grupales, a manera lograr el desarrollo de competencias gerenciales útiles tanto a nivel administrativo institucional.

Promover a nivel de la institución la formación de gerentes, profundizando en el estudio de la problemática gerencial en la misma, dándole seguimiento a las acciones emprendidas y su aplicabilidad en busca de aquellos que demuestran ser efectivos para solucionar los problemas que se abordan.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Caracas. Episteme

Ary, Donald; Jacobs, Lucy y Razavieh, Asghar (1996). **Introducción a la investigación pedagógica**. Nueva Editorial Interamericana

Balestrini, Miriam (1997). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Servicio Editorial Panapo.

Bolman, L. y Deal, T. (2001) **Organización y Liderazgo**. Madrid: Espala Editorial Addison Welsley Iberoamericana.

Carrillo, Nathalie (2008). **Algunas Consideraciones para Definir a la Policía como una Organización Eficiente: Planificar la Función Policial**. Revista Digital Capítulo Criminológico. 2008, vol.36, n.1. Documento en línea disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-95982008000100003&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0798-9598. [Consulta Junio 2104] pp. 69-92.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 2ª Edición.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860**. 30 de Diciembre de 1999. Caracas.

David, F. (2008). **La Gerencia Estratégica**. 3ª Edición. Colombia Editorial Serie Empresarial.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2000). **Comportamiento Organizacional: lecturas y ejercicios**. Mc Graw Hill, México. 9ª Edición.

De Abreu, Orlanda (2011) **Propuesta de Lineamientos Estratégicos para la Toma de Decisiones en el Departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del Estado Aragua**. Trabajo Especial de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. La Morita.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la investigación**. Segunda Edición. Caracas.

- Drucker, P. (2002). **La Gerencia Moderna**. México: Mc Graw Hill
- Farré, Sergi (2004) **Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo**. Barcelona, España. Editorial Ariel
- Folberg, J. y Taylor A. (2006). **Mediación: Una comprensiva guía para resolver conflictos**. 2a Edición. San Francisco. California
- Franchescci, María Luisa (2010) **Estrategias Gerenciales en la Toma de Decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente**. Trabajo Especial de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Oriente. Cumaná.
- Gómez, Marcelo M. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Editorial Brujas. Argentina
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. 4ª Edición.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (2001). **Administración en las organizaciones**. 3ª Edición. McGraw-Hill. Cap 3. México
- Koontz, Harold y Weinrich, Heinz (1998). **Administración Global**. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Kriegel, Tomas y Patler, Lewis (1994) **Las nuevas organizaciones**. Editorial IMEZA. Mexico.
- Krygier, G. (2000). **Consultores de Gerencia. ¿Terapeuta de las Organizaciones?** México: Gerente
- León, Karelis (2009). **Los conflictos colectivos y sus modos de solución en el ordenamiento jurídico Venezolano** División de Estudios para Graduados. Maestría en Derecho Laboral y Administración del Trabajo. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad del Zulia
- Ley Orgánica Procesal Del Trabajo (2002)**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.504 de fecha 13 de agosto de 2002. Caracas.
- Mercado, Ernesto (2000). **Técnicas para la Toma de Decisiones**. 3a Edición. México Editorial Limusa S.A. De C.V.,

Moody, Paul E. (2000). **Toma de decisiones gerenciales**. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

Observatorio Venezolano de la Violencia (OBV) (2009). **La impunidad aumenta el número de homicidios en nuestro país**. Documento en línea disponible en [http://informe21.com/observatoriovenezolano/nodeviolenca/actualidadlimpunidad-corrupcion-16047-homicidios-nuestro -pais-2009-segun-informe](http://informe21.com/observatoriovenezolano/nodeviolenca/actualidadlimpunidad-corrupcion-16047-homicidios-nuestro-pais-2009-segun-informe) [Consulta Julio 2012]

Oliveros, Norgyelid (2013) **La Conciliación como Medio Alternativo para la Resolución de Conflictos Laborales en el Contexto Procesal Venezolano**. Trabajo Especial de Grado. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Área de Estudios de Postgrado. Maestría en Derecho del Trabajo Universidad de Carabobo.

Parella, Santa y Martins, Federico (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).Caracas.

Pérez, Daniel (2009) **La Toma de Decisiones del Personal Directivo en el Desempeño del Personal en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Sotillo del Estado Anzoátegui**. Trabajo Especial de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Oriente. Barcelona.

Porret, Miquel (2010) **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. 4a Edición. Madrid. ESIC Editorial

PROVEA - Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (2009). **Informe Anual del Derecho a la Seguridad Ciudadana 2009**. Documento en línea disponible en <http://www.derechos.org.ve/pw/wp-content/uploads/19-seguridad-ciudadana.pdf> [Consulta Julio 2012]

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. México: Pearson Educación

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**.Caracas. Ed. Panapo.

Serna G. (1994). **Planeación y gestión estratégica**. Bogotá, Colombia: Legis Editores.

Stoner, John.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel. y Mascaró, Pilar (2000). **Organización, Conductas, Estructuras y Procesos**. 3ª Edición. México: Interamericana.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la investigación científica**. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. México.

ANEXOS

ANEXO A

Cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	12	13	14	15	16	17	1	19	20	21	22	23	TOTAL PUNTAJE
1	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	2	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	10
2	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	10
3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	10
4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	99
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	90
6	3	4	3	3	3	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	79
7	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	3	99
8	4	5	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	100
9	2	5	3	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	3	5	5	5	5	95
10	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	103
11	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	101
12	5	4	4	5	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	3	4	5	4	97
13	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	100
14	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	5	3	5	4	5	3	81
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	88
16	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	101
17	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	101
18	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	2	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	101
19	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	98
20	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	100
21	5	5	4	5	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	100
22	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	105
23	5	2	4	5	5	5	5	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	2	3	3	3	83
24	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	99
25	5	3	3	4	5	3	3	3	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	96
26	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	3	4	5	97
SUMA	118	111	111	113	112	110	106	93	110	119	10	98	118	116	108	108	112	113	103	96	118	110	111	2516
PROMEDIO	4,5	4,3	4,	4,3	4,2	4,1	3,6	4,2	4,	3,9	3,8	4,5	4,5	4,2	4,2	4,3	4,3	4,0	3,7	4,5	4,2	4,3	96,77	
DESVIACION	0,8	0,8	0,	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0	0,7	0,	1,1	1,1	0,5	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	6,84
VARIANZ	0,6	0,6	0,	0,6	0,6	0,6	0,9	1,1	0,4	0,	1,2	1,3	0,3	0,5	0,8	0,7	0,7	0,6	0,8	0,9	0,6	0,7	0,6	46,82
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																								16,1

RESUMEN DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
5	SIEMPRE	17	1	13	14	13	11	10	6	9	16	11	10	14	15	11	10	13	14	9	6	18	12	12
4	CASI SIEMPRE	7	1	7	7	8	10	10	7	14	9	5	4	12	8	9	11	9	7	8	8	4	9	9
3	A VECES	1	2	6	5	5	5	4	9	3	1	7	8	0	3	5	4	3	5	8	10	4	4	5
2	RARA VEZ	1	1	0	0	0	0	2	4	0	0	3	4	0	0	1	1	0	1	2	0	1	0	0
1	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES		26	2	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,69$$

TOTAL ITEMS = 23

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

ANEXO B

Cronograma de Actividades Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	2014										
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT		
Información Tema	■	■									
Planteamiento del Problema		■	■								
Definición de objetivos		■	■								
Justificación de la investigación		■	■								
Elaboración Marco Teórico				■	■						
Recopilación de Antecedentes				■	■						
Documentación Bases Teóricas				■	■						
Elaboración Marco Metodológico						■	■				
Tipo y Diseño de Investigación						■	■				
Elaboración Cuadro Metodológico						■	■				
Revisión y corrección del proyecto							■	■			
Presentación del Proyecto							■	■			
Recolección de datos											
Presentación y Análisis Resultados									■	■	■
Conclusiones y Recomendaciones										■	■
Presentación de Resultados											■

Fuente: Realizado por García (2014)

ANEXO C
CUESTIONARIO

Ponderación: SI: Siempre, CS: Casi siempre, AV: A veces, RV: Rara vez, NU: Nunca.

ITEM No.		SI	CS	AV	RV	NU
1	Los cuadros medios se muestran evasivos al momento de afrontar los conflictos					
2	La gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos					
3	El gerente busca alternativas novedosas para resolver conflictos con la colaboración de sus subordinados					
4	Al negociar en los conflictos, los gerentes mantienen canales de comunicación abiertos que le permitan reconocer a todas las partes por igual					
5	Los gerentes analizan cuidadosamente las posturas de las partes al negociar la resolución de conflictos					
6	Los gerentes toman sus decisiones buscando la alternativa que sea aceptada por todos los involucrados					
7	Los gerentes propician la reunión de las partes para poder mediar en los conflictos que se presentan					
8	Los gerentes presentan propuestas de solución para que la resolución de conflictos					
9	Los gerentes logran a través de su mediación formalizar acuerdos que permiten la resolución de conflictos de manera satisfactoria					
10	Las decisiones se toman apegadas a valores de justicia y a los procedimientos establecidos					
11	Los gerentes es capaz de revertir una decisión que no ha tenido los resultados esperados					
12	El gerente analiza previamente el impacto inmediato y futuro de la decisión tomada					
13	Las decisiones se toman oportunamente para evitar conflictos					

ITEM No.		SI	CS	AV	RV	NU
14	Las decisiones tomadas son anunciadas de manera formal y por escrito a todos los afectados					
15	El gerente comunica de manera verbal e informal a sus subordinados las decisiones que se han tomado					
16	El gerente negocia previamente con los involucrados las alternativas de decisión					
17	El gerente busca anticipar sus decisiones a los involucrados a manera de motivarlos a participar del proceso decisorio					
18	El gerente utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar sus opiniones en el proceso decisorio					
19	Los gerentes analizan detenidamente las situaciones de conflicto para identificar adecuadamente el problema que requiere una decisión					
20	En su proceso decisorio, evalúa ampliamente las diferentes alternativas					
21	Al decidir, siempre opta por la mejor opción considerando factores como costo, tiempo e impacto					
22	Al implementar la decisión tomada, se apega al curso de acción que ha elegido previamente					
23	Se hace un seguimiento sistemático para evaluar los efectos de las decisiones tomadas					