

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO  
ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Caso: Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio  
Trujillo del Estado Trujillo

**Autor**

Abg. Hecney A Ramírez M

**Tutor**

Dr. José Francisco Conte C

**Trujillo Octubre 2016**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO  
ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Caso: Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil opción: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Autor**  
Abg. Hecney A Ramírez M  
**Tutor**  
Dr. José Francisco Conte C

**Trujillo Octubre 2016**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO  
ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

**Autor**

Abg. Hecney A Ramírez M

**Tutor**

Dr. José Francisco Conte C

**RESUMEN**

La investigación parte del objetivo general, la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, cuyos objetivos son diagnosticar las condiciones que predisponen y desencadenan el conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo; identificar los tipos de conflicto existentes, describir el proceso de manejo de conflicto y por último diseñar una propuesta para la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, el componente metodológico se enmarca en el tipo descriptiva con diseño de campo, la muestra quedo representada por (134) bomberos, correspondiente al instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Estado y Municipio Trujillo, la técnica que se utilizo fue una encuesta de 31 ítems que se hicieron a partir de los indicadores de cada dimensión con su correspondiente variable, mediante cuadros estadísticos, análisis, y teoría, llegando a la conclusión de que aun cuando los funcionarios presentan conflictos estos no son atendidos lo antes posible debido a la carencia de un tercero imparcial que los solucione, es por ello, que se recomienda la inclusión de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje para la solución de problemas.

**Palabras claves:** medios alternativos, conflicto organizacional, mediación, conciliación, negociación, arbitraje.

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO  
ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

**Autor**

Abg. Hecney A Ramírez M

**Tutor**

Dr. José Francisco Conte C

**ABSTRACT**

The research part of the overall objective, the creation of a multidisciplinary team of conciliation and arbitration as a strategy for resolution of organizational conflict in the autonomous institute of the fire department and firefighters of the municipality Trujillo Trujillo State, which aims to diagnose conditions that predispose and trigger conflict in the autonomous institute of the fire department and firefighters of the municipality of Trujillo Trujillo State; identifying the types of conflict, describe the process of conflict management and finally design a proposal for the establishment of a multidisciplinary team of conciliation and arbitration as a strategy for resolution of organizational conflict in the autonomous institute of the fire department and firefighters Township Trujillo Trujillo State, the methodological component is part of the descriptive type with field design, sample quedo represented by (134) firefighters for the autonomous institute of the fire department and firefighters of the State and Municipality Trujillo, the technique was used it was a survey of 31 items that were made from the indicators of each dimension with its corresponding variable, using statistical tables, analysis, and theory, concluding that even when officials have conflicts these are not treated as soon as possible due to the lack of an impartial third party to solve it is therefore that the inclusion of a multidisciplinary team of conciliation and arbitration for solving problems is recommended.

**Keywords:** alternative media, organizational conflict, mediation, conciliation, negotiation, arbitration.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pag.</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice General	v
Índice de Tablas	vi
Indicie de Gráficos	vii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I : EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema	4
Formulación de la Investigación	6
Sistematización de la Investigación	6
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Justificación de la Investigación	7
Delimitación de la Investigación	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>10</b>
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	14
Conflictos	15
Conflictos Laborales	16
Condiciones que predisponen el conflicto organizacional	17
Tipos de Conflictos Organizacionales	23
Conflicto de procedimiento	23
Conflicto de jerarquía	24
Conflicto de conocimientos	24
Conflictos de carencia de habilidades directivas	24
Conflictos grupales	24
Conflictos personales	24

Conflictos de papel	25
Conflicto interpersonal	25
Conflictos entre unidades	25
Proceso de manejo de conflictos	29
Mediación	31
Características de la Mediación	32
Conciliación	33
Objetivos de la Conciliación	34
Perfil del Conciliador	34
Características de la Conciliación	35
Negociación	37
Elementos de una Negociación	38
Arbitraje	38
Ventaja del Arbitraje	41
Bases Legales	44
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO</b>	<b>52</b>
Tipo de investigación	52
Diseño de la investigación	
Población	53
Muestra	54
Técnica e Instrumento	55
Validez	56
Confiabilidad	57
Procedimiento de la Investigación	57
<b>CAPÍTULO IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
Conclusiones	92
Recomendaciones	95
<b>CAPITULO VI DE LA PROPUESTA</b>	
Introducción	97
Objetivo General	98

Objetivos Específicos	<b>98</b>
Justificación de la Propuesta	<b>99</b>
Definición de Equipo Multidisciplinario	<b>100</b>
Funciones del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje.	<b>101</b>
Constitución del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje.	<b>103</b>
Perfil de los miembros del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje	<b>104</b>
Perfil del Consultor Jurídico (Director del Debate)	
Perfiles de los dos (02) miembros del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje (Secretario y Suplente)	
Actualidad sobre Conflictos laborales en Venezuela	<b>105</b>
Reivindicaciones en los conflictos laborales	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>119</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas N°</b>		<b>Pág.</b>
<b>1</b>	Mapa de Variable	<b>51</b>
<b>2</b>	¿Considera usted que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña?	<b>60</b>
<b>3</b>	Dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos	<b>61</b>
<b>4</b>	¿Percibe usted que entre el personal que labora en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen objetivos e intereses incompatibles por realizar distintas actividades operativas y administrativas?	<b>62</b>
<b>5</b>	¿Considera usted que las actividades realizadas por el personal adscrito al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes?	<b>63</b>
<b>6</b>	¿Observa usted incompatibilidades en los objetivos dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>64</b>
<b>7</b>	¿Observa usted que existen comportamientos conflictivos entre el personal que labora en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo que interfieren en su área laboral?	<b>65</b>
<b>8</b>	¿Observa exceso de burocracia dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>66</b>
<b>9</b>	¿Conoce usted los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>67</b>

- 10 ¿Observa usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos en la toma de decisiones? **68**
- 11 ¿Considera que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos? **69**
- 12 ¿Considera usted que en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades? **70**
- 13 ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora? **71**
- 14 ¿Considera Usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo mantienen relaciones armónicas con su personal? **72**
- 15 ¿Considera usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora? **73**
- 16 ¿Existen comparaciones por parte de los jefes entre grupos debido a su desempeño laboral? **74**
- 17 ¿Observa usted si existe antipatía entre los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **75**
- 18 ¿Considera usted que dentro del personal activo del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares? **76**
- 19 ¿Conoce usted si existe falta de motivación de algún **77**

funcionario bomberil en su puesto de trabajo?

- 20** ¿Existen desacuerdos entre dos o más funcionarios bomberiles acerca de la función que desempeñan uno de ellos en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **78**
- 21** ¿Ha experimentado usted desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **79**
- 22** ¿Considera usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos interpersonales por desacuerdos sobre las metas objetivos y valores institucionales? **80**
- 23** ¿Existe dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios? **81**
- 24** ¿Ha evidenciado usted desacuerdos entre los departamentos del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **82**
- 25** ¿Ha evidenciado desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás Oficinas del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **83**
- 26** ¿Considera usted que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos? **84**
- 27** ¿Se lleva a cabo la Conciliación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución de los conflictos? **85**
- 28** ¿Considera usted que la conciliación busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un **86**

conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

- 29** ¿Se lleva a cabo la negociación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la búsqueda de la resolución de un conflicto? **87**
- 30** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para resolver un problema solo se sientan las partes involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan realizan concesiones para llegar a un acuerdo amistoso? **88**
- 31** ¿A la hora de presentarse un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto? **89**
- 32** ¿Considera viable usted que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio? **90**

www.digital.ula.ve

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico N°</b>		<b>Pág.</b>
<b>1</b>	¿Considera usted que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña?	<b>60</b>
<b>2</b>	¿Dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos?	<b>61</b>
<b>3</b>	¿Percibe usted que entre el personal que labora en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen objetivos e intereses incompatibles por realizar distintas actividades operativas y administrativas?	<b>62</b>
<b>4</b>	¿Considera usted que las actividades realizadas por el personal adscrito al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes?	<b>63</b>
<b>5</b>	¿Observa usted incompatibilidades en los objetivos dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>64</b>
<b>6</b>	¿Observa usted que existen comportamientos conflictivos entre el personal que labora en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo que interfieren en su área laboral?	<b>65</b>
<b>7</b>	¿Observa exceso de burocracia dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>66</b>
<b>8</b>	¿Conoce usted los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?	<b>67</b>

- 9            ¿Observa usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos en la toma de decisiones? **68**
- 10           ¿Considera que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos? **69**
- 11           ¿Considera usted que en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades? **70**
- 12           ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora? **71**
- 13           ¿Considera Usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo mantienen relaciones armónicas con su personal? **72**
- 14           ¿Considera usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora? **73**
- 15           ¿Existen comparaciones por parte de los jefes entre grupos debido a su desempeño laboral? **74**
- 16           ¿Observa usted si existe antipatía entre los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **75**
- 17           ¿Considera usted que dentro del personal activo del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares? **76**
- 18           ¿Conoce usted si existe falta de motivación de algún funcionario bomberil en su puesto de trabajo? **77**

- 19 ¿Existen desacuerdos entre dos o más funcionarios bomberiles acerca de la función que desempeñan uno de ellos en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **78**
- 20 ¿Ha experimentado usted desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **79**
- 21 ¿Considera usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos interpersonales por desacuerdos sobre las metas objetivos y valores institucionales? **80**
- 22 ¿Existe dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios? **81**
- 23 ¿Ha evidenciado usted desacuerdos entre los departamentos del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **82**
- 24 ¿Ha evidenciado desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás Oficinas del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo? **83**
- 25 ¿Considera usted que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos? **84**
- 26 ¿Se lleva a cabo la Conciliación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución de los conflictos? **85**
- 27 ¿Considera usted que la conciliación busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado **86**

Trujillo?

- 28** ¿Se lleva a cabo la negociación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la búsqueda de la resolución de un conflicto? **87**
- 29** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para resolver un problema solo se sientan las partes involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan realizan concesiones para llegar a un acuerdo amistoso? **88**
- 30** ¿A la hora de presentarse un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto? **89**
- 31** ¿Considera viable usted que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio? **90**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, en toda organización existe un departamento administrador de su personal, denominado antiguamente recursos humanos (RRHH), delegado netamente del trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores. Actualmente esta denominación de RR.HH se encuentra en desuso, puesto se considera recurso humano a todos aquellos materiales y bienes muebles que hacen eficaz el trabajo de personas, designándosele hoy por hoy a estas oficinas o departamentos áreas de talento humano, encargadas del conjunto de actividades que realizan las personas dentro de empresas u organizaciones.

En síntesis, estas oficinas se comisionan del reclutamiento, selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante su permanencia en la organización entre otras funciones, deben mantener armonía dentro de estas en todo momento y nunca dejar que los conflictos latentes los invada y atente contra su bienestar. Dejando claro que los conflictos son considerados como una situación entre dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o comienzan acciones opuestas, con el objetivo de dañar o perjudicar a la contra parte, para lograr así consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Al respecto, Robbins (2005, p. 221), define el conflicto como él: "Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses", es por ello, toda organización sea pública o privada deben estar preparadas en cuanto a la resolución de conflictos puesto que es un elemento perjudicial en el entorno laboral, los cuales pueden producir pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad, entre otros.

Es importante resaltar, que de suscitarse contratiempos dentro de una organización, se debe contar con un equipo multidisciplinario, el cual se facultaran de la resolución de conflictos, logrando de esta manera armonización de estas, entendiéndose a los equipos multidisciplinarios como aquellos que se encargan de buscar una solución rápida, segura e imparcial de los conflictos existentes.

En este orden de ideas, Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño (1989), establece al equipo multidisciplinario como aquel grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas. Evidentemente, se entiende por grupo al conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales, que por sí constituyen continuos de interacción social, en los que las personas participantes se afectan en forma relativa y directa en el transcurso del logro de objetivos y/o metas, estos deben tener conocimientos sobre los medios alternativos de resolución de conflictos, cuya finalidad es de corregir todos los problemas que se puedan presentar dentro de una institución, para ello se deben estudiar una serie de mecanismos, dentro de los cuales se hace mención a condiciones que los inician, tipos que puedan subsistir, así como también buscar los medios para resolverlos lo antes posible de una forma rápida, oportuna, eficaz, eficiente, donde se busque armonización de la organización en general.

Evidentemente, los medios alternativos de resolución de conflictos tales como: mediación, negociación, conciliación y arbitraje, son fundamentales e indispensables para solucionarlos tanto los laborales organizacionales como de cualquier índole donde se presenten, son utilizados extrajudicialmente, es decir, sin intervención de un juez ni un proceso judicial puesto que la mediación es un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación cuyas partes identifiquen posibles zonas de acuerdo.

Sin embargo, negociación es un proceso encaminado a resolver problemas donde dos o más personas examinan voluntariamente sus

discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos, puede dar por resultado una transacción sin ayuda de un tercero; es concertación de voluntades de las partes. En cuanto a conciliación esta viene siendo un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, quien ayuda a encontrar una solución consensual satisfaciendo sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será por las mismas personas.

Por lo tanto, el arbitraje no es más que el medio por el cual las partes, de manera voluntaria, llevan su diferencia ante uno o varios terceros quienes resolverán mediante un arbitral de laudo, es decir, mediante una sentencia emitida por él o los árbitros siendo obligatoria para ambos. Por lo anteriormente planteado, esta investigación tiene por objeto proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado, Trujillo, el cual se encuentra estructurado del modo siguiente.

El capítulo I indica el problema, se presenta: el planteamiento del problema, formulación de la investigación, objetivos, justificación y delimitación. El Capítulo II, hace mención al marco teórico, donde se presentan los antecedentes, bases teóricas y el mapa de variables.

El Capítulo III, refiere lo concerniente al marco metodológico, el cual a su vez describe tanto el tipo como diseño de la investigación, población, muestra, técnica e instrumento, validez, confiabilidad, como también el procedimiento de la Investigación, el Capítulo IV, presenta los resultados del estudio y el análisis estadísticos de estos. El Capítulo V, las conclusiones y recomendaciones y por último, el Capítulo VI propuestas de la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, a su vez se señalan referencias bibliográficas consultadas también los anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Ciertamente, a nivel mundial en los últimos años, el conflicto en las organizaciones ha evolucionado en nuevos, es decir, los cambios operados en relaciones laborales y de las repercusiones que de esos cambios se derivan apareciendo como consecuencia transformaciones económicas, sociales que determinan nuevos perfiles de conflictos como unas que afectan al sistema económico, otras a morfología o estructura de la empresa y otras se refieren al trabajo mismo o a sus nuevos sistemas de organización.

Por consiguiente, la conflictividad en América Latina comparte ciertos rasgos comunes pues se desarrollan en un contexto caracterizado por existencia de estructuras de poder concretadas y de una desigualdad crónica, que son fuertemente cuestionadas por la ciudadanía. Sin duda, los conflictos son complejos estos se presentan cada vez más fragmentados, en algunos casos son numerosos alcanzan gran intensidad; pueden agruparse en tres grandes campos con racionalidades propias: reproducción social, institucional y cultural, aunque frecuentemente se sobreponen.

De lo anteriormente expuesto, Venezuela no escapa de las manos, pues se ha evidenciado como señala Giménez (2010), en su trabajo de grado negociación como estrategia gerencial para solución de conflictos en empresas; que las organizaciones del siglo XX requieren un tipo de estrategia gerencial como lo es la negociación para dar solución a los posibles conflicto presentados dentro de estas, por lo cual, ejecutivos, gobiernos, personas y sindicatos están en constante negociación para dar solución a todos aquellos que se les presente.

En este orden de ideas, se puede considerar negociación como un pilar fundamental para los diversos mecanismos existentes de solución de conflictos la cual ha tenido una evolución a gran escala, tanto así que a nivel nacional se presenta como una participación activa y centrada en formas de resolver problemas personales como laborales o sociales. Si bien es cierto, el escenario actual de Venezuela esta enmarañado de graves conflictos en lo político, económico, social, cultural, organizacional, no es menos cierto, pasarlo por desapercibido sería incrementarlos siendo un verdadero atentado contra la autenticidad del ser sobre el clima armónico requerido en donde se manifieste exitosamente su autenticidad, asertividad y una verdadera autorrealización que la raza humana se merece.

Por esta razón, todo venezolano actualmente debe estar más atento a las acciones que realicen a diario, de esta manera, puedan enfrentar estratégicamente los conflictos emergentes a fin de no afectar, el desarrollo, armonía no solo personal, sino del país, utilizando algunos de los medios alternativos de resolución de conflictos por excelencia; sin duda, Venezuela cuenta con mediación, negociación, conciliación y el arbitraje, ello todo por necesidad de identificar su rol participativo de integración y no de división, de buscar vías de innovación, creadora, sin chovinismo, discriminación, complejos que pueda sobrepasar antinomia de los contrarios.

Asimismo, para Abrego y Otros (2012), los conflictos en empresas, generalmente son considerados como un elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, poca productividad, hostilidad entre compañeros, entre otros. Sin duda, en el Estado Trujillo el escenario no es diferente dado que en muchas empresas situaciones de conflicto son inherentes a personas que laboran en las mismas, como refiere Chiavenato (2011), es condición natural del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien no siempre para eliminarla.

De allí pues, el caso del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Estado Trujillo, según observaciones informales del investigador ocurren dentro de esta organización conflictos laborales o personales, es decir, conductas o percepciones incompatibles con los del entorno, a las cuales no se le dan solución de inmediato aun cuando amplifica el buen desenvolvimiento de estas, repercutiendo en su eficacia, debido a carencia de un equipo multidisciplinario de efectivos bomberiles imparciales, éticos, responsables dando solución oportuna, eficaz a los problemas presentados. Por lo anteriormente expuesto, esta investigación pretende proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en esta institución.

### **Formulación de la Investigación**

De lo anteriormente expuesto surge la interrogante de esta investigación: ¿Es el equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje una estrategia para la resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

### **Sistematización de la investigación**

¿Cuáles son las condiciones que generan conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

¿Qué tipos de conflictos existen en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

¿Cómo es el proceso de manejo de conflictos del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las condiciones que generan conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Identificar los tipos de conflicto existentes en el Instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Describir el proceso de manejo de conflicto del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Diseñar una propuesta para la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

## **Justificación de la investigación**

Indiscutiblemente la organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de unos objetivos, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, que implica unos procesos intraorganizativos e interorganizativos con una cultura específica.

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir al conflicto como aquél desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes. No obstante, puede resolverse a través de soluciones no integrativas (una parte cede) y soluciones integrativas (las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución). En vez de suprimirlo o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución aceptable para todos.

En todo caso, la sola palabra conflicto resulta desagradable y prefiere evitarse, sin embargo esto se debe a que muchas veces se enfrenta dicha situación con sentimientos, desde una perspectiva negativa, esto, por lo general concluye con resultados iguales, sin embargo, si cambiara el enfoque a una situación que para comenzar "debe" resolverse (es decir, sin tratar de evitar el conflicto), con sentimientos positivos, apertura de mente y buena actitud, los resultados serían diferentes.

De allí, la importancia de investigaciones como esta, las cuales de una u otra manera pretenden resaltar necesidad y el valor que deben tener los equipos multidisciplinarios dentro de instituciones puesto que permitirá a través de un grupo de personas capacitadas atender problemáticas presentadas. De acuerdo con lo anteriormente planteado, estos equipos multidisciplinarios deben tener conocimientos sobre medios de resolución de conflictos, todo ello en beneficio de la organización de modo se pueda garantizar un buen clima organizacional y contribuir con el compañerismo dentro de estas.

En este sentido, el presente estudio se justifica en atención a perspectivas relevantes propuestas por Méndez (2001), las cuales son: teórica, metodológica práctica, y social. Desde la perspectiva metodológica ya que los hallazgos de esta investigación, pueden servir de antecedentes para realizar otros estudios relacionados con el área temática investigada.

Teóricamente, debido al análisis de diferentes conceptos, características y postulados directamente relacionados con conflictos organizacionales, proceso de resolución. Su relevancia práctica, por cuanto los resultados obtenidos en el estudio permitirán al investigador ofrecer recomendaciones para mejorar la situación encontrada.

Desde el punto de vista de relevancia social, cobra particular importancia por cuanto se pretende proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en esta institución, para así los efectivos bomberiles que allí, laboran se sientan de alguna u otra forma seguros, protegidos en caso de algún percance, no se evada el problema sino sea afrontado dando solución con mayor calidad, eficacia, eficiencia y puntos de vista objetivos, de tal manera, desarrollar a la organización unificando al grupo.

### **Delimitación de la investigación**

La investigación se encuentra enmarcada en la línea de derecho laboral y las organizaciones, específicamente en la sub línea de investigación relaciones laborales, bajo los parámetros establecidos por la Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. En relación al ámbito espacial: es con el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo ubicado en Av. Diego García de Paredes, al lado del IPASME, Trujillo Estado Trujillo.

Desde el punto de vista temporal, esta investigación se centra en el lapso comprendido entre Junio 2015 a Julio de 2016, Teórica: La temática hace referencia, específicamente sobre resolución de conflictos, según Robbins (2005), Arias L. y Heredia V (2006), Chiavenato (2009).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los aspectos teóricos referenciales en los cuales se fundamenta este trabajo, debido a que se realizaron varias consultas con diferentes autores e investigadores con el fin de sustentar, esclarecer y fortalecer esta investigación como base para delimitar y definir el tema de estudio. Sin más preámbulo se presentan antecedentes, así como operacionalización de la variable para el logro de los objetivos planteados.

#### **Antecedentes de la investigación**

Montiel M. (2012), presento ante la Universidad del Zulia (LUZ), la investigación “Gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de educación primaria bolivariana”, para optar al grado de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencias de Organizaciones Educativas, con el propósito de establecer la relación entre la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de educación primaria de las escuelas bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada.

Es por ello, que la misma se enmarcó en la línea de investigación gerencia educativa cuyo propósito estuvo soportada en los fundamentos teóricos de Belcher (2006), Avellano (2006), Chiavenato (2007), Méndez (2006), para la variable gerencia estratégica y para los conflictos organizacionales se tomó a Hannan (2007), Robles (2006), entre otros. En cuanto a la metodología utilizada se puede señalar que es descriptiva, correlacional, con diseño de campo, no experimental transeccional. La población estuvo representada por 7 directivos, 54 docentes para un total de

61 sujetos. La recolección de datos se realizó con un cuestionario según escala Lickert, con cinco alternativas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, constituido por 33 ítems.

Así mismo, para la validez de contenido se realizó la consulta a 5 expertos y para la confiabilidad se aplicó la fórmula de coeficiente de alfa cronbach, con una prueba piloto a 10 personas, se obtuvo la confiabilidad de 0,93. Los resultados estadísticos en el estudio permitieron obtener una correlación entre las variables gerencia estratégica educativa y conflictos organizacionales a través de una prueba de correlación de Pearson de 0.634 a un nivel de significación de 0.01.

En efecto, existe una relación moderada entre las variables, significando con ello a medida que aumentan los valores de la gerencia estratégica aumenta de forma media o moderada los valores de la variable conflictos organizacionales en las instituciones objeto de estudio. Lo cual permite inferir, la gerencia estratégica educativa tiene un alto grado de consolidación en las instituciones educativas de estudio, impactando positivamente en los conflictos organizacionales que en ellas se desarrolla.

En consecuencia, las instituciones educativas deben preparar su personal, hacia la consecución de objetivos y metas que incrementen la credibilidad de los programas desarrollados en la institución para la aplicación de los medios alternativos de resolución de conflictos organizacionales dentro de Instituciones educativas logrando de alguna u otra forma ser un ejemplo a seguir para otros centros educativos, por hablar de dinamismo a su personal ello para alcanzar las finalidades establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, superarlas y orientarse operativamente en evitar los conflictos organizacionales entre miembros de centros educativos.

Por esta razón, es de gran relevancia esta investigación, debido a que va a tomar en cuenta los medios de resolución de conflictos cuyas prácticas no solo son para los directivos de un plantel educativo, sino al personal,

desde el punto de vista organizacional guarda relación con este trabajo especial de grado ya que dentro de las organizaciones e institutos autónomos los medios alternativos de resolución de conflictos, sean la solución a los problemas de los mismos sin acudir a instancias mayores logrando así la celeridad procesal.

Asimismo, Cámara S. (2012), realizó la investigación titulada “Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional”, para optar al grado de Doctor, ante la Universidad de Cádiz (Andalucía España), cuyo objetivo es estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos, los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional.

Es por ello que el estudio se basa en los resultados obtenidos utilizando una muestra de 513 profesores, distribuidos por 63 instituciones escolares de la Región Autónoma de Madeira y aplicándose un instrumento que reúne la escala de conflicto intragrupal (adaptada por Passos & Caetano, 2002), la escala de compromiso organizacional (adaptada por Gomes, 2006) y las escalas de medida de factores de la cultura organizacional (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005).

Del mismo modo, para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología empírica, cuantitativa, no experimental/correlacional y muestral, cuyos resultados revelaron la existencia de diferencias al nivel de los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad, categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo; se observaron también variaciones significativas en los factores de la cultura organizacional, dependiendo de la tipología de los centros educativos, del género y del grupo profesional de los profesores.

En efecto, se observó el nivel de compromiso es influenciado de forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo en el centro educativo, esto de forma negativa por el Conflicto de Proceso. De esta manera, esta investigación se toma en cuenta como

antecedente de este trabajo especial de grado debido a los tipos de conflictos que pueden existir y que existen actualmente en las organizaciones, para poder dar solución a los mismos tomando en cuenta la negociación y mediación la cual es la más utilizada a nivel de las organizaciones e instituciones.

Finalmente, Giménez N. (2011), presento ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, la investigación titulada: “La Negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas para el estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara”, para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, cuyo propósito de estudio es la de negociar en cualquier ámbito la tendencia actual y cuando se hace en equipo.

En este sentido, la complejidad del proceso aumenta, dado que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberes en el equipo negociador y fijar los intereses organizacionales, es por ello que esta investigación de campo, basada en un estudio exploratorio, tiene como objeto analizar la negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara.

De este modo, la variable de estudio es la negociación como para la solución de conflictos organizacionales. A razón de esto, se diseñó un cuestionario, que sirvió de instrumento para la recolección de información, fue aplicado a la población en estudio. Asimismo, se realizó el análisis e interpretación de la información recabada y procesada en consistencia con las variables, objetivos y las interrogantes planteadas en el estudio.

Cabe considerar, por otra parte, que entre las conclusiones se destaca que estas empresas tiene establecidos los elementos organizacionales básicos como son el organigrama, visión, misión, objetivos, metas y existen planes empresariales (de largo plazo) considerando las circunstancias del

momento, los desacuerdos para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la constructora. No obstante, la mayoría de la veces son porque la planificación no se cumple, por falta de recursos o bien porque la logística no compagina con las fechas para la cuales se tiene planificado hacer la tarea o actividad, situación está que no permite cumplir con los objetivos propuestos, en lo que se refiere a la causas del conflicto en las constructoras se resumen a las retribuciones salariales, el rendimiento, la sub-contratación de obras, la estabilidad laboral y la rotación de obras.

En consecuencia, reviste de mucha importancia para el fundamento teórico del presente trabajo especial de grado debido al aporte de axiomas y principios en cuanto a la utilización de unos de los medios alternativos de conflictos más utilizados dentro de una organización como en la sociedad, puesto que el conflicto se manifiesta en todos los ámbitos de la sociedad, por eso es necesario su prevención y solución a tiempo para evitar situaciones de irresolución o ineficiencia a solución de divergencias.

Se tiene pues, dicha investigación guarda relación ya que el tema encierra una gran utilidad, por los conflictos que amenazan la base estructural misma de la organización, como la gran necesidad de medios alternativos de resolución de conflictos tanto en las organizaciones públicas y privadas como en institutos autónomos tomando en cuenta la negociación como una de ellas, es importante resaltar, no solamente es la negociación la que interviene en este proceso, sino también se encuentran presente la mediación, conciliación y el arbitraje.

### **Bases Teóricas**

A continuación se presentan bases teóricas las cuales sustentan la investigación sobre el proceso de resolución de conflictos en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Municipio Trujillo del Estado Trujillo. Por este motivo, el presente trabajo se relaciona con varias teorías que le dan forma y se relacionan con el proyecto

planteado. Sobre este particular, Arias (2006, p. 106), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.

### **Conflictos**

Robbins (2005, p. 600), lo define como él: “Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses” según el diccionario de la real academia de lengua española, posee varios significados entre los cuales están: “Cuestión que se debate, materia de discusión.// PSICOL. Existencia de tendencias contradictorias en el individuo, que generan angustias e incluso trastornos neuróticos”. De igual forma el Diccionario Hispanoamericano de Derecho de Berenguer (2008: 386) define el conflicto: combate entre dos o más personas// Discusión sobre una materia o tema en la que las partes no ceden en sus posiciones.

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2009, p. 390), establece que conflicto:

“Es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía, se debe recordar que esas palabras suponen la existencia o inminencia de sus contrarios, como desacuerdos, desaprobaciones, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición”.

Ahora bien, en cuanto a los conflictos organizacionales, Orgallo (2000, p. 336), refiere que son:

“Cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; en el conflicto hay que tener en

cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.”

A este respecto, Cram y MacWilliams (2012, p. 158), define al conflicto organizacional como: “Una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva.” Como se puede inferir, es aquel que se presenta en cualquier momento dentro de una organización, por lo general las disputas se dan entre unidades, no entre personas, a pesar de lo cual muchas veces hay personas que personifican el conflicto frente a los demás, actualmente se vive a diario en cualquier organización ello cuando se dan los reclamos contra el jefe de personal, por ejemplo, a quien se ve como el culpable en muchas ocasiones de políticas de la empresa que no agradan al personal.

Dentro de este marco, el conflicto organizacional se caracteriza por representar en un momento dado tensiones de un conjunto de personas, sin que necesariamente lo que dichas personas plantean sea el problema de fondo, sino más bien el síntoma, estas tensiones surgen en gran medida del hecho de que personas, grupo y la organización son sistemas dinámicos, vivos de adaptación y ajuste permanente, a un entorno cada vez en cambio más acelerado, indiscutiblemente, el conflicto organizacional es negativo o disfuncional, en cuanto produce un desvío de los esfuerzos de la organización justamente hacia su manejo.

### **Conflictos Laborales**

Al respecto, Cabanellas (1966, p. 45) define a los conflictos laborales como: “El antagonismo, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre patronos y trabajadores” Mientras Milioni (1979) los define como: “Divergencias surgidas entre dos sujetos (tanto las organizaciones como sindicatos), estas abarcan intereses individuales o abstractos, generales, grupales, profesionales o económicos”

En síntesis un conflicto laboral es aquella disputa de derecho o de interés suscitado entre varios empleadores o empleados de una organización, pudiendo ser de índole jurídico, cuando se deriva de una aplicación de normas jurídicas o convenios colectivos, mientras que son de índole de intereses económicos cuando se producen bloqueos de negociación colectiva o simplemente económicas.

Ahora bien, para Colina N (2010, p. 187) los conflictos laborales son: "Las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo. Cuyas disputas de derecho o de interés en ocasión es de un hecho social de trabajo, los cuales se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el estado".

### **Condiciones que generan conflictos organizacionales**

Para Chiavenato (2009, p. 528), son tres las condiciones que predisponen al conflicto entre estas se encuentran:

- A) Diferenciación de las actividades:** por cuanto las organizaciones crecen desarrollan partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con los distintos grupos en ambientes diferentes se empiezan a manifestar maneras específicas de pensar, sentir y actuar, es decir, empiezan a tener su propio criterios, objetivos e intereses diferentes, o incluso antagónicos que suelen provocar conflictos.
- B) Los recursos compartidos:** por lo general son limitados y escasos, se distribuyen en forma proporcional entre diversas áreas o grupos de una organización, la cual pretenden aumentar su porción de recursos, mientras otro grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos, de allí pues se da inicio a percepciones de áreas o grupos que tienen objetivos e intereses diferentes, tal vez antagónicos e incompatibles.

**C) Actividades interdependientes:** estas consisten en todas aquellas que realizan los individuos de una organización y que dependen unos con los otros para realizar sus respectivas acciones, es importante resaltar que interdependencia existe en medida en que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro desempeñe el suyo, por otra parte, todas las personas o grupos de una organización son interdependientes de alguna u otra forma y cuando estos grupos se vuelven interdependientes pueden surgir oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

Al respecto, Gelabert M. (2008), indica que el conflicto pueden desencadenarse por distintas formas, como lo es: el absentismo, rotación en el empleo, accidentes de trabajo, sabotaje, bajo rendimiento, huelga y otras medidas de presión. Existiendo las posibilidades anteriormente señaladas, pueden surgir varios enfrentamientos como:

**A) Individuo contra individuo (interpersonal):** es aquel cuando los individuos pelean por una misma posición, fama, poder, ascenso, entre otros. Cada uno lucha por eliminar las posibilidades del otro.

**B) El individuo contra grupo (intragrupo):** hace referencia cuando un individuo desea satisfacer necesidades de seguridad, afiliación o estima por medio del grupo pero le exigen demasiado. También promover propios intereses, como ganar más dinero, quebrantando normas del grupo, u otros.

Dentro de este orden de ideas, el grupo contra grupo (intergrupo): se da cuando entre determinados colectivos existen diferencias significativas de trato y de intereses y no evita que se tengan.

**C) Las organización/es contra organización/es (interorganizaciones):** donde no se consigue la cohesión interna de cada uno de los grupos contendientes.

**Condiciones que desencadenan el conflicto organizacional**

Cabe señalar que, dentro de las condiciones que desencadenan el conflicto estas se presentan cuando ocurren dos situaciones, entre las cuales se encuentran:

**A) Percepción de incompatibilidad de objetivos**

**B) Percepción de oportunidad de interferencia**

Cuando la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo. Es decir, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto, la solución es el final del episodio de conflicto, lo cual no significa que el mismo haya sido solucionado o administrado: sólo significa que de alguna manera termina el episodio.

De este modo, surge el comportamiento conflictivo, una parte para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el mismo, las cuales van desde resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte, sin duda, resolución presenta el fin del episodio. Resolución no significa que el conflicto se solucionó o administro, sino tan solo significa que, de alguna forma se puso fin al episodio.

A este respecto, la resolución se presenta, por lo general cuando una parte gana y otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso, o por otros medios en que ambas partes salen ganando algo; en realidad el episodio del conflicto es un ciclo que se repite, en el cual resolución y secuela de un episodio determinan tanto la naturaleza como las características del próximo.

De tal manera que, el conflicto dentro de una organización se conoce por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables para una organización, el conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad: es allí, donde:

Primero: partes involucradas ven que los demás bloquean sus esfuerzos ante la presión por ganar, la atmosfera que allí se crea es de frustración u hostilidad el cual puede incidir en juzgamiento de habilidad para

desempeñar tareas y afectar el bienestar de personas involucradas en el conflicto.

Segundo: el conflicto aumenta cohesión grupal, con el incremento de esta sube la presión social para aquellas personas que estén de acuerdo o se acomoden a los objetivos del grupo o de parte involucrada. Tercero: el conflicto desvía energía hacia sí mismo: esta energía generada por un conflicto infiere a una realización productiva de trabajo, de modo que resolverlo se vuelve un objetivo más importante que trabajar con eficacia.

Cuarto: el conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de otra: un comportamiento característico del mismo entre partes es el bloqueo de actividades de su contra parte y negarse a cooperar con ella, lo cual lleva a disminución del desempeño del sistema total.

Quinto: el conflicto se autoalimenta afectando relaciones entre partes, de tal manera, perjudica su comunicación entre ellas logrando distorsionar percepciones o sentimientos, por cuanto a medida que aumenta el conflicto la otra persona tiende a exteriorizar y verla como enemiga.

En otras palabras, los resultados negativos de un conflicto va en decadencia o en detrimento de una organización, ya que se puede observar un ambiente pesado u hostil entre personas intervinientes del problema que pueden generar a posterioridad molestias más graves tanto personales como laborales ya que su trabajo no va ser el mismo debido a que la energía se desvía hacia sí mismo.

En este sentido, se comprende de alguna u otra manera que los conflictos negativos no conducen a organizaciones a ningún lado de allí pues, los directores o jefes inmediatos deben poner en prácticas medios de resolución de conflicto para acabar con el ambiente hostil y negativo que no va en beneficio de estas, por consiguiente, deben por lo menos tomar en cuenta la negociación o mediación como un mecanismo efectivo de resolver controversias, donde una de las partes puedan ganar y otra perder ya que dentro de una organización es difícil que ambas partes ganen.

Dentro de esta perspectiva, Arias y Heredia V (2006:625), señalan que “Cada cabeza es un mundo”, reza el viejo adagio. En efecto, cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, conocimientos, entre otros. En otras palabras su forma peculiar de percibir al universo y de actuar en el mismo o, en una palabra, su personalidad.

En síntesis, como cada cabeza es un mundo no todos piensan, actúan, sienten y se expresan de la misma manera es allí en donde se puede dar la presencia inevitable de conflictos entre dos o más personas dentro de una organización o empresa por lo que es necesario enfrentar, canalizar y aprovechar esos conflictos para disminuirlos con el fin de colocar a cada quien en un trabajo acorde con su personalidad.

No obstante, a tal situación se deben color en práctica unas series de pasos o de circunstancias cuando se está en la presencia de un conflicto, puesto que de todas maneras van a presentarse, y en vez de tratar de evitarlos o de disminuirlos, lo cual equivaldría a tapar el sol con un solo dedo, una postura mejor es intentar de aprovecharlos al máximo.

Sin duda alguna, el reconocimiento de diferencias individuales, constituyen una riqueza inmensa para cualquier país así como para empresas u organizaciones, si todo el mundo pensara de igual forma, tuviera las mismas habilidades, intereses, y conocimientos idénticos seguramente sería imposible el progreso. Gracias a la diversidad, existen personas cuyo ingenio o talento hacen posible la solución de problemas.

En efecto, es importante tener en cuenta que todos los seres humanos se equivocan, por lo tanto tienen errores es por ello, el valor de aceptarse tal cual como es para rectificar y subsanar todo tipo de errores, y al momento de caer en conflictos enfrentarlos como personas civilizadas, nunca evitarlos o hacer caso omiso de ello, puesto que puede generar problemas a futuros en los puestos de trabajo.

Por su parte, eliminar la actitud de sabelotodo, es aportar algo a la solución de un problema ya que no todos son súper dotados o se la saben todas más una, ser humilde en los puesto de trabajo no cuesta nada, ayudar al prójimo mucho menos, sin embargo los pocos conocimientos y experiencia pueden ayudar de mucho a solventar el conflicto cuando se presenten ya que se necesitan personas honestas, éticas y responsables a la hora de decidir, sin necesidad de poseer una actitud de sapiencia.

Con respecto al énfasis en las semejanzas, al presenciarse una discrepancia, se abre una brecha entre posturas de diferentes bandos y se acentúa diferencias, ya que ambas partes en el conflicto se consideran buenas, y se da presencia de un desplazamientos de objetivos, en otros términos, se olvida la meta inicial de elevar satisfacción, productividad o calidad de vida en personas.

Para tal efecto, la única solución al énfasis de semejanzas implica ganar-perder, donde una parte es vencedora o beneficiada mientras otra resulta todo lo contrario, esto es necesario pues ayuda a el reconocimiento de interdependencia, donde todos necesitan de todos, más vale vivir felices en vez de estar rodeados de un ambiente pesado lleno de venganzas o malas caras. Ahora bien, explorar los otros puntos de vista, no se trata de ceder sin más, sino de ampliar la comunicación, de analizar otras facetas, ya que es importante indagar los puntos de vista ajenos al propio, sin juzgarlo y sin interrumpirles expresiones, sin embargo es común encontrar un hecho, donde las desavenencias surgen de información fragmentaria.

De allí pues, que experimentar no adoptar actitudes defensivas, sino más bien de intentar ver una manera como se perciban mutuamente los bandos según aspectos emocionales y al conocer otros puntos de vistas es porque se está en presencia del aprovechamiento del conflicto, siempre tomando en cuenta la buena fe de personas que intervienen en el conflicto y de los terceros mediadores.

Sin duda, ponerse en los zapatos de la otra parte es un ejercicio recomendable para que de esta manera se ayuden a ensanchar perspectivas, información y puntos de vista de la contra parte, además el contacto personal puede facilitar el relajamiento de tensiones, especialmente si se procura seguir normas de cortesía por ambas partes. Siguiendo con lo anteriormente expresado, ponerse en los zapatos de la otra parte sirve para entender situaciones que se presentan, bien con empleados de una organización, jefes o directores de departamentos, ello con el fin de juntar a ambos representantes en mesas juntas para aumentar perspectivas, informaciones y todos aquellos puntos de vistas que se les presente siempre entendiendo la situación de ambas con respeto y cortesía.

En efecto, emplear técnicas para disminuir la emotividad negativa, como el conflicto se basa con frecuencia en aspectos interesantemente emotivos en vez de racionales. Por tanto ayuda mucho el empleo de técnicas tendentes a disminuir cargas afectivas con sentido negativo, esto se recomienda mucho emplearlas antes de reuniones, unas de las técnicas es un ejercicio físico, meditación, respiración profunda y otros.

En tal sentido, esta técnica sirve de mucha ayuda en una organización donde existan conflictos ya que los ánimos se pueden apaciguar, bajar los ánimos de tensión u otros, claro está siempre tomando en cuenta en primera instancia los medios alternativos de resolución de conflictos por excelencia, tales como la mediación, negociación, conciliación y el arbitraje donde existe una tercera persona encargada de poner fin a tal situación.

Finalmente, ver el conflicto como un reto para la creatividad, ha sido comprobada múltiples veces es considerarlo como un juego ganar-ganar, en el cual cada parte cede un poco para buscar y encontrar soluciones creativas mediante las cuales se satisfagan necesidades de partes intervinientes. De tal manera, el conflicto como un reto de creatividad, no es más que sacar de este los aspectos positivos, creativos en vez de sacar aspectos destructivos, pues se quiere que ambas partes ganen de forma limpia el pleito, satisfagan

necesidades, en beneficio de ambas, y no se vean como enemigos sino como un equipo en busca de soluciones innovadoras.

### **Tipos de Conflictos Organizacionales**

Gelabert M. (2008), en su obra recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones, establece como tipos de conflictos los siguientes:

#### **Conflicto de procedimiento**

Se da por el exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente qué procedimientos seguir para búsqueda de una solución, porque además no se tienen normas claras a utilizar.

#### **Conflicto de jerarquía**

Son relacionados con el poder, autoridad, puestos de trabajo, categoría, actividad y responsabilidades de cada miembro en la organización los cuales considera tiene. Son problemas relacionados con competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si tal persona es quien para tomar la decisión o no, entre otros).

#### **Conflicto de conocimientos**

Surgen cuando las personas no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad.

#### **Conflictos de carencia de habilidades directivas**

Se presentan por falta de formación adecuada para relaciones humanas, es decir, tiene una carencia de capacidad de escucha, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir cosas, autoritaria, entre otras, provocan desagrado y rechazo.

#### **Conflictos grupales**

Son a consecuencia de lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también puede

producirse sin intervención de la organización; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos.

### **Conflictos personales**

Son aquellos que incluyen problemas personales, familiares o conyugales, agravios salariales individuales, desagrado del puesto de trabajo, entre otros.

Es importante resaltar, un medio de transmisión del conflicto es la comunicación, al mismo tiempo, es base para solucionarlo. No se trata de evadirlos o de no tomarlos en cuenta, sino más bien se trata de encauzarlo, conducirlo, para explotar los aspectos positivos. Sin duda, una ventaja de los directivos o jefes, es que tengan conocimientos sobre los medios para resolverlos subsanarlos y atacarlos de inmediatos, ya que ignorarlos significa que los acontecimientos se desarrollarán sin control y puede ser perjudicial a la organización.

En esta perspectiva, Brown y Moberg (2008, p. 280), señalan tres tipos, entre los cuales están: de papel, interpersonal, entre unidades.

### **Conflictos de papel**

Son los desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Entendiéndose al papel como un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de una organización tienen al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, entre otros.) y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, otros.) Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo esperado en hacer.

### **Conflicto interpersonal**

En este tipo surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel, por cuanto se manifiestan de diferentes modos: A.- por recursos escasos, estos son aquellos sobre los presupuestos e

instalaciones. Son difíciles de manejar cuando existe escasez absoluta o cuando no pueden compartirse los recursos. B.- por objetivos surgen cuando hay desacuerdo sobre metas, objetivos o valores. C.- Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados. D.- Por los hechos. Dos ingenieros trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

### **Conflictos entre unidades**

Estos ocurren entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.

Como se pudo evidenciar, en los tipos de conceptos de conflictos expresados anteriormente siempre existen discrepancias u oposición de intereses entre dos o más personas o grupos sociales en un determinado lugar lo cual conlleva de alguna u otra manera a buscar terceras personas mediadores para dar solución efectiva y veras a dichos problemas, tanto es así que hasta en los de leyes existe un tercero que es la Carta Magna encargada de darle solución a los mismos cuando existan concurrencia de leyes.

De este modo se puede inferir, que el conflicto se encuentra presente en la sociedad, tanto en organizaciones públicas como privadas así como también en institutos autónomos u otros centros por el simple hecho de formar parte de la vida cotidiana donde se encuentren dos o más personas, debido a que son discrepancia de pensamientos, sentimientos, actitudes o de intereses antagónicos de personas, por lo tanto es necesario dar solución lo antes posible y nunca dejarlos pasar por alto o hacer caso omiso, ya que se pueden presentar problemas mayores.

De tal manera, que una vez se conozca de la existencia de un conflicto se debe automáticamente aplicar los procesos de manejo de conflictos, también denominados medios alternativos de resolución de los mismos, así como negociación, mediación, conciliación y el arbitraje para solucionarlos, extrajudicialmente, es decir, sin acudir al juez ni a un proceso judicial. A través de ellos no se pretende suplantar el poder judicial ni privatizar justicia. Se trata de crear oportunidades para las propias partes, o con ayuda de un tercero neutral o de un equipo multidisciplinario, logren acuerdos por unanimidad, para resolver diferencias que los vinculan, siempre tomando en cuenta, valores, ética y moral.

Al respecto, Robbins (2005), observa el conflicto desde varios puntos de vista entre los cuales se tienen: Desde el punto de vista tradicional: se veían en forma negativa, se utilizaba como sinónimo de términos; violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Igualmente, el conflicto era dañino debía evitarse, por lo que era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40.

De este modo, se veía al conflicto como un resultado disfuncional de pobre comunicación, falta de franqueza, confianza entre la gente y falla de los administradores para responder a necesidades o aspiraciones de sus empleados, si bien es cierto todo conflicto es malo, no es menos cierto, este ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de personas que los crean, debido a que se debe evitar, simplemente se necesita dirigir la atención a las causas de los mismos y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo dentro de la organización.

Ahora bien, desde el punto de vista de relaciones humanas, el conflicto era un hecho natural en todos los grupos u organizaciones siendo inevitable, la escuela de relaciones humanas abogaba por aceptación del mismo, en síntesis, es aquella creencia de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo. Desde el punto de vista

interaccionista, va a estimular el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo, cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a necesidades de cambio y de innovación.

Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador, pudiendo deducirse el conflicto como una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

De tal manera, que entro de los tipos de conflictos anteriormente estudiados existen para ello una serie de elementos intervinientes en un conflicto, por lo que Barón (2006), en su artículo Manejo de Conflictos, señala que los elementos intervinientes en un conflicto son:

Características personales: Las partes que dirimen los conflictos son personas, sus actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo, tales como la sensibilidad, dureza, objetividad, autocrítica, reflexión, entre otros.

Emociones: puesto que atravesar por un conflicto genera emociones, por tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de situaciones existentes, tal es el caso de aceptación, rechazo, enojo, agresión, y sumisión.

Contexto: es aquel grupo, familia u organización en donde se manifiesta el conflicto, “enmarcan” situaciones, delimitando las posibilidades, el contexto indica qué es permitido o no, qué es conveniente o no, más todas consecuencia que puedan generar acciones.

Historia: ya que los conflictos, tienen su propia “evolución” hasta convertirse en tales, los mismos son el resultado de una historia entre partes, esta historia, puede ser positiva o negativa, que influirá en la posibilidad de abordaje del mismo.

Terceros: para la resolución de un conflicto siempre hay más implicados que las partes en cuestión. Personas del entorno que rodean esta situación también se ven afectadas de algún modo. Por esto es que tanto amigos, familiares, colaboradores, suelen intentar influir, persuadir, aconsejar, exhortar, tanto explícita como implícitamente.

Recursos: Al afrontar un conflicto se cuenta con diversos recursos: los externos tales como: tiempo, dinero, cercanía de los centros de poder, procedimientos de trabajo, bienes y los internos tales como paciencia, inteligencia, fuerza, capacidad para relacionarse, creatividad para “echar mano” a otros recursos, entre otros. Dentro de esta perspectiva, se puede inferir que durante el conflicto se generan varios elementos como las personas que son partes influyentes y protagonistas del mismo, luego están las emociones donde sin duda alguna se da el choque del acuerdo o desacuerdo, enojos, agresiones y un sinfín de emociones que se presentan a al momento de enfrentar un conflicto.

En torno a, el contexto es a quien recae el conflicto, bien sea a un grupo, sociedad u organización donde se encuentren personas. Mientras la historia es aquella que va evolucionando de acuerdo al resultado de las partes hasta convertirse en tal, por otro lado, los terceros son aquellos amigos o personas que van a servir de árbitro, consoladores o mediadores en un conflicto para dar soluciones rápidas y eficaces, logrando evitar de esta manera pasar a instancias mayores.

Por último y no menos importante se tiene al recurso como todos aquellos implementos internos, externo que se tienen para afrontar o dar solución a los conflictos existentes dentro de una organización u empresa, allí se toma en cuenta el factor tiempo, trabajo, paciencia, inteligencia, fuerza, capacidades y creatividad para ayudar a otros recursos en un mismo fin.

### **Proceso de manejo de conflictos**

Son también denominados medios alternativos de resolución de conflictos, de tal manera, que Baron (2006), Vásquez y otros (2011), Chiavenato (2001) y Orgallo (2000) hacen alusión a los procesos de manejo de conflictos como los medios alternativos de resolución de conflictos.

En relación a este término, Chiavenato (2001), indica que un conflicto puede resolverse de tres modos. Ganar-perder: es cuando una parte logra vencer el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a su contrincante en alcanzar los suyos, es decir una parte gana, mientras que la otra pierde. Perder-perder: allí es cuando una parte desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso, es decir, ambas partes pierden.

No obstante, otra forma de resolverlo es ganar-ganar: las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo de esta manera ambas partes alcancen los objetivos deseados. Partiendo de los supuestos anteriores, los dos primeros patrones de solución ganar-perder y perder-perder, tienden a continuar con la controversia percibiendo que el conflicto no ha terminado pues permanecen atentas a continuar con otro episodio de conflictos para poder en algún momento ganar. Dentro de este marco, el tercer patrón de resolución de conflicto ganar-ganar, se interrumpe en el sentido de que ya no existe probabilidad de generar conflictos a futuros, puesto que ambas partes quedan satisfechas de los resultados u objetivos.

Ahora bien, los medios alternativos de resolución de conflictos si bien es cierto son cuatro, tales como: la mediación, conciliación, negociación y arbitraje, no es menos cierto son fundamentales e indispensables para solucionar conflictos tanto laborales como organizacionales de cualquier índole donde se presenten, son utilizados extrajudicialmente, es decir, sin intervención de un juez ni un proceso judicial.

De tal manera, que con ello no se trata de suplantar al poder judicial, sino más bien se pretende es crear oportunidades para que las propias partes con ayuda de un tercero imparcial o neutral logren llegar a acuerdos

satisfactorios y beneficiosos para ambos cuya finalidad es de no acudir a un tribunal o a un proceso judicial que probablemente pueda ser más largo o engorroso para colocarle fin a un determinado problema, aligerando la carga de litigios a que se enfrentan los tribunales hoy en día.

Siguiendo con este orden de ideas, en cuanto al arbitraje se supone la presencia de un tercero con autoridad para poner fin a una disputa, cuya legitimidad le es otorgada por el previo acuerdo entre partes intervinientes, pero a diferencia de los medios anteriores, esta decisión es emanada de un tercero sí resulta vinculante para las partes, su ámbito de aplicación del arbitraje está generalmente referido a asuntos susceptibles de transacción, de carácter patrimonial, y en materias de carácter civil y comercial.

Es importante resaltar, que los medios alternativos de resolución de conflictos de alguna u otra manera tiene como finalidad aparte de colocarle fin a un conflicto de disminuir a los tribunales el monto de los litigios por iniciarse, así como el de los litigios en proceso, para que de esta forma autoridades encargadas de administrar justicia puedan resolver sus graves problemas de rezago y lentitud en sus procedimientos, garantizando un efectivo acceso a la justicia.

De allí pues, la importancia de colocar en práctica los medios alternativos de resolución de conflictos, en Venezuela existen varios como la negociación, mediación, conciliación y el arbitraje, de los cuales son aplicados por personas ajenas al problema, es decir, un juez, un árbitro o un tercero, (jefe inmediato o un superior) evitando de esta manera llegar a situaciones extremas como de ir al poder judicial (tribunales), para ello se tiene:

### **Mediación.**

Ramírez (2008, p. 120) define mediación como: “un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación que las partes identifiquen las posibles

zonas de acuerdo.” Mientras que para Vásquez (2006, p. 243), mediación es “El mecanismo en el cual interviene un tercero que ayuda a las partes para arribar a una solución pero sin proponer fórmulas de solución”.

En otras palabras, mediación es aquella que se va a encargar de ponerle fin a un litigio mediante intervención de un tercero llamado mediador, lo cual va a escuchar versiones de ambas partes intervinientes, para luego aconsejarlas y ayudarlas a buscar solución al problema, evitando de esta manera llegar a instancias superiores como la administración de justicia (tribunales).

Es importante resaltar, que el papel del tercero, es el de mejorar la comunicación entre ambas partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio, el mediador debe ser una persona neutral que no tenga interés personal en el resultado por lo que la suspicacia y desconfianza deben reducirse al mínimo. En tal sentido, dicha gestión de mediación tiene que arrojar como resultado en primer lugar colaboradora ya que ambas partes ganan, en cuanto a las personas intervinientes en el conflicto son auto compositiva, debido a que esta solución depende exclusivamente de las partes si llegan o no a un acuerdo satisfactorio y beneficioso para los mismos.

En relación a ello, Chiavenato (2001), indica la manera de resolver un conflicto puede resolverse de tres modos: Ganar-perder, perder-perder y ganar-ganar, con respecto a la mediación acá la forma de resolverlo es ganar-ganar, donde las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo de esta manera ambas partes alcancen los objetivos deseados.

### **Características de la Mediación**

Para Franco citado por Hernández (2007, p. 30), establece que la mediación se caracteriza por lo siguiente:

1.- Es una negociación asistida, las partes actúan por sí mismas, negociando y proponiendo soluciones. El mediador actúa como facilitador y coordinador del proceso.

2.- Es un acto voluntario: Las partes deciden participar o no en el proceso de mediación y ponerle fin en cualquier momento, sin estar obligadas a llegar a un acuerdo.

3.- Es un proceso que tiende al acuerdo y/o a la reparación.

4.- Se basa en el principio Ganar/Ganar.

5.- El mediador utiliza una estructura ya pautada y técnicas específicas para alcanzar los objetivos.

6.- Esta basada en el principio de confidencialidad. Es decir, el mediador y las partes no pueden revelar lo sucedido en sesiones, salvo con autorización de las partes.

7.- La mediación no está sujeta a reglas procesales. El procedimiento es absolutamente informal y flexible.

8.- El acuerdo de mediación parte de los propios interesados, protegiendo así los intereses de ambos. En otras palabras, el acuerdo final es de las partes.

### **Conciliación.**

Alarcón (2007, p. 263) indica que la conciliación es: “Una forma de solución de una controversia que acelera su terminación definitiva a través de un acuerdo de las partes, asistidas por un tercero el conciliador, respecto de derechos que no tienen carácter de indisponibles.”

De igual forma señala el autor antes citado que la conciliación “Es un proceso mediante el cual una tercera persona, neutral e imparcial, ayuda a las partes en conflicto a buscar una solución consensual, proponiendo si fuera necesario formulas conciliatorias que las partes pueden rechazar o aceptar.”

Por su parte, Vásquez W. (2006, p. 140), señala la conciliación es “un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que

ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.” Cabe considerar, por otra parte, en la conciliación es fundamental la intervención de terceras personas, imparciales, de buenos valores éticos morales, debido a que ayudan a las partes a resolver una controversia colocando métodos o medios conciliatorios por medio del cual personas puedan aceptar o rechazar dichas propuestas llegando a su vez a un resultado positivo y satisfactorio para los intervinientes.

De este modo, se presenta la conciliación como: Un medio alternativo para solucionar conflictos, a través del cual las partes resuelven directamente un litigio con la intervención o colaboración de un tercero, la cual resulta un mecanismo flexible, donde el tercero que actúa o interviene puede ser cualquier persona y el acuerdo de partes suele ser un acuerdo tipo transaccional, es decir, homologable a una transacción.

Es importante señalar, que antes de dirigirse a un órgano de administración de justicia se debe agotar en primera instancia los procesos de manejo de conflictos también llamados medios alternativos de resolución de conflictos. De allí que, es necesario que en algunos ordenamientos jurídicos se pueda llegar a ser obligado el hecho de tratar de llegar a una conciliación antes de poder presentar una demanda, o ser un trámite obligatorio dentro del procedimiento judicial evitando de esta manera disminuir a los tribunales el monto de los litigios que se están por iniciar.

### **Objetivos de la Conciliación**

Según Amado citado por Hernández (2007, p. 23) la conciliación busca que las partes, con asistencia del conciliador, puedan lograr su propia solución sobre base de creatividad; promover la comunicación, entendimiento mutuo y empatía; mejorar sus relaciones; minimizar, evitar o mejorar la participación en el sistema judicial; trabajar conjuntamente hacia el logro de un entendimiento mutuo para resolver un conflicto. Así mismo, lo

que se busca con ello es evitar dirigirse ante un órgano de administración de justicia (tribunales) para resolver el conflicto, a su vez busca el acercamiento de una tercera persona quien servirá como mediador, garante de los derechos, voluntades de partes intervinientes en el conflicto independientemente del lugar donde se encuentre.

### **Perfil del Conciliador**

Dentro de este marco, el conciliador debe utilizar su habilidad como una herramienta, incidiendo en la concepción de conciliación y función del conciliador, quien llevara a cabo un mapeo, discriminando los detalles que ayudan a comprender el problema pero que no conforman lo sustancial. Además el conciliador debe llevar a las partes al futuro y dejar el pasado; connotación psicológica de cambiar en el inconsciente de las partes el concepto de problema por el de solución.

Considerando, la imparcialidad del conciliador debe consistir en el manejo que este haga de neutralidad, con el propósito de que el proceso se desarrolle estratégicamente en beneficio de ambas partes involucradas; es importante que el conciliador no solo sea imparcial sino que lo parezca, dicha neutralidad consiste en no dejar de lado su marco de referencia, el cual es distinto al que posee cada una de las partes, según perspectiva que tenga del problema.

Por ende, la misión del conciliador es trabajar en redefinición del conflicto, encontrando otra visión del problema o moderando alguna de las posiciones, abriendo siempre caminos de comunicación. El acuerdo debe ser voluntario siendo el conciliador el facilitador de vías de solución del problema, no preocupándose solo por el método, recurriendo a otros elementos estratégicos de comunicación ya que los recursos del método se agotan.

De lo anteriormente expresado, se puede inferir que la persona quien funge como conciliador, principalmente debe ser una persona que conozca

del conflicto, sea imparcial, ético, centrado en valores éticos-morales, cuya finalidad es que esta decisión sea justa y este de acuerdo con opiniones de partes intervinientes en el conflicto del cual se presenta, todo en beneficio de las partes. Sin duda alguna, el conciliador debe entender los intereses de las partes rompiendo el juego de posiciones por ende, procediendo a la redefinición del conflicto sobre base de una lectura objetiva en función de criterios predefinidos; entendiéndose comunicación como una herramienta que ayuda a redefinir el conflicto en una relación de conflictos; la creatividad del conciliador amplía recursos e iniciativas frente al conflicto ya que es de mucha ayuda para ambas partes.

### **Características de la Conciliación:**

La conciliación como toda institución posee ciertas características que definen su lógica operacional, en el sentido de que cada una es de mucha importancia puesto que el conciliador debe poseerla en todo momento al conocer de un determinado conflicto, entre las características fundamentales están:

1.- Vinculación Consensual: es aquella donde las partes adoptan libremente un comportamiento (acuerdo) determinado. El acuerdo es vinculante y obligatorio, solo si las partes lo han aceptado libremente.

2.- Voluntariedad: Las partes voluntariamente deciden participar en el proceso de conciliación buscando diversas alternativas en la solución de su conflicto. Sufre variaciones dependiendo del tipo de modelo conciliatorio por el que haya optado el legislador.

3.- Terceros: El acuerdo conciliador es elegido libremente por las partes que necesitan intervención del tercero para hacer fluida la comunicación.

4.- Conocimiento del Fenómeno Conflictivo de Parte del Tercero: dentro de la conciliación el conciliador es una persona especializada en técnicas de conciliación y resolución de conflicto.

5.- Informalidad: no requiere de mayor formalidad para el logro de un acuerdo. La conciliación quiere justamente evitar que el procedimiento sea rígido y lento.

6.- Naturaleza del Procedimiento: el procedimiento conciliatorio es libre en cuanto a la presentación de pruebas, argumentos e interés. No hay fases ni momento definido que impidan usar cualquier tipo de información. En algunos casos las pruebas no son necesarias.

7.- Resultado: el conciliador o tercero debe buscar un acuerdo mutuamente satisfactorio a las partes proponiendo fórmulas de solución.

8.- Privado: se encuentra estrechamente vinculado en confidencialidad, de modo tal, que sean las partes directamente implicadas quienes formen parte en la audiencia. Entendiéndose con ello que los partícipes de la audiencia están obligados a mantener absolutamente reserva en esa sesión.

9.- Control del Proceso: es de competencia del conciliador motivar la comunicación entre las partes siendo estas, las únicas que tienen facultad de solucionar el conflicto a través de un acuerdo; con lo que queremos decir que tanto partes, como el conciliador intervienen en el control de conciliación.

### **Negociación.**

En cuanto a negociación, Colina N (2010) la define como: “Aquel medio de resolución de conflictos, mediante el cual las partes se sienta a conversar acerca del problema y lo resuelven otorgándose mutuas

concesiones, sin necesidad de la intervención de un tercero.” Mientras que para Ramírez (2008, p. 154) define la negociación como:

“El proceso mediante el cual dos o más personas, que tienen intereses comunes o diferentes, intercambian información veraz y suficiente, a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras. Se pretende influir sobre la conductas del otro para lograr un comportamiento deseado sin usar el poder o la fuerza.”

En este sentido se comprende, que en la negociación si bien es cierto no intervienen terceras persona en la ayuda de solventar los problemas, sino que más bien solo intervienen personas involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan, realizan concesiones y llegan a un acuerdo amistoso para sus relaciones futuras.

Según Vásquez W. (2006, p. 166), la negociación

“Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos, puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es la concertación de voluntades de las partes”.

En consecuencia, negociación como institución es aquella que persigue establecer una relación más deseable para ambas partes intervinientes en el conflicto, a través del cual, mediante un intercambio llámese, trueque o compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o psicológicos, sus objetivos más importantes, es lograr un orden donde antes no existía y de modificar relaciones existentes más convenientes para una de las partes o para ambas.

En relación a este término, Chiavenato (2001), indica que la manera de resolver un conflicto se da por los tres modos. Ganar-perder, Perder-perder y ganar-ganar, en cuanto a la negociación se puede dar según este autor dos modos el perder- perder o ganar- ganar.

### **Elementos de una Negociación**

Para Romero 2004 citado por Hernández (2007, p. 37), para que se dé una negociación deben concurrir algunos elementos básicos. Entre los más importantes, plantea los siguientes:

1. Existir dos o más partes.
2. Existir intereses comunes e intereses opuestos.
3. Las partes deben tener alguna dosis de poder (algo que dependa de una de las partes y que interese a la otra).
4. Las partes deben buscar directamente, sin la intervención de terceros, una solución a sus problemas.
5. La no intervención de terceros.

En cuanto a Conciliación, Ramírez (2008) señala que es parecida a la mediación, la diferencia radica en el nivel de participación activa por parte del tercero. Es decir, el conciliador puede emitir opiniones cuando las partes no pueden solucionar rápidamente sus asuntos.

## Arbitraje.

En cuanto al arbitraje Colina N (2010, p. 125) lo define como:

“un método privado para la solución de conflictos en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza y que esté desprovisto de la condición de órgano judicial, llamado "arbitro" para que les escuche y finalmente, resuelva sus diferencias de criterio, esto es lo que conocemos como "encomendar la solución a un tercero".

Mientras que, Ramírez L (2008) en su blog, Medios Alternativos de Resolución de Conflictos define el arbitraje como:

“el medio por el cual las partes, de manera voluntaria, llevan su diferencia ante uno o varios terceros quienes la resolverán mediante un arbitral de laudo, es decir, mediante una sentencia emitida por él o los árbitros siendo obligatoria para las partes.”

Para Vásquez W. (2006, p. 169), el arbitraje es:

“Método de resolver extrajudicialmente controversias en virtud del cual las partes acuerdan (convenio arbitral) someter la solución de determinados conflictos que hayan surgido o puedan surgir entre ellos respecto de una determinada relación jurídica, a la decisión (laudo arbitral) de uno o varios terceros (árbitros) ajeno(s) a las partes y no integrado en un órgano judicial estatal. El arbitraje puede ser voluntario (las partes acuerdan libremente someterse al arbitraje) u obligatorio (las partes están obligadas por el imperio de las normas legales en determinadas circunstancias)”.

De tal manera, cuando el arbitraje se realiza por terceras personas legalmente, esta sustituye completamente la jurisdicción voluntaria, es decir, los tribunales de primera instancia, sin embargo es necesario acudir a dicha vía cuando sea necesario de hacer cumplir el laudo arbitral que fue pactado con anterioridad por las partes intervinientes en el conflicto.

En consecuencia, el arbitraje puede ser clasificado en derecho: Cuando la resolución debe estar fundamentada en criterios jurídicos (legislación y jurisprudencia, fundamentalmente). Este tipo de arbitraje tiene el inconveniente de beneficiar a la parte que cuente con mejores asesores jurídicos, lo que desvirtúa la esencia del procedimiento arbitral, que implica sencillez, rapidez, oralidad y participación directa de partes.

En tal sentido, en la equidad: También llamada conciencia, puesto que para la elaboración del laudo se apela al "buen saber hacer", a conciencia del árbitro que dirime el conflicto. Implica que el árbitro debe ser experto en materia objeto de controversia y del arbitraje ya que de esta manera colocara fin a un conflicto sin la necesidad de llevarlo a instancias ordinarias como los tribunales de primera instancia en lo civil, o dependiendo de la materia o del problema.

De lo anteriormente dicho, se puede inferir que el arbitraje es aquel proceso mediante el cual partes involucradas en el conflicto voluntariamente se dirigen hasta un tercero llamado árbitro para que tenga conocimiento de los hechos suscitados y resuelva de acuerdo a lo alegado por las partes las

diferencias, de tal manera, una vez el árbitro de solución al problema, estas decisiones serán de obligatorio cumplimiento para las mismas, tal y como sucede cuando un juez de un tribunal emite una sentencia.

Siguiendo con el orden de ideas, en el ordenamiento jurídico laboral, el arbitraje es el último medio de solución pacífica que disponen las partes, antes de materializar huelga o el simple cierre de empresa, por cuanto una de las ventajas es cuando las partes quieren someter su conflicto a decisión de un tercero, distinto al órgano jurisdiccional. Es mucho más simple y económico que un proceso judicial.

Por consiguiente, es una desventaja al igual que en todos los otros métodos, las partes deben estar dispuestas a aceptar el resultado, más aún si se trata de un arbitraje "no vinculante", en el cual personas involucradas no renuncian a su derecho a una acción judicial. Se solucionaría de la misma manera que los anteriores, aplicándose sólo en aquellos casos en los que las partes estén dispuestas a aceptar el método sin mayores inconvenientes.

No obstante, en cuanto a los modos de resolver el conflicto según Chiavenato (2001), a la hora de llevarse a cabo un arbitraje, el árbitro deberá tomar en cuenta una sola decisión donde las partes aceptaran la misma, de tal manera, que puede ser la de ganar-perder: cuando una parte logra vencer el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a su contrincante en alcanzar los suyos, es decir una parte gana, mientras que la otra pierde.

### **Ventajas del Arbitraje**

Para Amado citado por Hernández (2007, p. 40) el arbitraje tiene algunas ventajas, entre ellas están las siguientes: Es un proceso dotado de flexibilidad. Los procedimientos son informales y rápido. Es similar a un juicio, en virtud de que un tercero es el que decide, pero sin judicializar la causa. No existe comunicación directa entre las partes, sino entre los abogados. Simplicidad. Celeridad. Certeza. Confidencialidad.

Por su parte, Ramírez (2008) manifiesta que en Venezuela los medios alternativos de solución de conflictos, a pesar de no haber contado con un rango constitucional sino hasta 1999, están previstos en diversos textos legislativos, tales como el Código de Procedimiento Civil que prevé tanto la conciliación como el arbitraje. Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo, regula conciliación y arbitraje como mecanismos para solucionar los conflictos colectivos; así mismo se encuentra la Ley Sobre el Derecho de Autor (1993), que se refiere al arbitraje institucional ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor, es un arbitraje voluntario y se tramita conforme a previsiones sobre arbitraje del Código de Procedimiento Civil.

No obstante, la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros (1994), prevé el arbitraje como mecanismo de solución de controversias entre particulares y empresas de seguros; La Ley de Protección al Consumidor y al Usuario (1995), establece la conciliación y el arbitraje como mecanismos voluntarios para la resolución de controversias que se susciten entre consumidores, usuarios y proveedores de servicios, en este caso, corresponde a la parte afectada elegir entre uno u otro mecanismo.

Por su parte, la conciliación está consagrada en otros dispositivos legales tales como en la Ley sobre el Derecho a la Mujer a una Vida Libre de Violencia y en el Código Orgánico Procesal Penal (2001), en el cual ésta es usada como medio para llegar a los acuerdos reparatorios, que sirven como medida compensatoria para el agraviado por parte del agraviante en hechos punibles que afecten bienes materiales, poniendo fin al procedimiento penal.

Es importante resaltar, que la mediación, como procedimiento es poco conocido en Venezuela, no obstante, en los últimos meses se ha despertado gran interés por el tema, realizándose seminarios dictados por profesionales en la materia, provenientes de Colombia y Estados Unidos. Existe en el país instituciones encargadas de administrar estos procesos de arbitraje, conciliación, mediación tales como el Centro de Arbitraje y Mediación perteneciente a la Cámara de Comercio de Caracas de igual forma el Centro

Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA) perteneciente a la Cámara Venezolano Americana (VenAmCham).

En este sentido, Venezuela forma parte es parte de los siguientes acuerdos como: La Convención sobre el reconocimiento y ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras, celebrada en Nueva York el 10 de junio de 1958 (Convención de Nueva York), el Convenio sobre Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de Otros Estados (Convenio de CIADI), también forma parte de Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional, fumada en Panamá el 30 de enero de 1975 (Convención de Panamá); y de la Convención Interamericana sobre Eficacia Extraterritorial de las Sentencia y Laudos Extranjeros, suscrita en Montevideo el 8 de mayo de 1979.

Sin duda alguna, Venezuela no tiene excusas para no darle soluciones a los conflictos que la misma presenta, tanto políticamente como personalmente, es decir, entre sus ciudadanos ya que cuenta con una variedad de leyes que establecen los medios alternativos de resolución de conflictos en sus distintas áreas o materias, ejemplo: en materia civil, penal, laboral entre otros. Por otra parte, Venezuela suscribe, ratifica tratados internacionales en materia de resolución de conflictos como los mencionados anteriormente y suscritos en diferentes países, de tal manera, que la mediación, conciliación, negociación y el arbitraje deben ser los medios más utilizados en empresas u organización tanto públicas como privadas del país, ya que si se aplicara por lo menos uno de ellos, los índices de problemas se reducirían de un 100% a un 40%, todo ello en beneficio de un ambiente laboral armónico, estable y sobre todo sin estrés laboral.

En otro orden de idea, las causas que han dado origen a los medios alternos de resolución de conflictos, para Hernández (2007, p. 14), son diversas razones por las cuales los medios alternos de resolución de conflictos han sido incluidos dentro del conjunto de políticas públicas vinculadas con instituciones directa o indirectamente involucradas en el

sistema de justicia, todo ello debido a que conforme crece la población y se agudiza la crisis socio-económica. De tal manera, se van incrementando los conflictos; situación que ha colapsado los procesos en instancias judiciales; es de recalcar que el poder judicial no tiene capacidad de respuesta, tanto por el volumen de expedientes que deben ser resueltos y en algunos casos, el colapso del espacio físico, situación que limita su capacidad operativa, generando soluciones tardías.

Si bien es cierto, esto es originado por falta de presupuesto suficiente para desarrollar infraestructuras adecuadas, con tecnología de punta, no es menos cierto esto limita seriamente las funciones jurisdiccionales, atendiendo a estas consideraciones las causas que hayan dado origen a los medios alternos de resolución de conflictos son:

**Congestión de justicia:** El Estado tiene en sus manos las riendas de administración de justicia, donde legisla, administra y juzga, lo que ha llevado a una judicialización en mayoría de los conflictos, lo cual conlleva a la saturación del sistema judicial.

**Acceso a la justicia:** Con respecto a este tópico puede afirmarse que las personas de escasos recursos económicos, tienen limitaciones para acceder a un proceso judicial, puesto que los tribunales u oficinas adscritas al sistema judicial se encuentran ubicadas en grandes ciudades en algunos casos poblaciones medianas, donde generalmente personas de bajos recursos y de zonas rurales no pueden acceder sin tener que correr con grandes costos.

**Altos costos:** Tiene que ver con los costos profesionales, es decir el abogado requiere de movilizar documentos, copias y una serie de papeles que acarrearán costos a las partes, aunado a ello los honorarios profesionales del litigante.

**Respuestas tardías:** Originadas por la congestión del sistema, es decir si en un juzgado se manejan demasiadas causas, los expedientes deben ser revisado por fechas de proceso, además a diario acuden a los tribunales una

gran cantidad de personas que quieren ser atendidos en forma inmediata o simplemente verificar que su proceso este marchando sobre lo esperado.

En otras palabras, los medios alternativos de resolución de conflictos por excelencia son los encargados paralelamente de colocar o de poner fin a un conflicto o controversia que se puede suscitar en una determinada organización, gracias a estos, la administración de justicia se logra ver un poco más resuelta con casos que pueden ser resueltos por terceros mediadores. Es importante resaltar, que estos medios se sustentan en el respeto irrestricto a los derechos humanos de los involucrados, por lo que se deben respetar los derechos de personas involucradas, estos mecanismos reconocen la jerarquía de los que intervienen en el conflicto, quienes tienen la calidad de sujetos de derechos y no objetos, es decir, son tomados en cuenta como garantes de derechos y garantías.

#### **Bases Legales.**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999),  
Capítulo II Del Poder Judicial y el Sistema de Justicia; Sección Primera,  
Disposiciones Generales**

**Artículo 253:** la potestad de administrar justicia emana de los ciudadanos y ciudadanas y se imparte en nombre de la República por autoridad de la ley.

Corresponde a los órganos del poder judicial conocer de las causas y asuntos de su competencia mediante los procedimientos que determinen las leyes, y ejecutar o hacer ejecutar sus sentencias.

El sistema de justicia está constituido por el Tribunal Supremo de Justicia, los demás tribunales que determine la ley, el Ministerio Público, la Defensoría Pública, los órganos de investigación penal, los auxiliares y funcionarios o funcionarias de justicia, el sistema penitenciario, los medios alternativos de justicia, los ciudadanos o ciudadanas que participan en la administración de justicia conforme a la ley y los abogados autorizados o abogadas autorizadas para el ejercicio.

**Artículo 258:** la Ley organizara la justicia de paz en las comunidades. Los jueces o juezas de paz serán elegidos o elegidos por votación universal, directa y secreta, conforme a la ley.

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

**Sentencia de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, de fecha 23 de mayo de 2000, con ponencia del Magistrado José M. Delgado Ocando. Exp. N° 00- 0269, dec. N° 442, donde se establece lo siguiente:**

“La tutela a los derechos constitucionales, en el proceso, debe consistir primordial y, en principio, completamente, en la facilitación de los medios para obtener una decisión que se ajuste a lo alegado y probado en autos, y que en su transcurso se respeten los derechos correspondientes a cada una de las partes. Es decir, proveer del acceso sin requisitos de inadmisibilidad desnaturalizantes del derecho de acción; excitar la conciliación de los contendientes; asegurar el control a las partes de los medios de prueba; evitar las dilaciones injustificadas, y otros por igual. El proceso debe permitir el acceso y fijar una ruta segura, que dé a los litigantes las condiciones para discernir sin presiones desmedidas lo que más les convenga, y que no sea sólo la apremiante necesidad de recursos la que los lleve a componer la litis en posición de clara desventaja.”

**Código de Procedimiento Civil, de la República Bolivariana de Venezuela.**

Capítulo  
De la Transacción y la Conciliación.

**Artículo 257:** En cualquier estado y grado de la causa, antes de la sentencia, el Juez podrá excitar a las partes a la conciliación tanto sobre lo principal como sobre alguna incidencia, aunque ésta sea de procedimiento, exponiéndoles las razones de conveniencia.

**Artículo 258:** El Juez no podrá excitar a las partes a la conciliación cuando se trate de materias en las cuales estén prohibidas las transacciones.

**Artículo 259:** La conciliación hecha por un tutor u otro administrador, o por quien no pueda disponer libremente del objeto sobre que verse la controversia, tendrá efecto solamente cuando se le apruebe de la manera establecida para las transacciones en el Código Civil.

**Artículo 260:** La propuesta de conciliación no suspenderá en ningún caso el curso de la causa.

**Artículo 261:** Cuando las partes se hayan conciliado, se levantará un acta que contenga la convención, acta que firmarán el Juez, el Secretario y las partes.

**Artículo 262:** La conciliación pone fin al proceso y tiene entre las partes los mismos efectos que la sentencia definitivamente firme.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**

#### **Gaceta Oficial Ext 6.076 del 7 Mayo de 2012**

##### Capítulo II

**Artículo 19:** “...Las transacciones y convenimientos solo podrán realizarse al término de la relación laboral y siempre que versen sobre derechos litigiosos, dudosos o discutidos, consten por escrito y contengan una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos...”

“...Los funcionarios y las funcionarias del trabajo en sede administrativa o judicial garantizaran que la transacción no violente de forma alguna el principio constitucional de irrenunciabilidad de los derechos laborales.”

**Artículo 23:** La legislación procesal, la organización de los tribunales y la administración del trabajo, se orientan con el propósito de ofrecer a los trabajadores y a las trabajadoras, patronos y patronas, la solución de los conflictos sobre derechos individuales o colectivos que surjan entre ellos, mediante una administración de justicia orientada por los principios de uniformidad, brevedad, gratuidad, celeridad, oralidad, inmediatez, concentración, prioridad de la realidad de los hechos, la equidad, rectoría del juez en el proceso, sencillez, eficacia, accesibilidad, imparcialidad, idoneidad, transparencia, autonomía, independencia, responsabilidad,

atendiendo el debido proceso, sin dilaciones indebidas, sin formalismos o reposiciones inútiles.

### **Capítulo III**

#### **Del Conflicto Colectivo de Trabajo**

**Artículo 472:** las negociaciones y conflictos colectivos que surjan entre una o más organizaciones sindicales de trabajadores y trabajadoras y uno, una o más patronos y patronas, para modificar las condiciones de trabajo, para reclamar el cumplimiento de las convenciones colectivas, o para oponerse a que adopten determinadas medidas que afecten a los trabajadores y a las trabajadoras, se tramitaran de acuerdo con lo dispuesto en la ley.

#### **Mediación para solución pacífica previa al conflicto**

**Artículo 473:** los funcionarios y las funcionarias del Trabajo procuraran la solución armónica de las diferencias que surjan entre patronos, patronas, trabajadores, trabajadoras, aun antes que las mismas revistan carácter conflictivo por hecho público o por la presentación del pliego correspondiente, sin que ello pueda ser alegado para negar su admisión. Las organizaciones sindicales llevaran a cabo los procedimientos previamente establecidos con miras a la solución de las diferencias que surjan entre las partes, y deberán cumplirlas antes de la iniciación del proceso conflictivo.

#### **Negociaciones previas**

**Artículo 474:** ...el Inspector o Inspectora del Trabajo procurara abrir una etapa breve de negociaciones entre el patrono o patronos y la organización sindical u organizaciones sindicales respectivas y podrá participar en ellas personalmente o por medio de un representante, para interesarse en armonizar sus puntos de vistas e intereses...

#### **Notificación a la Procuraduría General.**

**Artículo 475.** Cuando se plantee un conflicto colectivo relacionado con un servicio público u organismo dependiente del Estado, el Inspector o Inspectora del Trabajo, notificara de inmediato a la Procuraduría General de la Republica, a la Procuraduría Estadal o a la Sindicatura Municipal, según se Trate en cada caso.

### **Causas de un pliego Conflictivo.**

**Artículo 476:** ...Para su admisión, deberá cumplir alguna de las siguientes condiciones:

Que el patrono o la patrona hayan dejado de asistir a la negociación de la convención colectiva...

Que hayan culminado los lapsos para la negociación de una convención colectiva de trabajo en reunión normativa laboral establecidos y la representación de los trabajadores y las trabajadoras haya rechazado la posibilidad de arbitraje.

Que se hayan agotado los procedimientos conciliatorios previstos legalmente y los pactados en las convenciones colectivas que se tengan suscritas.

Cuando el patrono o la patrona hayan incumplido los acuerdos derivados de la negociación reciente de un pliego de peticiones.

### **Prohibición de nuevos planteamientos**

**Artículo 477:** una vez presentado un pliego de peticiones contentivo de uno o más planteamientos, durante la discusión del mismo y hasta su definitiva solución, la organización sindical presente no podrá hacer nuevos planteamientos y reclamos, salvo que se trate de hechos ocurridos con posterioridad a la presentación del pliego.

### **Notificación al patrono del pliego**

**Artículo 478:** dentro de las veinticuatro horas después de recibido el pliego de peticiones, el Inspector o Inspectora del Trabajo enviara copia al patrono, patrona, patronos o patronas.

### **Junta de Conciliación**

**Artículo 479:** ...para construir la junta de conciliación, la cual estará presidida por el Inspector o la Inspectora del Trabajo o a quien este o esta designen, y funcionara de acuerdo a lo siguiente:

Dentro de las veinticuatro horas siguientes, se instalara la junta de conciliación. En caso de ausencia o incapacidad de uno de los representantes, será sustituido o sustituida por su respectivo suplente.

Los representantes sindicales de la junta de conciliación, deberán ser trabajadores y trabajadoras de la entidad de trabajo... Ambos podrán estar acompañados por asesores y las asesoras que a tal efecto designen.

El funcionario o la funcionaria del trabajo que preside la Junta de Conciliación, intervendrá en sus deliberaciones con el propósito de armonizar el criterio de las partes o mediar para lograr acuerdos.

Los suplentes podrán asistir también a las reuniones, pero no tendrán derecho a voto, salvo que estén reemplazando a su representante titular...

### **Acuerdo de la Junta de Conciliación**

**Artículo 480:** ...la junta de Conciliación o en su defecto, el acta en que se deja constancia que la conciliación ha sido imposible, pondrá fin a esta etapa del procedimiento...

En dicho informe deberá establecerse expresamente alguno de los siguientes hechos:

- a) Que el arbitraje insinuado por el presidente o la presidenta de la junta ha sido rechazado por ambas partes; o
- b) Que el arbitraje, aceptado o solicitado por una de las partes, la cual se determinara en el informe, ha sido rechazado por la otra.

A este informe se le dará la mayor publicidad posible.

### **Conflicto de varias entidades de trabajo.**

**Artículo 481:** cuando se plantee un conflicto colectivo de trabajo en diversas entidades de trabajo, que forman parte de una misma rama de actividad económica, agrícola, industrial, comercial o de servicios, podrá tramitarse el conflicto como uno solo y acordarse la designación de una sola junta de conciliación.

### **Finalización del procedimiento conflictivo**

**Artículo 482:** el arreglo entre las partes o la decisión de someter la disputa a arbitraje, dará por terminado el procedimiento conflictivo.

## **Sección Cuarta: Del Arbitraje**

### **Junta de Arbitraje**

**Artículo 493:** en caso que un conflicto colectivo sea sometido a arbitraje, se procederá a la constitución de una junta de arbitraje, formada por tres miembros. Uno o una de ellos o ellas será escogido o escogida por los patronos y las patronas de una terna presentada por los trabajadores y las trabajadoras: otro será escogido por los trabajadores y las trabajadoras de una terna presentada por los patronos y las

patronas; y el tercero o tercera será escogida o escogido de mutuo acuerdo...

Los y las integrantes de la Junta de Arbitraje no podrán ser personas directamente relacionadas con las partes en conflicto, ni vinculadas con ellas por nexos familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad...

### **Decisiones de la Junta de Arbitraje**

**Artículo 494:** La Junta de Arbitraje constituida según el artículo anterior será presidida por el tercer o tercera integrante de la misma y se reunirá en la fecha, hora y lugar que este o esta indique.

Las decisiones de la junta de arbitraje serán tomadas por mayoría de votos.

### **Atribuciones de la Junta de Arbitraje**

**Artículo 495:** la junta de arbitraje tendrá la misma facultad de investigación que un tribunal ordinario y sus audiencias serán públicas...

### **Laudo Arbitral**

**Artículo 496:** el laudo arbitral deberá ser dictado dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se haya constituido la junta de arbitraje. Sin embargo, la junta podrá prorrogar este lapso hasta por treinta días. El laudo será publicado en Gaceta Oficial y será de obligatorio cumplimiento para las partes.

## MAPA DE VARIABLE

Tabla N° 1

<b>Objetivo General:</b> Proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
Diagnosticar las condiciones que generan conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	<b>Resolución de conflictos</b>	Condiciones	Diferenciación de las actividades Recursos Compartidos Actividades interdependientes Individuo contra individuo Individuo contra grupo Las organizaciones contra organizaciones Percepción de incompatibilidad de objetivos Percepción de oportunidad de interferencia.	1-2-3-4       5  6
Identificar los tipos de conflicto existentes en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas Municipio Trujillo del Estado Trujillo.		Tipos de conflicto	Procedimiento Jerarquía Conocimientos Carencia de Habilidades Directivas Grupales Personales De Papel Interpersonal Entre Unidades	7-8 9-10- 11-12 13-14 15-16 17-18 19-20 21-22 23-24
Describir el proceso de manejo de conflicto del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.		Proceso de manejo de conflictos	Mediación, Conciliación, Negociación Arbitraje	25 26-27 28-29 30-31
Diseñar una propuesta para la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.				

**Fuente:** Ramírez (2016)

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se destacan todos los aspectos relativos a la metodología utilizada en el presente estudio, es decir, todo lo concerniente con el diseño y tipo de investigación, población, muestra, construcción y validación del instrumento finalizando con el procesamiento de los datos. Por lo tanto, el capítulo establece de manera concreta, la forma como se va a operativizar la investigación.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, al respecto Méndez (2001) define el tipo de investigación descriptiva; como aquella que permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Por su parte, para Van y Meyer. (2007), el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer tanto las situaciones, costumbres como actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

#### **Diseño de la investigación**

El diseño de investigación según Arias (2004), es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Al destacar, que el diseño de investigación se define en función de los objetivos establecidos en el estudio, es importante señalar, que no existe un solo tipo o modelo a utilizar para todas las investigaciones. Cada una, contiene en sí misma, un nivel de especificidad, que puede orientarse hacia la exploración,

descripción, explicación, experimentación o hacia una propuesta operativa factible, entre otros.

En este sentido, se hace necesario proponer un diseño que se adecúe a los objetivos fijados, además permita la introducción de ciertos controles en la recolección de los datos. Es el plan o estrategia concebido por el investigador para darle respuestas a preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. Así mismo, siguiendo los criterios establecidos por Hernández y otros. (2006), Kerlinger (2003), el estudio se corresponde con un diseño no experimental, transaccional de campo. Es no experimental, por cuanto no se realizará manipulación directa de las variables en estudio. A tal efecto, Balestrini (2002:130) ratifica este concepto cuando señala: “los diseños no experimentales son aquellos donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural”.

Se trata de un diseño de campo, por cuanto Hernández y otros. (2006:34) señala “los datos relacionados con la problemática se obtienen de forma directa del escenario se someten análisis para describir las propiedades, las características así como también los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades”. En este sentido, Pelekais y otros (2005, p. 73) expresan que el diseño de campo “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés, se recogen en forma directa de la realidad; estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios (datos de primera mano)”.

### **Población**

Se entiende por población según Hurtado, (2001, p. 152), “...el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información”. En este sentido, Hernández y col. (2006, p. 256) definen la población “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, representado por una totalidad de elementos a

considerar en una situación dada “en este caso, se consideraron como informantes a 935 funcionarios bomberiles, de los cuales se encuestaron a 134 bomberos pertenecientes al Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

### **Muestra**

Tomando en consideración que la población es finita y de fácil acceso para el investigador, se realizó un censo población, que es el recuento de individuos que forman parte de una población definida. Para Sabino (2002) establece que la muestra constituye, solo una parte del conjunto total de la población y es poseedora de propias características. Por tanto, una población es homogénea en la medida que sus integrantes se parecen entre si en cuanto a características, con base a este criterio, la muestra constituye una porción de la población sobre la que se realiza el estudio.

Por lo tanto se considera lo planteado por Palella y Martins (2006:118), quienes expresaron que “Una vez conocidos los valores de la población, se determina el tamaño de la muestra mediante diversos criterios estadísticos. Uno de ellos es el denominado fórmula de “n” (tamaño de la muestra)”. De

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño muestral a calcular

N= tamaño de la población (en este caso Bomberos)

pyq= probabilidades de éxito y fracaso que tiene un valor del 50% por lo que p y q es igual a 50.

4= es una constante

E 2= es el error estimado se considera 8

Sustituyendo los valores correspondientes en la fórmula y resolviendo se tiene:

$$n = \frac{4 \times 935 \times 50 \times 50}{8^2 (935-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{4 \times 935 \times 50 \times 50}{64 \times (934) + 10.000}$$

$$n = \frac{9.350.000}{69.776} = 134,000229$$

$n = 134$
-----------

De tal manera, que con el soporte teórico de Palella y Martins (2006), la muestra queda representada por ciento treinta y cuatro (134) personas que es una parte representativa de la población objetivo, correspondiente al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

### **Técnica e Instrumento**

Hernández y otros (2006) establecen que las fuentes y técnicas constituyen los medios para poder recolectar la información. Según Sabino (2002) el instrumento de recolección de información son los medios de los que se vale el investigador para recolectar la información necesaria para su estudio. Por su parte, Arias (2006), señala que "...Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información..." y

es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, que la investigación alcanza el equilibrio necesario entre teoría y hechos

En este caso la técnica que se utilizará es la encuesta, la cual se define según Méndez (2001), como aquellas que se hacen a través de formularios y se investiga por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, demás sistemas de conocimiento, y a su vez se analizan las actitudes, opiniones o motivaciones de los actores sociales en relación al objeto de estudio. Como instrumento se utilizará el cuestionario en este sentido, para Arias (2006:74) “el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En relación a la encuesta el autor antes señalado (2006:72), refiere que “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular” es decir, una encuesta es un instrumento observacional, que consiste en realizar un conjunto de preguntas normalizadas que se dirigen a una muestra determinada, esta se realiza de distintas formas de acuerdo a la manera en que se requiera obtener la información necesaria para el estudio. Para recolectar la información requerida por el investigador se construyó un cuestionario simple constituido por preguntas cerradas politómicas (31) ítems, los cuales se redactaron atendiendo el contexto teórico de las variables en estudio, dimensiones e indicadores.

### **Validez**

Según Hernández y otros (2006:243) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mida la variable que desea medir”. Para la validación, se utilizará la evidencia de contenido, que se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico del contenido de la variable en

cuestión. Por otra parte, Méndez (2007: 298), define la validez como “el grado en que una prueba mide lo que se propone medir”, este aspecto es de gran importancia porque le asegurará al investigador que la información obtenida le servirá a su propósito. Atendiendo a estas consideraciones, los instrumentos diseñados para la recolección de información de la presente investigación, fueron validados por un grupo de expertos, en este caso un experto en metodología de la investigación, dos especialistas en el área de Derecho.

### **Confiabilidad**

En cuanto a la confiabilidad según Hernández y otros (2006:235) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Atendiendo las exigencias del proceso, para determinar la confiabilidad del instrumento, después de validado se aplicó el instrumento a veinte (20) individuos seleccionados fuera de la muestra, con características similares a la población escogida, esto conformará la prueba piloto, se tabularán los resultados, se utilizará la fórmula de Confidencia Alpha de Cronbach, la cual se aplica a cuestionarios con varias alternativas.

Con relación a la confiabilidad, existen diferentes formas de medir cuán confiables son los instrumentos que se van a aplicar. Se puede computar un estimado de la confiabilidad a partir de las correlaciones observadas o las covarianzas de los ítems entre sí. Según Hernández y otros (2010) una pregunta es confiable si significa lo mismo para todos los que la van a responder. Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia; el investigador debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responder.

### **Procedimiento de la Investigación**

El presente estudio se desarrolló bajo los siguientes aspectos:

1. Se seleccionó el tema de estudio.
2. Se identificaron las circunstancias del problema objeto de estudio y formulación de los objetivos de la investigación en función de los aspectos que se deseaban conocer.
3. Se realizó búsqueda y selección de información documental para la conformación del marco teórico de la investigación, así como investigaciones previas o antecedentes sobre variable en estudio, los cuales permitieron obtener aportes diversos para la orientación de la presente investigación.
4. Se identificó la variable, con sus dimensiones (variables reales) e indicadores para proceder a la operacionalización de la misma.
5. Se formuló el enfoque metodológico considerando el diseño y tipo de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, validez, análisis de datos y procedimiento de la investigación.
6. Se elaboraron los instrumentos de recolección de datos.
7. Realización de las pruebas de validez, mediante la intervención de expertos.
8. Desarrollo del plan de recolección de datos, mediante la realización de un trabajo de campo, el cual consiste en la aplicación del instrumento en las poblaciones seleccionadas.
9. Análisis de los datos: mediante tratamiento estadístico para obtener frecuencias y porcentajes, a fin de generar el correspondiente análisis de la información obtenida.
11. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.
12. Reseña de referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo, el investigador presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los entrevistados, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) estos buscan describir datos, luego efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. En el caso de esta investigación el análisis se realizó para dar respuesta al objetivo general planteado el cual consistió en proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado.

De la misma manera, es el momento en el cual el investigador determina cuáles son los aspectos que requieren ser fortalecidos, emprendidos o mejorados en temática estudiada, a fin de considerarlos en los lineamientos estratégicos a generar.

La presentación de los resultados se hace a partir de los indicadores de cada dimensión con su correspondiente variable, mediante cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y relativa, con su correspondiente análisis, contraste con antecedentes así como también con teoría. A tal efecto, se procedió al análisis de los indicadores a través de los correspondientes ítems, para luego presentarlos en tablas de frecuencia y porcentajes, con su correspondiente análisis.

**Cuestionario dirigido a los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.**

**Dimensión:** Condiciones

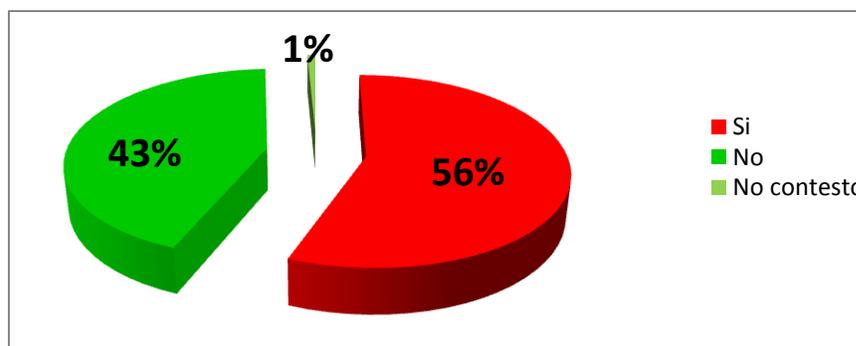
**Indicadores:** Predisponen

**Tabla 2:** ¿Considera usted que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña?

Alternativa	F	%
Si	75	56
No	58	43
No contesto	01	01
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez (2016)

Al consultarle a los entes muéstrales, sobre si considera que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña, se puede evidenciar de los resultados obtenidos que el 56% considera que sí le han sido afectadas las funciones que desempeña en su ejercicio profesional, mientras que el 43% de los efectivos bomberiles consideran no le son afectadas sus funciones, mientras que, el 1 % simplemente no contestó la pregunta, de lo que se evidencia que las funciones de trabajo le son afectadas bien por distintas condiciones como señala Chiavenato (2009), entre las cuales se pueden hacer mención a diferenciación de actividades, recursos compartidos y actividades interdependientes.



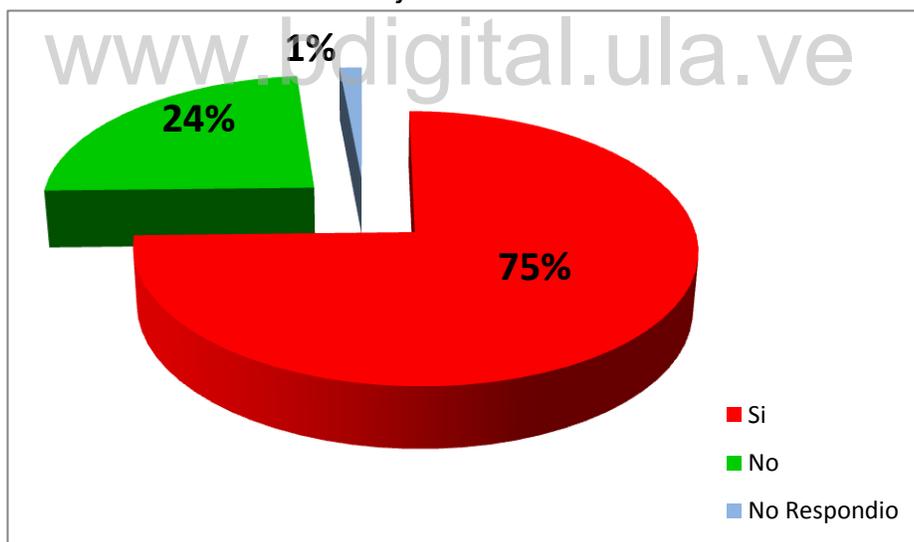
**Gráfico 1:** ¿Considera usted que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña?

**Tabla 3:** ¿Dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos?

Alternativa	F	%
Si	100	75
No	32	24
No respondió	02	1
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al preguntarles a los funcionarios si dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos, un 75% señaló si tener discrepancias, el 24% de los encuestados señalaron no tenerlas, mientras que 1% simplemente no respondió la pregunta, por lo que se evidencia que dentro de dicha institución si existen los conflictos laborales, en concordancia a lo expresado por Colina (2010) como: "Las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo."



**G**  
**Gráfico 2:** ¿Dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos?

eros y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos?

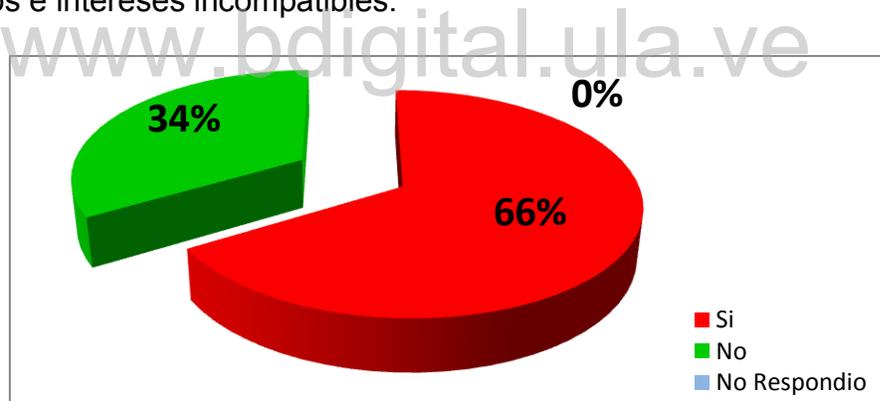
**Tabla 4:** ¿Percibe usted que entre el personal que labora en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen objetivos e intereses incompatibles por realizar distintas actividades operativas y administrativas?

Alternativa	F	%
-------------	---	---

Si	89	66
No	45	34
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Dentro de las diferentes preguntas que se realizaron a los funcionarios bomberiles una de ellas fue si perciben entre el personal que labora en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo objetivos e intereses incompatibles para realizar distintas actividades operativas y administrativas, el 66% manifestó percibirlos y un 34% de los encuestados señalaron no percibirlos, a lo que Barón (2006), en su artículo manejo de conflictos, hace mención a los diferentes pasos del proceso del conflicto los cuales comienzan cuando una parte de modo intencional o no evade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte, lo que genera a su vez la existencia de objetivos e intereses incompatibles.



**Gráfico 3:** Percibe usted que entre el personal que labora dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen objetivos e intereses incompatibles por realizar distintas actividades operativas y administrativas.

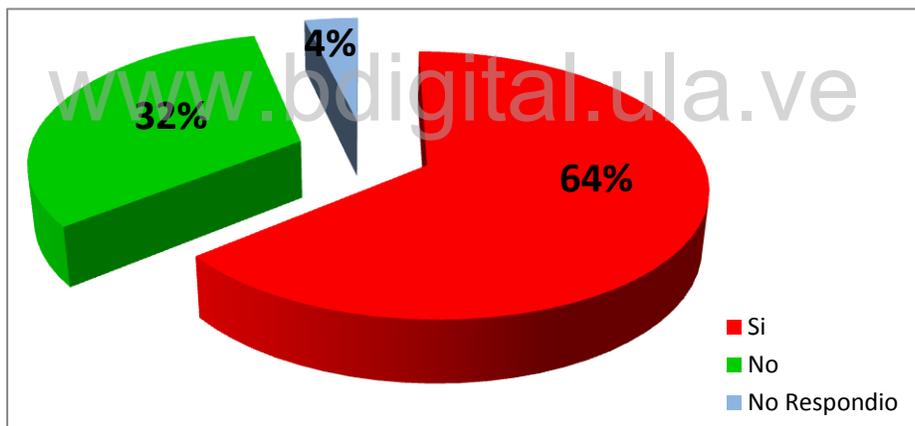
**Tabla 5:** ¿Considera usted que las actividades realizadas por el personal adscrito al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes?

Alternativa	F	%
Si	86	64
No	43	32

No respondió	05	04
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al personal de la institución se les consultó si consideran que las actividades realizadas por el personal adscrito al instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes, el 64% manifestó si son interdependientes, mientras que un 32% señaló que no son interdependientes las mismas y el 4% simplemente no respondió la pregunta, con referencia a este tema, Chiavenato (2009), señala que las actividades interdependientes son todas aquellas que realizan los individuos de una organización y que dependen unos con los otros para realizar sus respectivas acciones, por lo que es importante resaltar que la interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro desempeñe el suyo.



**G**  
**ráfico 4:**  
 ¿Considera usted que las actividades realizadas

adas por el personal adscrito al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes?

**Dimensión:** Condiciones

**Indicadores:** Desencadenan

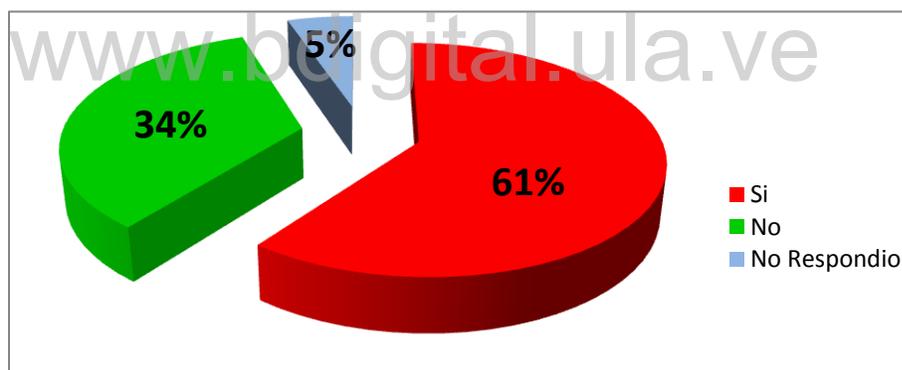
**Tabla 6:** ¿Observa usted incompatibilidades en los objetivos dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	81	61

No	46	34
No respondió	07	05
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 funcionarios bomberiles, encuestados sobre si observan incompatibilidades en los objetivos dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, el 61% manifestó observar incompatibilidades en los objetivos a seguir dentro de la institución, el 34% no observa incompatibilidades, mientras que un 5 % no respondió a la pregunta, para lo cual Chiavenato (2009) señala que, dentro de las condiciones que desencadenan el conflicto están presente dos situaciones a saber: la primera es la percepción de la incompatibilidad de objetivos y la segunda por la percepción de la oportunidad de interferencia, en consecuencia, lo que conlleva a su vez que dichos funcionarios adopten comportamientos conflictivos.



**Gráfico 5:** ¿Observa usted incompatibilidades en los objetivos dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

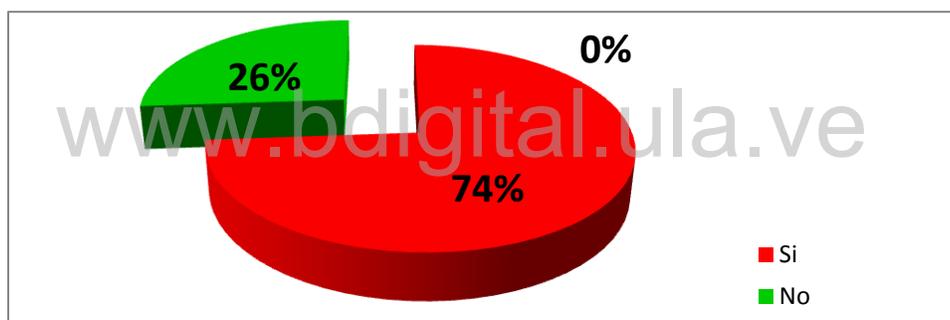
**Tabla 7:** ¿Observa usted que existen comportamientos conflictivos entre el personal que labora en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo que interfieren en su área laboral?

Alternativa	F	%
Si	99	74
No	35	26
No respondió	00	00

<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

**Fuente:** Ramírez 2016

Del personal encuestados en el cuerpo de bomberos sobre el ítems 6, que interfieran en su área laboral un 74% de los encuestados dijo que si observan comportamientos conflictivos, mientras el 26% no observa dichos comportamientos, los resultados arrojados evidencia coincidencia con lo expresado por Arias y Heredia V (2006:625), quienes señalan que “Cada cabeza es un mundo”, reza el viejo adagio. En efecto, cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, conocimientos. En otras palabras su forma peculiar de percibir al universo y de actuar en el mismo o, en una palabra, su personalidad, lo cual de una u otra forma pueden dar cabida a conflictos entre los grupos de trabajo en cualquier institución por diferencias de caracteres o pensamientos.



G

ráfi  
co  
6:

¿O  
bse  
rva

usted que existen comportamientos conflictivos entre el personal que labora en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo que interfieren en su área laboral?

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



### Análisis de los gráficos 1 al 6

Según la dimensión: condiciones e indicadores predisponen y desencadenan el conflicto, se pudo evidenciar mediante las gráficas del 1 al 6 que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, a los funcionarios se le han sido afectadas las funciones que desempeñan, aparte de que existen discrepancias entre el patrono y trabajador, objetivos e intereses incompatibles, lo cual suelen predisponer el conflicto dentro de la institución, tal y como hace referencia Colina (2010), donde las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando de esta forma diferencias de distintas naturaleza las cuales se denominan conflictos de trabajo.

No obstante al preguntarles a los funcionarios bomberiles sobre el indicador desencadenan, allí se observaron las incompatibilidades de objetivos y comportamientos conflictivos entre el personal que allí labora, por lo que, Arias y Heredia (2006) manifiestan que cada cabeza es un mundo y en efecto, cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores habilidades, conocimientos, lo cual de una u otra manera pueden dar cabida a conflictos entre grupos de trabajo por diferencias de caracteres o pensamientos.

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** Procedimientos

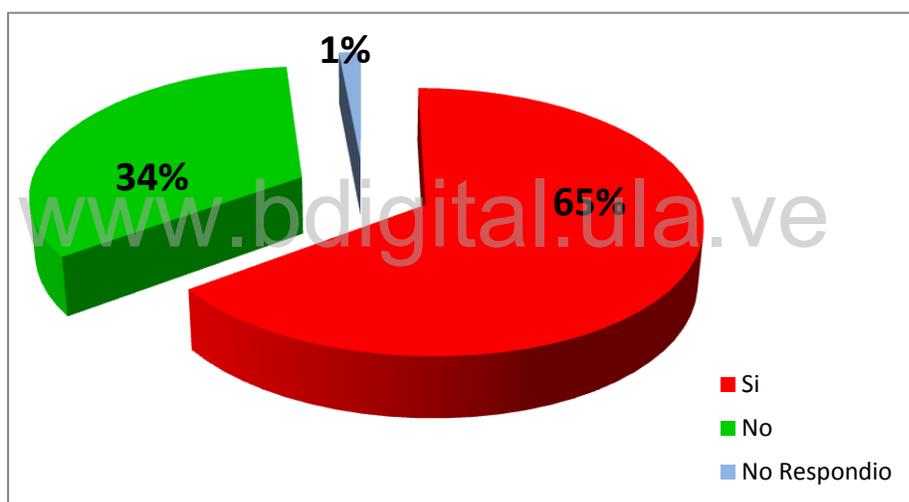
**Tabla 8:** ¿Observa exceso de burocracia dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	87	65

No	45	34
No respondió	02	01
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al preguntarles a los funcionarios bomberiles, observa exceso de burocracia dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, el 65 % de los encuestados manifestó observar exceso de burocracia, mientras que para el 34 % de la población no observa burocracia y un 01% no contesto a la pregunta planteada, lo que evidencia que el exceso de burocracia, según Gelabert (2008) es una forma de conflicto inmersa en el procedimiento y que obviamente dificulta la consecución de las metas organizacionales.



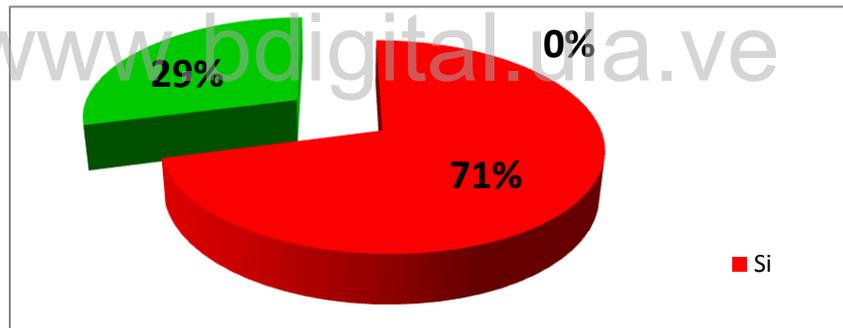
**Gráfico 6:** ¿Observa exceso de burocracia dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Tabla 9:** ¿Conoce usted los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	95	71
No	39	29
No respondió	00	0
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Con respecto a la interrogante conocen los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, un 71 % de los funcionarios bomberiles encuestados manifestaron conocerlos para la solución de los conflictos, mientras que el 29% desconoce cuáles son, de tal manera, a simple vista se evidencia la existencia de normas y procedimientos a seguir para la resolución de un conflicto lo que hace necesario que del porcentaje obtenido resulta positivo dentro de la institución que efectivos bomberiles si conocen los procedimientos y normas a seguir para la resolución de conflictos en concordancia con Gelabert M. (2008), el cual refiere: los conflictos se generan si hay desconocimiento sobre los procedimientos seguir para la búsqueda de una solución, en vista de no tener clara la norma a utilizar.



**Gráfico 8:** ¿Conoce usted los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** Jerarquía

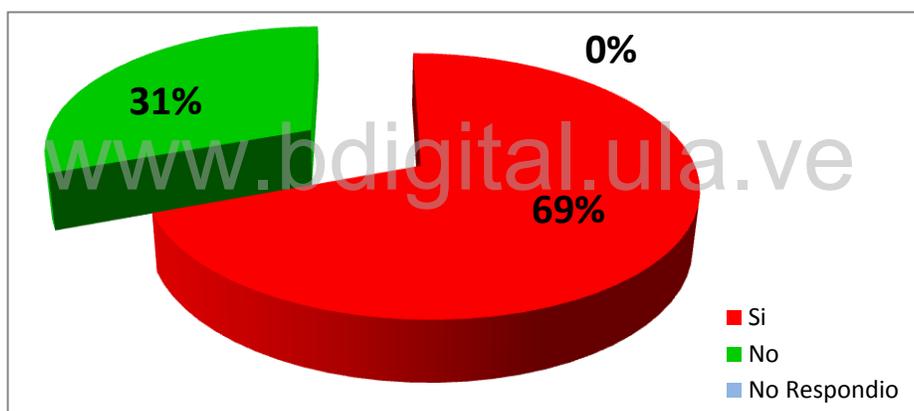
**Tabla 10:** ¿Observa usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos en la toma de decisiones?

Alternativa	F	%
Si	93	69

No	41	31
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al consultar a los funcionarios bomberiles sobre la observancia dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo conflictos en la toma de decisiones, el 69% de la población manifestó que si observan dichos conflictos, mientras que el restante de la población, específicamente un 31% manifestó no observar conflictos a la hora de tomar decisiones, no obstante, de los resultados arrojados se pudo comprobar que si existen dichos conflictos también llamados por Gelabert (2008), como jerarquía los cuales son relacionados con el poder y la autoridad, para la toma de decisiones



**G**  
**Gráfico 9:**  
 ¿Observa usted que dentro del

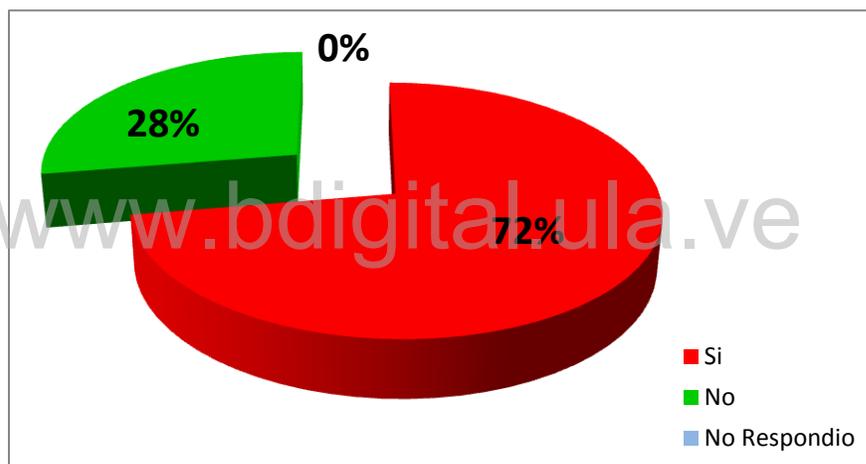
Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos en la toma de decisiones?

**Tabla 11:** ¿Considera que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos?

Alternativa	F	%
Si	97	72
No	37	28
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

El 72% de los encuestados manifestó sí considerar que dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos mientras que un 28% no considera que existan, de los resultados se evidencia que dicha problemática se halla en estas instituciones o en cualquiera donde jerárquicamente, prevalezcan estos tipos de rangos, los que están por encima quieren tener deseos de poder para ir escalando en las áreas o departamentos de mayor influencia lo que conlleva a Gelabert (2008), a definir estos conflictos de jerarquía como aquellos que se dan por los problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder.



**Gráfico 10:** ¿Considera que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** Conocimientos

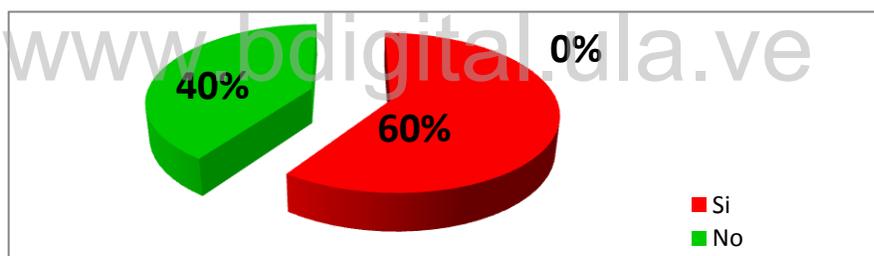
**Tabla 12:** ¿Considera usted que en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades?

Alternativa	F	%
Si	80	60

No	54	40
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

En cuanto a los tipos de conflictos, específicamente los de conocimientos, al consultarles a funcionarios bomberiles si consideran que en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades, el 60% de la población encuestada considera que si están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades, mientras que un 40% no considera que existan, por cuanto Gelabert M. (2008), al respecto señala que suelen surgir conflictos organizacionales debido a que existen personas que no poseen conocimientos, información o formación adecuada para la realización de actividades de acuerdo al perfil del cargo.



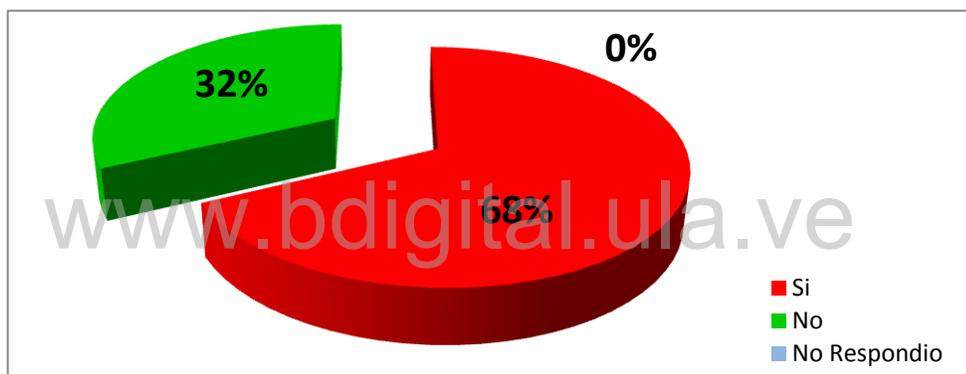
**Gráfico 11:** ¿Considera usted que en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades?

**Tabla 13:** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora?

Alternativa	F	%
Si	91	68
No	43	32
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 funcionarios bomberiles encuestados, al realizarles la pregunta si en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora, el 68% manifestó que si han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada por algún funcionario, mientras que el 32% de los encuestados sostienen que en el instituto no existen conflictos por falta de conocimientos para algún funcionario, entendiéndose como conflicto de conocimientos según Gelabert (2008), aquellos cuando las personas no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad.



**Gráfico 12:** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** Carencias de habilidades directivas

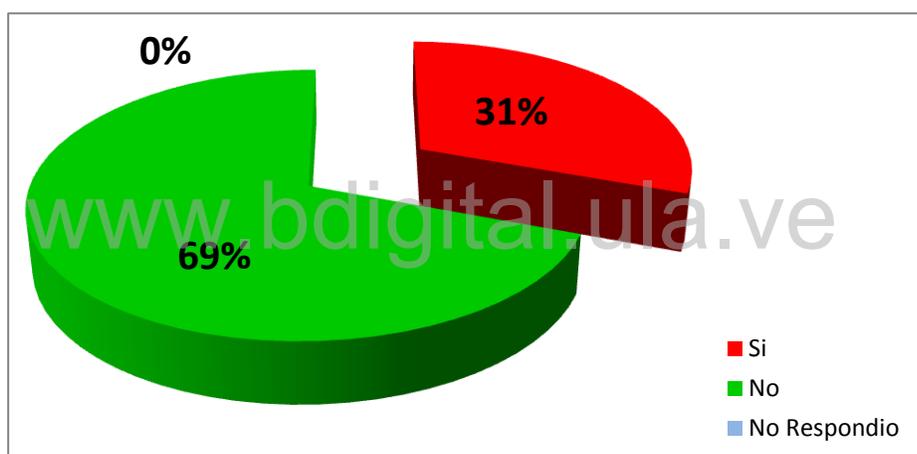
**Tabla 14:** ¿Considera Usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo mantienen relaciones armónicas con su personal?

Alternativa	F	%
Si	41	39
No	93	69
No respondió	00	00

<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

**Fuente:** Ramírez 2016

De la población bomberil encuestada el mayor porcentaje, es decir, un 69% manifiesto que no existen relaciones armónicas de los jefes con el personal del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, mientras que un 31% dijo si tener relaciones armónicas de los jefes con el personal del Instituto, por lo que Gelabert (2008), establece que se presentan dichos conflictos por la falta de formación adecuada para las relaciones humanas, es decir, tiene una carencia de capacidad de escucha, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, autoritaria, entre otras, provocan desagrado y rechazo.



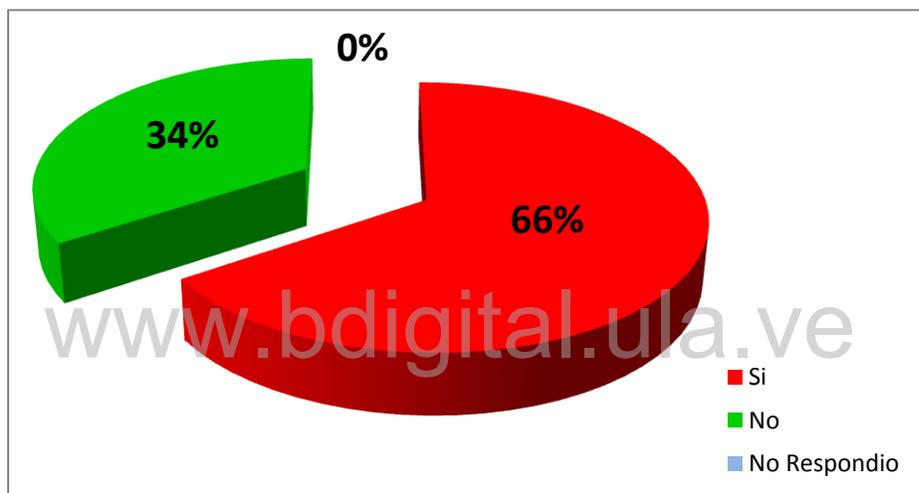
**Gráfico 13:** ¿Considera Usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo mantienen relaciones armónicas con su personal?

**Tabla 15:** ¿Considera usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora?

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	88	66
No	46	34
No respondió	00	00
Total	134	100

**Fuente:** Ramírez 2016

Un 66 % de los funcionarios bomberiles encuestados han manifestado que los jefes del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora, mientras que un 34% no los ve de esa perspectiva, de tal manera, que Gelabert (2008), señala que estos conflictos se presentan por falta de formación adecuada para relaciones humanas, puesto que, tienen una carencia de capacidad de escucha, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir cosas, autoritaria, provocando de esta forma el desagrado y rechazo.



**G**  
**Gráfico 14:**  
 ¿Considera usted que los jefes del Instituto

Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

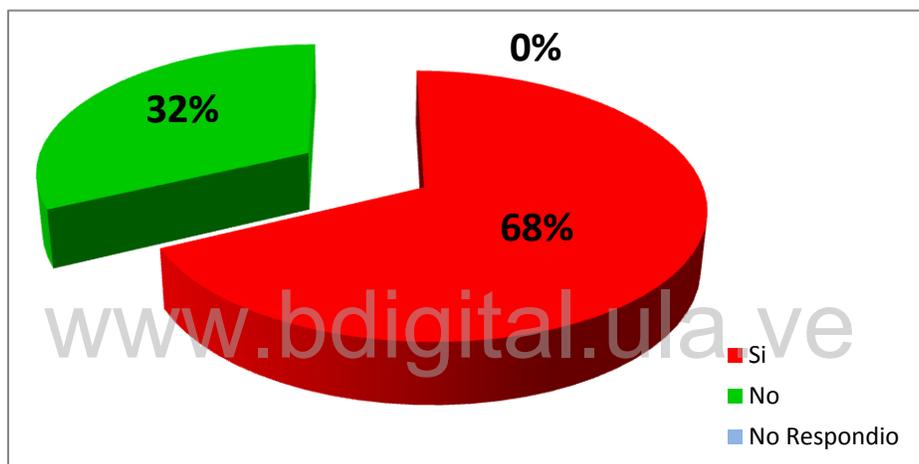
**Indicadores:** Grupales

**Tabla 16:** ¿Existen comparaciones por parte de los jefes entre grupos debido a su desempeño laboral?

Alternativa	F	%
Si	91	68
No	43	32
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

En cuanto a la pregunta realizada a los funcionarios bomberiles con respecto a la existencia de comparaciones por parte de los jefes entre grupos debido a su desempeño laboral, el 68% señaló que si existen dichas comparaciones, mientras que un 32%, manifestó que los jefes no la realizan obviamente el mayor porcentaje demuestra que ocurren conflictos por lo que para Gelabert (2008), estos son a consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros.



**G**  
**Gráfico 15:**  
 ¿Existen comparaciones por parte de los

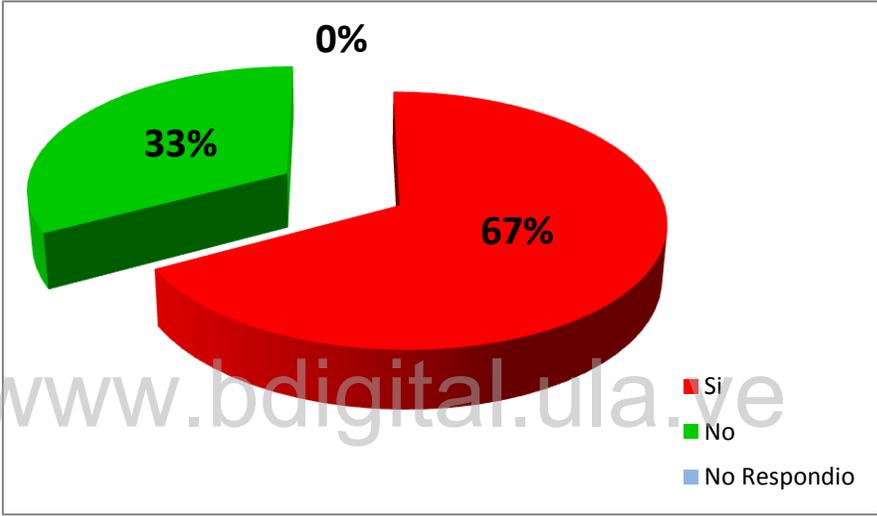
jefes entre grupos debido a su desempeño laboral?

**Tabla 17:** ¿Observa usted si existe antipatía entre los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	90	67
No	44	33
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Con respecto a que si existe antipatía entre los funcionarios del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, el 67% de los encuestados observan antipatía entre los demás funcionarios, mientras que el 33% no lo ve de esa manera y manifiestan no tener antipatía entre funcionarios, de allí pues, que Gelabert (2008), señala que estos conflictos no solo suceden por los jefes de las organizaciones sino por la antipatía o pertenencia a grupos sociales o



políticos de los cuales influyen en un determinado lugar de trabajo.

**Gráfico 16:** ¿Observa usted si existe antipatía entre los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

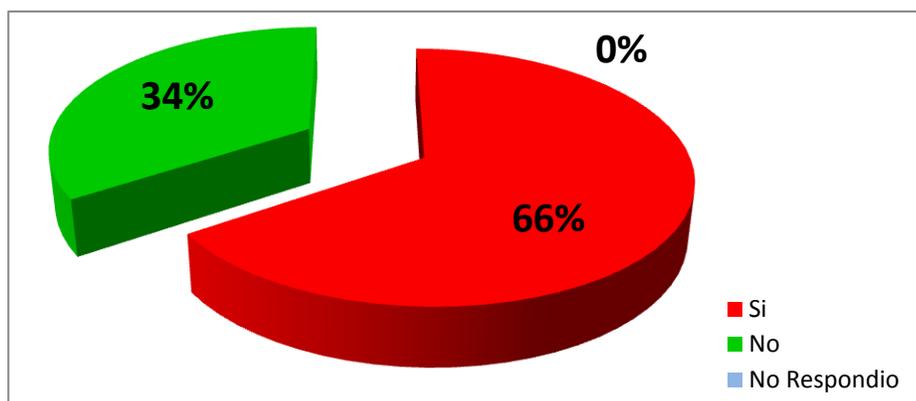
**Indicadores:** Personales

**Tabla 18:** ¿Considera usted que dentro del personal activo del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares?

Alternativa	F	%
Si	88	66
No	46	34
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Se ha evidenciado que un 66% de los funcionarios bomberiles encuestados consideran que dentro del personal activo del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares, mientras que para el restante un 34% no considera que dentro de dicha institución existan conflictos de esa índole como los personales y/o familiares es por ello que Gelabert (2008), considera que dichos conflictos se generan por la influencia de problemas personales familiares o conyugales, agravios salariales individuales, desagrado del puesto de trabajo, y otros.



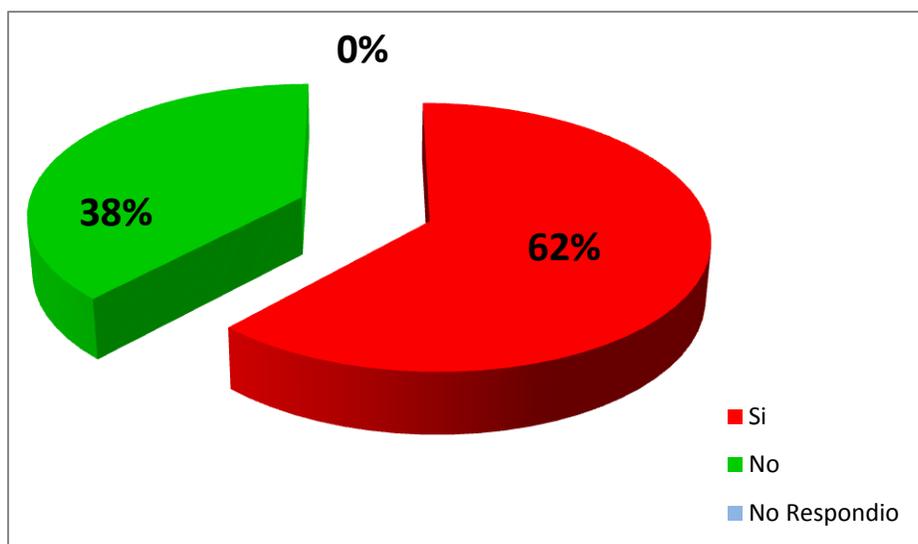
**Gráfico 17:** ¿Considera usted que dentro del personal activo del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares?

**Tabla 19:** ¿Conoce usted si existe falta de motivación de algún funcionario bomberil en su puesto de trabajo?

Alternativa	F	%
Si	83	62
No	51	38
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

En cuanto a la pregunta realizada a los encuestados sobre si existe falta de motivación de algún funcionario bomberil en su puesto de trabajo un 62% manifestó decir que si, un 38% de la población no tiene conocimiento sobre la falta de motivación de algún funcionario en su puesto de trabajo, lo que demuestra que dentro del cuerpo de bomberos hay gran falta de motivación que conlleva a su vez al detrimento del desempeño en el lugar de trabajo que atenta la calidad y el buen servicio de la organización.



**G**  
**Gráfico 18:**  
 ¿Conoce usted si existe falta de motivación de

algún funcionario bomberil en su puesto de trabajo?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicadores:** De papel

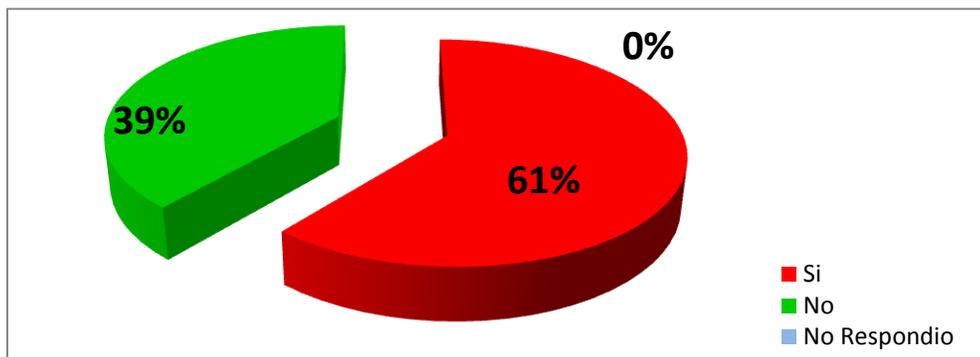
**Tabla 20:** ¿Existen desacuerdos entre dos o más funcionarios bomberiles acerca de la función que desempeñan uno de ellos en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	82	61
No	52	39
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 funcionarios bomberiles encuestados, al responder el ítem 19, el 61% manifestó que si existen desacuerdos, el 39% dijo que no existen desacuerdos entre los funcionarios en cuanto a su cargo o función dentro de la misma, es por ello que de los resultados obtenidos, Brown y Moberg (2008), señalan que los conflictos de papel no son más que los desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel que desempeñan una de ellas, razón por la cual se pueden presentar

frecuentemente por ser un organismo de seguridad donde existen diferentes tipos de personas con diferentes atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades y conocimientos tal y como lo señalan Arias y Heredia V (2006).



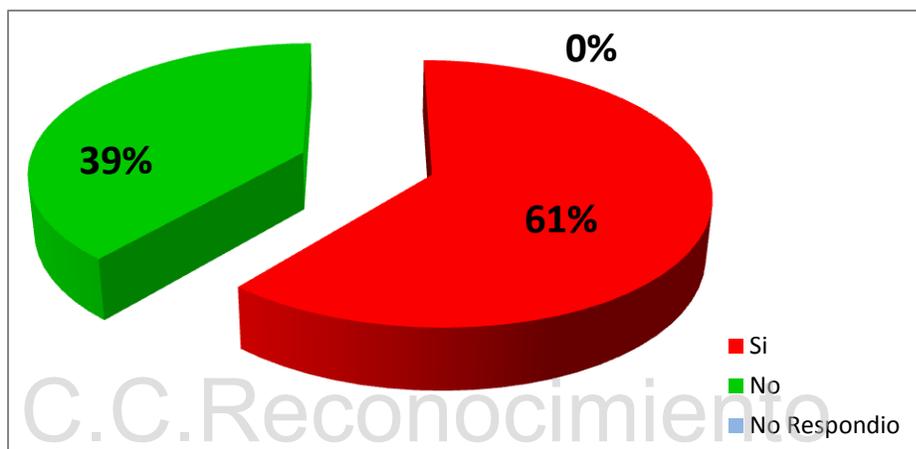
**Gráfico 19:** ¿Existen desacuerdos entre dos o más funcionarios bomberiles acerca de la función que desempeñan uno de ellos en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Tabla 21:** ¿Ha experimentado usted desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	82	61
No	52	39
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al preguntarles a los funcionarios bomberiles si se han experimentado desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo un 61% manifestó afirmativamente mientras que el 39% no ha experimentado desacuerdos de algún rol con su jefe, por lo que



evidentemente al existir personas con diferentes atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, conocimientos, el individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga, de tal manera, se relacionan con el trabajo bien siendo superior o subordinados tal y como lo señalan Brown y Moberg (2008), en los conflictos de papel.

**Gráfico 20:** ¿Ha experimentado usted desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

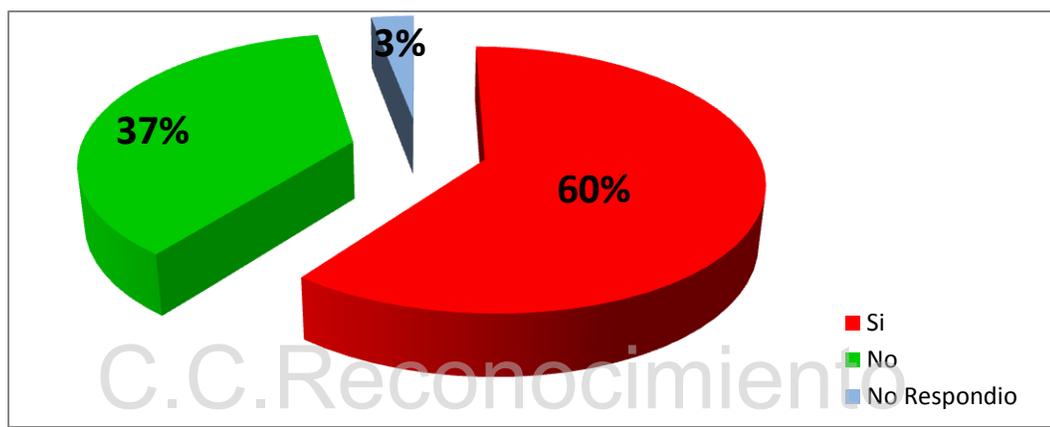
**Indicadores:** Interpersonal

**Tabla 22:** ¿Considera usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos interpersonales por desacuerdos sobre las metas objetivos y valores institucionales?

Alternativa	F	%
Si	81	60
No	49	37
No respondió	04	03
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al consultar el ítems 21, el 60% manifestó que si existen, mientras que el 37% considera que no existen, sin embargo un 3% no respondió a la pregunta, de los resultados anteriormente señalados se evidencia que dentro del Instituto Autónomo existen los conflictos interpersonales señalados por Brown y Moberg (2008), como aquellos que surgen entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel, por cuanto se manifiestan en los conflictos por recursos escasos, por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores, por los medios,



y por los hechos.

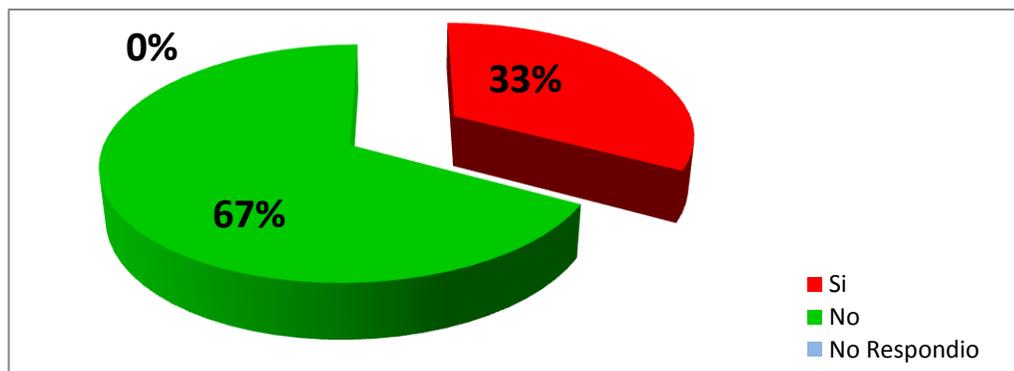
**Gráfico 21:** ¿Considera usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos interpersonales por desacuerdos sobre las metas objetivos y valores institucionales?

**Tabla 23:** ¿Existe dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios?

Alternativa	F	%
Si	44	33
No	90	67
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 entes muestrales consultados, el 67% manifestó que no existe dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios, mientras que un 33% manifestó si tener buena comunicación, sin duda alguna, esto no es beneficioso para la institución debido a que se pueden generar tensiones de conflictos dentro de la misma, en efecto, Brown y Moberg (2008), señalan que los conflictos se pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz que conlleva al mejor desenvolvimiento de sus funciones dentro de la institución.



**Gráfico 22:** ¿Existe dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios?

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

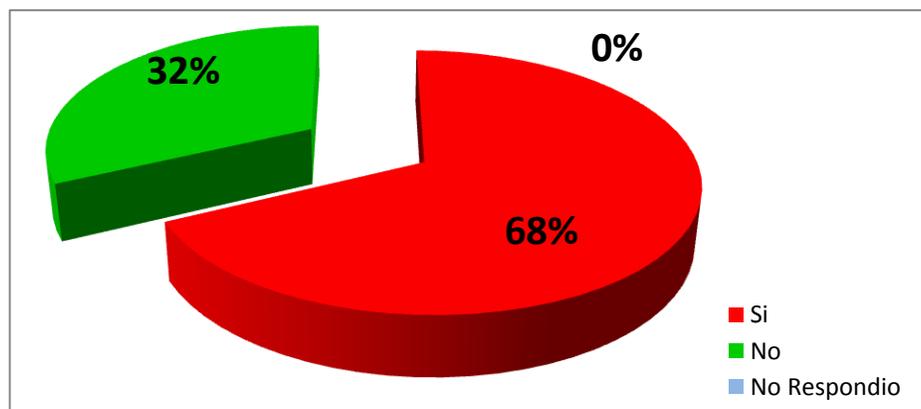
**Indicadores:** Entre Unidades

**Tabla 24:** ¿Ha evidenciado usted desacuerdos entre los departamentos del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	91	68
No	43	32
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Un 68% de la población encuestada ha evidenciado desacuerdos entre los departamentos del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, y un 32% manifiesta que no ha evidenciado tales desacuerdos, lo que ratifica lo dicho por los autores Brown y Moberg (2008), al establecer que estos conflictos ocurren entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes, de tal manera que hay que tener cuidado con estos conflictos.



**Gráfico 23:** ¿Ha evidenciado?

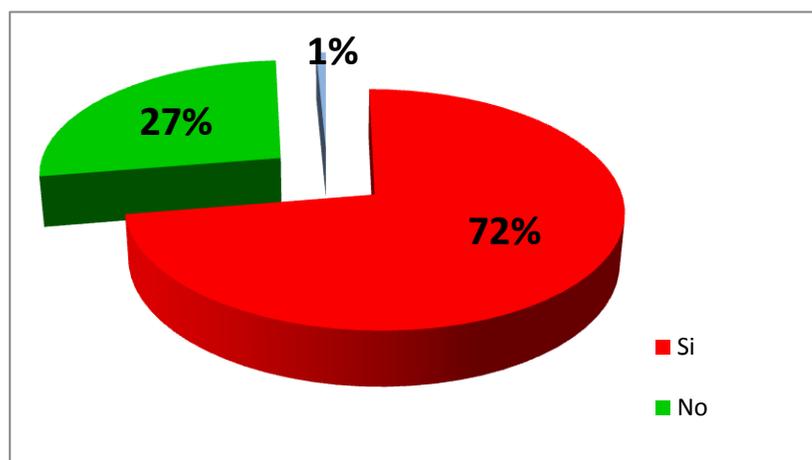
usted desacuerdos entre los departamentos del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Tabla 25:** ¿Ha evidenciado desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás Oficinas del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	97	72
No	36	27
No respondió	01	01
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al preguntarles a los funcionarios encuestados, sobre evidencias de desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás oficinas del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, un 72% de los encuestados sí lo ha evidenciado, mientras que el 27% de los mismos no ha evidenciado desacuerdos y un 1% no respondió a la pregunta, sin duda alguna, estos desacuerdos ocurren por presentarse personas con diferentes atributos de personalidad, aptitudes, actitudes, valores, habilidades y conocimientos, de allí pues, Brown y Moberg (2008), demuestran que estos conflictos ocurren entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo los cuales conllevan a su vez a generar los conflictos interpersonales.



**Gráfico 24:** ¿Ha evidenciado desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás Oficinas del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Dimensión:** Proceso de manejo de conflictos

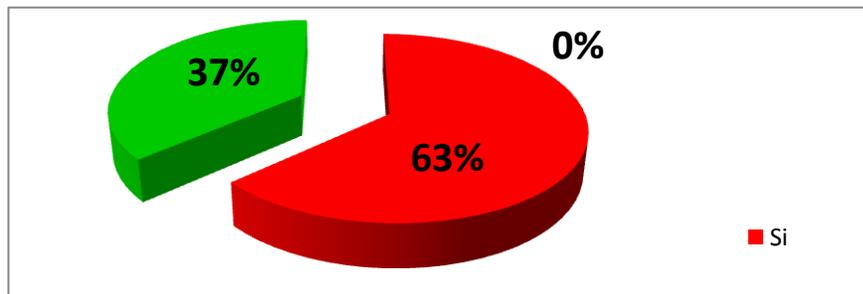
**Indicadores:** Mediación

**Tabla 26:** ¿Considera usted que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos?

Alternativa	F	%
Si	85	63
No	49	37
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 funcionarios bomberiles encuestados, el 63% de la población manifiesto que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos, sin embargo para el 37% de la población encuestada manifiesta que no se lleva a cabo la mediación como medios de resolución de conflictos, de los resultados arrojados se pudo evidenciar que dentro de esta institución se lleva a cabo la mediación entendiéndose esta según Ramírez (2008), como: “un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación que las partes identifiquen las posibles zonas de acuerdo.



**Gráfico 25:** ¿Considera usted que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos?

**Dimensión:** Proceso de manejo de conflictos

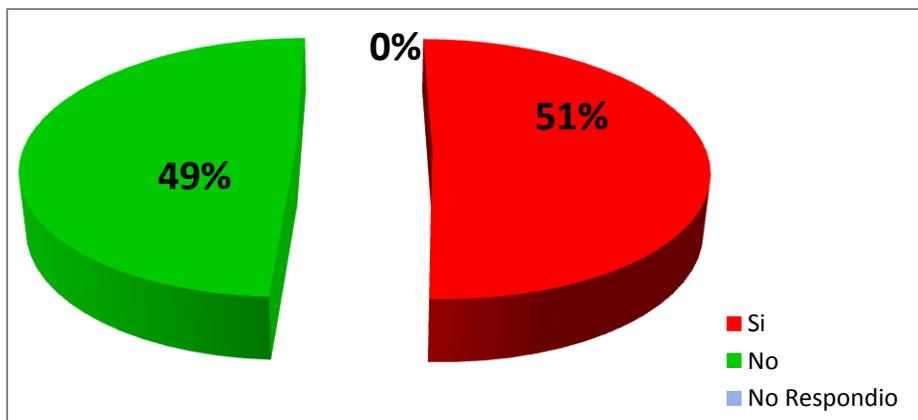
**Indicadores:** Conciliación

**Tabla 27:** ¿Se lleva a cabo la Conciliación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución de los conflictos?

Alternativa	F	%
Si	68	51
No	66	49
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

La conciliación para un 51% de los funcionarios encuestados si se lleva a cabo, mientras que para el 49% restante no se lleva a cabo como uno de los medios alternativos para la resolución de los conflictos, de allí pues, es importante hacer referencia a lo expresado por Vásquez y otros (2011), al señalar que la conciliación es “un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.”



**Gráfico 26:** ¿Se lleva a cabo la Conciliación en...

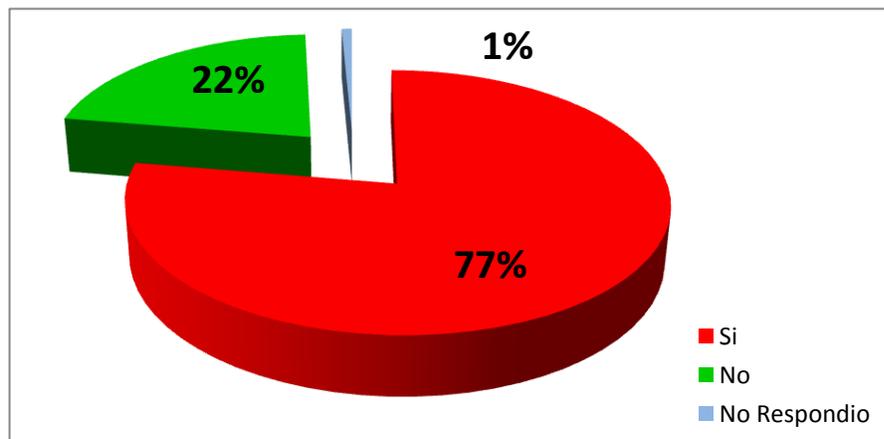
el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución de los conflictos?

**Tabla 28:** ¿Considera usted que la conciliación busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

Alternativa	F	%
Si	104	77
No	29	22
No respondió	01	01
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 funcionarios encuestados, el 77% considera que la conciliación si busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, mientras que el 22% no lo considera de esta manera, y un 1% simplemente no respondió a la pregunta, ratificando afirmativamente lo contemplado por Alarcón (2007) al señalar, que la conciliación es: “Una forma de solución de una controversia que acelera su terminación definitiva a través de un acuerdo de las partes, asistidas por un tercero el conciliador, respecto de derechos que no tienen carácter de indisponibles.”



**Gráfico 27:** ¿Considera usted que la conciliación busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?

**Dimensión:** Proceso de manejo de conflictos

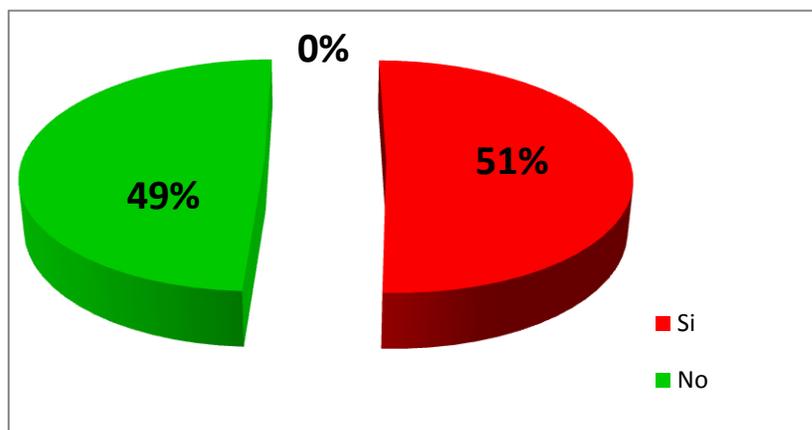
**Indicadores:** Negociación

**Tabla 29:** ¿Se lleva a cabo la negociación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la búsqueda de la resolución de un conflicto?

Alternativa	F	%
Si	68	51
No	66	49
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al consultar el ítems 28, un 51% de los funcionarios encuestados manifestó que sí se lleva a cabo la negociación en el instituto autónomo como uno de los medios alternativos para la resolución de conflictos mientras que para el 49% de los encuestados manifestó que la negociación no se lleva a cabo, de allí pues que es necesario resaltar lo que señala Vásquez (2006), “Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos, puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es la concertación de voluntades de las partes”.



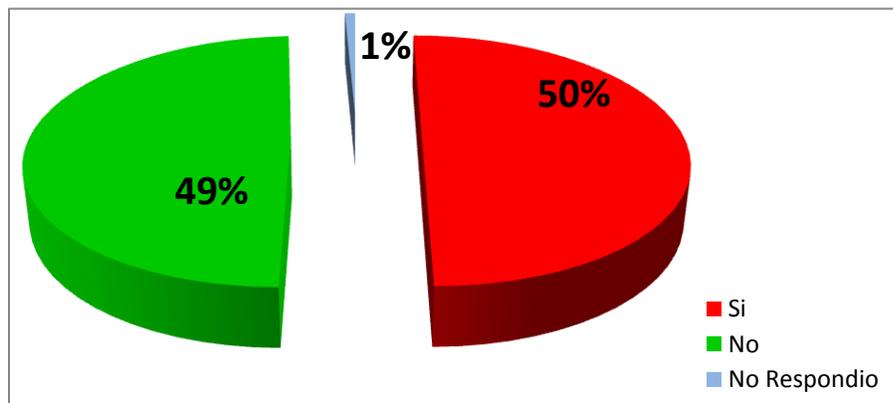
**Gráfico 28:** ¿Se lleva a cabo la negociación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la búsqueda de la resolución de un conflicto?

**Tabla 30:** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para resolver un problema solo se sientan las partes involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan realizan concesiones para llegar a un acuerdo amistoso?

Alternativa	F	%
Si	67	50
No	66	49
No respondió	01	01
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

Al realizarles las encuestas a los funcionarios sobre el ítems 29, un 50% señaló que para resolver un problema sí se sientan las partes involucradas de mutuo acuerdo a dialogar y realizar concesiones para llegar a un acuerdo amistoso, mientras que el 49% no opina lo mismo, y un 1% no respondió la pregunta, por lo que se evidencia lo señalado por Ramírez (2008), quien define la negociación como: “El proceso mediante el cual dos o más personas, que tienen intereses comunes o diferentes, intercambian información veraz y suficiente, a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras. Se pretende influir sobre la conductas del otro para lograr un comportamiento deseado sin usar el poder o la fuerza.”



**Gráfico 29:** ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para resolver un problema solo se sientan las partes involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan realizan concesiones para llegar a un acuerdo amistoso?

**Dimensión:** Proceso de manejo de conflictos

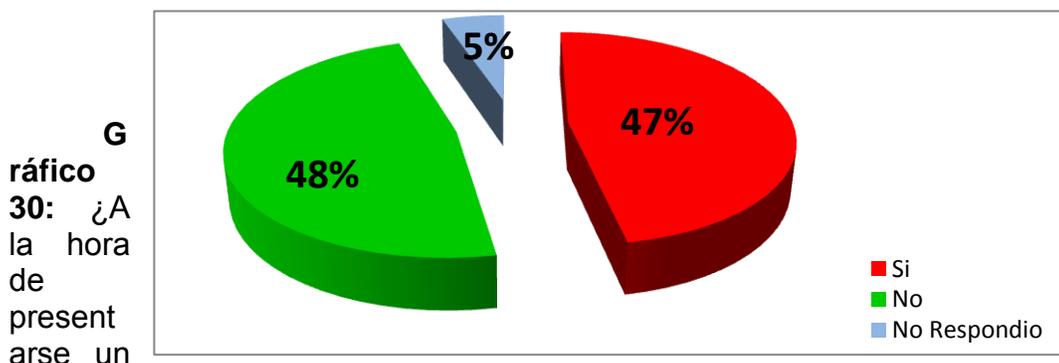
**Indicadores:** Arbitraje

**Tabla 31:** ¿A la hora de presentarse un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto?

Alternativa	F	%
Si	63	47
No	64	48
No respondió	07	05
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ramírez 2016

De los 134 entes muestrales consultados, el 48% manifestó que a la hora de presentarse un conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo no se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto, mientras un 47% manifestó que si se lleva a cabo y un 5% no respondió la pregunta, entendiéndose al arbitraje según Colina N (2010) como: "un método privado para la solución de conflictos en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza y que esté desprovisto de la condición de órgano judicial, llamado "arbitro" para que les escuche y finalmente, resuelva sus diferencias de criterio, esto es lo que se conoce como "encomendar la solución a un tercero".



conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto?

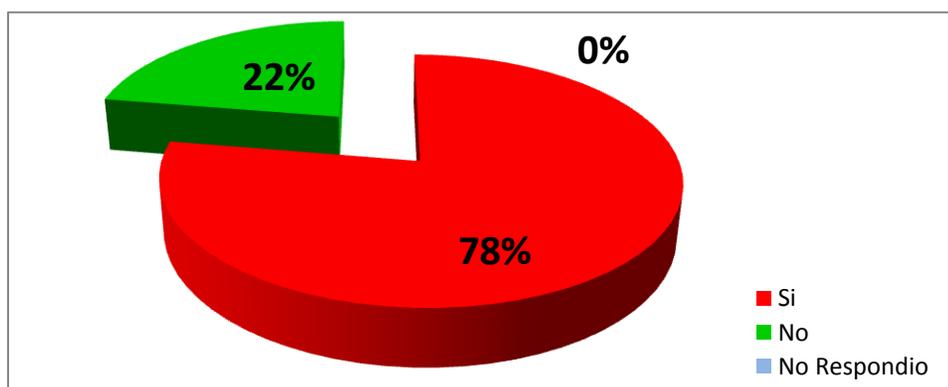
**Tabla 32:** ¿Considera viable usted que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio?

Alternativa	F	%
Si	104	78
No	30	22
No respondió	00	00
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

**Fuente: Ramírez 2016**

El 78% de los encuestados al responder el ítems 31, manifestaron sí considerar viable que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio, mientras que, el 22% no lo considera viable de allí, la importancia de que personas inmersas a un conflicto se apeguen a terceros para la resolución del mismo, Ramírez (2008), señala el arbitraje como: “el medio por el cual las partes, de manera voluntaria, llevan su diferencia ante uno o varios terceros quienes la resolverán mediante un arbitral de laudo, es decir, mediante una sentencia emitida por él o los árbitros siendo obligatoria para las partes.”

ráfi  
co  
31:  
¿Co  
nsid



era viable usted que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio?

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Aun cuando los funcionarios bomberiles presentan conflictos o algún tipo de problemas dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas estos no son atendidos o solucionados lo antes posible debido a la carencia de un tercero imparcial que los solucione, de manera que pueda existir un ambiente de trabajo armónico para el buen desenvolvimiento personal y laboral entre ellos.

De allí que, a juicio del investigador esta problemática tiene causas en la falta de un equipo multidisciplinario que tenga a bien funcionar dentro de los institutos autónomos de los cuerpos de bomberos y bomberas para solución inmediata de posibles problemáticas que allí se puedan presentar. Se ha podido evidenciar mediante encuestas realizadas a una población de 134 encuestados, el mayor porcentaje, es decir, un 56 % considera que dentro del ambiente de trabajo si le han sido afectadas las funciones que desempeñan, mientras que un 43% considera que en ningún momento le han sido afectadas sus funciones.

Asimismo, el 75% de los encuestados manifiesta que existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos, ya que para un 24% no existen dichas discrepancias, mientras que el resto se abstuvo en contestar; es el caso que el 69% de los encuestados observa que dentro del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del

Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos para la toma de decisiones, por lo que el 31% no tiene conocimiento o no observa conflictos dentro del instituto.

De los resultados arrojados se puede determinar que a simple vista es necesario la constitución de un equipo multidisciplinario de conciliación y mediación para resolución de conflictos en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, aunque, el 69% de los encuestados manifestó que se lleva a cabo la conciliación, un 31% señaló que no se lleva a cabo.

En base, a la información aportada y al análisis efectuado considerando los objetivos propuestos, se concluye: Con referencia al primer objetivo específico, se diagnosticaron los conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Estado Trujillo, donde se observó la existencias que predisponen y desencadenan dicho conflicto.

En relación al segundo objetivo específico se identificaron los tipos de conflicto existentes en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Estado Trujillo, entre los cuales resaltan los de procedimiento, estos se dan por el exceso de burocracia aparte de qué no saben los procedimientos seguir para la búsqueda de una solución, debido a que no tienen clara la norma que se ha de utilizar.

Luego se encuentran los de jerarquía, estos son relacionados con el poder, autoridad, puestos de trabajo, categoría, actividad y responsabilidades que cada miembro de la organización considera que tiene además que son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder. No obstante, los de conocimientos simplemente son aquellos en los que funcionarios bomberiles no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad, los cuales dan inicio a los conflictos dentro de las organizaciones, tal y como puede suceder con los de carencia de habilidades directivas debido a la falta de formación adecuada para las relaciones humanas.

Seguidamente, se encuentran los grupales estos se generan a consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros, mientras que los personales incluyen problemas familiares o conyugales.

De tal manera, que los de papel son aquellos desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas; los interpersonales son estos que surgen entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel, por cuanto se manifiestan de diferentes modos: conflictos por recursos escasos, por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento y por los hechos, sin embargo, otros conflictos son los de entre unidades los cuales ocurren entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo, allí las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero a diferencia que las causas por lo general son diferentes.

En cuanto al tercer objetivo específico se describió el proceso de manejo de conflicto del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Estado Trujillo, resultando estos los medios alternativos de resolución de conflictos tales como: mediación, negociación, conciliación y arbitraje, los cuales son fundamentales e indispensables para solucionar conflictos tanto laborales como organizacionales de cualquier índole donde se presenten.

Es importante resaltar, que son utilizados extrajudicialmente, es decir, sin intervención de un juez ni un proceso judicial, de tal manera, que la mediación es un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación que ambas partes identifiquen posibles zonas de acuerdo. Por otra parte, negociación es un proceso encaminado a resolver problemas en el cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una

decisión conjunta sobre lo que les afecta, puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es concertación de voluntades de las partes.

En cuanto a, conciliación esta viene siendo un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses;. De tal manera que, el arbitraje que no es más que el medio por el cual las partes, de manera voluntaria, llevan su diferencia ante uno o varios terceros quienes resolverán mediante un arbitral de laudo, es decir, mediante una sentencia emitida por él o los árbitros siendo obligatoria para ambas partes.

Por último, se presenta una propuesta para el estudio y posterior aprobación por parte del Comandante General así como también del Estado mayor para la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio y Estado Trujillo, de manera, que los mismos puedan reforzar los principios, valores éticos y morales que son proporcionados en la mayoría de las ocasiones en sus hogares en vista de ser fortalecidos dentro del instituto para que todos los problemas sean resueltos de forma eficaz, eficiente y efectivamente en una primera instancia.

## **Recomendaciones**

### **Al Colegio Nacional de Bomberos.**

Establecer acciones que permitan el fortalecimiento de las conductas que realicen los funcionarios bomberiles dentro de las instituciones a nivel nacional logrando la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas.

**Al Gobernador del Estado Trujillo.**

Para el estudio, aprobación en el Estrado Trujillo sobre la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo, de manera tal que dichos problemas sean resueltos rápido, eficaz, efectiva con el objeto de no elevarlos a otras instancias legales.

**Al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.**

Para que realicen las diligencias necesarias en cuanto a la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo y elevarlo como propuesta al Colegio Nacional de Bomberos, para que dé su aprobación y a su vez lo implementen en los demás cuerpos de bomberos.

**A las autoridades de la Universidad de los Andes.**

Que motiven a los distintos Cuerpos de Bomberos a que se sometan a un tercero para la solución de los problemas, de tal manera, que implementen un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo.

**Al Comandante General y al Estado Mayor del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo.**

Que realicen las diligencias pertinentes para la aprobación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo.

## **CAPITULO VI DE LA PROPUESTA**

### **Introducción.**

La presente propuesta, tiene por finalidad la conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, para el abordaje inmediato, eficaz de los conflictos organizacionales en la institución.

Aunado a lo anteriormente expuesto, este equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje tendrá como uno de los objetivos principales la modernización de un Cuerpo de Bombero con su propio “Tribunal” el cual será denominado “equipo”, que según el Diccionario de la Real Academia Lengua Española (DRAE), lo define como “Reunión de varias personas para conferenciar o tratar de un asunto” con el fin de darle solución a los mismos y luego modernizar el marco legal que rige a todos los Cuerpos de Bomberos de Venezuela. Indiscutiblemente, otra de las funciones de esta propuesta es llegar a conciliar para resolver los conflictos de orden tanto colectivo como individual que se puedan presentar, ello para que no puedan ser elevados a instancias mayores, ello para ayudar a la celeridad procesal y de esta manera evitar congestionar o sobre saturar los Tribunales de la Republica con más trabajo.

En este sentido, la presente propuesta establece las funciones del equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto como tal, la constitución de dicho equipo, estará integrada por tres (03) miembros funcionarios adscritos a la Institución bomberil, el perfil que deben cumplir los tres miembros más los planes de acción a ejecutar se deben materializar en la propuesta.

### **Objetivo General.**

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos.**

Realizar un diagnóstico de los tipos de conflictos organizacionales presentados en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Estudiar la necesidad de dar respuesta inmediata, veraz y oportuna a los conflictos organizacionales que se presenten en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo a través de los procesos de manejo de conflictos.

Capacitar al personal del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo sobre el equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional.

Buscar el espacio físico donde funcionara equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Conformar el equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Crear un manual de funciones para el equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Dar a conocer en los demás Cuerpos de Bomberos del País sobre el equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional.

### **Justificación de la Propuesta.**

Si bien es cierto, la organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de unos objetivos, que combina talento humanos y materiales, cuya esencia es la armonía del trabajo y la coordinación, no es menos cierto que en algunas ocasiones se presenten conflictos organizacionales dentro de la misma, generando malestar tanto en los trabajadores como en sus distintos departamento por lo que es necesario la implementación de un equipo multidisciplinario que aplique procesos para la resolución de un conflicto en caso de que se llegue a presentar uno.

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir que toda organización está latente a un conflicto el cual no es más que un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos o realizar actividades; de tal manera, también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes.

No obstante, el conflicto puede resolverse a través de soluciones no integrativas (una parte cede) y soluciones integrativas (las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución). De allí, la necesidad de conformar en para el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del

Municipio Trujillo un Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional cuya finalidad es la de suprimir o intentar llegar a un compromiso, procurando abiertamente encontrar una solución aceptable para todos aquellos problemas que se les presente.

Es por ello, que este Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional debe contar con un personal altamente capacitado y que su objetivo en común sea la igualdad principalmente sin discriminación alguna puesto que cada profesional tiene el mismo valor ante el caso a resolver, de tal manera, que la jerarquización en este caso es importante ya que se debe flexibilizarse por un momento jerarquía y de esta forma lograr mediación, es importante señalar, que formar un equipo multidisciplinario suele ser beneficioso para la resolución de un problema concreto, ya que se aúnan distintas disciplinas, enriqueciéndose los distintos profesionales de los conocimientos y experiencias de los demás para, así, poder abordar el problema de la forma más efectiva posible.

En este sentido, la presente propuesta de creación de un Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo debe ser beneficiosa para dicha institución en cuanto a una ampliación de perspectiva del trabajo, romper con toda clase de resistencias o criterios preconcebidos que se puedan generar, ahorro de tiempo y energía, mejora el rendimiento de las competencias individuales, con la actuación del personal más indicado para una situación determinada que ayuda a garantizar el de seguimiento de posibles proyectos los cuales no dependen de una persona o de una sola profesión, sino actuar con profesionalismo ético.

### **Definición de Equipo Multidisciplinario.**

Al respecto, Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño (1989), establece que el equipo multidisciplinario puede extenderse como un grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas. Es necesario mencionar que por grupo entendemos un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales, que por sí constituyen continuos de interacción social, en los que las personas participantes se afectan en forma relativa y directa en el transcurso de la consecución de los objetivos o metas.

Mientras, que para el Diccionario de la Real Academia Lengua Española (DRAE), establece una definición sencilla sobre lo que es un equipo multidisciplinario “Que abarca o afecta a varias disciplinas”, por lo que es de mucha importancia ya que se toma en cuenta para la propuesta de este trabajo de grado la creación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

No obstante, una definición de Junta Local de Conciliación y Arbitraje, puesto que tiene vinculación con el equipo multidisciplinario de dicha propuesta, Ek Canto (2011) hace mención de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje como el órgano competente para dirimir las controversias que se presentan entre trabajadores y patrones.

En este sentido, se conoce solamente los conflictos obrero patronales que se suscitan en ese territorio, en efecto, en Venezuela, específicamente en el Estado Trujillo, el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas con esta propuesta lo que se quiere es crear un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional, de modo se puedan canalizar en primera instancia los conflictos laborales mediante la conciliación, mediación, negociación y el arbitraje “Proceso de Manejos de Conflicto” por excelencia.

### **Funciones del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje.**

En este sentido se comprende, que la función como tal del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje es darle una pronta solución a los conflictos organizacionales que se puedan presentar en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas específicamente en el municipio Trujillo del Estado Trujillo, ello aplicando los medios alternativos de resolución de conflictos como lo son: conciliación, negociación, mediación y el arbitraje de manera se ponga fin a la controversia. Es importante señalar, que su principal función es conciliar así como resolver los conflictos de orden tanto colectivo como individual que se puedan presentar internamente en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas con relación obrero patrono; obrero con obrero; así como, atender y dar trámite a cualquier situación que deba llevarse ante los equipos multidisciplinarios.

En efecto, otra de las funciones del equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje es ser imparcial, expedita, gratuita, otorgar transparencia, certeza jurídica, garantizar el debido proceso como derecho fundamental contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la presunción de inocencia, dar respuesta oportuna, eficaz a las peticiones o decisiones que conociere dicho equipo, emitir cualquier decisión fundamentada conforme a derecho. Puesto, que el personal del equipo deberá desempeñar buena conducta en el área de sus actividades con el público, atendiéndolo con responsabilidad, amabilidad y respeto, sobretodo proporcionándoles cualquier tipo de información que soliciten, dejando claro que no se podrá facilitar información cuando la misma se encuentre reservada o por estar pendiente de resolución.

Por consiguiente, estos tendrán un comportamiento de mutuo respeto y colaboración con los compañeros de trabajo, absteniéndose de cometer acto alguno que pueda alterar el orden o la disciplina en el Instituto

Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas específicamente en el municipio Trujillo.

Asimismo, el personal deberá realizar sus atribuciones y actividades con responsabilidad, en tiempo, forma, eficacia, eficiencia, intensidad, calidad, cantidad, esmero apropiado, sin retrasar la tramitación de audiencias o reuniones, despachando con celeridad los asuntos y, en su caso, transcribir actas que se levanten con motivo de audiencias o reuniones.

Cabe destacar, que en México, según boletín informativo de fecha 04 de Octubre de 2015, la Secretaria del Trabajo y Prevención Social, ratifican a las juntas de conciliación y arbitraje con la justicia laboral cotidiana, esto lo informó el Presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA), Jorge Alberto Juan Zorrilla Rodríguez.

Dentro de esta perspectiva, el funcionario afirmó que la conciliación en el ámbito del trabajo, es por excelencia el medio alternativo de solución de conflictos para impartir justicia de forma oportuna y eficaz, entre otros acuerdos, la conferencia nacional de juntas de conciliación y arbitraje determinó, generar estrategias e implementar mecanismos que garanticen el derecho, desarrollo profesional, en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica e igualdad de oportunidades. De manera que para Venezuela, específicamente en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo este equipo multidisciplinario no solo será innovador, sino motivador para las demás instituciones del país, puesto que los conflictos que se puedan generar son solucionados de un modo eficaz e inmediato por funcionarios capacitados, adiestrados para ello.

### **Constitución del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje.**

Una vez se presente el altercado con alguno de los funcionarios del Cuerpo de Bomberos, de inmediato se constituirá el Equipo Multidisciplinario

de Conciliación y Arbitraje del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, la cual estará integrada por tres (03) miembros, funcionarios de la Institución bomberil.

Considerando que, uno de ellos será el Consultor Jurídico del Cuerpo de Bomberos quien fungirá como director del debate, quien tomara la decisión del caso acorde a derecho conforme lo alegado y probado por las partes, un segundo miembro elegido por el Comandante General del Cuerpo de Bomberos, quien será el secretario.

No obstante, tendrá un tercer miembro que será elegido por el consultor jurídico de dicha institución y su función será de suplente, pudiendo este también ser abogado adscrito a la consultoría jurídica, es importante señalar, que dichos miembros formaran parte de la institución siendo estos a su vez ajenos al conflicto o a la incidencia del mismo.

#### **Perfil de los miembros del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje.**

Los miembros del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo, tendrán como perfil lo siguiente:

##### **Perfil del Consultor Jurídico (Director del Debate).**

- 1) Poseer título Universitario en Derecho.
- 2) Tener conocimiento en el área de computación.
- 3) Tener conocimiento en los procesos de Resolución de Conflictos.
- 4) Ser funcionario activo del Cuerpo de Bomberos.
- 5) Asesorar en materia laboral o según sea el caso.
- 6) Defender los intereses en primera o segunda instancia según sea el caso del Cuerpo de Bomberos en todo tipo de procedimientos judiciales.
- 7) Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la Institución Bomberil.

- 8) Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas del equipo multidisciplinario.
- 9) Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.
- 10) Resolver todo tipo de conflictos que se presenten en la Institución.

**Perfiles de los dos (02) miembros del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje (Secretario y Suplente).**

- 1) Ser funcionario activo del Cuerpo de Bomberos
- 2) Poseer título Universitario.
- 3) Tener conocimiento en el área de computación.
- 4) No tener conocimiento de los conflictos que se ventilan dentro de la institución.
- 5) Ser imparcial a la hora de tomar decisiones con respecto al caso.
- 6) No tener ningún vínculo de parentesco tanto de consanguinidad (hasta el cuarto grado), ni de afinidad (hasta el segundo grado) con ninguna de las partes del caso.
- 7) No tener ningún vínculo de parentesco tanto de consanguinidad (hasta el cuarto grado), ni de afinidad (hasta el segundo grado) ni con el Consultor Jurídico ni con el Comandante General del Cuerpo de Bomberos.

De todo lo anteriormente expuesto, se desprende que en Venezuela, en el mundo entero, los conflictos se encuentran latentes debido a multiplicidad de pensamientos y de personas con diferentes prototipos de conductas es por lo cual muchas organizaciones no escapan a los conflictos laborales, de allí la importancia de implementar un equipo multidisciplinario que logre la mediación y el arbitraje con aras de resolver los asuntos en primera instancia.

**Actualidad sobre Conflictos laborales en Venezuela.**

Indiscutiblemente, Venezuela desde hace meses, ha venido padeciendo diversos conflictos laborales, que enfrentan a obreros,

empleados y sindicatos con sus patronos, organismos públicos o empresas privadas. Entre los conflictos con el gobierno, se puede hacer seguimiento a empresas de Guayana así como las empresas eléctricas. En el lado privado, destacan empresas automotrices, seguidos por alguno de bancos, supermercados u otros rubros. A tal situación, es allí donde surgen los llamados métodos alternativos de resolución de conflictos, como una respuesta fácil y eficaz, pero por encima de todo accesible a la ciudadanía, al momento en que se vean envueltos en algún problema que pudiera tener una solución más sencilla y rápida que la de un juicio, ya que estas soluciones pueden ser aplicadas por un tercero llamado Juez, arbitro u otras personas ajenas al conflicto.

Ahora bien, se puede decir que dentro de una gran gama existente de éstos métodos, se encuentran cuatro de ellos que se resaltan como principales, o que tienden a sobresalir por encima de los demás, ellos son: mediación, conciliación, negociación y el arbitraje, entendiéndose mediación: como aquel método en el cual una persona imparcial que es llamado mediador, ayuda a las partes a conseguir una resolución pacífica del conflicto que sea aceptada por todas ellas. En tal sentido, esto lo logra sin intervenir demasiado, es decir, sin necesidad de decir a las partes que es lo que deben o no hacer, sino que simplemente se limita a escuchar, aconsejar y en lenguaje coloquial calmar los ánimos para ayudar a lograr la respuesta al problema. El mediador no decide, ni resuelve el asunto, no es necesario porque el mismo es resuelto por las partes en conjunto.

### **Reivindicaciones en los conflictos laborales.**

Dentro de esta perspectiva, Chiavenato (2001), señala al respecto que los conflictos laborales incluyen varios tipos de reivindicaciones, entre los cuales se encuentran: Primero: Condiciones legales de trabajo: allí se encuentran condiciones contractuales de trabajo, jornadas semanales, horarios de trabajo, interrupciones para descansos y refrigerios (Domingos,

días feriados), condiciones de trabajo de la mujer, y del niño, niña y adolescente entre otros. Como segundo punto: Condiciones económicas de trabajo: son aquellas condiciones que influyen en la remuneración como el salario profesional, horas extras en días normales o en domingos y días feriados, aumento por méritos o por ascensos, propinas, comisiones entre otros. Tercero: Condiciones físicas del trabajo: allí se encuentran presentes las condiciones ambientales que soportan los empleados en los lugares de trabajo.

Tal es el caso del ruido, temperaturas extremas, gases, agentes químicos, poca o alta iluminación, y otros, así como los equipos de protección individual, tales como vestuario, uniformes, dispositivos de higiene y seguridad de la organización, mientras que en cuarto lugar: condiciones sociales de trabajo, al respecto, vienen siendo aquellas condiciones que están previstos o no en la legislación, como restaurante en los lugares de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, guarderías, estacionamientos, seguro de vida colectivo, complementación de jubilación o fondos de pensión entre otros; Quinto: Condiciones de representatividad en el trabajo: son aquellas que aseguran a los empleados de alguna forma de participación en el proceso de toma de decisiones o representación en este proceso como en los comité de empresas y consejos de empresas.

## PLAN DE ACCION 1

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Realizar un diagnóstico de los tipos de conflictos organizacionales presentados en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Del 19 al 30 de Octubre de 2015	Mediante la realización de Charlas, Jornadas y Talleres	Para solucionar los conflictos organizacionales existentes.	En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Facilitadores Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

## PLAN DE ACCION N° 2.

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Estudiar la necesidad de dar respuesta inmediata, veraz y oportuna a los conflictos organizacionales que se presenten en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo a través de los procesos de manejo de conflictos.	Del 19 al 30 de Octubre de 2015	Mediante Talleres, Charlas y Conversatorios	Para disminuir los tipos de Conflictos Organizacionales que se puedan presentar en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Facilitadores Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

**PLAN DE ACCION N° 2.**

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Capacitar al personal del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo sobre el Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional	Del 19 al 30 de Octubre de 2015	A través de Charlas, Jornadas, Talleres y Conversatorios	Para lograr la disminución de los conflictos organizacionales en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Facilitadores Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

### PLAN DE ACCION N° 3.

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Buscar el espacio físico donde funcionara el Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Del 19 al 30 de Octubre de 2015	Mediante la realización de Talleres, Charlas y Conversatorios	Para el desarrollo y la ejecución armónicamente del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Facilitadores Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

#### PLAN DE ACCION N° 4.

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Conformar el equipo que formara parte del Equipo Multidisciplinario Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	Del 19 al 30 de Octubre de 2015	A través de Postulaciones hechas por parte del Comandante General y miembros del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Para ejecutar la incorporación del equipo multidisciplinario Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.	En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Facilitadores: Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

### PLAN DE ACCION N° 5.

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Crear un manual de funciones para el Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Entre los meses Junio y Julio de 2016	Estableciendo una propuesta de Manual de Funciones para el Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo	Para la implementación del Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en la Ley del Bombero	En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo	Comandante General del Cuerpo de Bomberos Luis Andrade, Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

### PLAN DE ACCION N° 6.

Conformación de un equipo multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo

¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
Dar a conocer en los demás Cuerpos de Bomberos del País el Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional.	Entre los meses Junio y Julio de 2016	Mediante la realización de Talleres, Charlas y Conversatorios	Para concientizar al personal de los distintos Cuerpos de Bomberos del País la formación de un Equipo Multidisciplinario de Conciliación y Arbitraje como Estrategia de Resolución del Conflicto Organizacional	En las Comandancias Centrales de los distintos Institutos Autónomos de Cuerpos de Bomberos y Bomberas del país	Comandante General del Cuerpo de Bomberos, Funcionarios Bomberiles Abogado. Hecney Amón Ramírez Mendoza y su Tutor. Abogado José Francisco Conte Capozzoli

**Fuente:** Ramírez (2015)

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). **Métodos y Técnicas de investigación**. Material Mimeografiado. USR. Caracas – Venezuela.
- Abrego y Otros (2012), **Elaboración de un Diseño Instruccional para el Desarrollo de Habilidades en el Manejo de Conflictos y Negociaciones Dirigida al Área de Mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica Roka C.A. Utilizando la Inteligencia Emocional**. Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios. Caracas- Venezuela.
- Alarcón (2007), **Los medios alternativos de solución de conflictos** trabajo disponible en <http://www.monografias.com/trabajos33/medios-de-solucion/medios-de-solucion.shtml>
- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su Elaboración. Editorial Episteme. Orial Ediciones. Tercera Edición. Caracas Venezuela.
- Arias y Heredia V (2006). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas.
- Balestrini (2002) **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Argentina Buenos Aires.
- Barón (2006), **Manejo de Conflictos. Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud**. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso.
- Brown y Moberg (2008), **Organization theory and Management**. disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/ser-y-conflicto/ser-y-conflicto.shtm>.
- Cabanellas (1966) **Diccionario Jurídico Elemental**. Editorial Heliasta S.R.L. Undécima edición.
- Cámara S. (2012). **“Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional”**. Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad de Cádiz. Andalucía España.
- Chiavenato (2001) **Administración: Teoría, Proceso y Práctica**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición, Bogotá Colombia.
- Chiavenato (2009), **Gestión del Talento Humano**, 3/e Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato (2011), **Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”**. Editorial Mc Graw Hill, Novena Edición, México DF.

Código de Procedimiento Civil, de la República Bolivariana de Venezuela. Editorial Legis.

Colina (2010), **Los conflictos laborales de trabajo**. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/conflictos-laborales-trabajo/conflictos-laborales-trabajo2.shtml>.

Cram y MacWilliams (2012). **Herramientas Gerenciales. Equipo de Trabajo de Alto Desempeño y Cooperación Organizacional mediante el manejo de Conflictos y Negociaciones**. Disponible en <http://Lismary2013.Blogspot.Com/2013/06/Equipo-De-Trabajo-De-Alto-Desempeno-Y.Html>.

Juan Garay (2006) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), Ediciones. Caracas Venezuela. Reedición 2006.

Diccionario de la Real Academia Lengua Española (DRAE).

**Diccionario Hispanoamericano de Derecho de Berenguer** (2008). Grupo Latino Editores. Tomo I.

Enciclopedia Libre Wikipedia.

Ek Canto (2011) **Definición y Funciones de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje**. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/103690612/definicion-y-funciones-de-la-junta-local-de-conciliacion-y-arbitraje>.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) **Metodología de la Investigación**, Cuarta Edición (2006). México - Editorial: McGraw-Hill.

Gelabert M. (2008), **Recursos Humanos dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones**. Tercera Edición. Madrid España. Editorial ESIC.

Giménez N. (2011). **“La Negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas para el estrato B, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara”**. Trabajo especial de grado, presentado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial.

Granadillo M. (2013), **“Medios alternativos de resolución de conflictos como opción válida y eficiente de los conflictos laborales en Venezuela”**. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad José Antonio Páez.

- Hernández (2007) **Medios Alternos de Resolución de Conflictos como Complemento del Procedimiento Civil Venezolano**. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, División de Estudios para Graduados Programa de Derecho Procesal Civil, para optar al título de Magíster Scientiarum en Derecho Procesal Civil.
- Kerlinger (2003), **Métodos de Investigación en Ciencias Sociales**. Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado y Toro (2001), **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Edición: Episteme Consultores Asociados CA. Venezuela.
- Juan Garay (2012) **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**. Gaceta Oficial (2012). Ediciones Juan Garay. Caracas Venezuela.
- Méndez, C. (2001) **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Bogotá. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- Milioni (1979) **Diccionario Recursos Humanos**. / 3ª Edición. Editorial: Atlas.
- Montiel M. (2012) **“Gerencia Estratégica Educativa y los Conflictos Organizacionales en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana”**. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad del Zulia (LUZ), para optar al grado de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencias de Organizaciones Educativas.
- Orgallo (2000) **Conflicto Organizacional. Descuadrado**. Disponible en [http://www.descuadrando.com/Conflicto\\_organizacional](http://www.descuadrando.com/Conflicto_organizacional).
- Parella y Martins (2006) **“Metodología de la Investigación Cuantitativa”**, Edit. Fedupel. 2da edición, Caracas.
- Pelekais, C. y otros (2005). **El ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórica Práctica**. Ediciones Astro Data, Maracaibo-Venezuela.
- Ramírez (2008) **Manual de Medios Alternativos de Resolución de Conflictos**, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos36/resolucion-conflictos/resolucion-conflictos2.shtml>.
- Robbins (2005), **Administración Título Administración**. Editor: Pearson Educación. Octava Edición. México.
- Sabino (2002) **El Proceso de la Investigación Científica**. Segunda Edición. Editorial Limusa. Noriega. Editores. México.

Magistrado José M. Delgado Ocando (2000). **Exp. N° 00- 0269, dec. N° 442. Tribunal Supremo de Justicia. Sentencia de la Sala Constitucional.**

Valverde, Ayala, Pascua y Fandiño (1989), **El Trabajo en Equipo y su Operatividad.** Disponible en [www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf](http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf).

Van D. Meyer W. (2007) **Manual de Técnicas de la Investigación Educativa.** Disponible en <http://www.books.google.com>.

Vásquez y otros (2011), **Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos. CURSO Mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos (MRAC).** México DF. Cuadernos de capacitación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS A**  
**OFICIOS PARA LOS EXPERTOS EVALUADORES**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



El instrumento que a continuación se presenta tiene como finalidad recolectar información para la investigación titulada: **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL. CASO: INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO** Su colaboración es sumamente valiosa ya que las respuestas servirán como base de datos para su desarrollo. La información tendrá carácter confidencial por lo que no es necesaria su identificación.

Se agradece de antemano su colaboración.

Gracias

Trujillo, de de 2015

**Ciudadano(a):**

**Su Despacho.-**

Respetado(a) Magister o Doctor(a)

Reciba Usted un saludo cordial y los mejores augurios por el éxito de sus actividades y su bienestar.

Motiva esta correspondencia solicitar su valiosa participación como EXPERTO(A) EVALUADOR(A) de un (01) instrumento diseñado para recolectar información sobre el **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL. CASO: INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO**, todo ello para mejorar la toma de decisiones y resolver de manera rápida eficaz y efectiva los problemas que dentro de esta Institución puedan surgir variables de la investigación que desarrollo en el **INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO** como requisito para obtener el Título de Especialista en Derecho Mercantil opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de los Andes (ULA-NURR); Dado su prestigio profesional, sólidos conocimientos y reconocida experiencia, su participación como EXPERTO(A) EVALUADOR(A) permitirá optimizar la pertinencia y adecuación del contenido de cada uno de los ítems de los cuestionarios, lo cual será un aporte significativo para el mejor desarrollo de la investigación planteada.

Para tal propósito, le suministro información sobre las variables antes mencionadas, definiciones conceptuales y operacionales, dimensiones, e indicadores.

Conocedor de su receptividad, agradezco de antemano su colaboración al evaluar los instrumentos y formular las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Atentamente,

**Abg. Hecney Amon Ramirez Mendoza**

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO (A)

Apellidos y Nombres \_\_\_\_\_

Institución donde labora \_\_\_\_\_

Título de Pregrado \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Título de: Maestría \_\_\_\_\_

o Doctorado \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

## 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar las condiciones que predisponen y desencadenan el conflicto en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Identificar los tipos de conflicto existentes en el Instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Describir el proceso de manejo de conflicto del instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

Diseñar una propuesta para la conformación de un equipo multidisciplinario de conciliación y arbitraje como estrategia de resolución del conflicto organizacional en el instituto autónomo del cuerpo de bomberos y bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo.

#### **4. SISTEMA DE VARIABLES**

Resolución de conflictos

##### **4.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

“Es un conjunto de métodos, procedimientos, o técnicas que, tiene por objeto solucionar las desavenencias o dificultades, entre personas u organizaciones, no recurriendo a los tribunales, ni a la decisión impuesta por un juez, con la característica intervención activa de ambas partes involucradas”.

##### **4.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La variable será operacionalizada mediante las dimensiones: Condiciones, Tipos de conflicto y Proceso de manejo de conflictos, igualmente mediante los indicadores: que Predisponen y Desencadenan, Procedimiento, Jerarquía, Conocimientos, Carencia de Habilidades Directivas, Grupales, Personales, De Papel, Interpersonal, Entre Unidades, Mediación, Conciliación, Negociación y Arbitraje

## **5. DIMENSIONES DE LAS VARIABLES**

### **5.1. VARIABLE RESOLUCION DE CONFLICTOS**

#### **DIMENSIÓN CONDICIONES**

##### **Condiciones que predisponen el conflicto**

Con referencia a las condiciones que predisponen el conflicto, Chiavenato (2009) establece lo siguiente: 1. Diferenciación de actividades. Objetivos e intereses diferentes e incluso antagónicos tienden a provocar conflictos. 2. Recursos compartidos. En general, los recursos disponibles son escasos y limitados. La incidencia de un grupo será en perjuicio de otro grupo. 3. Actividades interdependientes. La actividad en una organización tanto los individuos y los grupos dependen uno de otros.

##### **Condiciones que desencadenan el conflicto**

Cabe señalar que, dentro de las condiciones que desencadenan el conflicto estas se presentan cuando ocurren dos situaciones, la primera es la percepción de la incompatibilidad de objetivos y la segunda por la percepción de la oportunidad de interferencia, en consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo. Es decir, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto, la solución es el final del episodio de conflicto, lo cual no significa que el mismo haya sido solucionado o administrado: sólo significa que de alguna manera termina el episodio.

#### **DIMENSIÓN TIPOS DE CONFLICTO**

Por otro lado, Brown y Moberg (2008), señalan tres tipos, entre los cuales están: Conflictos de papel, Conflicto interpersonal, Conflictos entre unidades. Conflictos de papel: No es más que los desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Entendiéndose al papel como un conjunto de actividades asociadas con

algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de la organización tiene al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, entre otros.) y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, otros.) Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga.

Conflicto interpersonal: Este tipo surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel, por cuanto se manifiestan de diferentes modos

### **DIMENSIÓN PROCESO DE MANEJO DE CONFLICTOS**

Los medios alternativos de resolución de conflictos si bien es cierto son cuatro, tales como: la mediación, negociación, conciliación y arbitraje, no es menos cierto que son fundamentales e indispensables para solucionar conflictos tanto laborales como organizacionales y de cualquier índole donde se presenten, son utilizados extrajudicialmente, es decir, sin la intervención de un juez ni un proceso judicial.

### **6. POBLACIÓN**

En este caso, se considera como informantes el personal del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Estado Trujillo, que alcanza a 80 personas.

### **7. ESCALA DE MEDICIÓN**

La medición de la variable resolución de conflictos se hará mediante la aplicación de un instrumento es decir un cuestionario de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta.

### **8. CRITERIO DE MEDICIÓN**

Pertinencia (contexto teórico, objetivo e indicador) y redacción.

## JUICIO DEL EXPERTO

**1. Considera que los ítems están contruidos de acuerdo con los objetivos de manera**

Suficiente     Medianamente suficiente     Insuficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. En líneas generales, considera que los indicadores de las variables están en el contexto teórico de forma**

Suficiente     Medianamente suficiente     Insuficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Considera que los reactivos de los cuestionarios miden los indicadores seleccionados para las variables, de manera**

Suficiente     Medianamente suficiente     Insuficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Los instrumentos diseñados miden la variables de forma**

Suficiente     Medianamente suficiente     Insuficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Considera que la redacción de los ítems se presenta de forma**

Suficiente     Medianamente suficiente     Insuficiente

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Considera los instrumentos diseñados:**

Válidos     No válidos

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto

\_\_\_\_\_  
Fecha de Validación

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXOS B  
INSTRUMENTOS**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**INSTRUMENTO**

1. ¿Considera usted que dentro de su ambiente de trabajo han sido afectadas las funciones que desempeña?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen discrepancias entre patrono y trabajadores que suelen provocar conflictos?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Percibe usted que entre el personal que labora dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen objetivos e intereses incompatibles por realizar distintas actividades operativas y administrativas?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que las actividades realizadas por el personal adscrito al Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son interdependientes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Observa usted incompatibilidades en los objetivos dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Observa usted que existen comportamientos conflictivos entre el personal que labora en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo que interfieren en su área laboral?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Observa exceso de burocracia dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Conoce usted los procedimientos o normas a seguir para la solución de un conflicto dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Observa usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo hay conflictos en la toma de decisiones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen competencias de poder o autoridad entre sus departamentos?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Considera usted que en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo están laborando personas que no poseen conocimientos para realizar ciertas actividades?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo han surgido conflictos por falta de conocimientos, información o de formación adecuada de algún funcionario que allí labora?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Considera Usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo mantienen relaciones armónicas con su personal?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Considera usted que los jefes del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo son autoritarios provocando desagrado y rechazo por parte del personal que allí labora?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Existen comparaciones por parte de los jefes entre grupos debido a su desempeño laboral?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Observa usted si existe antipatía entre los funcionarios del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Considera usted que dentro del personal activo del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos personales y/o familiares?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. ¿Conoce usted si existe falta de motivación de algún funcionario bomberil en su puesto de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
19. ¿Existen desacuerdos entre dos o más funcionarios bomberiles acerca de la función que desempeñan uno de ellos en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Ha experimentado usted desacuerdos con respecto a algún rol designado por su jefe inmediato dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
21. ¿Considera usted que dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo existen conflictos interpersonales por desacuerdos sobre las metas objetivos y valores institucionales?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
22. ¿Existe dentro del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo buena comunicación y una corriente de información eficaz por parte de los jefes para con los funcionarios?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
23. ¿Ha evidenciado usted desacuerdos entre los departamentos del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
24. ¿Ha evidenciado desacuerdos entre personal de secciones de guardias y demás Oficinas del Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
25. ¿Considera usted que se lleva a cabo la mediación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución efectiva de conflictos?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
26. ¿Se lleva a cabo la Conciliación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la resolución de los conflictos?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. ¿Considera usted que la conciliación busca el logro de un entendimiento mutuo para la resolución de un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
28. ¿Se lleva a cabo la negociación en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para la búsqueda de la resolución de un conflicto?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
29. ¿En el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo para resolver un problema solo se sientan las partes involucradas donde de mutuo acuerdo dialogan realizan concesiones para llegar a un acuerdo amistoso?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**30.** ¿A la hora de presentarse un conflicto en el Instituto Autónomo del Cuerpo de Bomberos y Bomberas del Municipio Trujillo del Estado Trujillo se lleva a cabo el arbitraje para la resolución de un conflicto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**31.** ¿Considera viable usted que de manera voluntaria los involucrados en conflictos se someten a la tutela de un tercero para que los escuche y finalmente resuelvan las diferencias de criterio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS C  
CONSTANCIAS DE VALIDACION**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Aura Estela Di Lauro, portador (a) de la cedula de identidad, N° V- 9.317.844, de profesión: Abogada, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recolección de datos que permitirá recabar información para el Trabajo de Grado titulado. **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL. CASO: INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es el Abogado Hecney Amón Ramirez Mendoza, portador de la cedula de identidad N° V- 19.899.623.

Certifico que el mismo reúne los requisitos en cuanto análisis y correspondencia con los objetivos de la investigación, así como redacción y suficiencia de contenido para ser aplicado.

Constancia que se expide en Trujillo a los 16 días del mes de Octubre de 2015.

C.I. 9317844

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Ana Guédez, portador (a) de la cedula de identidad, N° V- 5.349.967, de profesión: Abogada, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recolección de datos que permitirá recabar información para el Trabajo de Grado titulado: **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL. CASO: INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es el Abogado Hecney Amón Ramírez Mendoza, portador de la cedula de identidad N° V- 19.899.623.

Certifico que el mismo reúne los requisitos en cuanto análisis y correspondencia con los objetivos de la investigación, así como redacción y suficiencia de contenido para ser aplicado.

Constancia que se expide en Trujillo a los 16 días del mes de Octubre de 2015.

Ana Guédez  
C.I. 5349967

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Biceno Meggy, portador (a) de la cedula de identidad, N° V- 8.721017, de profesión: Dra. en Educación, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recolección de datos que permitirá recabar información para el Trabajo de Grado titulado: **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL. CASO: INSTITUTO AUTÓNOMO DEL CUERPO DE BOMBEROS Y BOMBERAS DEL MUNICIPIO TRUJILLO DEL ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es el **ABOGADO HECNEY AMÓN RAMÍREZ MENDOZA**, portador de la cedula de identidad N° V- 19.899.623.

Certifico que el mismo reúne los requisitos en cuanto análisis y correspondencia con los objetivos de la investigación, así como redacción y suficiencia de contenido para ser aplicado.

Constancia que se expide en Trujillo a los 14 días del mes de Octubre de 2015.

  
\_\_\_\_\_  
C.I. 8721017