

ESCENARIOS CONFLICTIVOS EN ESPACIOS ORGANIZACIONALES: PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DESDE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

CONFLICTING SCENARIOS IN ORGANIZATIONAL SPACES: PERSPECTIVES OF STUDY FROM THE SOCIAL INTERVENTION

Autores¹

Dra. Tatiana Britto González

Msc. Divinia Ramírez Rodríguez

Esp. Sandra Laura Bermúdez Linares

Msc. Lili María Aarón Zubiría

Universidad de La Guajira

RESUMEN

Este trabajo se enfocó en conocer los escenarios conflictivos en espacios organizacionales, a fin de abordar herramientas para detectar los problemas. Teóricamente se basó en Kinicki y Kreitner (2003), Robbins (2004) entre otros. Por su método fue correlacional, con diseño no experimental, transversal. Se utilizaron dos cuestionarios con escala likert. Se calculó la confiabilidad por Rulón, lo cual arrojó 0.99, para

¹ Dra. Tatiana Britto González. tbritto@uniguajira.edu.co

Msc. Divinia Ramírez Rodríguez. dmariamirez@uniguajira.edu.co

Esp. Sandra Laura Bermúdez Linares. sbermudez@uniguajira.edu.co

Msc. Lili María Aarón Zubiría. lmariaaaron@uniguajira.edu.co

los dos cuestionarios. Los datos se analizaron con estadísticas descriptivas e inferenciales. Se mostró debilidad en las formas de toma de decisiones, lo que indica la necesidad de intervenir el problema desde una mirada psicosocial.

PALABRAS CLAVE: Conflicto, Organizaciones, Diagnóstico, Intervención, Social, Empleados.

ABSTRAC

This work focused on knowing the conflicting scenarios in organizational spaces, in order to address tools to detect problems. Theoretically based on Kinicki and Kreitner (2003), Robbins (2004) among others. His method was correlational, not experimental, transversal design. We used two questionnaires with scale likert. Estimated reliability by Rulon, which yielded 0.99, to the two questionnaires. The data were analyzed with descriptive and inferential statistics. Showed weakness in the forms of decision-making, thus indicating the need to intervene the problem from a psychosocial perspective.

KEY WORDS: Conflict, Organizations, Diagnosis, Intervention, Social, Employees.

ESCENARIOS CONFLICTIVOS EN ESPACIOS ORGANIZACIONALES: PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DESDE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Las organizaciones desarrollan procesos internos tales como la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, planificación, entre otros; que determinan su comportamiento, siendo destacable que ello se configura según una estructura, su funcionalidad dotando a cada empresa de una identidad. Ahora bien, las organizaciones en el momento de lograr su identidad, es decir, de concretar su misión,

visión, sus políticas normas, pueden enfrentar múltiples desacuerdos, los cuales, de no ser resueltos, pueden comprometer la gestión operativa y funcional, en tanto el conflicto es un evento que podría reducir la eficiencia.

En contraposición a lo anterior, si se asumen los problemas de la organización como una oportunidad, se estaría en frente de situaciones que promueven el complemento de habilidades, la mejora procesos entre otros aspectos, los cuales bien fusionados, logran una integralidad entre el personal, sus diferencias o particularidades, lo que puede derivar en ventajas competitivas, sostenibles para las empresas. De allí que conocer los escenarios conflictivos en espacios organizacionales a fin de abordar perspectivas de estudio desde la mirada de intervención social permiten el abordaje de herramientas para solucionar situaciones que pueden afectar el desarrollo del entorno empresarial.

Por consiguiente, no puede hablarse de organización si no se tiene presente que la situación de conflicto devendrá en algún momento de su desarrollo, pero si es posible, prepararse para abordarlo de manera tal que responda a las necesidades de cada contexto. De modo que un especialista en trabajo e intervención social puede abordar la realidad del contexto conflictivo, para de esta manera establecer a través de entrevistas personalizadas las razones que están generando las situaciones negativas, que impiden la toma de decisiones acertadas y en consecuencia afectan el sano desarrollo de la organización.

En este orden de ideas, el proceso de toma de decisiones asertivas, implica que quienes lideran al personal, deben conocer la importancia del comportamiento y el entorno del cual proviene cada empleado ya que esto puede interferir en el desarrollo estable de las relaciones de trabajo. Con ello se asegura que, las relaciones interpersonales sean armoniosas apegadas

a condiciones de trabajo estimulantes de la armonía, la colaboración, el entendimiento de las acciones, teniendo en cuenta que dentro de las organizaciones existen interdependencia de tareas y cuando en las mismas se encuentran sentimientos ocultos como ira, envidia entre otros, estas se despliegan en el ambiente laboral, afectando las individualidades como la globalidad del espacio laboral.

Todas estas situaciones, requieren ser revisadas por un especialista en el área de trabajo, el cual pueda indagar desde su visión de la sociedad y el entorno en el cual se desenvuelve la comunidad en la cual se encuentra inserta la empresa, para de esa manera conocer las razones que motivan determinadas acciones que pueden interferir en el colectivo y afectar el desarrollo productivo de la empresa.

En relación a esto, la toma de decisiones asertivas es un proceso indispensable en la actividad organizacional, o frente a cualquier situación conflictiva, pues de la decisión dependen las medidas que se pongan en marcha, o bien dicho de otra forma, que siga, se detenga o que simplemente se oculten las problemáticas posibles de ocurrir en cualquier empresa. Pues, es a través de las elecciones que se hacen posibles los actos, concretando los medios para lograr los fines; aspectos que se condicionan por la misma historia social que posee cada sujeto y que en consecuencia afectan positiva y negativamente el entorno.

Al respecto, es de relevancia notar que, las decisiones gerenciales, tienen una pertinencia estratégica, en tanto guía las funciones de la gente en sus puestos de trabajo, en las áreas medulares, que implican el alcance de los objetivos en un largo plazo. Dicho proceso es fundamental, en tanto ante cualquier situación o problema, sea de un análisis simple o complejo, se tomen medidas para guiar las actividades laborales, eventos o situaciones en pro del logro

de los objetivos planteados en la planificación de la empresa.

Por consiguiente, se puede visualizar la necesidad de realizar investigaciones en las cuales pueda verificarse si existe una vinculación del escenario conflictivo con la toma de decisiones asertivas por parte de la gerencia, todo esto, reconociendo que ambas temáticas participan en un momento dado, en el comportamiento organizacional visible en las empresas.

Por las razones descritas, esta investigación pretende conocer los escenarios conflictivos en espacios organizacionales, a fin de abordar herramientas para detectar los problemas. Por lo cual se enfoca en el desarrollo de una metodología de investigación, que puede ser una herramienta eficaz para el interventor social, a fin de identificar situaciones conflictivas, lo cual será su centro de acción para diseñar las estrategias de intervención más adecuadas al contexto en el cual se desenvuelve la empresa estudiada. En este sentido, este trabajo muestra los resultados de una empresa del sector eléctrico, como plan piloto de aplicación del estudio de investigación.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al enfoque epistémico del estudio, fue definido por las investigadoras como empirista, porque separa los juicios de valor para ubicarse en el juicio de los hechos. El sustento atribuido fue apoyado en los fundamentos de que “toda ciencia debe ser neutra, parcial, objetiva y rechaza aquello que no esté sujeto a la comprobación”. (Cerde 2005, 115)

De esta forma, el enfoque empírico correspondiente fue el Post positivista, según el cual, la realidad social conocible es de un modo imperfecto, probabilístico, pues el hallazgo de la posible relación de existir entra las variables

estudiadas tuvo que comprobarse para saber si era cierta o no. En cuanto a los factores que definen la tipología de estudio, en tanto su propósito es identificado por sus autoras como básico ya que nace de las investigadoras el deseo de conocer las variables en estudio. Para tal efecto, los estudios básicos, conducen a la revisión, sustentación, comprobación, rechazo o consolación de la teoría, los conceptos ya establecidos. (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

Del mismo modo, dado que el objetivo general fue conocer los escenarios conflictivos en espacios organizacionales, a fin de abordar herramientas para detectar los problemas lo cual, invita a visualizar relaciones entre variables, queda definido el método o alcance como correlacional, apoyada en el propósito fundamental de que los estudios correlacionales son las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

En este mismo orden de ideas, el carácter del estudio es cuantitativo, en el se busca medir las variables, a través de los indicadores de sus propiedades, ya que en los aspectos más relevantes de la investigación cuantitativa están: -La medición considerada como condición necesaria, - La medición debe ser sometida a criterios de confiabilidad y validez, - La búsqueda de la reproducción numérica de las relaciones que se dan entre los objetos o fenómenos. (Cerdeña 2005).

La investigación por su diseño se define “No experimental”, en razón a la falta de control sobre la variable independiente, en este sentido, para quien la investigación no experimental es también conocida como Ex Post Facto: “es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre la variable independiente porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”. (Kerlinger 1983, 269)

En lo que hace referencia a los momentos de medición el estudio queda definido como transversal, porque la investigación fue realizada en un solo momento o tiempo único, refiere que cuando se recolectaron los datos de la investigación en un solo momento, un tiempo único es trasversal o transaccional. (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

En relación a la población se debe considerar que “el universo de la investigación es aquel conjunto conformado por la totalidad de los elementos, seres u objetos, los cuales contienen las mismas características, mediciones u observaciones que son necesarias en una investigación dada” (Parra 2003, 15). En cuanto a este aspecto, el universo lo conforman en total siete empresas (7); dos (2) (Electricaribe y Electrocosta) en la del Región Caribe-Colombiano, así mismo, (5) (Enelbar, Cadafe, Enelco, Enelven, Caley) empresa eléctricas encargada de todo la Región del occidente del país Venezolano; a fin de realizar comparaciones.

En este mismo orden de ideas, se define población como el conjunto o conglomerado de todas las mediciones, observaciones de interés del universo de la investigación. (Parra 2003) En este mismo sentido, la población definitiva estuvo conformada por dos (2) empresas; Electricaribe en los Departamentos de La Guajira, el Atlántico y Cesar en lo que concierne al país Colombiano y Enelven en el estado Zulia país Venezolano.

Asimismo, se define la muestra como una parte (sub-conjunto) de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población. Para efectos de este estudio la muestra fue la misma población, por su fácil acceso, aplicación, recolección de las unidades de información. Siguiendo este orden de ideas, teniendo en cuenta que las unidades de información son aquellas de las cuales se obtiene la información, las mismas sumaron un total de veinte (20) unidades de observación

distribuidas entre Gerentes de Recursos Humanos o directivos con personal a cargo. (Parra 2003).

La técnica seleccionada fue bajo la modalidad de observación por encuesta, al respecto, la observación representa una técnica por excelencia de investigación, sobre todo si se complementa con el uso de encuestas. En este sentido, se refiere, la observación es una de las técnicas más utilizadas, antiguas dentro de la investigación científica, debido a que es de un procedimiento de fácil aplicación, directo que exige técnicas de tabulación muy sencillas. (Cerdea 2005)

Al respecto, se aplicaron dos cuestionarios de escala de actitudes Likert, para la medición de ambas variables, con preguntas por su forma cerrada, por su tipo de estimación, utilizando una escala de medición estadística ordinal, cuyo puntaje máximo alcanzado para la variable conflicto fue 345 y mínimo de 69, para el caso de la variable toma de decisiones el número de ítems fue 51, siendo el máximo puntaje 255 y el mínimo puntaje 51. Es este sentido, los cuestionarios resultan útiles al emplear escala de actitudes Likert, sin embargo, no se desconoce las existencias de otras escalas de medición. (Blanco 2000). Las opciones de respuesta ante los cuestionarios de las dos variables están ponderadas de la siguiente manera.

Cuadro N° 1

Ponderación de las Opciones de Respuestas

ÍTEMS (*)	Opciones de Respuesta	ÍTEMS (-)
5	Totalmente de Acuerdo	1
4	De Acuerdo	2
3	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	3
2	En Desacuerdo	4

1	Totalmente en Desacuerdo	5
---	--------------------------	---

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

Se utilizó la validez de contenido considerando el juicio de expertos que conocen o han estudiado el significado del concepto teórico de las variables. Así mismo, este tipo de validez se aplicó a través de la entrega de un cotejo de validación frente a los cuales se emitieron sugerencias que fueron aplicadas. En razón a que ambos datos representan una escala de medición actitudinal fue necesario someterlos a un proceso de validez de constructo a través de una aplicación de una prueba de análisis discriminante de ítems, que viene a ser un examen interprueba de cada ítems para medir la capacidad de poder discriminatorio entre las distintas opciones de respuestas a través del cálculo diferencial de medidas o la llamada “t” de Student.

Con el uso de la misma prueba piloto, se procedió a estimar la confiabilidad, utilizando el método de Rulón. De este proceso se obtuvo que la confiabilidad del instrumento de escenario conflictivo se ubicó en 0.99, el de toma de decisiones en 0.99; manteniendo casi idénticos puntajes, denotando alta confiabilidad de ambos instrumentos. Para el establecimiento de la correlación entre las variables, se recurrió a la aplicación del coeficiente de rangos ordenados de Spearman, en tanto ambas variables fueron medidas a nivel ordinal, dentro de lo que corresponde a la estadística inferencial no paramétrica. Para ello, se utilizó un baremo de interpretación de las correlaciones.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En referencia a la dimensión antecedentes del conflicto manifiestos en la tabla 1, se obtuvo

que la mayor tendencia porcentual (85%) de los sujetos categorizó moderadamente presente esta dimensión, por consiguiente, sugiere una tendencia total, una correspondencia unificada en la percepción de los sujetos objetos del estudio, lo cual implica que si existen situaciones potenciales de conflicto que pueden afectar a las organizaciones.

Así mismo, se objetivó, en la tabla, que los indicadores de los antecedentes de extrema

presencia fueron; conflictos no resueltos, competencia por recursos limitados, normas poco claras, decisiones por consenso, recursos limitados y presiones de tiempo excesivas como principales antecedentes del escenario conflictivo. En cuanto a los demás indicadores de la dimensión todos categorizaron moderadamente presente, lo cual señaló una situación presta a ser altamente conflictiva.

Tabla N° 1

Indicadores: de los Antecedentes del Escenario conflictivo

Dimensión: Antecedentes de Conflictos			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Valores incompatibles	20%	75%	5%
• Límites de puestos poco claros	25%	70%	5%
• Competencias por recursos limitados	55%	45%	0%
• Competencia entre departamentos	45%	55%	0%
• Comunicación inadecuada	20%	70%	10%
• Tareas interdependientes	45%	50%	5%
• Complejidad organizacional	35%	65%	0%
• Normas poco claras	65%	30%	5%
• Presiones de tiempo excesivas	50%	50%	0%
• Toma de decisiones colectivas	40%	60%	0%
• Toma de decisiones por consenso	60%	40%	0%
• Expectativas no satisfechas	40%	60%	0%
• Conflictos no resueltos	80%	20%	0%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	15%	85%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

Ahora bien, los datos expresos en la tabla 2, señalan que el 60% de los encuestados categorizó presente a los tipos de conflicto empresarial en las empresas de energía eléctrica. En este mismo sentido, en lo que se refiere al indicador tipo de conflicto predominante expuesto en tabla, se categorizó presente y de mayor registro porcentual (60%) el sustantivo o el referido a las metas organizacionales. No

obstante, se corroboró que el conflicto tal y como se experimenta en el lugar de trabajo, podía adoptar por lo menos dos formas básicas; sustantivo o emocional. Además, los conflictos sustantivos no resueltos podían tener como resultado un malestar emocional sostenido y agravar la situación entre los individuos.

Tabla 2

Indicadores: de tipos del Escenario conflictivo

Dimensión: Tipos de Conflictos			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Sustantivo	60%	40%	0%
• Emocional	55%	40%	5%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	60%	40%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

En este mismo orden de ideas, la dimensión niveles de conflicto expresado en la tabla 3, muestran que el 80% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente esta dimensión dentro de la variable Escenario conflictivo. En cuanto a los indicadores, detallados en la tabla 3, lo que se refiere los indicadores de los niveles de conflicto el (50%) de la población estudiada indicó presente el conflicto intragrupal, lo que señaló una dificultad o controversia entre los grupos o departamentos de las empresas.

En este sentido, debía existir un antecedente que condujera al conflicto intragrupal, el cual fue la interdependencia de tareas frente a la que planteaba cuanto mayor es este nivel, así será el potencial de conflicto de la empresa, permitiendo a este autor definir el conflicto para resultados de su estudio como; las diferencias incompatibles percibidas en las metas e intereses de los grupos dentro de una organización, para efectos de este planteamiento se resaltó la existencia de conflicto sustantivo en el sector eléctrico anudado al intragrupal. (Loaiza, 2001)

Tabla N° 3

Indicadores: Niveles del Escenario conflictivo

Dimensión: Niveles del Escenario conflictivo			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Nivel intrapersonal	45%	50%	5%
• Nivel interpersonal	15%	70%	15%
• Nivel intragrupal	50%	45%	5%
• Nivel interorganizacional	35%	65%	0%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	20%	80%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

El comportamiento de las etapas de escenario conflictivo registrado en la tabla 4, muestra que el 90% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente esta dimensión en las empresas. Por otra parte, frente a los indicadores de las etapas del conflicto representado en la tabla, se destacó con porcentaje de (75%) presente, el conflicto sentido mostrando que los sujetos encuestados percibían un ambiente de tensión en la organización.

Por consiguiente, es importante saber distinguir esta etapa del conflicto percibido, teniendo como

elemento diferenciador que esta etapa motivaba al personal a emprender una acción a fin de reducir el sentimiento de incomodidad, y era sentida por ambas partes. (Schermerhorn, Hunt y Osborn 2005). Sin embargo frente a la etapa de conflicto manifiesto aun no se evidenciaban expresiones, arrojando una mayor concentración porcentual de (60%) en la categoría ausente, para quien el conflicto en esta etapa no estaba expreso o abiertamente en la conducta. Por otra parte, cualquier gerente debía ser sensible a la influencia de la secuela de este en episodios futuros.

Tabla N° 4

Indicadores: Etapas del Escenario conflictivo

Dimensión: Etapas del Escenario conflictivo			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Antecedentes	15%	85%	0%
• Conflicto Percibido	5%	85%	10%
• Conflicto Sentido	75%	25%	0%
• Conflicto Manifiesto	5%	35%	60%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	5%	90%	5%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

La dimensión registrada en la tabla 5, muestran que el 80% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente a las formas de escenario conflictivo. Continuando con la discusión de estos resultados, los indicadores de las formas de conflictos dominante en las empresas, fue el conflicto horizontal con una categoría porcentual del (25%) de los puntajes, los datos anteriormente descritos del nivel intragrupal permitió a las investigadoras la comprensión estos puntajes, señalando que este nivel se da entre miembros de una misma jerarquía dentro de la empresa. No obstante, esta forma horizontal, era la que se presenta entre empleados del mismo nivel

jerárquico. (Gordon 2003). Sin embargo, se señaló con un porcentaje de 55% ausente los conflictos verticales, los cuales no tuvieron lugar en la población estudiada.

Tabla N° 5

Indicadores: formas del Escenario conflictivo

Dimensión: Formas del Escenario conflictivo			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Vertical	5%	40%	55%
• Horizontal	25%	40%	35%
• Diagonal	15%	30%	55%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	5%	80%	15%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

El comportamiento de la tabla 6, muestran que el 95% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente la variable escenario conflictivo en las empresas de energía eléctrica Colombo-Venezolana, lo cual indica la presencia de los conflictos en este sector sin lugar a dudas. El promedio aritmético de 228.55 se situó en la clase de mayor concentración porcentual.

La desviación estándar de 14.262 refiere muy poca dispersión de los puntajes en la categoría moderadamente presente, lo que señala una gran coincidencia en la percepción global del objeto de estudio. La mediana 228.50 muy ligeramente menor que el promedio indica un sesgo positivo de los datos; indicando con esto, que muchos de los datos alcanzaron valores por debajo del promedio.

Tabla N° 6

Variable Escenario conflictivo

CATEGORÍAS		RANGOS		FA	%
Presente	≥ 253 - 345			1	05%
Moderadamente Presente	≥ 161 - < 253			19	95%
Ausente	69 - < 161			0	0%
Totales				20	100%
Valores	Sumatoria	Promedio	Desv. Est.	Mediana	
	4571	228.55	14.262	228.50	

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

En cuanto a la variable toma de decisiones representada en el tabla 7, fue reportado como moderadamente presente con un registro porcentual de (95%), en el sentido

de sus propiedades esenciales, revelando la importancia de la existencia de información como aspectos que pueden favorecerla o limitarla; en tanto involucra los cursos de acción de las

organizaciones, esto es confirmado por quienes proponen que las decisiones; es la manera en que deciden las personas como consecuencias de la información que reciben a través de una estructura organizacional, del comportamiento de personas y grupos importantes (Gibson 2006).

Tabla N° 7

Variable: Toma de decisiones

CATEGORÍAS	RANGOS	FA	%	
Presente	≥ 187 - 255	1	05%	
Moderadamente Presente	≥ 119 - < 187	19	95%	
Ausente	51 - < 119	0	0%	
Totales		20	100%	
Valores	Sumatoria	Promedio	Desv. Est.	Mediana
	3249	162	12.821	162

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

Seguidamente, con a la variable toma de decisiones, pasamos al proceso de dar respuesta a los objetivos específicos, expresados en la tabla 8, los cuales señalan que el 95% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente la dimensión característica de la información en la toma de decisiones de las empresas investigadas.

Por su parte, en esta se muestran las características de decisión predominante categorizadas con mayor registro porcentual las cuales fueron; la riqueza con (95%) y la temporalidad (75%) indicando que la información que se manejaba en las empresas tenían la capacidad de transmitir datos significativos a otros procesos, a su vez, cabe resaltar que la riqueza estaba ligada a la capacidad de poder transmitir gran significados de datos integrados, alimentando los factores de medición de certidumbre en la Toma de Decisiones.

En referencia a lo anterior, refleja en sus resultados una coincidencia en cuanto a uno de ellos; riqueza de la información, pero en el caso de la temporalidad contrariamente a este estudio se encontró con menor presencia con lo cual el autor infiere que la información manejada en las organizaciones por él estudia los datos son manejados de forma extemporánea en muchos de los casos. (Carrasquero 2007).

En forma global, en referencia a las demás características; calidad, relevancia, cantidad, accesibilidad y simbolismo fueron categorizadas como moderadamente presente con porcentajes de mayor concentración porcentual, en el proceso decisorio, señalando el cumplimiento medianamente de esta dimensión.

Tabla N° 8

Indicadores: Características de Información

Dimensión: Características de Información			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Relevancia	15%	85%	0%
• Calidad	20%	70%	10%
• Riqueza	95%	5%	0%
• Cantidad	15%	85%	0%
• Temporalidad	75%	25%	0%
• Accesibilidad	10%	80%	10%
• Simbolismo	20%	75%	5%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	05%	95%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

En este mismo orden de ideas, en términos generales, la dimensión expresada en la tabla 9, indica que el 95% de los sujetos encuestados categorizaron moderadamente presente los tipos de decisiones en el sector eléctrico. Así mismo la tabla, señala que en cuanto a los indicadores de esta dimensión, se señalaron que las decisiones programadas son las dominantes.

Sin embargo, se evidenció en tanto lo similar de sus resultados que se toman decisiones tanto: no programadas, programas y asociativas, dependiendo de las situaciones que confronta las organizaciones objeto de estudio, para tal efecto, los múltiples problemas que surgían en el lugar de trabajo moderno demandan tipos diferentes de decisiones. (Schermerhonr, Hunt y Osbor 2005).

Tabla N° 9

Indicadores: tipos de decisión

Dimensión: Tipos de Decisión			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Programadas	10%	75%	15%
• No programadas	45%	55%	0%
• Asociativas	45%	50%	5%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	15%	85%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

En referencia a la dimensión desplegada en la tabla 10, sugieren que el 95% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente a la dimensión modelos de decisión

empresarial. Siguiendo con los indicadores de la dimensión modelos de decisión la representados, se ilustró lo siguiente: el modelo de toma de decisiones preponderante

en el sector eléctrico Colombo-Venezolano, fue el racional, encontrándose presente en un (75%), indicando que se asumían decisiones sistemáticas, que cumplieran una serie de fases o pasos.

Esto corrobora, que este proceso ordenado y lógico permitía lograr decisiones asertivas, justificado por la actividad a la que se dedicaba la empresa estudiada. (Gordon 2004). Así

mismo, fue importante señalar que el Modelo de la intuición categorizó como ausente en un (60%) de la distribución de los datos expresos, lo cual enunciaba que la intuición no es aplicable a la toma de decisiones en la organización. Todo lo anterior, arrojó a nivel de la dimensión modelos de decisión moderadamente presente con concentración de mayor porcentaje (95%); siendo destacable como modelo prevaleciente en estas empresas es el racional.

Tabla N° 10

Indicadores: Modelos de decisión

Dimensión: Modelos de Decisión			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Modelo racional	75%	20%	5%
• Modelo de Normativo de Simon	10%	85%	5%
• Modelo de bote de basura	15%	75%	10%
• Modelo de la intuición	0%	40%	60%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	5%	95%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

Los registros de los entornos de decisión, expuestos en la tabla 11, muestran que el 90% de los sujetos encuestados categorizó moderadamente presente el comportamiento de esta dimensión en las empresas del sector eléctrico. En este sentido, los datos de la tabla posibilitaron categorizar el entorno predominante dando como resultado el de certidumbre, el cual fue considerado presente con mayor registro porcentual (70%).

En cuanto a los otros entornos, de incertidumbre (80%) y riegos (85%), ambos fueron categorizados moderadamente presente, estos resultados muestran puntajes similares, situación análoga de forma particular a los tipos de decisiones gerenciales, las decisiones en las organizaciones se toman normalmente en el

marco de tres condiciones certidumbre, riesgo e incertidumbre. De esta forma, este autor los va relacionando con los tipos de decisiones. (Schermerhorn 2005)

Tabla 11

Indicadores: Entornos de Decisión

Dimensión: Entornos de Decisión			
INDICADORES	Presente	Moderadamente Presente	Ausente
• Certidumbre	70%	30%	0%
• Incertidumbre	5%	80%	15%
• Riesgo	5%	85%	10%
TOTAL DE LA DIMENSIÓN	10%	90%	0%

Fuente: Britto, Ramírez, Bermúdez y Aarón (2018).

CONCLUSIONES FINALES

Considerando la información obtenida, se sintetizan los mismos a través de las siguientes conclusiones de la investigación:

Se caracterizaron los antecedentes presentes que generan escenario conflictivo en el sector eléctrico Colombo-Venezolano; indicándose con un porcentaje de mayor presencia: los conflictos no resueltos, las normas poco claras, toma de decisiones por consenso, competencia por recursos limitados, presiones de tiempo excesivas, situación que alertan a las directivas frente a la potencial situación conflictiva activa en la empresa, en tanto que los demás antecedentes del conflicto se encuentran con puntajes moderadamente presente de mayor registro porcentual, lo cual expresó la existencia de los antecedentes que originan el escenario conflictivo.

El tipo de Escenario conflictivo que predominaba en las empresas eléctricas Colombo-Venezolana, fue el sustantivo porque existían desacuerdos entorno a las metas organizacionales establecidas, los objetivos para obtenerlos, sin embargo se señala que el conflicto emocional categorizo como presente

con un puntaje inferior pero muy similar.

El nivel de escenario conflictivo en las empresas eléctricas predominante es el nivel intragrupal, indicando la existencia de problemas o dificultades en establecer acuerdos entre equipos de trabajo o del mismo nivel. En cuanto a las etapas del escenario conflictivo en las empresas de energía eléctrica, se categorizó con mayor presencia el conflicto sentido, lo cual indicó que se experimentaba tensión entre los involucrados, lo que hizo posible señalar que existían las dos etapas anteriores a esta; antecedentes y conflicto percibido, categorizadas como moderadamente presente. Así mismo, la etapa del conflicto manifiesto estuvo ausente, lo cual mostró, que aun no estaban expresamente o abiertamente las situaciones controversiales.

Se identificaron las formas de escenario conflictivo, encontrándose presente el conflicto horizontal, es decir, situaciones opuestas entre trabajadores de una misma jerarquía en niveles de las organizaciones (subalternos).

No obstante, no se presentaron conflictos verticales, lo cual señalaba que entre directivos, jefes o subordinados no había situaciones

problemáticas, así mismo, en cuanto a las formas diagonales, se evidenció ausencia de conflicto, pues no existieron incompatibilidades o situaciones opuestas entre directivos o jefes de línea.

Se determinaron las características de la información para la toma de decisiones en el sector eléctrico Colombo-Venezolana. Entre las características se destacó presencia con mayor porcentaje de: riqueza y temporalidad, indicando en este sentido que, si contaban con información sustancial para apoyar la toma de decisiones, pero por otra parte, se evidenció como moderadamente presente, con porcentajes muy similares: la relevancia, calidad, cantidad, accesibilidad y simbolismo, lo cual apuntó a mejorar estos aspectos para garantizar la toma de decisiones asertivas a la empresa.

En cuanto a la identificación del tipo de toma de decisiones, predominó las decisiones programadas, señalando como moderadamente presentes con puntajes muy parecidos, los tipos no programadas y asociativas. Se analizó el modelo de toma de decisiones preponderante en el cual se evidenció que predomina el modelo racional, donde el proceso de decisión es sistemático, razonado e integrado por una serie coordinada y lógica de episodios que deben ir agotándose a fin de obtener los resultados asociados a una adecuada toma de decisiones. Registraron menos utilizados el modelo de Simon, y el de cubo de basura, no aplicando o estando ausente al el de intuición.

El entorno de Decisión Gerencial dominante en las empresas, es el de certidumbre, en tanto se consideran las condiciones para decidir cuando la información es suficiente para predecir los resultados de cada una de las alternativas previamente a su implementación. En cuanto al cumplimiento del objetivo general que se determinó a través del coeficiente de Spearman señalando un $r_s = 0,6639$, lo cual sugirió: a) Existe

relación moderada entre las variables, b) La intensidad de la relación es media, c) La dirección de la relación fue directamente proporcionalmente, lo que infirió que ambas variables indistintamente de sus causas, crecían medianamente en la misma dirección y d) La determinación de la correlación arrojó un 44,07% de las varianzas de la variable escenario conflictivo la cual fue tomada en cuenta para entender el comportamiento de la variable toma de decisiones.

RECOMENDACIONES FINALES

Tomando como referencia los resultados y conclusiones de la investigación, se propusieron las siguientes recomendaciones:

El reconocimiento de las situaciones potenciales de conflictos a través de la escucha y observación del ambiente laboral para prever las consecuencias e intervenir con ellas de ser necesario. Además de plantear el beneficio de enunciar claramente las normas organizacionales, e incentivar su cumplimiento, así como especificar las asignaciones por recursos que se requieran para evitar una lucha de intereses. Así mismo se apuntó a la mejora de la definición de la competencia entre departamentos, para que se favoreciera el clima de trabajo logrando una armonía en la dinámica interpersonal y laboral.

Se recomendó a los líderes de cada departamento asumir mayor participación en el manejo de los problemas en lo sustantivo y emocional, con el fin de promover la cohesión de los integrantes de los equipos de trabajo, favoreciendo la comunicación como elemento indispensable para obtener niveles de armonía e interacción ajustados. Se sugirió, que los encargados de atender al personal en las empresas se interesaran por el nivel de conflicto intragrupal, para tales fines, se podía optar por estimularse la participación activa e integración del personal en los distintos grupos.



Se recomendó atender las situaciones de conflicto para manejar la tensión que experimentaba el personal estimulando el trabajo en equipo. Se propuso atender las formas de conflicto, interviniendo cuanto antes en las relaciones entre los trabajadores del mismo nivel, a del apoyarse en la acción de los líderes de grupos, con el fin de promover una adecuada comunicación que contribuyera en la resolución de las situaciones de tensión entre trabajadores.

Se sugirió tener en cuenta que era importante implementar un sistema de información, para aumentar los atributos de las características de la información en los procesos decisorios, preferiblemente automatizado en el cual se alimentara la base de datos con información sustancial, posible de consultar por el trabajador al momento de asumir decisiones, con el fin de incrementar los atributos de relevancia, calidad, cantidad, accesibilidad, el simbolismo.

Desarrollar estrategias de decisión en caso de haber asumido una postura ante situaciones, no programadas y asociativas; para contar con mayor efectividad en las acciones asumidas. Se planteó mantener el uso del modelo de toma de decisiones racional, en tanto facilitaba un proceso de decisión más sistemático, razonado e integrado por una serie coordinada, lógica de episodios, para asegurar mayor objetividad en las mismas.

Otra de las sugerencias es aumentar las variables que pudieran reforzar las condiciones de certidumbre en el entorno de decisión para seguir estando en condiciones de predecir lo resultados de cada una de las alternativas previamente a su implementación. Se recomendó que al momento de intervenir una de las variables, sea escenario conflictivo o toma de decisiones, se mantenga un monitoreo de la otra; pues el estudio apunta a considerar que las fluctuaciones en el escenario conflictivo están

medianamente vinculadas con los cambios en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, N. (2000). **Instrumentos de Recolección de Datos Primarios**. 1ra edición. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Maracaibo.
- Carbaugh, R. (2004) **Economía internacional**. México: Editorial Thomson
- Carmona, F. (2004). **Gestión del Recurso Humano en la Empresa**. Bogotá: Tecnopress ediciones.
- Cerda, H. (2005). **Elementos de la Investigación**. Bogotá: Edición El Búho.
- Corbetta, P. (2003). **Metodología y Técnicas de Investigación**. México: Editorial: McGraw-Hill.
- Chávez, N. (1998). **Introducción a la Investigación Educativa**. Caracas: Editorial Ars Gráfica.
- Davis, K. y Newstron, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Editorial McGraw-Hill.e
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). **Organizaciones Comportamiento, Estructuras y Proceso**. México. Editorial Mac Graw Hill.
- Gordon, J, (2001) **Comportamiento Organizacional** México. Editorial Pearson- Prentice Hall.
- Hellriegel, D. y Slocum, J, (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial THOMSOM.
- Hernández, R, Fernámdez, C, y Baptista, P. (2006) **Metodología de la investigación**. México: Editorial McGraw-Hill.

- Hodge, B; Anthony, W. y Gales, I. **Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico**. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Hunt, J. y Osborn, G. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Limusa Wiley.
- Ivancevich, J. y Donnelly, H. (2003). **Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos**. México: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Kerlinger, I (1983) **Estadística aplicada al comportamiento. Técnicas y Métodos** 2 Edición, Ed Interamericana México.
- Kinicki, A, Kreitner, R. (2003). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Mac Graw Hill
- Lardent, A. (2001). **Sistemas de Información para la Gestión Empresarial**. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Méndez, M. (2004). **Conflicto y Reconciliación en Venezuela**. Primera Edición. Editorial Melvin. Venezuela.
- Mora, C, (2000). **El Ser y el Escenario conflictivo**. Valencia: Universidad de Carabobo. Faces.
- Mora, C. (2001). **Manual de Intermediación de Conflicto**. Valencia. Universidad de Carabobo.
- Parra, J. (2003) **Guia de Muestreo**. Primera Edición 2000 y segunda edición 2003 Universidad del Zulia. Colección XLV aniversario FCES.
- Peña, D. (2001). **Fundamentos de Estadística**. Madrid: Alianza Editorial.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México Editorial Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Organizaciones: estructuras, procesos y Resultados**. México: Editorial: Pearson Educación.
- Rojas, G. (2001). **Manual de intermediación de Conflicto**. Madrid: ESIC.
- Shermerhorn, J. Hunt, J. y Osborn, R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Limusa Wiley.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). **Procesos de la Investigación**. México: Editorial Limusa.