



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PLAN DE MEJORAS Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS  
PARA LA EMPRESA MONTILLA, JUAREZ & ASOCIADOS C.A.**

**AUTORA:** Vega Beatriz  
**TUTOR:** Stocco Alfredo

**BAQUISIMETO, JUNIO 2022**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PLAN DE MEJORAS Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS  
PARA LA EMPRESA MONTILLA, JUAREZ & ASOCIADOS C.A.**  
Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Técnico Superior  
Universitario en Administración de Empresas.

**Autora:** Vega Beatriz  
**Tutor:** Stocco Alfredo

**BARQUISIMETO, JUNIO 2022**

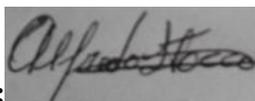
## **APROBACION DEL ASESOR ACADEMICO**

En mi carácter de Asesor Académico del Trabajo de Investigación presentado por la Ciudadana Beatriz Alejandra Vega Rodríguez C.I:V-27.436.926; para optar al Grado de TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado para su posterior presentación oral y evaluación final.

En la ciudad de Barquisimeto, a los días 16 del mes de Junio 2022

**Nombre: ALFREDO STOCCO**

**Firma:**



**C.I.: V-7362610**

# VEREDICTO



## VEREDICTO

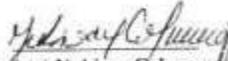
Quienes suscribimos, Prof. Alfredo Stocco C.I.: V-7.362.610 (Asesor Académico); y Prof. Yubisay Colmenarez C.I.: V-12.594.837 (Jurado), Prof. Libia Colombo (a) C.I.: V-7.323.305 (Jurado), designados por la Coordinación Académica, con la aprobación de la Dirección del Instituto Universitario Jesús Obrero, Extensión Barquisimeto, para examinar el Trabajo Especial de Grado de la Carrera: Administración de Empresas de (la) Br.: BEATRIZ ALEJANDRA VEGA RODRÍGUEZ C.I.: V-27436926

Titulado: PLAN DE MEJORAS Y RESOLUCIÓN DE SITUACIONES CONFLICTIVAS PARA LA EMPRESA MONTILLA JUÁREZ & ASOCIADOS C.A.

Hacemos constar que hoy, 16 de junio del 2022.

Nos reunimos en la sede del instituto para evaluar y calificar dicho trabajo y decidimos otorgarle: Calificación en %: (100) equivalente a Veinte (20) puntos

Expresión Cualitativa: Excelente

  
Prof. (a) Yubisay Colmenarez  
Jurado  
C.I.: V-12.594.837



  
Prof. (a) Libia Colombo  
Jurado  
C.I.: V-7.323.30

  
Prof. Alfredo Stocco  
Asesor  
C.I.: V-7.362.610

## ***DEDICATORIA***

Principalmente a ***Dios***, ya que sin El nada hubiese sido posible, brindándome la sabiduría para poder culminar.

A mis padres, ***Armando Vega*** y ***Carmen Rodríguez*** por ser ese apoyo incondicional en todo momento, dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis ***hermanos*** y ***sobrinos*** que a pesar de todo siempre están ahí para mí, compartiendo los mejores momentos.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecer a **Dios** por ser el guía de nuestras vidas y nunca abandonarnos.

A mi madre, **Carmen R** por estar en los mejores y peores momentos junto a mí.

A mi padre, **Armando Vega** que estaría orgulloso de su hija más pequeña graduarse tan pronto.

A mi hermana **Ana** por, a pesar de la distancia, hacerse presente con algún consejo basado en sus experiencias.

A mis hermanos por estar atento a mis inquietudes y responderme de forma positiva a las mismas.

A mi fiel compañero y Pañito de lágrimas **Elias C** que sin su apoyo no lo hubiera logrado.

Al **Instituto Universitario "Jesús obrero"** por abrirme las puertas para adquirir los conocimientos necesarios durante todo este tiempo y poder ejecutarlos.

A mi asesor académico, el **Prof. Alfredo Stocco** por su ayuda y paciencia por ser un profesor que ama su trabajo y que sobre todo le gusta ayudar a los demás, para que se sientan identificados con la carrera a estudiar, y jurados las **Prof. Yubisay Colmenárez y Libia Colombo**

**¡Muchas Gracias!**

## ÍNDICE GENERAL

	pág.
<b>APROBACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO .....</b>	<b>iii</b>
<b>VEREDICTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>MOMENTO</b>	
<b>SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
Descripción detallada de la situación objeto de estudio .....	11
Objetivos de la investigación .....	13
Justificación e importancia .....	14
Alcance .....	14
<b>SOPORTE CONCEPTUAL.....</b>	<b>16</b>
Antecedentes .....	16
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales .....	20
<b>ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL .....</b>	<b>24</b>
Naturaleza de la investigación .....	24
Tipo y diseño de Investigación .....	25
Población y Muestra .....	26
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	27
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
Análisis e Interpretación de los Resultados .....	29

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>40</b>
Conclusiones.....	40
Recomendaciones .....	41
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>
Anexo A: Instrumento de Recolección de datos.....	46

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>pág.</b>
1. Variables de la investigación .....	23
2. Distribución de frecuencias y porcentajes .....	29
3. Ítem N° 1.....	30
4. Ítem N° 2.....	32
5. Ítem N° 3.....	33
6. Ítem N° 4.....	34
7. Ítem N° 5.....	35
8. Ítem N° 6.....	36
9. Ítem N° 7.....	38
10. Ítem N° 8.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pág.
1. ¿Considera que se presentan situaciones conflictivas muy frecuentes? .....	30
2. ¿Cree que es necesario hacer cursos y talleres de resoluciones conflictivas? .....	32
3. ¿Es necesario mejorar la comunicación existente en la empresa? .....	33
4. ¿Considera que la principal fuente de conflictos se encuentra en el personal de mayor edad?.....	34
5. ¿Las actitudes de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos?.....	35
6. ¿Conocen los valores de la empresa? .....	36
7. ¿Las decisiones se toman apoyándose en los aportes de los diferentes miembros de la organización? .....	38
8. ¿Usted se siente satisfecho por su trabajo? .....	39



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO**  
**EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**PLAN DE MEJORAS Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS**  
**PARA LA EMPRESA MONTILLA, JUAREZ & ASOCIADOS C.A.**

**Autor:** Vega R Beatriz A.

**Tutor:** Stocco Alfredo

**Fecha:** 2022

**Resumen**

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar un plan de mejoras y resolución de conflictos en la empresa Montilla, Juárez y Asociados C.A. La investigación se caracteriza por ser cuantitativa- cualitativa apoyada en un diseño de campo de carácter descriptivo. La muestra está conformada por diez (10) miembros del personal del área de administración y Contabilidad de la empresa objeto de estudio, a los cuales se les aplicó un instrumento tipo cuestionario, estructurado por quince (15) ítems, atendiendo a la naturaleza de la investigación y a los objetivos de ella. La información lograda se realizó mediante cuadros y gráficos circulares para facilitar el análisis en función de las variables, contrastando los hallazgos con la fundamentación teórica en equipo y grupos de trabajo, haciéndose un análisis comparativo de sus funciones y desempeños, desde la perspectiva de varios autores. En el estudio la personalidad se revela como uno de los factores clave de la aptitud, la personalidad incide en la exaltación de roles dentro del equipo. Todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente combinado con un carácter producto de la educación, experiencias vividas y libertad personal. Finalmente, se reconoce la necesidad de enmarcar la competencia de trabajo en equipo por su representación transversal, debido a que diverge diversidad de situaciones.

**Palabras Claves.** Resolución de conflictos, Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo, Competencia, Personalidad, Liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un mundo con cada vez más desarrollado en cuanto a sus capacidades y medio ambiente integral, las organizaciones deben ser cada vez más cambiantes para adaptarse a su medio ambiente, para lograr perdurar en el tiempo. Las ventajas competitivas son unos empleados comprometidos que puedan trabajar en equipo, de manera que las energías de sus miembros se complementen creando simbiosis positiva, aumentando la producción, la satisfacción de sus miembros y la calidad de vida de la comunidad.

Enfoques teóricos conocidos en todo el mundo, como la Administración Científica de Taylor, se situaron mediante una forma de mando jerarquía. Por otra parte, para Barroso y Anaya (2007) los seres humanos se apartaron de la verdadera esencia, que es la humanidad.

No obstante Hawthorne de Elton Mayo en 2016 comenzó a considerar a las personas en los medios de relación personal. Es indiscutible la necesidad del trabajo en equipo para cualquier actividad que se desempeñe, ya que los individuos en grupo tienen la capacidad para producir más y de manera más vertiginosa.

En este contexto el trabajo en grupo requiere la unión de esfuerzos y algunas veces los resultados no son los que se esperan (Robbins y Judge, 2013; Barroso y Anaya, 2007). En lo atinente a los grupos lo ideal es que se enfoquen en convertirse en equipos, es importante la integración de esfuerzos y se creen una asociación efectiva, convirtiendo escenarios de autoridad-obediencia y estructuras jerárquicas, al trabajo en equipos auto dirigido, ejemplo de esto se encuentra países como Suecia y Finlandia. Los beneficios del trabajo en equipo es que aumenta la competitividad, disminuyendo el estrés en el trabajo, desarrolla la autodisciplina y el auto concepto.

Todo lo anterior indica que no basta con trabajar en grupos...éstos deben desenvolverse a equipos y beneficiarse de las competencias que cada integrante tiene: conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque no siempre se logran los resultados esperados, lo que puede resultar en desempeño ineficiente, baja productividad y desconfianza en el trabajo en equipo.

La investigación está estructurada por cuatro momentos, los cuales se describen a continuación:

En el **Momento I**; se perfila la problemática existente, se habla del problema que se estudia, los objetivos, la justificación y el alcance del trabajo. En el **Momento II**; se describe el

soporte conceptual, en el cual se presenta los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales, en las cuales se apoya la investigación. En el **Momento III**; detalla el tipo de investigación, así como el paradigma enfoque y las estrategias utilizadas para dicha recolección de datos. En el **Momento IV**; Se presenta los Resultados obtenidos así como las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación. Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas que sirvieron de sustento para la investigación.

## **MOMENTO I**

### **SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

#### **Descripción detallada de la situación objeto de estudio**

A través de la historia las relaciones entre empleados y empleadores, se puede encontrar toda una gama de actitudes y comportamientos que en muchos de los casos se asocian o son paralelos a cualquier situación laboral, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Gareth Morgan (2021) menciona que “Las organizaciones como si fuesen organismos, ya que esto posibilitaría identificar las necesidades organizacionales, la adaptación al entorno su ciclo de vida y factores que influyen en la salud y el desarrollo de la misma”. (p.256). Cabe mencionar que cada ser humano tiene personalidad, características y temperamentos totalmente diferentes, y es natural en cada ser humano que existan conflictos, ya sea por diferencia insignificante o realmente significativa, todo depende de cómo se aborden los conflictos para una resolución positiva.

De esta manera, cuando se crea una empresa uno de los aspectos más importantes es formarse con una identidad corporativa que establezca una relación clara directamente enlazada con la imagen que se quiere transmitir.

En efecto, el conflicto es definido por Robbins/Coulter (2017), “Como las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencias u oposición” (p.60), Los conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados. Si admitimos que el ser humano es social por naturaleza, debemos aceptar igualmente que en toda unión entre individuos se pueden dar situaciones de conflicto, ya que el hecho de compartir vivencias conlleva a la diversidad de opiniones, y en muchos casos de esta pluralidad surge el enfrentamiento, puesto que es algo inherente al ser humano, lo que significa que está en su propia naturaleza.

El conocimiento y la experiencia del negociador en la resolución de los conflictos, es pieza fundamental puesto que utiliza herramientas que le permiten identificar con anticipación las discrepancias generadoras de los mismos conflictos atenuando sus consecuencias y

posteriormente estimando los posibles impactos y los efectos que estos mismos generaron, es necesario tener en cuenta que los conflictos son parte fundamental del ajuste de las mismas relaciones interpersonales y de los individuos, lo cual da a entender que algunos de esos conflictos pueden llegar a ser útiles y constructivos.

Las actitudes, compromiso y personalidad de los miembros de una organización. Eventualmente pueden relacionarse con la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la compañía. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. Hurtado (2020) señala que: “Las personas, puesto que ocupan distintos niveles dentro de la organización, pueden percibir de manera diferente aquello que es conveniente y su percepción por las nociones sobre la posición y la realidad de la vida de la organización.” (p.54). Es así que se puede decir que el conflicto es un hecho natural en nuestra vida, ya que hay conflictos entre padres e hijos, parientes, compañeros de trabajo, jefes, socios, amigos. Se habla de personas conflictivas y de situaciones conflictivas, pero el conflicto es la esencia misma de la vida, puesto que la encontramos a cada momento.

De acuerdo con la literatura asociada al manejo y la resolución de conflictos tanto en los negocios como en las organizaciones, es de vital importancia resaltar lo que han hecho las facultades de negociación a lo largo de la historia en cuanto a las determinadas situaciones que se han visto envueltos los países en los tiempos y momentos que ha atravesado el mundo, y la forma como se han venido logrando acuerdos ya sean beneficiosos o no para algunos en los temas de resolución y manejo de los conflictos, algunas de ellas han optado por posiciones extremas en aplicaciones de máxima ventaja y delegación.

En toda organización es indispensable velar por un ambiente laboral positivo ya que todo trabajador se ve motivado cuando está satisfecho y cómodo en el lugar donde labora, por lo que tiende a dar lo mejor de sí y es más productivo, la empresa MONTILLA JUAREZ Y ASOCIADOS C.A., genera vínculos con los trabajadores y el entorno fortaleciendo las destrezas de la organización y dando a conocer de primera mano la razón de ser, los principios y valores, los procesos y el compromiso.

Generalmente, se concibe el conflicto como un hecho natural en la convivencia, ni malo ni bueno en sí mismo. El uso de mensajes en primera persona facilita enormemente la comunicación no agresiva entre personas que se relacionan a diario, lo cual evita conflictos o los transforma en positivo cuando surgen, se trata de un plan global, es decir, las acciones que

plantea se dirigen a todos los sectores y ámbitos de la organización, con el objeto de que no sea un plan de determinadas personas, sino que, impulsado por ellas.

En atención a toda la situación planteada, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación de la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A., en cuanto a los conflictos que allí se presentan? ¿Cuáles son los elementos que influyen en los conflictos de la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A.? Diseñar el plan de acción para la solución de conflictos en la empresa Montilla, Juárez & Asociados C. A.

Para dar respuestas a las interrogantes anteriormente señaladas se proponen los siguientes objetivos.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Proponer un plan de mejoras y resolución de situaciones conflictivas para la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A, ubicada en Barquisimeto, Estado Lara

#### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar la situación actual de los conflictos que presentan en la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A

Determinar los elementos que influyen en los conflictos de la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A

Diseñar el plan de mejoras y resolución de situaciones conflictivas para la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A

## **Justificación e Importancia**

Analizar el conflicto es indagar en relaciones no pacíficas, es por ello que las organizaciones deben asociar esfuerzos para sacarle provecho a situaciones que pueden afectar o favorecer al individuo y a la organización. Actualmente se reconoce que es necesaria cierta ansiedad y conflicto para que nos comportemos con más efectividad, ya que hace varias décadas los conflictos se consideraban nocivos y debían evitarse para el provecho de una organización, pero hoy por hoy los conflictos deben enfocarse como una parte normal del comportamiento humano, el mismo que puede explotarse como medio de promover y realizar el cambio.

Pero muchos han sido los factores que han ocasionado que las relaciones interpersonales no sean armoniosas en el ámbito laboral, al decir que los conflictos no solo se derivan por los diferentes intereses de ambas partes, sino que también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia de recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

En los campos organizacionales la identificación puntual de los factores en los conflictos de roles es fundamental para solucionar los desacuerdos y aquello que está entorpeciendo el correcto funcionamiento de la empresa, se componen de cinco, dentro de los cuales se observan y analizan los conflictos entre las exigencias laborales y los deseos familiares y en el no tener las capacidades suficientes para hacerse cargo de las funciones asignadas, así como el no poder satisfacer el cumplimiento de las ordenes que se le imponen.

En conclusión todo dependerá de la actitud de cada individuo ante algo o alguien que afecte nuestro entorno o nuestra actividad laboral, pero seremos nosotros quienes le vamos a dar el resultado final, el cual puede ser un resultado reconfortable o por el contrario constituirse en una situación conflictiva.

## **Alcance de la Investigación**

El trabajo de grado en cuestión se desarrolla en torno a la dificultad detectada genera dentro de la organización Montilla, Juárez & Asociados C. A. junto con sus expectativas tanto propias como lejanas y sus patrones de conducta, enmarcan ciertos objetivos y políticas que son

propias de cada empresa y hacen que estas enfatizan dentro del cumplimiento del deber individual y las expectativas que cada individuo espera recibir por parte de la empresa y su ambigüedad por el propio rol desempeñado, establecen prioridades en tareas y actividades específicas así como los procedimientos dentro de un proceso y que tanta interacción tienen con los demás, esto con el fin de resolver los conflictos del rol.

Los líderes de las organizaciones tienen la misión de tener motivados a sus empleados todo el tiempo, así como la elaboración de talleres de integración y apertura de opiniones continuas de cómo se están desempeñando las relaciones al interior por medio del análisis de las causas tanto directas como indirectas en el momento en el que surgen los conflictos, las estrategias tienen que tener ciertos objetivos que traten de definir y explicar la información clave acerca del proceso de mediación y que asegure compromisos por parte de las posturas que se encuentran en conflicto respetando ciertas reglas que se propongan antes de cualquier altercado.

Finalmente dentro de las estrategias que se pueden llegar a plantear en sus inicios se debe plantear el problema tal cual se observa y por medio de la generación de preguntas para cada una de las dos partes en que le afecta de forma específica y por qué creen que las cosas se desarrollaron de forma tal que afecto los intereses de cada uno, todo esto con el fin de plantear soluciones diversas que sirvan a una o a las dos partes en desacuerdo

## MOMENTO II

### SOPORTE CONCEPTUAL

#### Antecedentes de la Investigación

Para el presente trabajo de investigación, se realizó una revisión exhaustiva de trabajos de investigación cuya mira se centra en el tema principal del objeto de estudio, narrado de forma específica partiendo del punto de vista internacional, hasta el regional, el reconocimiento de los cambios estructurales necesarios para eliminar sus causas y al fomento de actitudes y relaciones de colaboración necesarios para manejarlo sin violencia. Esta se compara a la de prevención de conflicto, ya que este término tiene una connotación de contención del mismo que entra en confrontación con la perspectiva socio-crítica.

De esta manera, Hernández, Fernández y Baptista (2018) mencionan que:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo a estructurar más formalmente la idea de investigación a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. (p.89).

Conocer esto nos permitirá elaborar una investigación que sea novedosa, e incluso inédita, así nuestra investigación tendrá una temática con mayor claridad, sustentada de conocimientos científicos.

En el panorama internacional, Arias (2019) presentó una investigación para optar al grado de Economía en la Universidad Autónoma de Externado de Colombia titulada **“El marco metodológico Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”**. Esto se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

En cuanto, esta investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), donde la información es adquirida a través de la observación directa e investigaciones de campo. Por otro lado, se basa en los tipos de investigación explicativa, diagnóstica y bibliográfica, siendo su población y muestra conformada por veinte y tres (23)

personas; divididas en un (1) gerente, dos (2) tesoreros y veinte (20) personal, para los cuales se aplicó como técnica de recolección de información la entrevista y la encuesta.

A nivel nacional, Juárez (2020) desarrollo un trabajo de investigación denominado "**Rol de director en el manejo de conflictos laborales en la dirección general del asuntos estudiantiles" en la Universidad de Carabobo**". La enseñanza posee una visión holística o integral en su función, es por ello que dentro de la educación, el trabajo se presenta como una opción muy importante. Por esto la formación para el trabajo representa una alternativa atractiva, que le permite al individuo la obtención de los conocimientos y habilidades necesarias para que logre mejorar su situación socioeconómica y de trabajo en su medio.

De esta manera, el plan anteriormente mencionado abarca un análisis descriptivo que refuerza los aspectos teóricos mediante una auditoria aplicada a las estrategias que se llevaban a cabo hasta el momento en dicha empresa. Lo cual sirve como base contemplativa para efectos de estudio.

Manteniendo el contexto a nivel regional, González (2020) realizó sus estudios en la Universidad Fermín Toro donde realizó una investigación titulada "**Estrategias Gerenciales Para la Resolución de Conflictos en la empresa Milena Group C.A**". quien basó su investigación en la situación de la empresa de manera interna y externa la cual requiere de un conocimiento profundo de las causas que los provocan y su consecuente eliminación, en contraposición a la resolución de conflictos.

Ciertas estrategias utilizadas dentro de las técnicas y estilos de resolución de los conflictos hablan de un enfoque permanente al empleado que realiza tanto labores operativas como gerenciales o directivas dentro de las organizaciones y tienen que ver precisamente con el intercambio o sustitución de metas competitivas por algunas otras que estén demandando cooperación entre las partes en situaciones de productividad, por medio de lo que los expertos llaman reducción del conflicto ante situaciones amenazantes convenciendo a las partes de actuar como árbitros imparciales frente a las situaciones previstas.

En cuanto al marco metodológico, el estudio se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo de naturaleza descriptiva sustentado mediante una investigación de campo, con una población conformada por diez (10) personas integradas por los dos directivos, tres gerentes y cinco empleados que laboran en dicha organización.

Para efecto de conclusión todo dependerá de la actitud de cada individuo ante algo o alguien que afecte nuestro entorno o nuestra actividad laboral, pero seremos nosotros quienes le vamos a dar el resultado final, el cual puede ser un resultado reconfortable o por el contrario constituirse en una situación conflictiva.

### **Bases Teóricas**

Posteriormente se presentan las bases teóricas, las cuales proporcionan los fundamentos conceptuales requeridos para la comprensión eficiente de todos los aspectos contemplados en el presente proyecto. Según Arias, (2017), se integran por “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 69) Por tanto, son elementos y percepciones generadas para el sustento teórico del objeto a tratar. En el presente trabajo de estudio, este apartado será dedicado al “Plan de acción y resolución de conflictos”.

### ***Conflictos Laborales***

Los conflictos que pueden presentarse en las organizaciones son los conflictos laborales, los cuales según lo expuesto por Roig (2018) “Son aquellos caracterizados principalmente por paralizaciones no programadas, generadas fundamentalmente por diferencias entre el compañía y representantes de la empresa, son el principal obstáculo que enfrentan”(p.98). En consecuencia, dentro de los conflictos organizacionales que pueden presentarse en las Empresas Montilla Juárez y asociados ubicados en Barquisimeto estado Lara se encuentran los conflictos laborales, cuya atención es prioritaria para este tipo de empresas debido a que de no ser solucionados de la manera correcta puede convertirse en un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos que afecta los resultados de la organización.

### ***Convivencia***

Para Robbins y Judge (2019), la convivencia es “El proceso iniciado entre dos personas donde una percibe que la otra afecta o podría afectar una situación, circunstancia o intereses que

la otra considera de vital importancia” (p.12). A este respecto coincide con esta definición porque las personas nunca tienen objetivos o intereses idénticos, por lo tanto, las diferencias individuales siempre producen alguna forma de conflicto el cual es inherente a la vida de cada individuo formando parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y colaboración.

### ***Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos en la Empresa.***

Silva (2019), “las estrategias se plantean en función de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas, con el propósito de administrar eficazmente” (p.45). Mantener una visión focalizada en las estrategias gerenciales, permite una mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para así proponer enfoques estratégicos audaces caracterizados por la innovación, donde el gerente conjuntamente con el talento humano de las organizaciones tengan que explorar las nuevas tendencias buscando la transformación con responsabilidad social en las organizaciones.

### ***Convivencia Laboral***

Amaya (2017), plantea que “En las instituciones se mantiene en la búsqueda continua de optimización con el de modernizar sus procesos tanto administrativos como correctos, a fin de cumplir con la responsabilidad social que se le ha asignado” (p.78). De allí, que las estrategias gerenciales aplicadas por los gerentes educativos representan el mecanismo ideal para establecer vínculos entre dichos procesos y el entorno social.

### **Bases Legales**

Las bases legales constan de ser, según Villafranca, (2019), definidas como: “Leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p.32). En otras palabras, dichas bases están constituidas por una serie de documentos de naturaleza legal (llámese leyes, reglamentos, ordenanzas, reformas, resoluciones, decretos, entre otros) que instauran el fundamento jurídico del cual se sustenta el presente trabajo de investigación. Para

determinar el mismo, se hizo una dedicada consulta a diversos materiales de ámbito legal que rigen la disciplina, recopilando una serie de artículos redactados a continuación:

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) TÍTULO III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.16)

Como notamos en esta nueva constitución, no solamente se habla del deber de trabajar sino del derecho de toda persona al trabajo. Debe garantizar que exista trabajo para todos los ciudadanos, le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)**

#### **Libertad de Trabajo.**

**Artículo 30.** Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad. (p.14).

En este artículo se analiza sobre la Estabilidad como derecho de los trabajadores, nociones, beneficiarios y sus clases en su sentido más amplio, la estabilidad es uno de los elementos de la relación de trabajo, que se suma a la prestación de servicios, a la remuneración y a la

dependencia o subordinación; al encontrarse el sujeto que labora en circunstancias que definan su permanencia en el servicio, sea en el sector público o privado.

**Artículo 44.** Los patronos o patronas están en la obligación de garantizar que los delegados y delegadas de prevención dispongan de facilidades para el cumplimiento de sus funciones, y que los comités de salud y seguridad laboral cuenten con la participación de todos y todas sus integrantes, y sus recomendaciones sean adoptadas en la entidad de trabajo. (p.15)

El artículo anterior señala que garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del Derecho al trabajo.

Seguidamente, la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (2012) en el capítulo VI: De la Higiene y Seguridad del Trabajo

**Artículo 236.** El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. (p.45)

Se trata de un servicio de asesoramiento y capacitación orientada a prevenir accidentes y enfermedades laborales en los puestos de trabajo está puesto en reducir los riesgos propios del puesto y en capacitar a los trabajadores a fin de que no cometan actos que puedan llegar a poner en riesgo su salud.

Para finalizar la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (2005)

Artículo 1 consagra: El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización, y por ende, un buen clima organizacional. Por consiguiente tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo exponen fundamentos que de manera significativa promueven en las organizaciones ambientes laborales acordes con el servicio que prestan considerando al trabajador como un recurso fundamental e importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

### **Sistemas de Variables**

Para Álvarez (2018) un sistema de variables consiste: “En una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas” (p.59). El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones y sus indicadores, y su nivel de medición.

### Cuadro N°1

**Objetivo General:** Proponer un plan de acción para la solución de conflictos en la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A, ubicada en Barquisimeto, Estado Lara

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Diagnosticar la situación actual de los conflictos que presentan en la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A	Conflictos laborales	Factores individuales Factores grupales	Situación conflictiva Resoluciones conflictivas Situación Comunicación Dominios	Observación Encuesta	1 2 3 4
Determinar los elementos que influyen en los conflictos de la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A	Elementos que influyen en los conflictos	Dirección Control	Motivación Comunicación Arbitraje Satisfacción	Encuesta Observación	5 6 7 8
Diseñar el plan de acción para la solución de conflictos en la empresa Montilla, Juárez & Asociados C.A					

**Fuente:** Vega (2022)

## **MOMENTO III**

### **ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL**

En toda investigación resulta de vital importancia que los hechos y relaciones que establecen los resultados obtenidos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. En otras palabras, la orientación procedimental desglosa la serie de lineamientos por los cuales se rige un trabajo de investigación, especificando las diversas técnicas y procedimientos utilizados para la formulación y la resolución del conflicto detectado. Por lo que, en este momento se expondrán la metodología empleada para la realización del trabajo de grado.

#### **Naturaleza de la investigación**

Sandoval (2022), expone que:

Aquello que implica abordar, estudiar, conocer, entender, analizar y construir conocimiento a partir de procesos de interpretación del hecho social, enmarcados en una íntima relación entre investigador y objeto de estudio como un proceso subjetivo e intersubjetivo en la creación de conocimiento.(p.89).

Por tanto, pretende ofrecer una visión integral e integradora de la investigación cualitativa en el campo educativo y su implicación en el campo social. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. Para este trabajo los datos se recogen en donde se produce la realidad del problema mediante los instrumentos de recolección, la observación, entrevistas o encuestas.

En relación a la idea anterior, se procede a especificar que la investigación se adapta al enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista, (2017), definen dicho enfoque como “Aquel que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Asimismo, este se basa en investigaciones previas y busca fijar minuciosamente los patrones de comportamiento de la organización, siendo este uno de los principales objetivos

del presente objeto de estudio: estudiar la influencia de una correcta imagen corporativa a la hora de relacionarse con el personal, el centro de la investigación radica en que la ausencia de una identidad clara dentro de una empresa ocasiona el desinterés administrativo en cuestión y la reducción del impacto de la empresa.

### **Tipo y Diseño de Investigación**

Son diversos los autores que han investigado con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, debido a que permiten describir e interpretar la realidad de las personas. Por su parte, Altuve y Rivas (2019) asegura que el diseño de una investigación “Es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado” (p.17). Para ello, el trabajo se enmarcó dentro de una investigación interpretativa, de campo, la cual dará lugar a una propuesta, respecto a la investigación cualitativa.. Meneses (2019) indica que:

La ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad. Este enfoque es muy usado para investigar; como es el caso del presente estudio. (p.24)

El diseño de la investigación ha de servir al investigador para concretar sus elementos, analizar la factibilidad de cada uno de los temas que formaran parte de los capítulos de dicho estudio. No obstante, también se utiliza para delimitar inicialmente la investigación, paso relevante para obtener el éxito deseado. Por supuesto, vale acotar que dicho diseño es flexible, porque un diseño no puede permanecer estático, ya que durante la evolución de la investigación puede variar en función de las acciones que se llevan a cabo.

A través del diseño de la investigación, se desarrolla el plan de acción a seguir durante la ejecución de la misma, además, en él se encuentran implícitas las líneas a seguir para la obtener un resultado. Sin embargo, como se mencionó anteriormente éste es flexible ya que debe incorporar los factores que emergen en cada una de sus fases y deben ser relevantes para alcanzar los objetivos deseados. De no ser así, los resultados que se obtienen podrían ser inapropiados con el contexto.

## **Población**

La población es uno de los factores más relevantes del estudio, gracias a que este permite contar con un grupo de individuos o aspectos que puedan ser involucrados en la recolección de información y el estudio de variables. Fundamentado en lo explicado por Tamayo, (2019), “La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”. (p. 180). Es decir, la misma equivale al conjunto total de individuos que poseen características o aspectos comunes observables en un momento determinado donde se desarrollara dicha investigación. La población está representada por los quince (15) miembros del personal del área de administración de la empresa objeto de estudio.

## **Muestra**

Una muestra es definida como una porción representativa basándose en la población para sacar conclusiones o recopilar información necesaria y luego ser analizada según la problemática. Por su parte, Ortiz M, (2017), expresa que “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p.177). Básicamente, la muestra constituye una fracción de la población que, para efectos investigativos, será utilizada para la evaluación de los supuestos detectados.

De acuerdo con lo expresado la población es pequeña y accesible por lo tanto para el estudio se tomará el 100% de la población general de la empresa considerando que la gerencia se aplica una serie de entrevistas y a los trabajadores de una empresa una encuesta en forma de cuestionario; en este sentido la población objeto de estudio será abordada a quince (15) personas el cual consiste en investigar el número y características del universo en estudio, en otras palabras Mendez (2022) señala que “El censo poblacional consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos de la población”(p.78).

En el presente caso de estudio la muestra se:

## **Cuadro 2.**

### **Distribución de los Empleados**

<b>Cantidad</b>	<b>Puesto</b>
02	Jefe del departamento de recursos humano
06	Analistas de recursos humanos.
01	Coordinador de tributos.
01	Coordinador de contabilidad.
05	Analistas contables.
Total 15	

**Fuente:** Empresa Montilla, Juárez y Asociados C.A.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Luego de haber definido el diseño de la investigación, es importante presentar cuales son las instrumentos y técnicas de recolección que permita obtener los datos de la realidad. De acuerdo con Sabino, C (2022)

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido”. (p. 98)

Tomando en cuenta lo definido previamente, para el presente trabajo de investigación, en función a la muestra y los objetivos de estudio, se han seleccionado como herramientas de recolección de información la observación y la encuesta; cuyos instrumentos dependerán del ámbito a estudiar.

Hurtado (2022) “El procesamiento de los datos de una investigación con diseño de campo se define como la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo realizado” (p. 276). En ese sentido el procesamiento de análisis de los datos comprende un proceso a través del cual

se organizan las informaciones obtenidas con la aplicación de instrumento de recolección de datos, el tratamiento de la información de la presente.

### **Observación**

Según Tamayo y Tamayo, (2018), se afirma que: “Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p. 24). Siendo esta una técnica que permite obtener y elaborar datos e información de modo rápido y eficaz sobre las variables que interviene en la problemática detectada y siendo aplicada sobre la muestra seleccionada.

### **Cuestionario**

Con respecto al cuestionario Hernández (2017) plantea, “El investigador social debe diseñar un instrumento para medir las variables conceptualizadas al plantear su problema de investigación” (p.45). Este instrumento es el cuestionario; en éste las variables están operacionalizadas como preguntas.

## **MOMENTO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Una vez finalizada la recolección de información mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes a las quince (15) personas que conforman la muestra, se procede a realizar el análisis cuidadoso de los resultados obtenidos, con el propósito de interpretarlos. De acuerdo a este punto Hernández (2016) menciona que “La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.243). En otras palabras, consiste en sintetizar la información obtenida mediante un análisis explicativo que contribuya a la comprensión factible de los registros otorgados y favorezca la realización de una propuesta competente.

Se relacionó dicha información con los objetivos planteados en la investigación, y se pudo obtener respuestas a las incógnitas realizadas al principio del estudio. En general, esta fase corresponde al estudio de los resultados obtenidos por medio de la técnica de recolección de la información seleccionada por el investigador con relación al enfoque metodológico adoptado en la misma.

Para el mismo efecto, en el presente trabajo de grado se recurrió al uso de las técnicas de observación y la encuesta, esta última apoyada en un cuestionario de preguntas cerradas constituido por ocho (8) ítems, cuyas respuestas se limitaron a SI y NO. Consecutivamente, se procedió a realizar la tabulación de los resultados, la cual contiene la alternativa de respuestas y el porcentaje de cada uno de los factores evaluados. Cabe destacar que la información obtenida será representada mediante gráficos circulares y presentará su debida interpretación justo después de cada gráfico.

Los instrumentos empleados proporcionaron los siguientes resultados:

### Cuadro N° 3

#### Distribución de frecuencias y porcentajes

ITEMS	SI	%	NO	%
1. ¿Considera que se presentan situaciones conflictivas muy frecuentes?	15	100%	0	0%
2. ¿Cree que es necesario hacer cursos y talleres de resoluciones conflictivas?	15	100%	0	0%
3. ¿Es necesario mejorar la comunicación existente en la empresa?	10	66.67%	5	33.33%
4. ¿Considera que la principal fuente de conflictos se encuentra en el personal de mayor edad?	10	66.67%	5	33.33%
5. ¿Las actitudes de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos?	0	0%	15	100%
6. ¿Conocen los valores de la empresa?	5	33.33%	10	66.67 %
7. ¿Las decisiones se toman apoyándose en los aportes de los diferentes miembros de la organización?	10	66.67%	5	33.33%
8. ¿Usted se siente satisfecho por su trabajo?	15	100%	0	0%

Fuente: Vega (2022)

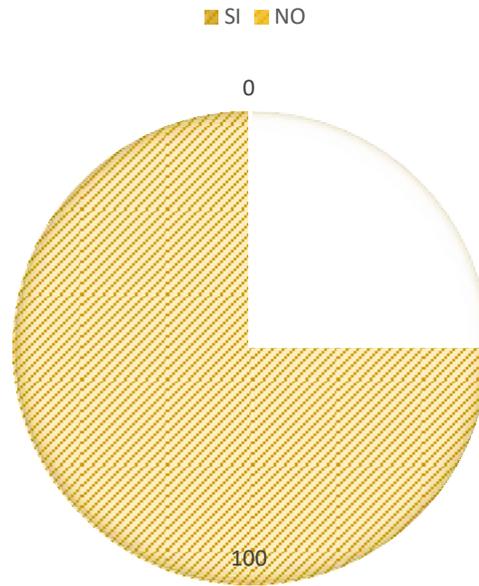
#### Resultado de la Observación

### Cuadro N° 4 Situación Conflictiva.

#### Ítems N° 1

ITEMS	SI	%	NO	%
1 ¿Considera que se presentan situaciones conflictivas muy frecuentes?	15	100%	0	0%

Fuente: Vega (2022).



**Fuente:** Vega (2022)

**Análisis:**

Lo expresado en el CUADRO N° 4 especifica los indicadores estratégicos, donde se reflejan los principales resultados arrojados. De igual forma, se procede a explicar cada uno de ellos ¿Considera que se presentan situaciones conflictivas muy frecuentes? En el Ítem n° 1, el 100% respondió afirmativamente a la interrogante planteada esto surge en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes; responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; corresponden a la diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o personal. En relación Ezequiel Ander-Egg (2018) menciona que “El conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes”. (p.179)

El conflicto se presenta cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte: por tanto el conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de los objetivos se obstruyen entre sí.

Estas apreciaciones permiten ver el conflicto como algo negativo. Sin embargo, es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto

interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidades o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse, en algunas ocasiones, en un motor de desarrollo que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o comunidades, y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana.

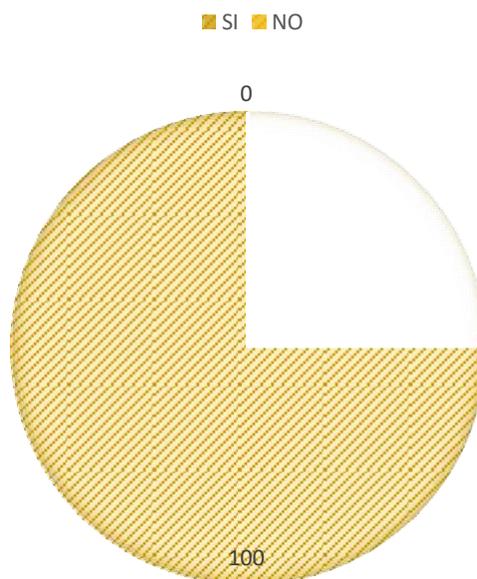
Desde esta perspectiva también se hace hincapié en la percepción que el conflicto tiene en las personas, en relación Mundéate y Martínez, (2021), citado por Jares (2020) añade: “El conflicto consiste en una percepción distinta de intereses o en la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser simultáneamente alcanzadas” (p.25)

**Cuadro N° 5 Resoluciones de Conflictos.**

**Ítems N° 2**

ITEMS	SI	%	NO	%
2. ¿Cree que es necesario hacer cursos y talleres de resoluciones conflictivas?	15	100%	0	0%

**Fuente:** Vega (2022).



*Gráfica N° 2 Ítem 2.*

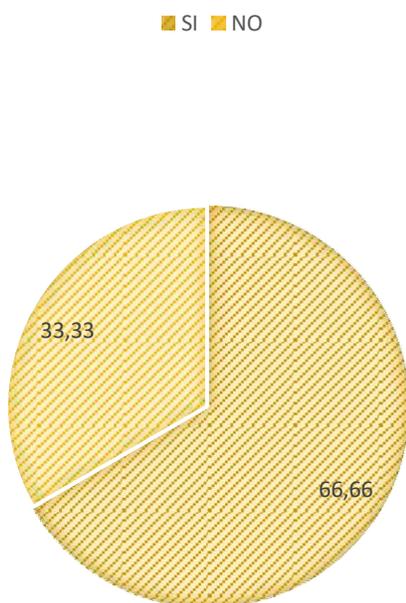
**Análisis:** En el Ítem n° 2, el 100% respondió afirmativamente a la interrogante planteada sobre ¿Cree que es necesario hacer cursos y talleres de resoluciones conflictivas? Lo que significa que la raíz del problema radica en la mala comunicación y la manera cómo influye la receptividad en personas más jóvenes. Según Koontz & Weihrich (2017) el equipo es “Un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables”. (p.24)

**Cuadro N° 6 Comunicación.**

**Ítems N° 3**

ITEMS	SI	%	NO	%
3. ¿Es necesario mejorar la comunicación existente en la empresa?	10	66.67%	5	33.33%

**Fuente:** Vega (2022).



*Grafica N° 3 Ítem 3.*

**Análisis:**

Seguidamente, en el ítem 3 se obtuvo un 66.67% de respuestas positivas sobre ¿Es necesario mejorar la comunicación existente en la empresa? Y un 33.33% de respuestas

negativas. Las actitudes de la empresa con los trabajadores dando a entender que el ambiente laboral es competitivo y pésimo. Esto es el principal desafío de un profesional, ya que en ocasiones el conflicto está oculto o las partes están muy confundidas para verlo, en algunos casos porque son muy vulnerables. También se puede presentar que las partes no estén de acuerdo con los asuntos que son la legítima fuente del conflicto, puesto que involucran intereses y valores.

Las formas alternativas son una debida opción cuando la convivencia diaria, familiar y comunitaria ha sido transgredida de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los representantes involucrados.

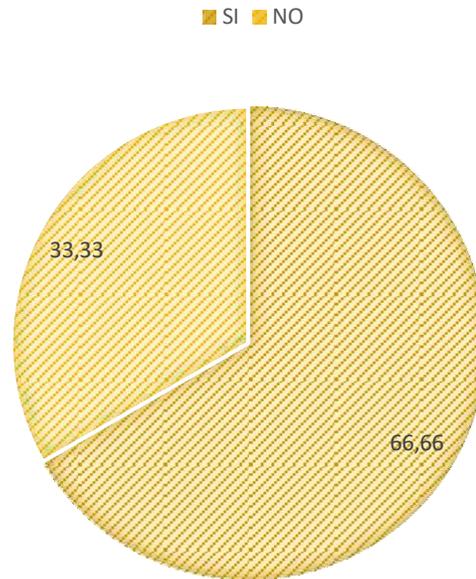
Un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, destrezas y cualidades), con metas de desempeño comunes y que interactúan entre sí solidariamente responsables. Para (Hellriegel y Slocum, 2017). “Los equipos de trabajo tienen compromisos compartidos entre sí para el desempeño colectivo, sin embargo, las metas no se alcanzan sin la interacción de los que forman el equipo”. (p.67).

**Cuadro N° 7 Dominios.**

**Ítems N° 4**

ITEMS	SI	%	NO	%
4. ¿Considera que la principal fuente de conflictos se encuentra en el personal de mayor edad?	10	66.67%	5	33.33%

**Fuente:** Vega (2022).



**Gráfico N° 4. Ítem 4.**

**Análisis:**

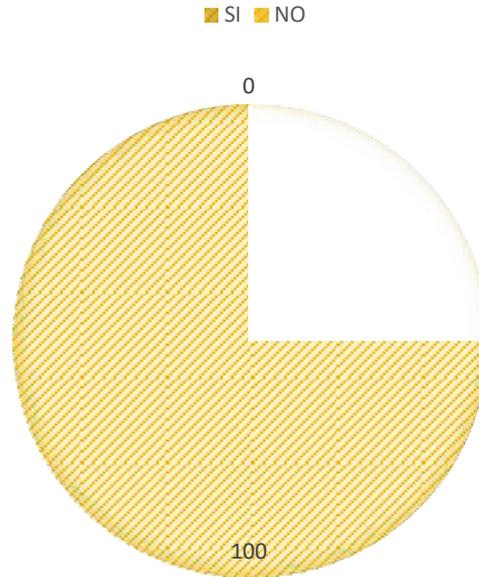
Los resultados obtenidos en el ítem 4 sobre la interrogante dirigida a ¿Considera que la principal fuente de conflictos se encuentra en el personal de mayor edad? Dan un porcentaje de 66.67% positivos y un 33,33% negativos. Un grupo son dos o más personas trabajando para un objetivo común, pero un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común. La diferencia entre grupos y equipos es Para generar sinergia positiva que debe mantener un ambiente de armonía, trabajar reorganizados y comprometidos.

**Cuadro N° 8 Motivación.**

**Ítems N° 5**

ITEMS	SI	%	NO	%
5. ¿Las actitudes de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos?	0	0%	15	100%

**Fuente:** Vega (2022).



**Gráfico N° 5. Ítem 5.**

**Análisis:**

Posteriormente en el Ítem n° 5 a ¿Las actitudes de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos? Esto juega un papel decisivo en las organizaciones EL 100% de respuestas negativas, en la formación de equipos de trabajo (Kbünch, 2018). Trabajar en equipo incluye beneficios. “El mejoramiento de los productos, aumento en la productividad, disminución de costos, dirección del talento, elasticidad.” (p.25)

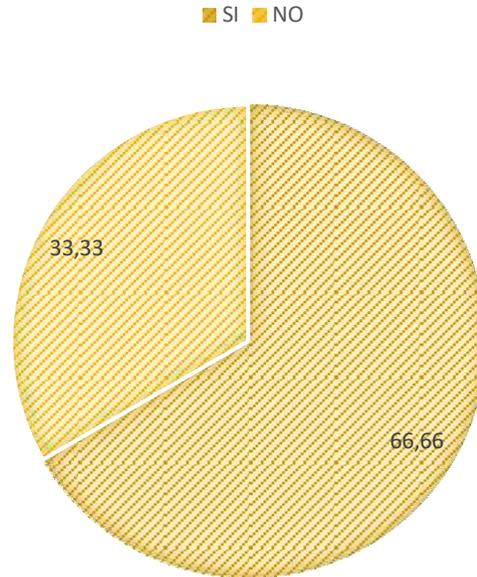
Es una forma organizada de trabajo relacionado a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo implementados para el logro de los objetivos. En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto es necesario: la autonomía, para que el equipo tenga claro sus roles y funciones, capacidad para comunicarse e informar, la motivación que le permita enfrentar los cambios necesitados por la empresa o creados por el entorno.

**Cuadro N° 9 Comunicación.**

**Ítems N° 6**

ITEMS	SI	%	NO	%
6. ¿Conocen los valores de la empresa?	10	66.67%	5	33.33%

**Fuente:** Vega (2022).



**Gráfico N° 6. Ítem 6.**

**Análisis**

Los resultados obtenidos en el ítem n° 6 la mayor receptividad fue positiva, la capacidad de cada uno de los integrantes, la intensidad de los conflictos, las presiones internas para que los miembros obedezcan las pautas, los estímulos, la orientación a la innovación y al aprovechamiento responsable de los recursos un grupo es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan, que son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos.

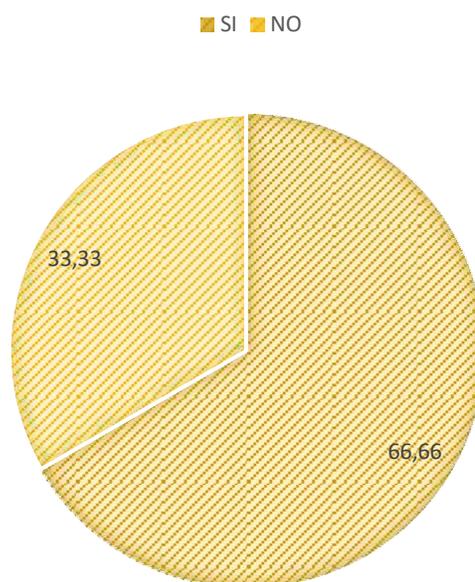
Hellriegel y Slocum (2018) afirman “Un grupo es cualquier cantidad de personas que colaboran con las metas y se informan comúnmente entre sí durante cierto período”. (p.78) En este contexto, debe haber más de una persona, coordinados con un objetivo en común. Por su parte indica la importancia de contar con una estructura estable, reglas y funciones que persistan en el tiempo y en escenarios constantes, así como que los miembros se registren abiertamente como parte del grupo.

## Cuadro N° 10 Arbitraje.

### Ítems N° 7

ITEMS	SI	%	NO	%
7. ¿Las decisiones se toman apoyándose en los aportes de los diferentes miembros de la organización?	10	66.67%	5	33.33%

Fuente: Vega (2022).



### Gráfico N° 7. Ítem 7.

#### Análisis:

En el ítem n° 7 hubo un 66.67% de respuestas afirmativas y por parte negativa un 33.33% sobre las decisiones que se toman apoyándose en los aportes de los diferentes miembros de la organización Robbins (2017) define: “Conjunto de personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (p.12). Un grupo puede considerarse como un conjunto numeroso de personas que procuran alcanzar un objetivo, cuyo nivel de organización es principal; con tareas, funciones y desprovistos de exactitud, estos grupos no transmiten los tipos típicamente atribuidos a los equipos de trabajo.

Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común y que se pretenda el alcance de la meta ayudándose recíprocamente.

### Cuadro N° 10 Satisfacción.

#### Ítems N° 8

ITEMS	SI	%	NO	%
8. ¿Usted se siente satisfecho por su trabajo?	15	100%	0	0%

Fuente: Vega (2022).

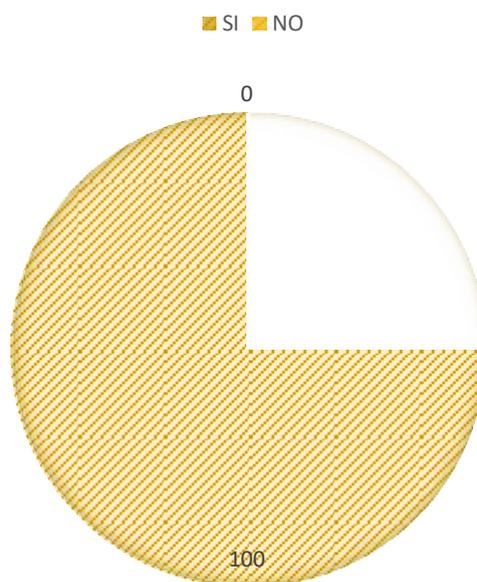


Gráfico N° 8. Ítem 8.

#### Análisis:

Para finalizar los resultados obtenidos en el ítem n° 8 la mayor receptividad fue positiva con un 100% de resultados "si" ¿Usted se siente satisfecho por su trabajo? Muchos autores plantean que, para que organización obtenga resultados de trabajo placenteros, debe lograrse el esfuerzo holístico y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo".

## **MOMENTO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Al determinar la situación actual que presenta el área administrativa y contabilidad de la empresa Montilla, Juárez y Asociados en relación al Plan de acción para la solución de conflictos se determinó; que éste sufre una serie de debilidades tales como: Deficiencia en el manejo de conflictos, insatisfacción generalizada de los empleados con respecto a su trabajo, ausencia de cooperación entre compañeros de trabajo, no se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones

El cambio que han experimentado la empresa a lo largo de estos últimos años ha originado una forma de hacer sentir a los trabajadores no se siente el liderazgo como algo positivo y las relaciones interpersonales no son fluidas. Establecer el trabajo de modo individual, hoy en día hace varios trabajadores se corresponden entre ellos para alcanzar consecuencias, a través de la construcción de los factores previamente nombrados, se genera un temperamento para la empresa, la cual permite que el personal administrativo se sienta identificado. Cabe destacar que dichos aspectos van relacionados con la aplicación efectiva del plan de acción para la solución de conflictos en Montilla Juárez & Asociados.

La gran complejidad del mundo laboral y la innovación conciben diferentes contenidos que demandan diversidad de habilidades, sensatez, discusiones rápidas y adaptación. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

Kozlowski et Ilgen, (2020). “El trabajo en equipo es considerado una ventaja competitiva” (p.34). En la actualidad, debido a su gran categoría ha creado un cambio en la forma de ocuparse, dando lugar a un acrecentamiento de los equipos de trabajo, esta competitividad interactiva permite aumentar la producción, la invención y el bienestar en el trabajo.

## Recomendaciones

Un equipo es una representación de organización específica del trabajo, donde se busca en conjunto que surja el talento colectivo. Esta forma de organización es especialmente ventajosa para lograr altos niveles de calidad en la gestión de una institución. Los gerentes y políticos persiguen una filosofía para la administración adecuada, que respete las necesidades de sus empleados.

En este sentido, el plan de acción concibe circunstancias que suministran la concentración de dinámicas que protegen la investigación y el autodesarrollo a través de la práctica en las organizaciones, el trabajo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

El trabajo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Existen definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo, con frecuencia, estos términos se emplean de manera similar e sin distinción. Entre las definiciones existentes sobre qué es un equipo, pueden citarse (Gómez y Acosta, 2019) "Es una forma determinada de grupo de trabajo que se constituye y administra de modo desigual a la utilizada para otros tipos de grupos formales, pero no reales" (p.67). Un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección.

Cuando se forma un plan, intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen.

Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

## REFERENCIAS

- Acosta, E. y González, N. (2019). *"Encuestas y estudios del clima, cultura y satisfacción en las organizaciones laborales"*.
- Baños, V. (2017). *Competencias Esenciales, Clima Organizacional e Innovación como Factores de Competitividad Empresarial: Propuesta y Aplicación de un Modelo para la Detección y Desarrollo de Competencias en la Pequeña y Mediana Empresa. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid. España.*
- Chiavenato, I. (2016) *Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.*
- Colmenares, F. (2019). *El Clima en las Empresas de Hoy*. Ediciones ECOE. Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial, extraordinaria 36.870, Diciembre 30, 1999.*
- Cruz, Y. (2017). *"Estudio del clima organizacional en la Corporación Copextel, S.A. División territorial Pinar del Río"*. Tesis presentada en opción del título académico Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
- Fleitman, J. (2020) *Negocios exitosos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Gluck, F. Kaufman, S.P. y Wallech, A.S. (2019): *Strategic Management for Competitive Advantage*. Estados Unidos, Harvard Business Review.
- Hernández Gil, M. (2019): *"Estudio del impacto de la motivación para dirigir en las dimensiones del clima organizacional"*. Tesis presentada en opción al título académico de Master en comportamiento directivo y desarrollo organizacional. Universidad de la Habana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México, Editorial McGraw-Hill.
- Lucena (2019) *Lineamientos para la mejora de los procesos administrativos y contables en la empresa farmacia "El Carmen Express C.A" ubicada en Quibor estado Lara. Universidad Yacambú, facultad de ciencias administrativas*
- Molina, A. (2018). Buen clima laboral: *¿Un lujo asiático o una necesidad para poder tener éxito en el mercado actual.*

- Parella & Martins, (2012) *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La editorial pedagógica de Venezuela
- Sabino (2018). Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal y las Principales Tendencias que Afectan su Auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32 Universidad del Norte, 54-82 (2012).
- Socorro, F. (2019). "Human Resources: Por una empresa más humana" Vol. 2, N°1.  
Vecino, J. M. (20105). *"El arte de llamar la atención a los colaboradores"*.  
Costa, J (1993). *Identidad corporativa*. Primera edición, Editorial Trillas.
- Varela, A. (2019) *Factores Ambientales que Influyen en la Resolución de Conflictos en las Actividades del Personal Administrativo de la Escuela Bolivariana Bárbula II (Batalla de Bomboná)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo. Venezuela.

## **ANEXOS**



Instituto  
Universitario  
Jesús  
Obrero

Extensión Barquisimeto

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**Estimado Participante.**

A continuación, se presenta un cuestionario, con el propósito de determinar el proceso de Plan de acción para la solución de conflictos en la empresa Montilla Juárez & Asociados C.A.

La información que usted suministrará es de carácter confidencial y será utilizada con fines estadísticos para la investigación.

Su colaboración es muy significativa, y que, al responder el instrumento, usted lo haga en forma veraz y transparente es de mucha importancia, ya que los resultados que se obtengan servirán para apoyar la investigación. El instrumento está conformado por 8 ítems, con dos (2) alternativas de respuestas (si/no).

Debe tener en cuenta que esto no es una evaluación, por lo cual, no existen respuestas correctas o incorrectas. Sólo responda según su criterio, con un sí o un no, la opción que considere que más se ajusta a la realidad.

¡Gracias por su participación!

Atentamente,

**Vega Beatriz.**

**Instrucciones:** leer atentamente las siguientes preguntas y responder con toda sinceridad y claridad con un sí o no según corresponda.

### CUESTIONARIO

ITEMS	SI	NO
1. ¿Considera que se presentan situaciones conflictivas muy frecuentes?		
2. ¿Cree que es necesario hacer cursos y talleres de resoluciones conflictivas?		
3. ¿Es necesario mejorar la comunicación existente en la empresa?		
4. ¿Considera que la principal fuente de conflictos se encuentra en el personal de mayor edad?		
5. ¿Las actitudes de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos?		
6. ¿Conocen los valores de la empresa?		
7. ¿Las decisiones se toman apoyándose en los aportes de los diferentes miembros de la organización?		
8. ¿Usted se siente satisfecho por su trabajo?		