



Administración de Conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del Clima Organizacional

Linda Gutierrez¹
William González²
Hebandreyna González³

Conflict Administration as a mechanism of action for the strengthening of The Organizational Climate

PALABRAS CLAVES

Administración de conflictos,
clima organizacional,
dimensiones.

RESUMEN

El presente artículo estuvo dirigido a analizar la administración de conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en el Fundo San Benito, municipio Colón, estado Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, con diseño de campo no experimental transeccional. La población estuvo conformada por diez (10) trabajadores del área administrativa. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario contentivo de 66 ítems, con cinco alternativas de respuesta. El mismo fue validado por la técnica de juicio de expertos, y la confiabilidad fue calculada a través del Coeficiente Alfa de Conbrach, arrojando un resultado de 0.99. El análisis de los resultados permitió concluir que aun cuando el personal directivo utiliza siempre el enfoque en el proceso, y algunas veces el enfoque mixto como técnica de la administración del conflicto, existen algunas debilidades en cuanto a que casi nunca busca integrar el enfoque estructural en aspectos fundamentales del entorno laboral que conducen o predisponen al surgimiento de situaciones conflictivas que impactan de forma negativa el clima organizacional.

KEYWORDS

Conflict management,
organizational climate,
dimensions.

ABSTRACT

The present article was directed to analyze the administration of conflicts as a mechanism of action for the strengthening of the organizational climate in the Fundo San Benito, municipality of Colón, Zulia state. The type of research was descriptive, with a non-experimental transeccional field design. The population consisted of ten (10) workers in the administrative area. For data collection, the survey technique was used in its 66 items questionnaire modality, with five response alternatives. It was validated by the expert judgment technique, and the reliability was calculated through the Alpha Coefficient of Conbrach, yielding a result of 0.99. The analysis of the results allowed to conclude that even when the managerial staff always uses the focus in the process, and sometimes the mixed approach as a technique of conflict management, there are some weaknesses in that they almost never seek to integrate the structural approach into fundamental aspects of the work environment that lead or predispose to the emergence of conflict situations that negatively impact the organizational climate.

¹Ingeniero de la Producción Agropecuaria. Magister en Gerencia de Empresas Agropecuarias. Profesora del Programa de Formación de Grado de Administración de Empresas Agropecuarias. Artículo producto del trabajo de Grado "Administración de conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del clima organizacional". Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: ing_lindag@hotmail.com. ²Licenciado de Empresas Agropecuarias. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor del Programa de Formación de Grado de Administración de Empresas Agropecuarias. Profesor invitado de los programas de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: wdejesusgg@gmail.com. ³Ingeniero de la Producción Agropecuaria. Magister en Horticultura mención Fruticultura. Doctora en Ciencias Agrarias. Profesora del Programa de Formación de Grado de Ingeniería de la Producción Agropecuaria. Profesora invitada de los programas de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: hebandreyna@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el continuo avance tecnológico, científico y cultural que se presenta en todos los ámbitos ha influenciado el mundo de los negocios, de tal manera que las empresas deben conceptualizar y recrear la visión de sus prácticas gerenciales, en función de lograr los cambios necesarios que le permitan dar aportes cargados de transformaciones continuas. Por tal razón se requiere un adecuado conocimiento del entorno, que permita direccionar eficazmente a la organización.

A tal efecto, el éxito administrativo requiere la capacidad para reconocer problemas y oportunidades en los acontecimientos cotidianos, en pro de tomar decisiones efectivas a fin de emprender las acciones adecuadas; en función del desarrollo continuo de todos los actores que interactúan en un ente organizacional, por ello, Hernández (2011), indica “se reconoce que los directivos deben poseer competencias claves para la administración de conflictos, a fin de permitirles establecer espacios de debate e intercambio de ideas que garanticen un entorno laboral de alto nivel” (p. 372), todo ello con el fin de contribuir con el avance de la entidad de una manera significativa a través de prácticas gerenciales novedosas.

De hecho, la adecuada administración de conflictos conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo. En esta perspectiva, Stoner, Freeman y Gilbert (2004), definen el conflicto como “un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos, o un choque entre metas, status, valores, percepciones o personalidades” (p. 590), a partir de estos señalamientos, podría decirse que entre las causas que anteceden a los conflictos son la diferenciación, interdependencia de actividades, y la lucha por recursos escasos.

Visto de esta forma, la gerencia en la organización debe estar dirigida a evitar que se manifiesten problemas o conflictos generados por el personal, para ello debería aplicar las técnicas para administrarlo, estas según Chiavenato (2009), están basadas en el enfoque estructural, enfoque en el proceso, y el enfoque mixto, los cuales a través de medios adecuados intervienen en el proceso para determinar tanto los procedimientos como los estilos para el conflicto.

Por ello, atendiendo a la naturaleza de la función directiva, cabe expresar la importancia que adquiere la administración de conflictos para el fortalecimiento del clima organizacional, en esta perspectiva, Chiavenato (ob/cit) define este como “una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o

experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento (p. 120)”.

De acuerdo a lo citado, se puede deducir el papel que desempeña el clima organizacional en el entorno, siendo este de carácter vital debido a que en él se centran aspectos y propiedades las cuales garantizan el buen rumbo de una empresa u organización, lo cual podrá lograrse con una gerencia con capacidad de ajustarse a diversos escenarios, que le permitan administrar los conflictos para alcanzar el éxito y enfrentar los retos que plantea la función gerencial

En tal sentido, se pudiese considerar que una ineficiente administración de los conflictos puede originar diferentes tipos de situaciones: retrasar decisiones, condicionar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa de la organización e incluso llegar a destruirla. No obstante, Newstrom (2002), destaca que “un conflicto puede también ser positivo, por cuanto proporciona grandes oportunidades de mejoramiento dentro de las organizaciones cuando a través del mismo se revelan deficiencias, “crisis de desarrollo”, errores en decisiones, entre otros; siempre que estas hayan sido superadas” (p. 274).

Situaciones contrarias a las planteadas se observan durante la práctica ejercida por el personal directivo que labora en el sector agropecuario, por cuanto se puede pensar que en ocasiones estos ignoran los procesos de administración de conflictos correspondientes, ocasionando fallas y problemas de diversa índole, dificultando la aplicación de correctivos pertinentes a la gestión administrativa, pues son pocas las unidades de producción que aplican técnicas para administrar los conflictos entre sus equipos de trabajo, razón por la cual se podría generar un clima organizacional deficiente, lo cual no permitiría mitigar las diferentes percepciones sobre los conflictos que pudiesen presentarse.

Al delimitar el estudio al contexto del Fundo San Benito, Santa Bárbara de Zulia, municipio Colón, estado Zulia, donde de acuerdo con la información suministrada por algunos miembros de la unidad de producción a través de conversaciones informales, probablemente existan algunas debilidades relacionadas con la administración de conflictos y el clima organizacional.

En efecto, se observaron problemas o diferencias personales y también laborales, poca colaboración entre el personal administrativo y los trabajadores para lograr las metas organizacionales. Así mismo, fue posible percibir situaciones un tanto desalentadoras, tales como un ambiente laboral tenso, infraestructuras sin mantenimiento y bajo condiciones ergonómicas que dejan mucho que decir, trabajadores

desmotivados para asistir a sus ambientes de trabajo, apatía entre otros elementos que hacen generar un clima laboral poco agradable para un buen desempeño.

Una de las posibles causas de la problemática planteada, pudiera ser la habilidad demostrada para la administración de conflictos ejercida por el personal administrativo sobre el equipo de trabajo, puesto que existen líderes que ostentan estilos desde no cooperativos hasta dictatoriales, con diferentes técnicas de administración ante la presencia de conflictos, los cuales rondan entre el estilo evasivo hasta el dominante.

Igualmente otras de las causas podría ser la escasa comunicación entre la gerencia y los trabajadores, como también percepciones negativas del entorno, pues el fondo no les brinda ciertas condiciones favorables, tales como: medio ambiente de trabajo confortable, remuneraciones monetarias no equitativas, supervisión adecuada, y oportunidades de progreso.

Ante estas situaciones, al no invertir tiempo suficiente para la administración de conflictos en la proyección de un adecuado clima organizacional; es posible que se establezca un ambiente laboral desordenado y conflictivo dentro del cual será visible en el descontento de los trabajadores, quienes al no estar a gusto con las formas organizativas ejercerán labores de manera deficiente; poco motivados, solo se limitarán a cumplir con sus tareas cotidianas afectando así su desempeño laboral y responsabilidad, lo que propiciara bajos niveles de productividad.

Todos estos aspectos, permiten inferir la presencia de una problemática suficientemente importante que sugiere la necesidad de investigar, sobre la administración de conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del clima organizacional, a fin de obtener resultados que permitan analizar ambas variables y de algún modo superar las debilidades encontradas a través del desarrollo del estudio. De allí que, se ha considerado Analizar la Administración de conflictos como mecanismo de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en el Fundo San Benito, municipio Colón, estado Zulia.

DESARROLLO

Los Conflictos

Robbins (2005), señala que el conflicto organizacional es “un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa, debido al hecho de que han de compartir recursos escasos, o realizar actividades, también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes” (p. 339). Para ello, la gerencia debe estar bien preparada en cómo administrarlo adecuadamente, a fin de dar paso a acciones, que favorezca la solución y no afecten a la organización.

En el mismo orden de ideas Newstron (2002), indica que “los conflictos son toda situación en que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos.”(p. 306). De hecho, la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo. Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo.

Administración de Conflictos

Las organizaciones necesitan estar abiertas al conflicto, reconocer su valor para ayudar a identificar problemas y contribuir a la generación de soluciones alternativas que mejoren la toma de decisiones. El conflicto puede promover el aprendizaje organizacional. Sin embargo, para explotar sus aspectos funcionales y evitar los efectos disfuncionales, los gerentes deben aprender cómo administrarlo. Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2008):

El conflicto se puede administrar de diferentes maneras, algunas enfocándose en relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales. Otra forma de hacer frente al conflicto es suavizarlo, dar importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes y menos en los desacuerdos. Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar

los objetivos de grupos con diferentes puntos de vista. (p. 380).

De allí que, la administración de conflictos tiene por objeto contener una situación de enfrentamiento violento y reconducirla hacia formas de interacción menos destructivas. Esto implica una transformación del conflicto, es decir, un proceso por el que éste pasa de ser intratable o de muy difícil resolución, a ser tratable o susceptible de ser resuelto a través de procesos tradicionales o alternativos de resolución.

Técnicas para la Administración de Conflictos

Dado que los conflictos son comunes en la vida de la organización, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos; para ello Chiavenato, (2009), expone tres enfoques:

El enfoque estructural. Según este enfoque el conflicto surge de la percepción creada por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Si se pudieran modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar.

El enfoque del proceso. Este se refiere a buscar reducir los conflictos al modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el episodio del conflicto. Lo puede utilizar una de las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero (como un consultor, un administrador neutral o un director de la organización).

El enfoque mixto. Significa administrar el conflicto tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio del conflicto. El enfoque mixto adopta dos formas diferentes: (a) la adopción de reglas para resolver los conflictos utilizando medios estructurales para influir en el proceso del conflicto (como la adopción de reglas y reglamentos) y (b) la creación de funciones integradoras consiste en crear terceras partes dentro de la organización, de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones de tipo ganar/ganar en los conflictos que surgen.

Clima

Las organizaciones deben mantener un entorno psicológicamente significativo que radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos mencionan a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; como

atributo del ambiente de trabajo.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Desde esta perspectiva, el clima como concepto dicen Guillén, Gala y Velásquez (2012), hace referencia “a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo”, (p. 166).

Clima organizacional

Para Brunet (2002), el clima organizacional determina “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.” (p. 9). Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Por tal motivo, resulta de imperiosa necesidad que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que convergen en ella, a criterio de Velásquez, (2003), “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios” (p. 96), de acuerdo a lo citado puede inferirse la importancia de ofrecer al personal las condiciones que le permitan lograr satisfacción y motivación en realizar cada día mejor su trabajo lo que incide directamente en el desempeño y productividad laboral.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los

elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Existen diversos investigadores que han estudiado las dimensiones del clima organizacional, a fin de tener una estimación lo más exacta posible de este. Para efectos de este estudio se tomarán como modelo las dimensiones estudiadas por Bowers y Taylor (1970), entre las cuales se mencionan: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones, a continuación se procederá a describir cada una de estas.

Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados. En este orden de ideas, Camargo (2005), señala: “es necesario gestionar los recursos tecnológicos con eficiencia para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación para lograr el cambio y la posibilidad de anticipar, e incluso renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno” (p. 19). Al analizar la cita anterior se concibe a la tecnología como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, para mejorar o desarrollar dichos procesos.

Recursos humanos. Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio en común, y la empresa se crea o se destruye por la calidad su personal, es a través de los recursos humanos que todos los demás recursos se pueden explotar con la mayor efectividad gracias a las decisiones de personal realmente comprometido con los valores de la sociedad y de la empresa.

Según García y Casiano (2007), “la importancia de los recursos humanos se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa, la cual requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades”.

Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. En su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una organización a criterio de Newstrom (2002), “una de las necesidades de comunicación de los empleados es la de tener instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Los gerentes logran mejores resultados si expresan sus instrucciones de acuerdo con los requisitos objetivos del puesto, además de señalar las áreas de oportuni-

dades y problemas potenciales” (p. 70).

Motivación. Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados más o menos intensamente dentro de la organización. A criterio de Chiavenato (2002), el ambiente interno existente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos o impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. A partir de los señalamientos anteriores, Koontz, y Weihrich, (2004), indican que: “la motivación es un factor que debe interesar a todo gerente, el cual deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de recompensas de acuerdo a la realidad de su organización” (p. 501).

Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Con respecto al concepto de toma de decisiones, Bateman y Snell (2001), plantean que la toma de decisiones “es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización” (p. 85). Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación planteada se fundamentó en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, el cual a criterio de Navarro (2009), “se fundamenta en un proceso deductivo, al plantear hipótesis para su posterior comprobación, permite medir variables que pueden describirse en valores numéricos” (p. 17), es decir; emplean el análisis estadístico para responder las preguntas de investigación planteadas.

Así mismo, de acuerdo a los objetivos del estudio, el alcance de los mismos y la utilización de los aportes teóricos de los autores, esta investigación puede definirse como descriptiva, puesto que busca recopilar datos y sirve para describir diversas pautas de comportamiento social.

En esta perspectiva Rosario y Camacho (2015), manifiestan: “En este tipo de investigación no se manipulan variables y mediante la observación se hace énfasis en la especificación de las características de individuos, grupos, comunidades o un fenómeno ob-

jeto de análisis (p. 102).

De igual manera, el estudio planteado el diseño se tipificó como de campo. A partir de estos señalamientos, Finol y Camacho (2006), indican que: “el diseño de campo refiere los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios (datos de primera mano)” (p. 61).

Del mismo modo, se estableció el diseño de investigación no experimental, Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que este diseño “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p. 184), es decir, las variables independientes no varían intencionalmente, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en su entorno natural, para analizarlos posteriormente.

Así mismo, según el número de momentos en que se realizó la recolección de datos, esta investigación se tipificó, como transeccional, al respecto, Balestrini (2006), indica “en los diseños transeccionales la recolección de datos se efectúa solo una vez y en un tiempo único” (p. 132).

En otra perspectiva, la población de interés involucrada en la presente investigación estuvo constituida por 10 sujetos que desempeñan funciones en el área administrativa de la empresa objeto de estudio, en tal sentido no se realizó el cálculo de muestreo, y en su lugar se efectuó un censo muestral el cual a criterio de Palella y Martins (2010), se denomina de esta manera porque “participa toda la población, sin necesidad de determinarse la muestra” (p. 212).

Para el proceso de recolección de datos fue diseñado un cuestionario el cual fue aplicado a los diez (10) trabajadores del área administrativa, el mismo estuvo compuesto por 66 ítems cada uno con cinco alternativas de respuesta: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). Este fue validado bajo la técnica de juicio de expertos, para tales fines se necesitó de la opinión de tres validadores, especialistas en gerencia y metodología, quienes evaluaron el instrumento antes de su aplicación.

La confiabilidad fue realizada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,993, lo que refiere un instrumento con alta confiabilidad.

Los resultados se presentaron mediante cuadros matriciales de doble entrada realizando una distribución de frecuencias, que no es más que un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Esta distribución de frecuencias se completó agregando las frecuencias absolutas y relativas;

a través de las cuales se logró visualizar más rápidamente las opiniones aportadas por los encuestados.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

El cuadro 1, presenta los resultados de las frecuencias absolutas y relativas de cada los ítems de la dimensión: técnicas, perteneciente a la variable administración de conflictos donde las técnicas evaluadas fueron: enfoque estructural, enfoque de procesos, enfoque mixto.

En cuanto a la técnica del enfoque estructural, las respuestas evidencian que 50% de unidades informantes escogió la alternativa casi nunca, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción nunca, mientras que el restante 20% lo hizo en la alternativa algunas veces, de lo cual se infiere que la directiva casi nunca utiliza las recompensas para remunerar el desempeño laboral para la consecución de los objetivos y realiza la rotación de los trabajadores a fin de que adquieran una mejor comprensión de otras perspectivas, así mismo nunca muestra a los trabajadores que existen intereses en común para que dejen de percibir una diferencia de objetivos.

En consideración, de los resultados obtenidos en la técnica se infiere una inclinación negativa en las respuestas obtenidas lo cual podría dificultar la implantación de un enfoque estructural por la existencia de condiciones que predisponen la ocurrencia de conflictos. Las circunstancias anteriores difieren de lo expresado por Chiavenato (2009), quien asume que en el enfoque estructural “el conflicto surge de la percepción creada por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Si se pudieran modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar” (p. 397).

En otro orden de ideas, al tomar en cuenta los promedios obtenidos por las respuestas de los sujetos encuestados, en relación a la técnica enfoque de procesos, los resultados evidencian que el mayor número de sujetos encuestados se inclinó hacia la alternativa siempre, evaluándola con un porcentaje de 60%, seguido de un 30% el cual lo hizo en la alternativa casi siempre, mientras 10% seleccionó las alternativas algunas veces. Estos señalamientos indican que siempre la gerencia promueve la cooperación a fin de disminuir los conflictos entre las partes y reúne a las partes en conflicto con el fin de que identifiquen las áreas de conflicto, mientras que casi siempre busca soluciones integradoras capaces de conjugar los objetivos de las partes en conflicto.

Estos señalamientos favorecen la administración de conflictos, pues se infiere por parte de la gerencia minimizar o reducir los episodios que desencadenan los conflictos aportando nuevas prácticas a través de procesos enfocados en mejorar la realidad existente. Los resultados obtenidos en la técnica demuestran que aun cuando existen algunas debilidades, siempre la gerencia utiliza el enfoque de procesos para la administración de los conflictos en el fundo. Lo cual reafirma la teoría de Chiavenato (2009), quien señala que el enfoque del proceso “se refiere a buscar reducir los conflictos al modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el episodio del problema, para lo cual puede utilizar una de las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero” (p. 398).

Del mismo modo, al evaluar la técnica enfoque mixto, se puede evidenciar un porcentaje de 50% de encuestados quienes se inclinaron hacia la alternativa algunas veces, seguida de la opción casi nunca con un porcentaje de 40%, mientras un 10% lo hizo en la alternativa casi siempre. En consideración a los resultados obtenidos, es importante señalar que algunas veces la gerencia utiliza reglamentos como medios estructurales para influir en el proceso del conflicto y determina procedimientos para trabajar el conflicto de modo que este sea controlado, y se evidencia que casi nunca utiliza terceras partes de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones en los conflictos.

Los resultados, demuestran solo algunas veces existe disposición por parte de los directivos para utilizar técnicas que les permitan realizar negociaciones con los trabajadores en cuanto a los conflictos que afectan los espacios de trabajo en el fundo, es decir solo algunas veces utilizan el enfoque mixto como técnica para administrar los conflictos, evidenciándose debilidades en cuanto a la utilización de terceras partes para ayudar a encontrar solución al conflicto. Lo anterior desvirtúa lo señalado por Chiavenato (2009), al indicar que el enfoque mixto “significa administrar el conflicto tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio que origina el problema” (p. 398).

Por ello, la meta de una administración exitosa de conflictos deberá consistir en encontrar soluciones con alto grado de calidad y de aceptación para resolver los problemas complejos. Lo descrito anteriormente, pone de manifiesto que aun cuando el personal directivo utiliza siempre el enfoque de proceso, y algunas veces el enfoque mixto como técnica para la administración de conflictos, existen algunas debilidades en cuanto a que casi nunca se hace uso del enfoque estructural.

Cuadro. 1. Técnicas para la administración de conflictos en el Fundo “San Benito”.

Alternativas	Enfoque estructural		Enfoque de procesos		Enfoque mixto	
	F1	Fr	F1	Fr	F1	Fr
Siempre	-	-	6	60	-	-
Casi siempre	-	-	3	30	1	10
Algunas Veces	2	20	1	10	5	50
Casi nunca	5	50	-	-	4	40
Nunca	3	30	-	-	-	-
Total	10	100	10	100	10	100

Leyenda: F1 frecuencia absoluta; Fr frecuencia relativa.

El cuadro 2, presenta los resultados de la frecuencia relativa y porcentual de cada uno de los ítems de la dimensión: dimensiones del clima organizacional, perteneciente a la variable clima organizacional donde las técnicas evaluados fueron: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, y toma de decisiones.

Al analizar la apertura a los cambios tecnológicos los resultados denotan que 60% sujetos encuestados escogió la alternativa casi nunca, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción nunca, mientras que el restante 10% lo hizo en la alternativa algunas veces. Tales circunstancias ponen de manifiesto que casi nunca la gerencia del fundo gestiona los recursos tecnológicos necesarios para que los trabajadores realicen sus actividades satisfactoriamente, desarrolla la tecnología, para aumentar la satisfacción laboral y posee disposición para implementar equipos que mejoren las tareas de los trabajadores, lo cual pudiera retrasar una mayor productividad y eficacia en el desempeño del personal.

Los señalamientos anteriores, muestran una tendencia negativa que deja clara la poca disposición por los responsables de dirigir la empresa frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el ejercicio laboral de sus trabajadores. De esta manera pueden observarse las discrepancias con la teoría señalada, pues según Camargo (2005), “es necesario gestionar los recursos tecnológicos con eficiencia para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación para lograr el cambio y la posibilidad de anticipar, e incluso renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno” (p. 19).

En cuanto a los recursos humanos el análisis de los resultados permite evidenciar que 50% de trabajadores se inclinó hacia la alternativa algunas veces, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción casi nunca, mientras que el restante 20% lo hizo en la alternativa casi siempre. En consideración a los resultados obtenidos, es importante señalar que solo algunas veces, el personal directivo del fundo se preocupa por man-

tener un ambiente de seguridad laboral para los trabajadores, favorece las condiciones ambientales para que los trabajadores desarrollen sus potencialidades en forma profesional y suministra los aportes económicos para su capacitación, lo que evidencia ciertas debilidades que dificultan incrementar el desarrollo del potencial profesional de la fuerza de trabajo.

Lo anterior, pone de manifiesto las debilidades existentes en el manejo de los recursos humanos, ya que la importancia de estos se encuentra en las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción laboral requerida en la organización, para lo cual resulta necesario contar con personal preparado y con las destrezas y habilidades esto se reflejará directamente en el clima organizacional que la empresa busca o requiere. Las circunstancias anteriores, reflejan las discrepancias con la teoría señalada, pues a criterio de Bonilla, (2009), "la empresa debe crear internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, que propicie el desarrollo humano y profesional, en el que todos sus miembros se sientan motivados a contribuir al éxito de la organización, lo cual contribuye a que alcancen una mejor calidad de vida" (p. 109).

En relación a las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados, en cuanto a la comunicación, es posible observar que 60% escogió la alternativa algunas veces, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción casi nunca, mientras que el restante 10% lo hizo en la alternativa casi siempre. Lo referido permite inferir que algunas veces la gerencia ofrece instrucciones precisas a los trabajadores acerca de cómo realizar sus tareas, expresa sus instrucciones de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo, y señala las áreas de problemas en los puestos de trabajo.

Los señalamientos anteriores evidencian la poca efectividad de los procesos comunicacionales en la empresa, lo cual dificulta alcanzar un clima laboral acorde, puesto que la comunicación es necesaria para fijar y difundir las metas en la empresa, trazar los planes para conseguir las metas, organizar los equipos de trabajo, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente de armonía. Los resultados obtenidos luego de analizar el indicador reflejan las debilidades que existen en cuanto a la comunicación, lo cual no concuerda con lo expresado por Newstrom, (2002):

Una de las necesidades de comunicación de los empleados es la de instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Los gerentes logran mejores resultados si expresan sus instrucciones de acuerdo con los requisitos objetivos del puesto, además de señalar las áreas

de oportunidades y problemas potenciales. (p. 70).

En cuanto al análisis de la motivación, las respuestas evidencian que 60% de unidades informantes escogió la alternativa casi nunca, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción nunca, mientras que el restante 10% lo hizo en la alternativa algunas veces. La revelación de estos resultados permite referir que casi nunca la gerencia motiva a los trabajadores a obtener nuevos conocimientos para mejorar su rendimiento laboral, establece sistemas de recompensas de acuerdo a la realidad de su organización, así mismo casi nunca dirige la conducta de los trabajadores hacia el logro de objetivos.

Todas estas circunstancias, ponen en evidencia la necesidad de que los responsables de la dirección de la empresa fortalezcan el proceso motivacional existente a fin de mejorar el comportamiento y desempeño de la fuerza laboral. En consideración, los señalamientos anteriores evidencian las discrepancias con la teoría señalada, pues según Koontz, y Wehrich, (2004), "la motivación es un factor que debe interesar a todo gerente, el cual deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su organización". (p. 501).

En cuanto a las respuestas de los sujetos informantes, en relación a la toma de decisiones, es posible evidenciar que 50% de unidades informantes escogió la alternativa casi siempre, seguido de 30% el cual lo hizo en la opción algunas veces, mientras que el restante 20% lo hizo en la alternativa siempre. Al resumir los resultados de la técnica toma de decisiones es posible apreciar que casi siempre antes de tomar una decisión identifica la existencia del problema y al momento de tomar una decisión selecciona una alternativa de acción, así mismo solo algunas veces estimula a los trabajadores para que aporten opciones creativas en la toma de decisiones.

Todas estas circunstancias, infieren con los señalamientos de Bateman y Snell (2001), quienes plantean que "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización." (p. 85), en consecuencia, se requiere que los directivos posean la capacidad de incentivar las nuevas ideas, aportaciones y sugerencias del personal basadas en sus conocimientos y experiencias que contribuyan al logro de las metas organizacionales.

Cuadro. 2. Dimensión: Dimensiones del clima organizacional en el fundo “San Benito”.

Alternativas	Apertura a los cambios tecnológicos		Recursos humanos		Comunicación		Motivación		Toma de decisiones	
	F1	Fr	F1	Fr	F1	Fr	F1	Fr	F1	Fr
Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20
Casi siempre	-	-	2	20	1	10	-	-	5	50
Algunas Veces	1	10	5	50	6	60	1	10	3	30
Casi nunca	6	60	3	30	3	30	6	60	-	-
Nunca	3	30	-	-	-	-	3	30	-	-
Total	10	100	10	100	10	100	10	100	10	100

Leyenda: F1 frecuencia absoluta; Fr frecuencia relativa.

CONCLUSIONES

Al diagnosticar las técnicas para la administración de conflictos presentes en el personal que labora en el Fundo San Benito, se logró evidenciar que aun cuando el personal directivo utiliza siempre el enfoque de proceso, y algunas veces el enfoque mixto como técnica de la administración del conflicto, existen algunas debilidades al busca integrar en el enfoque estructural aspectos fundamentales del entorno laboral que conducen o predisponen al surgimiento de situaciones conflictivas que impactan de forma negativa el clima organizacional.

Seguidamente, al definir las dimensiones del clima organizacional presentes en el Fundo en estudio se denota que no existe una apertura a los cambios tecnológicos que faciliten el trabajo de los empleados. Asimismo, el poco compromiso y sentido de pertenencia generado por las deficiencias en el clima de trabajo que afecta las relaciones y ofrece una imagen negativa de la empresa. Además de la inexistencia de planes de capacitación y desarrollo del personal. Del mismo modo, existe un proceso comunicacional poco efectivo y políticas de motivación deficientes que dificultan la percepción del clima organizacional, siendo este de carácter vital debido a que en él se centran aspectos y propiedades las cuales garantizan el buen rumbo del fundo. Igualmente, se evidencia una óptima representatividad en el papel de los empleados en el proceso de toma de decisiones lo que mantiene la coherencia y cooperación entre los equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bateman, T. y S. Snell. (2001). Administración un Nuevo panorama competitivo. México. McGraw Hill.

Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.

Camargo, Y. (2005). Estrategias de Innovación Tecnológica como Mecanismo para el Incremento de la Competitividad. Universidad Rafael Beloso Chacín. Tesis de Grado.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Finol de Franco, M. y H. Camacho. (2006). El Proceso de Investigación Científica. Editorial de la Universidad del Zulia Ediluz. Maracaibo. Venezuela.

García, E. y R. Casiano. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I. Versión electrónica gratuita. Texto completo. Disponible en <http://eumed.net/libros/2007c/>.

Guillen, C; Galán, F. y M. Velásquez. (2012). Clima organizacional en Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid. McGraw Hill-Interamericana.

Hernández, R, Fernández, C. y P. Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. Colombia. Panamericano Formas e Impresos S.A.

Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia México. Mc. Graw Hill.

Ivancevich, J, Konopaske R. y M. Matteson. (2006). Comportamiento Organizacional. Séptima edición. México. Mc Graw Hill.

Koontz, H. y H. Weihrich. (2004). Elementos de administración. Un enfoque internacional. México. Mc. Graw Hill.

Koontz, H, Weihrich, H. y M. Cannice. (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Navarro, C. (2009). Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Liven Editores C.A.

Newstrom, J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima edición. México. Mc. Graw Hill.

Parella, S. y F. Martins. (2010). Metodología de la investigación Cuantitativa. Caracas. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. Hispanoamericana. México.

Rosario, M. y C. Camacho. (2015). Apuntes de metodología de la investigación. Santa Bárbara de Zulia. Venezuela. Dirección de publicaciones UNESUR.

Stoner J, Freeman E. y D. Gilbert. (2004). Administración. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Prentice Hall. México.