



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE CARÚPANO  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN  
LA TOMA DE DECISIONES EN LOS EMPLEADOS DEL  
HOSPITAL I DR. PEDRO RAFAEL FIGALLO. RIO  
CARIBE, MUNICIPIO ARISMENDI. AÑO 2016.**

**AUTORAS:**

Cedeño, Ángel.

Rojas, Silvia.

**ASESORA:**

Profa. Moraima Jiménez.

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado Presentado Como Requisito  
Parcial Para Optar al Título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos**

**CARÚPANO, JUNIO DE 2016**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE CARÚPANO  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### ACTA DE APROBACIÓN

INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN  
LA TOMA DE DECISIONES EN LOS EMPLEADOS DEL  
HOSPITAL I DR. PEDRO RAFAEL FIGALLO. RIO  
CARIBE, MUNICIPIO ARISMENDI. AÑO 2016.

APROBADO POR:

Prof. Moraima Jiménez

ASESOR

Prof. Maria Bruzco

Prof. Betsy Bottino

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

CARÚPANO, JUNIO DE 2016

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	i
DEDICATORIAS .....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación .....	8
1.2.1 Objetivo General .....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3. Justificación de la Investigación .....	9
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	11
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales .....	14
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Conflicto.....	17
2.2.2 Tipos de Conflicto.....	19
2.2.3 Proceso de Conflicto .....	21
2.2.4 Causas de Conflicto.....	23
2.2.5 Toma de Decisiones .....	24
2.2.6 Tipos De Decisiones .....	24
2.2.7 Proceso de Tomar Decisiones .....	25
2.2.8 Bases para Tomar Decisiones .....	26
2.3 Bases Legales .....	27
2.4 Marco Referencial de la Organización.....	28
2.5 Definición de Términos.....	32
CAPÍTULO III .....	36

MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1 Tipo y Nivel de la Investigación .....	36
3.2 Población.....	37
3.3 Técnica e instrumento de investigación .....	37
3.4 Fuentes de información.....	37
3.5 Validación y confiabilidad del instrumento .....	38
3.6 Procesamiento y análisis de datos .....	39
CAPÍTULO IV .....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	40
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS .....	71
HOJA DE METADATOS .....	72

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradecerle a Dios, por haberme dado salud, fuerza, fortaleza y sabiduría para seguir adelante con mis estudios, para así poder lograr mi meta de graduarme.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano, porque en sus aulas adquirí los conocimientos para mi Formación Profesional.

A mis hijos Stephanie, Alfredo y Gabriela, por los momentos que quedaban solos para yo salir a estudiar, hoy les digo, valió la pena, los amo.

A mi tutora, la socióloga Moraima Jiménez, por haberme impartido los conocimientos necesarios para la realización de mi tesis, sin ella esto no habría sido posible; de verdad, muchas gracias.

A todos los profesores que hicieron parte fundamental en mi formación profesional; de verdad, muy agradecida de todos ustedes.

*Silvia Rojas.*

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a dios todo poderoso por darme el privilegio de vivir, y guiarme en cada paso que doy para alcanzar mis metas.

A mis hijos por apoyarme emocionalmente, por creer en mí y darme fuerza para seguir adelante para lograr todas mis metas.

A mis padres que con su constancia, esfuerzo y apoyo he logrado unos de mis objetivos, que con sus palabras de aliento me dan la fortaleza para seguir adelante.

Sin lugar a duda a la Sra. Luisa Bottino que a diario con su apoyo, dedicación y cariño ha sido parte fundamental en el desarrollo de mi carrera.

A la profesora Moraima Jiménez (Tutor Académico) por ser motor impulsor en el logro de mis objetivos, y por brindarme todos sus conocimientos y herramientas que necesitaba para lograr con éxito todo lo planteado.

A mi compañera y amiga Silvia Rojas que juntas con nuestros conocimientos y esfuerzos nos apoyamos mutuamente para dar cumplimiento al desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Y en fin agradecimiento general a la Universidad de Oriente por brindarme los conocimientos necesarios para formarme como profesional.

*Ángel Cedeño*

## **DEDICATORIAS**

Primeramente dedico mi tesis a Dios, por haberme dado salud y el conocimiento necesario para seguir adelante con mis estudios y así formarme profesionalmente.

A mis hijos, Stephanie, Alfredo y Gabriela, pilares fundamentales en mi vida. Los amo.

A mi profesora Moraima Jiménez, por ser mi amiga desde que inicié mis estudios en la Universidad, orientándome y aconsejándome para que siguiera adelante y terminara mi formación profesional.

A todos mis compañeros, ya profesionales que siempre me brindaron su apoyo y creyeron en que yo también lo lograría, de verdad, muchas gracias, siempre los recordaré con mucho cariño.

***Silvia Rojas.***

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso por iluminarme y guiarme en todo momento.

A mis hijos por ser mi fuente de inspiración a lo largo de mi carrera, que con su amor y apoyo me han permitido alcanzar uno de mis sueños.

A mis padres por brindarme su apoyo y porque siempre han velado por mi bienestar y educación gracias por ser mi apoyo en cada momento.

A la Sra. Luisa Bottino por brindarme su apoyo no solo económico si no porque ha estado allí como testigo fiel de todas mis caídas y triunfos que en el día a día se presentan.

Especialmente a un ser único y especial a Luis Carlos que aunque hoy no esté conmigo se que desde el cielo continua apoyándome, hijo siempre estas presente en mi memoria y en mi Corazón.

*Ángel Cedeño*

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Cuadro de variables.....	34
Cuadro N° 2 .....	41
Situaciones de Conflictos en el Trabajo.....	41
Cuadro N° 3 .....	42
Desacuerdos entre la Opinión del Jefe y los Trabajadores .....	42
Cuadro N° 4 .....	43
Relación Armoniosa entre los Compañeros de Trabajo.....	43
Cuadro N° 5 .....	44
Intervención de las Emociones del Empleado cuando está Inconforme con el Trabajo que Efectúa.....	44
Cuadro N° 6 .....	45
Los Trabajadores se Sienten a Gusto con el Trabajo que Desempeñan.....	45
Cuadro N° 7 .....	46
Alcance de Metas a través del Trabajo Realizado .....	46
Cuadro N° 8 .....	47
Situaciones de Conflictos Organizacionales que Permiten Tomar Decisiones	
Acertadas.....	47
Cuadro N° 9 .....	48
Hostilidad debido a las Diferencias Personales entre Compañeros de Trabajo.....	48
Cuadro N° 10 .....	49
Confrontación entre el Grupo de Trabajo para Generar Resultados Positivos .....	49
Cuadro N° 11 .....	50
Existencia de Conflictos que Permiten el Alcance de Objetivos .....	50
Cuadro N° 12 .....	51
Dificultades en el Desempeño a causa de la Tensión Producida por los Conflictos... 51	51
Cuadro N° 13 .....	52
Riesgo de la Satisfacción de Necesidades a causa de los Conflictos .....	52
Cuadro N° 14 .....	53
La Comunicación como medio para Solucionar los Conflictos Positivamente .....	53
Cuadro N° 15 .....	54
Las Agresiones como agentes que Incrementan las Situaciones de Conflictos .....	54
Cuadro N° 16 .....	55
Toma de Decisiones por parte de los Jefes para la Solución de Conflictos.....	55
Cuadro N° 17 .....	56
La Opinión del Trabajador es Importante al Momento de Solventar el Conflicto.....	56
Cuadro N° 18 .....	57
Discrepancia en el Personal debido a los Problemas de Comunicación entre el Jefe y los Empleados .....	57
Cuadro N° 19 .....	58

Existencia de Conflictos debido al Estilo de Liderazgo del Jefe .....	58
Cuadro N° 20 .....	59
Ubicación de la Causa del conflicto para Tomar Decisiones.....	59
Cuadro N° 21 .....	60
Se Toma en Cuenta una Sola Opinión para Solucionar los Problemas Laborales .....	60
Cuadro N° 22 .....	61
La Decisión Tomada para Solucionar el Conflicto Laboral es Considerada la más Viable para Ambas Partes .....	61
Cuadro N° 23 .....	62
Los Valores Personales Prevalecen ante Cualquier Situación Conflictiva .....	62
Cuadro N° 24 .....	63
Existencia de Libertad para Tomar Decisiones en el Trabajo.....	63

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE CARÚPANO  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN LA  
TOMA DE DECISIONES. EN LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL I  
DR. PEDRO RAFAEL FIGALLO, RIO CARIBE,  
MUNICIPIO ARISMENDI. AÑO 2016**

**AUTORES:**

Cedeño, Ángel.

Rojas, Silvia.

**TUTORA:**

Profa. Moraima Jiménez.

**Año:** 2016

**RESUMEN**

Los conflictos organizacionales se generan debido a las diferencias o discrepancias que puedan existir entre empleados de un departamento, entre diferentes grupos de trabajo, o simplemente entre trabajadores y jefes, y los mismos pueden incidir de diversas formas en la toma de decisiones según el estilo de liderazgo presente, las libertades laborales, la comunicación, la armonía o el confort. De este modo, esta investigación se centró en analizar la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Río Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre, lo cual permite percibir que es un estudio de campo donde los investigadores interactuaron directamente con el escenario donde se llevaron a cabo los hechos, de igual modo es del tipo descriptivo debido a que caracterizaron cada una de las variables y fenómenos asociados al estudio como lo son los conflictos laborales y la toma de decisiones. La población estuvo representada por setenta y cinco (75) empleados a los cuales se aplicó un cuestionario de Escala Likert con diferentes preguntas relacionadas con la temática de estudio, lo cual generó una serie de datos que posteriormente fueron analizados e interpretados por los autores. De aquí se pudo observar que los trabajadores no tienen buenas relaciones con los jefes, no se toman en cuenta las opiniones de los empleados para tomar decisiones, existe un ambiente de hostilidad y carece la armonía por lo cual el personal no se siente a gusto, no obstante, los mismos tienen libertad para realizar sus funciones y decidir en sus puestos de trabajo. Se concluyó que la empresa está muy afectada por los conflictos laborales y esto a su vez incide sobre las decisiones que generalmente no son las más acertadas y no benefician a todas las partes que en los conflictos participan.

**Palabras Clave:** Conflicto, Toma de Decisiones

## INTRODUCCIÓN

El conflicto forma parte de la vida cotidiana y es precisamente en las organizaciones donde éste se encuentra latente, ya que los seres humanos son pensantes y compulsivos por lo tanto están expuestos a cualquier clase de situaciones negativas. En el ámbito laboral hay conflicto por las distintas actividades que realizan; por ello, se deben solucionar para no causar daño, tanto a nivel individual como organizacional.

En este sentido, en las instituciones públicas o privadas el conflicto debe convertirse en transformación y cambio para impulsar el progreso de las organizaciones, creándose un ambiente laboral satisfactorio para los trabajadores, claro, no está demás decir que existen posturas teóricas acerca de que los conflictos le dan vida a las organizaciones. Aun así, los conflictos deben solucionarse para que no persista el malestar o desacuerdos y situaciones de tensión entre los involucrados, es por ello, que la toma de decisiones es de vital importancia en la resolución de los conflictos organizacionales, porque a través de ella se creará estrategias para solventar los problemas y así beneficiar los grupos de intereses dentro de la organización, ya que los tiempos han cambiado y todas las decisiones que se puedan tomar tienen que ser bien planificadas para así lograr el éxito de la organización y la satisfacción de los trabajadores.

Se puede decir que en las instituciones se presentan conflictos de todo tipo, y a través de la toma de decisiones se pueden solucionar para el bienestar de los trabajadores. De allí el propósito de la presente investigación, con la que se pretende analizar la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones, en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Río Caribe, municipio Arismendi Estado Sucre.

A tales efectos la siguiente investigación está constituida en los siguientes capítulos:

El Capítulo I. *El problema y sus generalidades*: describe el problema y sus generalidades, donde se presenta la problemática vinculada a los conflictos organizacionales, la toma de decisiones de la mencionada institución, se plasma el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación que sustenta la investigación.

Seguidamente el Capítulo II denominado *Marco Teórico*: contiene los antecedentes relacionados con el tema a estudiar, las bases legales y los conceptos que son de suma importancia conocer y manejar para identificar los tipos de conflictos, el proceso y todo lo referente a la toma de decisiones.

Aunado a ello, el Capítulo III. *Marco Metodológico*: el cual desarrolla tipo y nivel de investigación, población, técnicas e instrumentos y recolección de datos, fuentes de información, validación y confiabilidad del instrumento y procesamiento y análisis de datos.

Por último, el Capítulo IV. *Análisis e Interpretación de los Resultados* el cual consta del procesamiento de los datos recabados y el análisis cualicuantitativo, sustentando a su vez por diferentes teorías relacionada con cada ítem.

Finalmente, las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

En este capítulo se desarrolla la situación o problema que repercute en la institución objeto de estudio con la finalidad de abordarla científicamente; por lo tanto, aquí se describe el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación parte esenciales de esta sección en virtud de que son la columna vertebral del trabajo.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El conflicto dentro de la organización se presenta de manera seria, debido a que puede lesionar verdaderamente el funcionamiento o la disolución de la misma o su desempeño así como llevar a la pérdida de buenos empleados y al deterioro paulatino del ambiente laboral.

En función de lo expuesto organizacionalmente, esto se traduce en tres enfoques. Robbins y Judge (2009, p. 485) refieren que el primer enfoque denominado tradicional alude a que “el conflicto es dañino y ha de evitarse, este surgía de la mala comunicación, falta de apertura y confianza entre las personas y la falla de los directivos en la responsabilidad de sus empleados”. En este sentido, el conflicto es negativo y por lo tanto hay que revisar las posibles causas que lo originan iniciando por el comportamiento de los individuos que lo ocasionan. El segundo enfoque denominado de las relaciones humanas describe que este es una situación natural en los grupos y organizaciones. Tienen la perspectiva de aceptar el conflicto y al ser natural este no puede obviarse y se ha demostrado que en determinadas situaciones hasta llega a mejorar el desempeño. Y, finalmente, la perspectiva interaccionista plantea el desarrollo del conflicto; según Robbins y Judge (2009, p.486) los

precursores de este punto de vista expresan “invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel de estos enfoques: suficiente para que el grupo se conserve viable, autocrático y creativo.

Estos planteamientos muestran la evolución del conflicto a través de tres enfoques diferentes. En torno a la visión tradicional se aprecia el conflicto como una situación negativa que ha de evitarse mientras que el humanista acepta el conflicto y presenta una postura positiva al referir que el mismo puede mejorar el desempeño y el enfoque interaccionista va más allá, al plantear el hecho de que en los grupos se debe generar situaciones en baja escala de conflicto para que estos mantengan un escenario proactivo ante los hechos que se presenten. En este último enfoque se manejan la tipología funcional del conflicto como algo positivo y la postura contraria sería la disfuncionalidad del conflicto que obstaculizan o son destructivos para los objetivos personales y organizacionales.

Ahora bien, González García (2012) plantea que los conflictos en las organizaciones dependen de las condiciones laborales y en la mayoría de los casos interviene ideas o posturas contrapuestas entre los empresarios y los trabajadores. Para llegar a un acuerdo o gestionar la resolución de un conflicto es necesaria la toma de decisiones procurando amparar los intereses de los involucrados. La toma de decisiones puede hacerse a través de las alternativas que se tengan para solucionar el problema o conflicto disponiendo en ciertos casos de la información que se posea. Este es considerado el modelo racional, ya que este modelo permite tomar decisiones lógicas que maximizan la probabilidad de lograr los objetivos en la organización.

En todos los niveles de la organización se toman decisiones desde los altos directivos pasando por los gerentes de niveles medio y bajo. Hay que destacar que la toma de decisiones no es exclusiva del personal de alto rango los empleados también toman decisiones que guardan relación con su puesto de trabajo.

En este orden de ideas, Robbins y Jugde (2009, p. 146) expresan:

Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar de mejor modo las operaciones o donde ubicar una planta nueva de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, se seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos los aumentos de salario... Los empleados que no están en ese nivel también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones para que trabajen.

Resulta interesante lo aquí expuesto dado que en muchas instituciones se tiene la creencia que quienes tienen la facultad de decidir son los que están en los altos niveles jerárquicos y es importante que los empleados tomen sus decisiones acorde a las actividades que realicen dado que en función del cargo que desempeñen los miembros de la organización podrán tomar sus decisiones en lo que es inherente a su ocupación.

El tomar decisiones en una organización presenta una serie de influencias que tiene injerencia con puntos de vista individuales y organizacionales. En lo concerniente a lo individual se encuentra la personalidad y el género. Las facetas de meticulosidad y autoestima inciden en la toma de decisiones porque las personas adquieren más compromiso. En lo relativo al género los estudios muestran que las mujeres razonan más las decisiones que la figura masculina. Desde el plano organizacional se presentan una serie de restricciones que influyen en la toma de decisiones entre estas restricciones destacan la evaluación del desempeño, el sistema de recompensas, las regulaciones formales, el tiempo para tomar una decisión y los precedentes históricos. Las dos primeras tienen un sesgo porque los criterios para tomar decisiones se ven reflejados en la forma de evaluar y por ende en la recompensa que han de otorgar; las regulaciones formales refieren las reglas y reglamentos que han de tenerse para efectuar sus actividades mientras que las

restricciones impuestas es el plazo que otorgan para tomar una decisión por ejemplo cumplir con una actividad asignada. Y por último el contexto de referencia para tomar las decisiones porque aquellas decisiones tomadas en el pasado en cierta medida inciden en las actuales.

Ante estos planteamientos resulta de suma importancia los estudios realizados en torno al conflicto y la toma de decisiones dado que son dos variables que entrelazadas permitirán una optimización de las relaciones establecidas en el mundo organizacional. Por lo expuesto se plantea formalmente la situación del hospital I Dr. Pedro Figallo, esta es una institución de salud que ofrece sus servicios a una buena parte de la población del municipio Arismendi para prevenir y erradicar enfermedades en la población que atiende. Es un centro de salud de gran relevancia y las relaciones de trabajo y situaciones que se presenten allí serán el reflejo de la institución por lo tanto hay que ser cuidadosos con los conflictos que emergen y las decisiones que se toman porque estas pudieran afectar en cierta medida al resto de las personas que acuden a la institución mermando la calidad del servicio.

Como toda institución donde hay interacción entre las personas que allí laboran hay presencia de conflictos. Para obtener información relativa al problema de estudio se sostuvo una conversación con la encargada del departamento de personal en relato de esta persona expresa que los conflictos radican en los problemas presentados en las relaciones interpersonales generando desmotivación y ausentismo laboral. Otra situación de conflicto, aparente es la carencia de autoridad y liderazgo produciendo un irrespeto a los canales regulares. Asimismo, los llamados de atención, la rotación de los puestos de trabajo trae problemas entre los compañeros de trabajo. Porque conduce a una inestabilidad laborar a no tener un puesto fijo a que dedicarse.

Otra de las manifestaciones expresadas como problemas es la comunicación que se originan en la institución aludiendo a que no hay una figura que sea la que

establezca los canales regulares que canalice todas estas situaciones. Es claro destacar que estos conflictos en ocasiones se acrecientan y no se solucionan de manera viable porque no se toman las alternativas pertinentes para llegar a un acuerdo favorable. La información expuesta por esta fuente y observaciones realizadas durante la pasantía profesional de una de las bachilleres que refiere la existencia de problemas en la comunicación y toma de decisiones aludiendo a que posiblemente se genere esta situación porque los encargados de los niveles jerárquicos no viven en la misma zona y en ocasiones cierran las vías por problemas en la comunidad o se ausentan del área de trabajo no pudiendo cumplir o tener la presencia mínima para canalizar los conflictos en la institución.

Lo planteado da paso para que se realice la investigación aquí proyectada todo lo reflejado es importante para ser investigado de manera científica a fin de indagar, verificar o ratificar lo expresado por una de las partes. Por ello, la investigación se enfoca en los empleados de tal forma que se obtenga información verídica de los involucrados en el devenir cotidiano de la institución. En este sentido, el propósito de la presente investigación consistirá en el análisis de la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones caso particular de los empleados del hospital.

Para efectos de la investigación se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los tipos de conflictos presentes en el hospital I Dr. Pedro Figallo?
- ¿Qué origina estos conflictos suscitados en el hospital I Dr. Pedro Figallo?
- ¿Qué tipo de toma de decisiones se efectúan en la institución hospitalaria?
- ¿De qué forma se relacionan los conflictos y la toma de decisiones en el hospital I Dr. Pedro Figallo?

Cada una de estas interrogantes se procura dar respuesta en el desarrollo de la investigación en curso.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones en los empleados del hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe municipio Arismendi, estado Sucre.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar los tipos de conflictos presente en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre.

Describir las causas de los conflictos en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre.

Indagar los tipos de toma de decisiones ejecutados en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre.

Establecer el nexo entre los conflictos y la toma de decisiones en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Las organizaciones son unos de esos ámbitos donde suelen originarse situaciones conflictivas generadas en determinadas ocasiones por la comunicación, el salario, liderazgo, distribución de tareas, horarios de trabajo, el cargo que ocupan, entre otras causas. El desarrollo del conflicto hace relucir situaciones desconocidas en la institución pudiendo ser viables la solución de los mismos a través de la toma de decisiones. En algunos casos la toma de decisiones recae en el líder de la organización, en quien tenga el nivel jerárquico más alto o en los acuerdos establecidos entre las partes. Realmente, esto dependerá del tipo de conflicto y de los involucrados. El hecho de tomar decisiones cuando existen desacuerdos es tratar de resolver las dificultades sin que las partes salgan perjudicados y de esta manera lograr conciliación entre los mismos.

Los conflictos son algo inevitable, forman parte de la vida de los seres humanos. Siempre están latentes en la cotidianidad dada las diferentes actividades que realizan los individuos. El conflicto puede ser de carácter personal, social o laboral. La sola presencia de tensión o desacuerdo entre dos personas es generadora de conflicto. Ahora, bien los conflictos no han de ser permanentes la solución de los mismos recae en la acertada toma de decisiones que se realice ante la discrepancia existente. El tomar de decisiones resulta de la elección entre dos o más alternativas presentadas.

Por tal razón, resulta pertinente desarrollar la investigación cuya finalidad es analizar la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones en los empleados del hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo. Es así, como se expondrán seguidamente los diversos argumentos que avalan el estudio en cuestión.

La realización de esta investigación pudiera generar beneficios a la institución por cuanto obtendría información relativa a la variedad de conflicto existentes y que cada

uno de ellos se canalice de diversa manera al momento de tomar decisiones, es decir que cada tipo de conflicto y dependiendo de sus causas las estrategias para resolverlo al momento de tomar una decisión variarían. Así mismo, el documento obtenido les brindaría otra visión acerca de una temática organizacional que muchas veces prefieren no abordar por la tendencia negativa que se tienen conflictos en su visión tradicional.

Asimismo, los empleados tendrían otra visión de los conflictos al percibir que estos pudieran favorecer su desempeño. Y que la solución de los mismos no solo está en los jefes de la institución sino que ellos mismos podrían participar en la toma de decisiones para resolverlos. Esto se da cuando el conflicto se torna funcional.

Por otra parte, la realización de esta investigación beneficiaría al personal que acude diariamente a la institución y que permanece allí como son los pacientes porque al haber situaciones de conflicto este muchas veces es percibido por la gente que permanece en la misma institución. El beneficio en cuestión emerge porque al presentarse la información relativa al proceso de toma de decisiones los involucrados pudieran aplicar estrategias para decidir lo más acertada posiblemente solucionar la tensión, discordia existente.

Finalmente, se encuentran las investigadoras quienes desde la perspectiva de formación gerencial se están abocando a desarrollar un tema de investigación muy poco abordado en el transcurso de la carrera en lo relativo a la variable conflicto no sin descartar que lo conexo a toma de decisiones hay una asignatura que te brinda un panorama teórico que resulta interesante al momento de visualizar como se gesta la toma de decisiones en la práctica institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En este capítulo se procura orientar al lector sobre el contenido teórico en el cual se enmarca el problema planteado. El mismo está estructurado por los antecedentes, las bases teóricas, bases legales, operacionalización de variables, definición de términos que sustentan la investigación, estableciendo entre ellos una combinación coherente que permitan abordar dicho problema.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

En esta sección se sistematizó información relativa a distintos estudios que se han realizado acerca del conflicto y la toma de decisiones, debido a que son temas de interés desarrollados en organizaciones tanto a nivel internacional como nacional debido a su trayectoria y manejo que se presentan dentro de ellas.

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Cámara (2012), desarrollo una investigación en la universidad de Cádiz, Portugal titulada “Conflicto, cultura y compromiso organizacional un estudio en profesorado de las instituciones en la región autónoma de Madeira”. Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos, los tipos de conflictos vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional, teniendo por base las hipótesis planteadas y los objetivos inicialmente diseñado. Los resultados obtenidos de los tipos de conflictos intragrupal indican que es el conflicto de tarea el que se presenta en mayor medida que también muestran menor desvío estándar, lo que significa que los profesores puntúan más y hay menos diferencia entre las puntuaciones dadas. En segundo lugar surge el conflicto de proceso y con menor

puntuación el conflicto de relación. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede concluir que el conflicto de tareas es lo que presenta mayor prevalencia y menor desvío estándar con las muestras estudiadas, lo que confirma la hipótesis planteada y se asemeja a los resultados obtenidos en estudios anteriormente realizados en otros grupos de profesionales y que todavía no habían sido realizados por profesores.

Se constató la existencia de asociaciones positivas fuertes entre los diversos tipos de conflicto, lo que revela que la mayoría de los profesores que viven uno de los tres tipos de conflicto participan también frecuentemente en conflicto de los otros tipos, se observaron asociaciones débiles negativas entre los tres tipos de conflicto intragrupal y el compromiso organizacional empleando el modelo de regresión lineal múltiple.

Seguidamente, Luna, Laca y Cedillo (2012) realizaron una investigación titulada “Toma de decisiones, estilos de comunicación en el conflicto y comunicación familiar en adolescentes bachilleres en la universidad de Guadalajara y la universidad de Colima. En este trabajo se analizan correlaciones significativas entre patrones de toma de decisiones, autoconfianza como tomador de determinaciones, patrones de comunicación familiar y estilos de mensajes en el manejo de conflictos con los padres en 412 adolescentes bachilleres con edades de entre 15 y 19 años, quienes respondieron una versión adaptada del Cuestionario de estilos de mensajes en el manejo del conflicto, el cuestionario Melbourne de toma de decisiones y la escala de autoconfianza como tomador de decisiones, así como la escala de comunicación padres-adolescentes. Entre los resultados se encontraron correlaciones significativas entre comunicación familiar abierta, estilos de afrontamiento del conflicto orientados hacia la cooperación, y autoconfianza y vigilancia en la toma de decisiones.

Finalmente, Novel (2008), elaboró una investigación en la universidad Complutense de Madrid España, titulada: “Los programas educativos en la resolución

de conflicto en el ámbito sanitario propuesta de un modelo para la gestión de salud”. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo para la gestión de salud que potencie una cultura de diálogo entre los distintos actores del sistema estableciendo sinergia de colaboración entre la universidad y el sistema público de salud. Teniendo por base los objetivos formulados se obtuvieron los resultados en las tres áreas formativas asistenciales incluidos en los estudios de Master. En octubre del año 2004 se inició el primer curso de Master en “Mediación en organizaciones de salud. Consultoría en la gestión de conflictos”, con un total de 31 participantes profesionales relacionados con el mundo de la salud, bien por su profesión y o por los trabajos que estaban desarrollando, el Master iba dirigido a cualquier profesional diplomado o licenciado que estuviera trabajando de un modo directo o indirecto en el ámbito de salud, siendo 8 de los 31 del grupo personas que el propio sistema de salud becó para que realizaran esta formación. De estos, 7 realizaron el primer año otorgándole una titulación de post-grado mientras que los 24 participantes restante finalizaron la formación completa, 23 lo superaron con éxito y uno no obtuvo el título por no reunir los mínimos previstos en las pruebas teóricas y prácticas aplicadas. Al finalizar los 2 años se contaban con 23 mediadores sanitarios (titulación Máster) y 8 profesionales de la salud con formación especializada en gestión y prevención del conflicto en organizaciones sanitarias (con titulación de postgrado), los resultados permiten presentar las siguientes conclusiones.

La realización del Máster en mediación dirigida a profesionales de la salud mostró la necesidad real que tienen los profesionales de la salud y el propio sistema sanitario de disponer de servicios específicos para la gestión del conflicto, mejora de los espacios de diálogos y construcción de consenso entre los distintos actores implicados, los profesionales con más riesgo de encontrarse en situaciones de conflicto susceptibles de ser mediadores, son los que trabajan entre 5 y 15 años en el mismo departamento u organización identificándose esta variable como un factor de vulnerabilidad. Los equipos de atención primaria de salud son los más expuestos a

presencia de conflicto debido a su modo de trabajar especialmente interactivo, interdependiente y con un nivel de interacción alto.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Meléndez (2009) efectuó una investigación en la universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Barquisimeto Venezuela titulada “Toma de decisiones en el nivel estratégico de la universidad Lisandro Alvarado”. La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico de la universidad centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Entre los resultados del estudio destacan el nivel estratégico en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, se encuentra conformado por el consejo universitario, el rector, vicerrector académico, vicerrector administrativo y el secretario general. Se pudo conocer que la toma de decisiones está definida como un proceso estructurado en donde participan los diferentes actores involucrados en el conflicto con la finalidad de analizarlos, estos actores acuden al consejo universitario por ser la máxima autoridad del nivel estratégico para iniciar el diálogo y buscar soluciones a los problemas presentados, estos problemas a su vez son previamente analizados en la comisión delegada en donde las cuatros autoridades que lo conforman además de analizar si cuentan con la información suficiente como informes y soportes para discutirlos en consejos universitarios.

Las conclusiones refieren que la toma de decisiones es un proceso desarrollado en el consejo universitario, la comisión delegada y por las autoridades de manera autónoma en cada uno de los niveles estratégicos que representan, el mismo está orientado hacia los aspectos académicos y administrativos, en los cuales predominan los procesos programados y no programados esto debido a que existen decisiones que deben ser tomadas con base, experiencia y las experticias de los actores involucrados y responsables de generar soluciones a los problemas planteados.

De igual forma, se conoció que otros de los aspectos que describen la toma de decisiones en las instituciones, es que la misma se encuentra influenciada por problemas sociales y operativos, por su parte los problemas operativos son conocidos por que las decisiones son tomadas en consenso y de manera autónoma por cada representante de la unidad que integran el nivel estratégico en conjunto con el equipo de trabajo, estos tipos de decisiones son calificados como programados ya que cumplen con un proceso estructurado de revisión y análisis basándose siempre en las normativas y reglamentos.

Seguidamente, León (2008) efectuó una investigación titulada “Los conflictos colectivos y sus modos de solución en el ordenamiento jurídico Venezolano” Universidad Del Zulia Maracaibo. La presente investigación tiene como finalidad analizar los modos alternos de solución de conflictos previstos en la Legislación Laboral Venezolana y la titularidad del derecho a su ejercicio. Desarrollándose así, diferentes ejes de investigación específica a fin de: Examinar la noción del conflicto colectivo en la legislación venezolana, determinar los modos alternos de solución de conflictos previstos en el sistema jurídico venezolano, evaluar los modos de solución de conflictos colectivos que pueden pactarse en la negociación colectiva.

Obteniendo como resultado que los conflictos constituyen relaciones sociales que emergen y se transforman con conformidad con las dinámicas del grupo social y que en efecto las transformaciones de estos en litigios judiciales son solo una alternativa entre otras y no es de ninguna manera la más probable aunque esa posibilidad varíe de país en país, según el grupo social y el área de interacción. Y establece como conclusión que la Ley Orgánica del Trabajo privilegia los modos de autocomposición de conflictos en Venezuela, particularmente aquellos que involucran la interacción directa de los sujetos colectivos del trabajo, como titulares de la libertad sindical (Derecho Humanos Fundamental) y protagonista de la llamada acción sindical.

Finalmente, Gutiérrez y Gómez (2005) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela”. El objetivo de este trabajo fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y los diferentes estilos de abordaje de conflictos organizacionales en una muestra de 100 gerentes, a través de dos instrumentos de medición, un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional (Cooper y Sawaf 1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable; dando como resultado que de las cinco correlaciones indicadores versus estilo solo dos de ellas son significativamente no nulas para un nivel de significación de 5%. En todos los casos las correlaciones no superan a 0.3 en términos absolutos, las más altas corresponden a comprometedor vs inteligencia emocional con un coeficiente de 0.253 esto indica que no existe correlación entre variable “Inteligencia Emocional” con los 5 estilos de abordajes de conflicto.

Las conclusiones de esta investigación permitieron determinar que a pesar de que los gerentes que formaban parte de la muestra presentaron un alto índice de coeficiente emocional, no necesariamente presentaban un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, evasivo, cooperativo o comprometedor ante una determinada situación de conflicto; esto de acuerdo a la correlación no nula pero débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico.

Las investigaciones desarrolladas por los autores referidos muestran diferentes perspectivas en cuanto a la variable conflicto y toma de decisiones relacionadas con la referida investigación. En un primer aspecto, es importante conocer a través de las investigaciones la tendencia acerca de qué tipo de conflicto se presenta con mayor frecuencia, el hecho de que los conflictos no impiden que las personas obtengan su nivel académico, que uno de los estudios demuestra que no hay relación entre la inteligencia emocional y los conflictos. En lo concerniente a la toma de decisiones, estas dependen de la estructura de la organización. Son orientaciones que permiten

tener un marco de referencia en torno a las premisas o tendencias que pueden referirse en la investigación en cuestión.

## **2.2 Bases Teóricas**

En este apartado se despliegan los términos y aspectos teóricos sobre el conflicto y la toma de decisiones los cuales son indispensables para la realización de esta investigación.

### **2.2.1 Conflicto**

Previo a introducir el concepto de conflicto es pertinente abocarnos al origen etimológico de la palabra conflicto que deriva del latín *conflictus* que significa choque, confrontación, o del verbo *confligere* que significa luchar. Seguidamente se mencionaran algunos autores con las respectivas definiciones que engloban al conflicto.

Robbins y Judge (2009 p. 485) definen al conflicto como “el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo o está por hacerlo a que la primera le preocupe”.

Asimismo, Chiavenato (2009, p. 459) conceptualiza el conflicto como “algo inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana”.

Según Goleman (2010 p.354) refiere “al conflicto como la contradicción entre los principios de una persona y la exigencia de trabajos”.

Ascencio (2011 p.224) define al conflicto como “un proceso de dificultad y discrepancia entre las personas o grupos de las organizaciones en el cual las partes hacen uso de poder para alcanzar objetivos que consideran importantes y a la vez impedir que la parte opositora alcance sus propias metas”.

Kenkin (2009 p.12 citado por Cámara, 2012, p.12) refiere “el conflicto es algo que existe en cualquiera organización y con lo cual tratándose de una inevitabilidad.

La tendencia entre las definiciones descritas indica que el conflicto vendría hacer un grado de tensión que surge dentro de los grupos por un propósito en común para lograr las metas propuestas. Del mismo modo, es presentado como un proceso, es decir, son situaciones de discrepancia que se van dando paso a paso en la cual cada quien tiene sus intereses.

### **2.2.1.1 Conflicto Organizacional**

El conflicto puede suceder en cualquier ámbito de la vida de los seres humanos en el espacio social, familiar, laboral pero para efectos de esta investigación se definirá el conflicto organizacional el cual precisa el conflicto dentro del ámbito laboral. De tal modo, Vera (2011, p. 83) indica:

El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos miembros de un grupo o de dos grupos diferentes. Puede venir originado por circunstancias muy diversas; por compartir recursos escasos, problemas de estatus, metas, valores o ideas diferentes o criterios contrapuestos de cómo debe desarrollarse una política, un proceso, una acción. Todas estas circunstancias hacen difícil el acuerdo, pero cuando este se hace casi imposible es cuando proceden los valores diferentes. Hay las distancias son insalvables, porque los valores se cambian difícilmente. Cuando uno de los grupos está influido por alguien conflictivo la dificultad se multiplica, el carisma o la autoridad del jefe puede ser la única vía para resolver la situación.

El conflicto es una situación de desacuerdo en cualquier ámbito. En el plano organizacional se puede presentar entre grupos que coexisten en la organización. Las situaciones de conflicto se suscitan por diversas causas entre las que destacan los recursos, disidencias por jerarquía organizacional, ideas distintas. Uno de los aspectos esenciales en la definición descrita es que el jefe es quien consigue resolver la situación conflictiva y allí es donde entra en juego la toma de decisiones para resolver el mencionado conflicto. Hay que destacar que los conflictos en ocasiones son importantes y positivos porque dependiendo del cristal con que se mire permiten aflorar situaciones en la organización que no se vislumbran a simple vista.

### **2.2.2 Tipos de Conflicto**

En referencia a los tipos de conflicto Robbins y Judge (2009, p.) establecen varios tipos de conflictos.

**Conflicto funcional:** Conflicto que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.

**Conflicto disfuncional:** Conflicto que dificulta el progreso del grupo.

**Conflicto de tarea:** Conflicto sobre el contenido y metas de trabajo.

**Conflicto de relación:** Conflicto basado en las relaciones interpersonales.

**Conflicto de proceso:** Conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo

Otro autor que hace relación a los tipos de conflicto descritos previamente es Vera (2011, p. 89) quien distingue con mayor detalle el conflicto funcional y disfuncional expresa:

El conflicto funcional es un tipo de conflicto para un manejo adecuado de la situación, el cual es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. De ahí se convierte el conflicto en una tensión creativa.

El mismo autor en relación al conflicto disfuncional relata que el conflicto disfuncional es otro tipo de conflicto que daña a la organización, definida como “cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización porque dificulta que este alcance sus objetivos” (p.89).

En líneas generales, el conflicto funcional tiene una orientación positiva porque apoya y ayuda al grupo a tener una visión distinta de esa situación discordante mientras que el conflicto disfuncional perjudica y dificulta las relaciones que se dan entre los grupos manteniendo la confrontación y situación adversa.

Por su parte, Alles (2013, p. 340) clasifica a los conflictos de acuerdo a la siguiente tipología:

Conflicto intrapersonal: suele darse cuando una persona debe asumir roles contradictorios.

Conflicto interpersonales: este se da porque ocurre un choque de personalidades, los temperamentos son incompatibles y otras veces se presentan problemas de comunicación y/o percepción.

Conflicto de relación: incompatibilidad interpersonal entre los demás miembros del grupo.

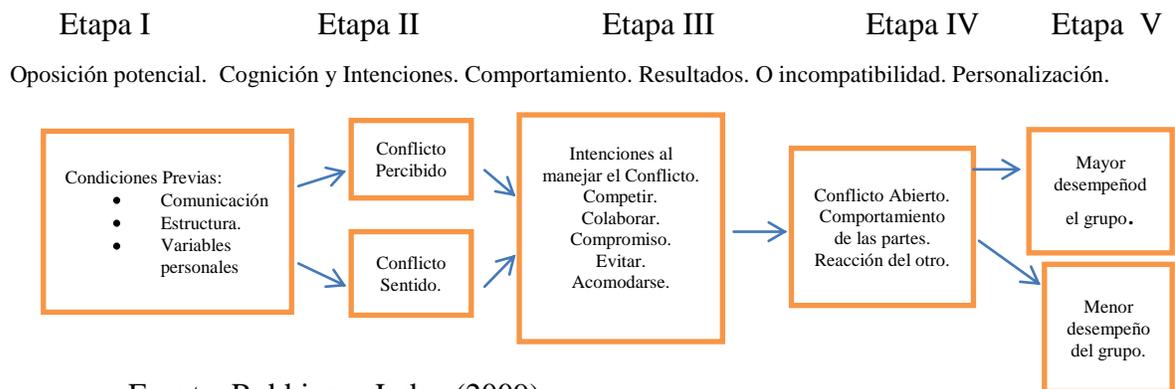
Conflicto de proceso: la delegación de tareas y responsabilidades a los miembros del grupo.

Alles realiza una clasificación mas detalla de la tipología de conflicto entre los que destacan los conflictos que pueda tener una misma persona, los que existen entre distintas personas bien sea por confrontación entre las personalidades de los involucrados. Allí también se señalan los conflictos de relación cuando no hay compatibilidad entre las personas y específicamente los conflictos de proceso que se presentan.

### 2.2.3 Proceso de Conflicto

El proceso del conflicto de acuerdo a Robbins y Judge (2009) presenta cinco etapas, las cuales se describen en el siguiente diagrama. Es importante resaltar que dentro de la primera etapa de conflicto se señalan algunas causas que pudieran originar el mismo:

#### Procesos del Conflicto



Fuente: Robbins y Judge (2009)

Tal como se ha descrito en el diagrama el conflicto presenta cinco etapas en su etapa I denominada *oposición potencial o incompatibilidad*: se refiere a las diversas situaciones que propician el conflicto siendo consideradas causas o fuentes de conflicto, estas se presentan en tres categorías.

- Comunicación: existen personas con las que se presentan ruidos en la comunicación, malos entendidos o dificultades semánticas las cuales generan situaciones de discrepancias entre las personas.
- Estructura: comprende aspectos relativos al tamaño, nivel de especialización en las tareas asignadas, estilos de liderazgo y sistemas de recompensa entre otros.

- Variables personales: es un factor importante que tiene que ver con los conflicto, se refiere a los valores, la personalidad y las emociones. Determinados tipos de personalidad como los autoritarios o dogmaticos son posibles estilos generadores de conflicto.

Las causas señaladas en esta primera etapa para efectos de la investigación son consideradas las principales causas del conflicto. De hecho Sampaio (2004 citado en Cámara Rodríguez, 2012, p. 5) refiere las mismas situaciones causantes de conflicto.

En lo concerniente a la etapa II: titulada *cognición y personalización* esta etapa es importante porque es particularmente donde se concretan las situaciones de conflicto. De hecho aquí se plantea que para que exista un conflicto se requiere de la percepción a pesar de que el conflicto sea percibido no por ello significa que sea personalizado. Seguidamente, se ubica la etapa III: llamada *intenciones* porque aquí hay que revisar lo que el oponente pretende para generar estrategias ante su comportamiento. En esta etapa se identifican cinco intenciones competir, colaborar, evadir, ceder y lograr un acuerdo.

De acuerdo a Robbins y Jugde (2009, p 490) se describen las distintas intenciones primarias en el manejo de conflicto:

**Competir:** deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.

**Colaborar:** situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los intervinien.

**Evitar:** deseo de salirse del conflicto o suprimirlo.

**Acomodarse:** voluntad de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos propios.

**Compromiso:** situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

La etapa IV tiene que ver con el comportamiento en esta etapa los conflictos se hacen visibles, también se excluyen las expresiones, acciones y reacciones. Se da un mecanismo de interacción entre los involucrados. Y, la etapa V denominada resultados en esta etapa los resultados pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo o disfuncionales si lo obstaculizan. Aquí es donde se evidencian los tipos de conflicto y si esto se resolverá o permanecerá.

#### **2.2.4 Causas de Conflicto**

Según Novel Martí (2010, p.23) existen una serie de circunstancias y causas que son decisivas en la construcción de un conflicto y que es necesario analizar y conocer para su prevención. Estos son los siguientes aspectos:

Percepciones: las percepciones que tienen las partes inmersas en la disputa acerca del otro o de la situación y especialmente, las percepciones de “escasez” o de peligro en la satisfacción de las necesidades globales de seguridad e identidad.

Cultura: los valores y creencias que dan lugar a las actitudes y legitiman la propia posición y actuación.

Estatus: las posiciones que las personas adoptan en base a estas percepciones así como sus intereses y necesidades.

Conductas: el modo en que las partes identifican, expresan y gestionan sus emociones.

Personalidad: la manera en que las partes se comunican y como afrontan el conflicto.

Las causas del conflicto pueden variar de acuerdo al citado autor estas van a depender de la percepción de cada una de las partes teniendo en cuenta los intereses, satisfacción de necesidades y seguridad. Lo concerniente a cultura que involucra valores y creencias son ocasiones generadoras de conflicto, la posición jerárquica que adoptan las personas en cuanto a sus percepciones también incide para ser causal de conflicto. La conducta es algo determinante al momento de originar un conflicto porque a través de ella los individuos reflejan sus emociones y la personalidad que

implica la comunicación y manera de enfrentar el conflicto. Estas causas se pueden presentar de forma individual o manifestarse secuencialmente en la aparición del conflicto.

### **2.2.5 Toma de Decisiones**

A continuación se describirá el contenido teórico relacionado al término de toma de decisiones.

Robbins S. y Coulter M. (2010 p.121) define “la toma de decisiones como la elección entre dos o más alternativas”.

Melinkoff (2008 p.83) refiere “la toma de decisiones como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ella”

Robbins y Judge (2009 p.147) refiere “la toma de decisiones como un proceso que ocurre en reacción a un problema”.

En referencia a lo antes definido se puede decir que la toma de decisiones no es más que escoger la mejor opción entre varias propuesta para resolver los problemas existentes dentro y fuera de la organización. Asimismo, la toma de decisiones es catalogada como un proceso dado que para llegar a seleccionar la mejor alternativa o solución más viable habría que transcurrir por una serie de etapas.

### **2.2.6 Tipos De Decisiones**

Melinkoff, (2008 p.85) define los tipos más comunes de tomar decisiones:

Estratégicas: son vitales en todas las empresas públicas o privadas. Institución, asociación son decisiones de grandes proyecciones.

Táctico: son menos importantes que las anteriores, tienen carácter rutinario, son decisiones que se repiten con ciertas frecuencias sin variaciones sustanciales en sus premisas principales.

Incertidumbres: la de mayores incertidumbres esta encaja una gran mayoría de las decisiones estratégica, son en su mayoría de carácter táctico.

Individuales y colectivas: son todas las relaciones con función específicas de una empresa.

La tipología de decisiones aquí presentada muestra una jerarquía u orden de importancia por la magnitud de la decisión. Las decisiones estratégicas son decisiones de grandes proyecciones mientras que las llamado táctico son de un nivel inferior y se tiene que ver más con los aspectos cotidianos de la organización. Primeramente, se aprecian las llamadas estratégicas o tácticas que son decisiones que se toman para las grandes

### **2.2.7 Proceso de Tomar Decisiones**

El mismo autor define el siguiente proceso (2008 p.83). Este proceso consta de cuatro etapas que se describen a continuación.

Definición del problema: en toda decisión es necesario buscar el problema y definirlo.

Análisis del problema: es cuando ya se conoce el problema, es necesario analizarlo para conocer sus verdaderas causas.

Búsqueda de las soluciones alternativas: una vez analizado el problema se hace necesario buscar una solución pero no dentro de una sola alternativa.

La decisión dentro la mejor alternativa: las alternativas que sean seleccionadas deben representar la mejor solución del problema.

El proceso de toma de decisiones conlleva primeramente la definición o detección del problema, en este caso es definir cuál es la situación de conflicto que se presenta en la institución. Luego hay que realizar un análisis para saber que lo origina; posteriormente, habría que ubicar las distintas alternativas procurando no solucionar

la situación con una sola alternativa sino la idea es presentar varias. Y, finalmente, dentro de ese abanico de alternativas escoger la alternativa que realmente se considera la mejor solución al conflicto suscitado.

### **2.2.8 Bases para Tomar Decisiones**

Según Melinkoff (2008 p .86) refiere que “toda decisión tiene un conjunto de bases que facilitan y permiten llegar a ella”. A continuación se definen las siguientes bases:

La Intuición: no son recomendables tienen marcado acento subjetivo, agudeza, presentimientos, la influencia y las condiciones psicológicas.

Hechos: es una de las más recomendables, se toma sobre precisas, uso de metodologías, influencia racional, actividades vinculadas a la realidad.

Las experiencias: hay que decidir sobre una situación que ya se ha vivido, facilita el entendimiento del problema.

La autoridad: no tendrán valor las decisiones que no tengan bases la autoridad, todas las decisiones administrativas están basadas en la autoridad.

Para llegar a solventar el conflicto o problema que se presenta institucionalmente es preciso tomar en cuenta las siguientes bases para no tomar decisiones de forma arbitrarias y carentes de argumentos que permitan perjudicar a alguna de las partes involucradas. Para ello, se sugiere no tomar decisiones bajo la influencia de la intuición dada su carga subjetiva. Los hechos y la experiencia son los aspectos más recomendables para tomar una decisión ya que los hechos se emplea la metodología y son racionales mientras que la experiencia es un paso adelante para poder entender el problema. Y, la autoridad es importante en las instituciones porque los individuos que la tengan tendrán el poder para tomar la decisión.

### 2.3 Bases Legales

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999.) se encuentran establecidos varios artículos orientados a establecer y preservar factores motivadores que generen satisfacción y bienestar a las personas que integran un espacio físico determinado dentro de la sociedad, donde se señalan los siguientes:

**Artículo 96.-** Todos los trabajadores y trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a las negociaciones colectivas de trabajo sin más requisitos que los que establezcan la ley. El estado garantizará su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y las solución de los conflictos laborales, las convenciones colectivas ampararan a todos los trabajadores y trabajadoras activos y activas al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad.

Este artículo difiere las iniciativas de las partes para acceder a un proceso de negociación sin que este sea consecuencia de violencia. De igual forma sin distinción de sectores reconoce constitucionalmente este derecho a los trabajadores tanto del sector público y privado, también se determina la presencia del estado para hacer cumplir lo antes dicho frente a las leyes.

Por otra parte la Ley Orgánica del Trabajo las trabajadoras y trabajadores en sus artículos:

**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 se adopten determinadas medidas que afecten a los trabajadores y trabajadoras se tramitaran de acuerdo con lo dispuesto en la ley.

Este Artículo difiere que todo problema que se presente entre los sindicatos para el reclamo de los derechos de los trabajadores y su bienestar estará amparado por la ley de acuerdo a lo establecido en la misma

**Artículo 476.-** El procedimiento conflictivo comenzara con la presentación ante la inspectoría de trabajo de un pliego de peticiones en el cual la organización sindical expondrá sus planteamientos, para su admisión deberá cumplir algunas de las siguientes condiciones:

Que el patrono o la patrona haya dejado de asistir a la negociación de la convención colectiva debidamente convocada o que haya culminada los lapsos para la negociación de una convención colectiva de trabajo establecido sin que se haya logrado acuerdo entre las partes.

Para la negociación de una convención colectiva de trabajo en reunión de normativas laborar establecidos y la representación de los trabajadores y trabajadoras haya rechazado la posibilidad de arbitraje.

Que se haya agotado los procedimientos conciliatorios previsto legalmente y los pactados en las convenciones colectivas que se tengan suscriptas.

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

Este artículo se refiere a la manera de presentar un pliego de conflictos que genera y desencadena un proceso complejo que puede llegar hacer observado de acuerdo al enfoque legal. Los pliegos de conflictos se presentan de acuerdo al tipo de organización empresarial van dirigidos a la representación legal d la empresa. Los conflictos suscitados por reclamo de derechos de los trabajadores se tramitaran acorde a lo establecido en la base jurídica.

## **2.4 Marco Referencial de la Organización**

En Venezuela se encuentran infinidades de instituciones hospitalarias que se encargan de prestar atención médica a la nación, entre las cuales se encuentran el Hospital I: Dr. Pedro Rafael Figallo, dicha institución es el único centro de salud de este tipo que se encuentra en la localidad de Rio Caribe, Municipio Arismendi estado

Sucre el cual cuenta con cuarenta (40) Parroquias y una población aproximada de 60.000 habitantes a este acuden personas de distintas edades provenientes de las comunidades adyacentes del Municipio presentando distintas enfermedades

La institución ya mencionada ofrece servicios tales como:

Servicios Médicos Quirúrgicos: emergencia, laboratorio, radiología, enfermería, pediatría, medicina especialista, historias médicas y central de citas, mantenimiento.

Área administrativa: dirección, departamento de administración, oficina de recursos humanos, deposito, calidad de servicios prestados).

Área lavandería: lavandera, aplanchador y costura.

Área de saneamiento: camarería, jardinería, limpieza.

Área de mantenimiento: servicios generales, mecánica, servicio de ambulancia, plomería, servicios de pintura, servicio de portería.

### **Reseña Histórica**

González (2010) describe en un manual de mantenimiento del hospital su respectiva historia refiriendo que hospital de Río Caribe fue fundado en el año 1940, siendo denominado “Simón Bolívar”, bajo la administración del Dr. Alberto Díaz y el Dr. Pedro Rafael Figallo quien era el director.

Producto de las múltiples grietas que sufría como consecuencia de los temblores que se produjeron en la población de Río Caribe, tuvo que ser trasladado a una casa ubicada donde actualmente se encuentra la CANTV, en la calle Rivero, al frente de esta funcionaba la maternidad “Luisa Cáceres de Arismendi”, mientras que la unidad Sanitaria fue trasladada a la Avenida Bermúdez, donde actualmente funciona la sede de Acción Democrática.

Pasado el tiempo y bajo el Gobierno de Rómulo Betancourt (1.959-1.963) se construye la planta física actual del hospital, en el mismo lugar donde funcionaba originalmente el “SIMÓN BOLÍVAR”, la cual fue inaugurado finalmente el 16 de septiembre del año 1.964, fecha en la que fue nombrado Dr. “Pedro Rafael Figallo” en honor al Dr. Figallo, ya que este fue un médico muy humanitario que no tenía preferencias de clase además porque este llegó a hacer un funcionario altamente eficiente.

La mencionada institución hospitalaria ha sido y es el principal centro de referencia del municipio Arismendi, donde están adscritos veinte y cuatro (24) ambulatorios rural tipo I, dos (2) ambulatorios urbanos tipo I, y dos (2) ambulatorios rural tipo II.

De igual manera resulta importante mencionar que la institución al pasar de los años ha recibido un incremento de personal tanto técnico como profesional, dando paso a que hoy cuenta con anestesiología, con los servicios de apoyo de diagnóstico de laboratorio y radiología.

En los años 80`s hubo una clasificación de todos los centros dispensadores de salud a nivel nacional, donde la referida institución pasó a ser Hospital tipo I.

Siendo en el año 2000 donde se unifican todos los programas para satisfacer las necesidades de los usuarios iniciando así la Atención Médica Integral para la salud.

### **Misión del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo**

La misión del Hospital Dr. Pedro Rafael Figallo se encuentra formulada de la siguiente manera:

Contribuir de una manera efectiva al logro de una salud integral en el municipio Arismendi a través de la ejecución de actividades que, basadas en principio de igualdad y solidaridad responda a la necesidad del paciente. La institución, ha procurado cumplir con su misión establecida, atendiendo efectivamente los casos de enfermedades que acuden a la misma logrando así la satisfacción plena de la población.

### **Visión del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo**

Alcanzar la salud integral como derecho y deber humano, a través de la prestación de servicio de excelencia. Como toda institución hospitalaria esta busca beneficiar a la comunidad en general en cuanto a salud se refiere, debido a que esta brinda atención médica necesaria logrando satisfacer la expectativa de los beneficiarios.

### **Objetivos del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo**

#### **Objetivo General de la institución:**

Lograr la salud integral mediante la aplicación de acciones que contribuyan de manera preventiva y correctiva dirigidas a mejorar la calidad de vida y el estado de de salud de la población del Municipio Arismendi del estado sucre.

#### **Objetivos Específicos de la institución:**

Elaborar, desarrollar y ejecutar políticas de salud orientadas a la realidad regional.

Realizar gestión enmarcadas en la estrategia de la atención integral al ciudadano.

Realizar actividades que contribuyan a la prevención de enfermedades endémicas.

Coordinar, controlar y supervisar las labores referentes al personal que presta sus servicios en el sector salud del hospital Dr. “Pedro Rafael Figallo”.

## 2.5 Definición de Términos

**Decisión:** Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, es imponer un cambio de estado. (Diccionario Océano 2010)

**Conflicto:** Son aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí (Porret 2014)

**Organización:** Define la organización como auténticos seres vivos que cuando logran el éxito, tiende a crecer o, cuando menos a sobrevivir. (Chiavenato 2009)

**Empleados:** Personas que participan directamente en la producción y bienes de la empresa. (Gómez Mejías, 2006).

**Estrategias:** Es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base para alcanzar los objetivos propuestos. (Álvarez, 2002)

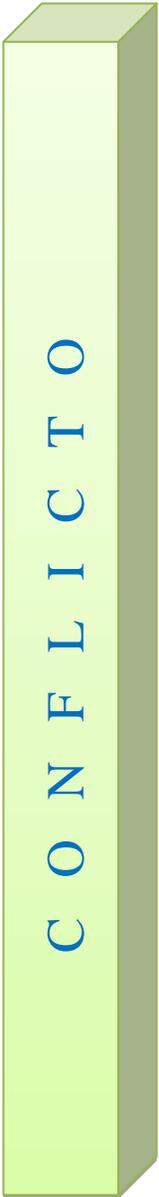
**Táctica:** Es el proceso en el que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás para dar una solución inmediata a las situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición. (Álvarez 2002).

**Tensión:** Estado de oposición u hostilidad latente entre personas o grupos humanos, como naciones, clases y razas. (Diccionario Océano 2010).

**Problemas:** Cuestión que se trata de aclarar, proposición dudosa conjunto de hechos o circunstancias que dificulta la consecución de algún fin. (Diccionario Océano 2010).

**Dilema:** Argumento formado de dos o más proposiciones contrarias de forma que, negadas concedida cualquiera de las dos queda probado las que se intenten probar. (Diccionario Océano 2010).

**Cuadro N° 1. Cuadro de variables.**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB-INDICADORES
	Tipos	Funcional Disfuncional Tarea Relación Proceso Intrapersonal Interpersonal	Manejo de la Situación Dificulta los objetivos de la organización Contenido y metas de trabajo Incompatibilidad interpersonal Delegación de responsabilidad Asumir roles contradictorios Choque de personalidad, temperamento incompatible
	Causas	Comunicación Estructura Variables personales Percepciones Cultura Estatus Conductas Personalidad	Malos entendidos, dificultades semánticas Tamaño, nivel de especialización de los procesos Valores, personalidad, emociones Escoger el peligro en la satisfacción de necesidades Valores y creencias Posición jerárquica de las personas Identificación, expresión y gestión de emociones Forma de comunicarse y enfrentar el conflicto

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Continuación del Cuadro N°1

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB-INDICADORES
	Tipos de toma de decisiones	<p>Estratégicas</p> <p>Tácticas</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Individuales y colectiva</p>	<p>Decisión de grandes proyecciones</p> <p>Carácter rutinario se repite con cierta frecuencia</p> <p>Son de carácter táctico</p> <p>Relaciones y función específica de una empresa</p>
	Proceso	<p>Definición del problema</p> <p>Análisis del problema</p> <p>Búsqueda de solución alternativo</p> <p>Decisión de la mejor alternativa</p>	<p>Buscar el problema y definirlo</p> <p>Analizar y conocer las causas del problema</p> <p>Presentar varias alternativas</p> <p>Representa la mejor solución</p>

Fuente: Elaboración propia. (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico hace referencia explícita al conjunto de procedimientos empleados para desarrollar la investigación. En este apartado se exponen los distintos aspectos que componen la metodología como lo son tipo y nivel de investigación, población, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la respectiva validez y confiabilidad del instrumento. Y, finalmente el procesamiento de los datos una vez obtenida toda la información.

#### **3.1 Tipo y Nivel de la Investigación**

La investigación se describe dentro de la modalidad campo descrita por el análisis minucioso de determinados problemas que acaecen en la realidad. Los datos obtenidos son primarios datos que se recogerán directamente del lugar de los hechos, caso particular de los empleados del hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo.

En lo concerniente al nivel de investigación, los estudios descriptivos se caracterizan por obtener una descripción de los atributos del estudio. Flores (2014, p 54) define a este tipo de estudio como “aquellos que trabajan con ellos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, la indagación desde el diagnóstico va dirigida a responder preguntas: quién, qué, dónde, cuando, cuántos, encuestas, casos explorados, causales de desarrollo predictivo”.

En el caso del estudio, se busca interpretar a través de la indagación el comportamiento de las variables conflicto y toma de decisiones permitiendo posteriormente establecer la incidencia del conflicto en la toma de decisiones. Es importante destacar que primero han de estudiarse las variables por separado.

### **3.2 Población**

La población objeto de estudio está conformada por la cantidad de 75 empleados del hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe, municipio Arismendi, estado Sucre.

### **3.3 Técnica e instrumento de investigación**

De acuerdo a lo antes expuesto la encuesta es un método que consiste en recabar la información necesaria a través de la realización de una serie de preguntas. La encuesta es una técnica considerada de fácil acceso, económica y que no consume tanto tiempo. El medio que se empleó para la recogida de los datos fue un cuestionario; al respecto, Arias (2012, p 74) define el cuestionario como “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”. El cuestionario es un instrumento que contiene una serie de preguntas que permitirán la recopilación de información necesaria en una investigación dada.

El cuestionario se diseño bajo una escala tipo Likert el cual conteniendo afirmaciones o juicios que permitió obtener respuesta de los tipos y causales de conflicto asimismo, ítems relacionados al tipo de decisión y el proceso ejecutado para tomar la decisión más acertada.

### **3.4 Fuentes de información**

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias estas proporcionan la información necesaria tanto la procedente de primera mano como la de datos secundarios que ya han sido procesados.

Al respecto, es pertinente describir lo relativo a las fuentes primarias y secundarias. Para ello, Arias (2012, p 27) describe que “La información es todo lo

que suministra datos, según su naturaleza las fuentes de información pueden ser documentales, proporcionan datos secundarios, vivas y sujetos que aportan datos primarios”.

Según Tamayo (2007, p 45)

Las fuentes primarias son donde se obtienen las mejores pruebas disponibles: testimonios de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación.

Las fuentes primarias son las que se obtienen directamente del medio en donde se presencia la problemática, es decir, a través de las personas relacionadas, con el fin de concretar la información requerida para la realización de este trabajo de investigación. En este caso, la fuente primaria será el director del hospital y los 75 empleados.

El mismo autor citado previamente Tamayo (2007, p 45) indica “las fuentes secundarias son las que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella, estos datos se encuentran en enciclopedias, diarios, publicaciones y otros materiales”. Son las informaciones que se obtienen de manera adicional las cuales son provenientes de fuentes textuales tales como libros, tesis, páginas web (internet), entre otros, ya que resultan necesarias para aclarar dudas respecto a la investigación y a los aspectos que la comprenden.

### **3.5 Validación y confiabilidad del instrumento**

Parafraseando a Fontaines (2012) la validez del instrumento consiste en saber que el instrumento está midiendo lo que realmente se pretende medir en este caso las variables conflicto y toma de decisiones. El instrumento debe tener una correspondencia con los objetivos de la investigación. Para efectos de la investigación

se empleó la validez de contenido donde el instrumento se sometió a la evaluación de juicios de expertos en el tema.

La confiabilidad está determinada como un coeficiente. Existe confiabilidad por el hecho de que el instrumento aplicado a los mismos sujetos repetidas veces arroje un alto rango de semejanza.

### **3.6 Procesamiento y análisis de datos**

En esta sección se procedió a compilar y organizar los datos obtenidos por la aplicación del instrumento (cuestionario). La información se tabuló y presentó a través de cuadros en donde se observan los datos de manera porcentual y absoluta conformando los resultados obtenidos, el ordenamiento de estos datos se realizó en forma sistemática, los cuales se procesaron por medio del programa estadístico informático SSPS Statistics, versión 20.0, el cual arrojó los resultados en cuadros que posteriormente se analizaron con la finalidad de expresar su significado en concordancia con los objetivos enunciados.

La interpretación de los datos se hizo tomando como base tres tipos de análisis: descriptivo, comparativo e inferencial, para brindar un panorama más certero de los resultados obtenidos con la investigación y producir las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente Capítulo se titula análisis e interpretación de los resultados, y mediante este, se buscó tabular los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado al personal del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe – Municipio Arismendi, estado Sucre. Los mismos se presentaron mediante cuadros de frecuencia absoluta y porcentual.

Posteriormente, se procedió a la interpretación cuantitativa de los resultados emitidos, seguido del análisis cualitativo que permitió conocer a profundidad los hechos y problemas presentes en la institución de salud así como de sus consecuencias y efectos sobre el desenvolvimiento del personal en cuanto a la toma de decisiones y los conflictos organizacionales. Aunado a ello, los investigadores hicieron un contraste de los resultados previamente mencionados con información y postulados teóricos que avalaron y dieron soporte conceptual al estudio en cuestión.

**Cuadro N° 2**  
**Situaciones de Conflictos en el Trabajo**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Siempre</b>	31	41,33%
<b>Casi Nunca</b>	14	18,67%
<b>Nunca</b>	07	9,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

Mediante el Cuadro N° 2 se plantea la existencia de situaciones de conflictos en el lugar de trabajo, y para ello fue consultada la opinión de 75 empleados, los cuales respondieron a través de un 41,33% que casi siempre se generan conflictos laborales en el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe. Seguidamente, el 30,67% aseguró que siempre ocurren este tipo de problemáticas, por otro lado, el 18,67% señaló que casi nunca se generan situaciones de conflictos en el trabajo, mientras que el 9,33% aseveró que nunca atraviesan por este tipo de escenarios.

Partiendo de ello, es importante tomar en consideración la opinión de Ascencio (2011) el cual define el conflicto como la discrepancia entre dos o más personas, o también entre organizaciones, las cuales una de las partes hace uso del poder para alcanzar los objetivos que desea, impidiendo que la otra logre su cometido.

Tomando en consideración lo antes mencionado, en el hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe el personal se encuentra involucrado continuamente en situaciones de conflictos que no permiten su correcto desempeño y de alguna manera u otra impide que las partes involucradas se pongan de acuerdo en la resolución de estos. Con un alto porcentaje de opiniones, los trabajadores asegura que esta situación se evidencia muy seguido por lo cual se intuye que la institución médica no ha tomado medidas correctivas para evitar que esta problemática se siga presentando en el lugar.

**Cuadro N° 3**  
**Desacuerdos entre la Opinión del Jefe y los Trabajadores**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	35	46,67%
<b>Casi Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Nunca</b>	12	16%
<b>Nunca</b>	05	6,67%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 3 se hace referencia a la existencia de desacuerdos entre la opinión del jefe y los trabajadores. Para ellos, los trabajadores consultados dieron a conocer a través de un 46,67% que siempre se producen diferencias de opiniones entre el jefe y sus empleados, seguido de un 30,67% que añade que casi siempre ocurre esta situación. No obstante, el 16% de la población objeto de estudio asegura que casi nunca hay discrepancia de opiniones entre las partes y el 6,67% refiere que nunca ha existido este tipo de escenarios.

En relación a ello, Acosta Vera (2011) señala que los desacuerdos y diferencias de opiniones entre empleados, bien sea del mismo nivel jerárquico o entre jefes y empleados genera situaciones de conflicto, no permite el intercambio correcto de opiniones y la comunicación se ve afectada.

Según la información arrojada en el presente cuadro estadístico, se pudo constatar que los trabajadores no comparten las opiniones de sus jefes, creando desacuerdos que posiblemente desemboquen en una serie de conflictos relacionados con la correcta realización de las tareas y debilidades en la toma de decisiones.

**Cuadro N° 4**  
**Relación Armoniosa entre los Compañeros de Trabajo**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	11	14,67%
<b>Casi Siempre</b>	14	18,67%
<b>Casi Nunca</b>	37	49,33%
<b>Nunca</b>	13	17,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El Cuadro N° 4 refleja información acerca de la existencia de una relación armoniosa entre los compañeros de trabajo, a lo cual los trabajadores respondieron mediante un 49,33% que casi nunca existe armonía en el entorno, seguido de un 18,67% que asegura que casi siempre las relaciones entre los compañeros se da de manera armoniosa. Asimismo, el 17,33% dice que nunca han convivido bajo una relación de concordia con sus compañeros y el 14,67% asegura que siempre se desenvuelven armónicamente.

En tal sentido, es necesario destacar la importancia que tienen las relaciones armoniosas entre compañeros de trabajo debido a su incidencia en el desempeño y desarrollo laboral, así como también el impacto positivo sobre la comunicación e intercambio de ideas, haciendo de esta una actividad sana, asertiva y dirigida al respeto mutuo.

En función a ello, los trabajadores encuestados señalaron que dentro de su entorno laboral no existen relaciones armoniosas con sus compañeros de trabajo lo cual dificulta la comunicación y el intercambio de ideas entre ellos, provocando un desgaste del acto comunicativo y fomentando la hostilidad, la intolerancia y los posibles agentes generadores de conflictos. Asimismo, esta situación no permite el crecimiento de los equipos de trabajo así como el alcance de las metas que la organización establece a cada área o sector.

**Cuadro N° 5**  
**Intervención de las Emociones del Empleado cuando está Inconforme con el Trabajo que Efectúa**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	11	14,67%
<b>Casi Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Nunca</b>	29	38,16%
<b>Nunca</b>	12	16%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El Cuadro N° 5 se enfoca hacia la intervención de las emociones del empleado cuando está inconforme con el trabajo que efectúa. De esta manera, según la encuesta aplicada al personal de la institución, el 38,16% señala que casi nunca involucra sus emociones en estas situaciones, seguido de un 30,67% que opina lo contrario, es decir, señala que casi siempre las emociones intervienen cuando no se está conforme con las actividades realizadas. Por otro lado, el 16% estuvo de acuerdo al afirmar que nunca entran en juego las emociones en estas circunstancias, mientras que el 14,67% sugiere que siempre se ponen de manifiesto.

A través de este cuadro, los trabajadores tuvieron respuestas muy cerradas respecto a la consulta de la intervención de las emociones por inconformidad de tareas efectuadas, sin embargo es necesario destacar que las emociones en el contexto laboral deben ser manejadas correctamente con la finalidad de evitar que el resto de los trabajadores se vea afectado a partir de estas conductas.

Según lo reflejado en el Cuadro N° 5, se pudo constatar que la mayoría de los trabajadores evita en lo posible involucrar sus sentimientos cuando existen inconformidades por las actividades llevadas a cabo, es decir, los mismos no expresan sus emociones para demostrar molestias o disgusto cuando algo no sale como ellos deseaban, lo cual puede tornarse de manera positiva debido a que esto disminuye posibles ambientes hostiles de trabajo.

**Cuadro N° 6****Los Trabajadores se Sienten a Gusto con el Trabajo que Desempeñan**

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	21	28%
<b>Casi Siempre</b>	33	44%
<b>Casi Nunca</b>	14	18,67%
<b>Nunca</b>	7	9,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 6 se consultó la opinión de los trabajadores para conocer si se sienten a gusto con las actividades que desempeña. Los encuestados señalaron mediante un 44% que casi siempre se sienten a gusto con su trabajo, seguido de un 28% que asegura siempre estar a gusto. No obstante, el 18,67% de la población objeto de estudio señaló que casi nunca se siente cómoda con las funciones que ejerce, mientras que el 9,33% apoya este planteamiento.

En tal sentido, Fernández (2010) señala, en función a este tema que es necesario promover la confianza, el compromiso y el confort de los trabajadores en el seno laboral a fin de que estos se sientan más motivados y puedan desempeñarse de manera eficaz, mejorando entonces los resultados de la empresa, la productividad y en su defecto los beneficios de los empleados.

Los trabajadores de la institución, se sienten a gusto con el trabajo que llevan a cabo y con cada una de las funciones que desempeñan, lo cual permite deducir que estos son personas con alto sentido de vocación hacia el servicio de la comunidad, tomando como base que esta organización se dedica al ramo de la salud y es de suma importancia contar con personal con alto sentido de compromiso con su trabajo.

**Cuadro N° 7**  
**Alcance de Metas a través del Trabajo Realizado**

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	19	25,33%
<b>Casi Siempre</b>	39	52%
<b>Casi Nunca</b>	11	14,67%
<b>Nunca</b>	6	8%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

Mediante el Cuadro N° 7 se consultó a los trabajadores del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe para conocer su opinión en cuanto al alcance de las metas a través del trabajo realizado. De este modo, los mismos señalaron a través del 52% que casi siempre cumplen las metas por medio del trabajo llevado a cabo, seguido de un 25,33% que asegura que siempre logran el cometido a partir del trabajo realizado. Por el contrario, el 14,67% señala que casi nunca se logran las metas establecidas, apoyados por el 8% de los encuestados que dicen nunca alcanzar las metas laborales.

En este sentido, es de mucha importancia alcanzar las metas que la empresa y el cargo les presente a los empleados, puesto que esto permitirá contribuir con el desarrollo de la institución, y elevar los niveles de productividad y eficiencia.

Es por ello, que mediante la investigación se constató que los empleados en su mayoría alcanzan las metas propuestas a través de su trabajo, haciendo que la organización en temas de eficiencia y productividad se mantenga un nivel aceptable. Esto repercute directamente sobre el servicio médico que prestan a la comunidad. De igual modo, en cuanto a los trabajadores que señalaron no alcanzar las metas estipuladas mediante sus funciones, es importante tomar en consideración su opinión y aplicar medidas correctivas para que no dificulte el trabajo ni el alcance de resultados.

**Cuadro N° 8**  
**Situaciones de Conflictos Organizacionales que Permiten Tomar Decisiones**  
**Acertadas**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	19	25,33%
<b>Casi Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Nunca</b>	17	22,67%
<b>Nunca</b>	16	21,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 8 se refleja información vinculada con la existencia de conflictos organizaciones que permitan tomar decisiones acertadas. Para esta afirmación, los encuestados opinaron mediante el 30,67% que casi siempre se presentan circunstancias de conflictos organizacionales que da lugar a la toma de decisiones acertadas, seguido de un 25,33% que afirma esta proposición. Aunado a ello, el 22,67% dice que casi nunca ocurre el hecho planteado, y finalmente el 21,33% dice que nunca se da este tipo de situaciones.

En este orden de ideas, Robbins y Judge (2009) refiere que los conflictos organizaciones también pueden ser visualizados desde una perspectiva positiva, también conocidos como conflictos funcionales, los cuales permiten mejorar las decisiones que se van a tomar, el alcance de las metas y el desempeño. Lo más importante es la manera en que se abordan las situaciones para que los resultados sean favorables tanto para la institución, como para los empleados.

De este modo, se constató según la opinión de la mayoría, la presencia de situaciones de conflicto que se tornan positivas, es decir, terminan generando espacios que dan lugar a la toma de decisiones acertadas, esto quiere decir que la organización aprovecha al máximo cada situación que involucre al personal como a los directivos a fin de promover respuestas claras y oportunas para ambas partes.

### Cuadro N° 9

#### Hostilidad debido a las Diferencias Personales entre Compañeros de Trabajo.

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	19	25,33%
<b>Casi Siempre</b>	31	41,33%
<b>Casi Nunca</b>	15	20%
<b>Nunca</b>	11	14,67%
<b>Total</b>	75	100%

Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)

A través del Cuadro N° 9 se muestra información relacionada con la hostilidad debido a las diferencias personales entre compañeros de trabajo, en la cual los encuestados señalaron mediante un 41,33% que casi siempre se producen situaciones hostiles debido a la discrepancia entre los compañeros de trabajo. Seguidamente, el 25,33% señala que siempre se presentan circunstancias hostiles debido a diferencias personales con los compañeros de trabajo. No obstante, el 20% niega y asegura que casi nunca ocurre este problema, mientras que el 14,67% dice que nunca se han producido hostilidades debido a estas causas.

En tal sentido, según la opinión de Novel Martí (2010) existen diferentes causas para la construcción de un conflicto organizacional, siendo las diferencias de opiniones, el estatus, la percepción, la personalidad e inclusive la cultura de cada empleado, los detonantes para generar hostilidad, inconformidad y conflictos en una empresa.

Partiendo de esto, en la organización se producen situaciones hostiles debido la discrepancia entre los compañeros de trabajo, tal como se afirmó en el Cuadro N° 4, donde se reveló que los compañeros de trabajo no mantienen relaciones armoniosas, repercutiendo esto en su desempeño diario y disminuyendo el nivel y la calidad de las relaciones interpersonales e intergrupales.

**Cuadro N° 10****Confrontación entre el Grupo de Trabajo para Generar Resultados Positivos**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	2	2,67%
<b>Casi Siempre</b>	9	12%
<b>Casi Nunca</b>	43	57,33%
<b>Nunca</b>	21	28%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

En el Cuadro N° 10, se muestra información relativa a la confrontación entre el grupo de trabajo para generar resultados positivos en la cual se pudo apreciar mediante un 57,33% que casi nunca se confrontan los grupos de trabajo para obtener resultados positivos, asimismo el 28% considera lo mismo y opina que nunca ocurre este tipo de hechos. No obstante, el 12% opinó y aseguró que casi siempre se llevan a cabo las confrontan a los equipos de trabajo para generar buenos resultados, al igual que un reducido 2,67% que considera que siempre se producen este tipo de escenarios en la organización.

De esta manera, Vera (2011) señala que los conflictos organizacionales nacen de la confrontación de dos o más empleados, o en su defecto de dos o más grupos o equipos de trabajo, bien sea por diferencias de ideas, culturas, valores, opiniones, etc., sin embargo existe la posibilidad de generar beneficios a partir del resultado de los conflictos, confrontando ambas partes y extrayendo una solución que produzca bienestar entre ellas.

En tal sentido, se constató a través de la mayoría de los empleados que en la institución médica no se confrontan a los grupos de trabajo involucrados en conflictos para realizar un proceso de cotejo que permita extraer la ideas y opiniones de las partes involucradas con la finalidad de dar respuestas claras y positivas a dicha situación. De este modo, el ente está sumergido en un conflicto que no conoce sus causas y no se estudian las posibilidades para su resolución.

**Cuadro N° 11****Existencia de Conflictos que Permiten el Alcance de Objetivos**

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	4	5,33%
<b>Casi Siempre</b>	6	8%
<b>Casi Nunca</b>	37	49,33%
<b>Nunca</b>	28	37,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El Cuadro N° 11 muestra información relacionada con la existencia de conflictos que permiten el alcance de objetivos en la empresa. Para ello, los trabajadores del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe, respondió a la consulta asegurando mediante el 49,33% que casi nunca los conflictos en la empresa dan pie al logro de metas y objetivos, mientras que el 37,33% dice que nunca ha ocurrido esto en la empresa. Por otro lado, el 8% de los encuestados resolvió diciendo que casi siempre los conflictos permiten alcanzarlos objetivos establecidos, mientras que el 5,33% dice que siempre se produce este escenario.

Tomando en consideración lo anterior, Robbins y Judge (2009) señalan que los conflictos de alguna manera u otra permiten alcanzar diversos resultados y metas siempre y cuando se tomen de manera correcta y su visión vaya orientada hacia la creatividad y permita generar ideas, soluciones y posibilidades de crecimiento profesional, más que ocasionar diferencias interminables entre el personal involucrado.

De este punto de vista, en la organización los conflictos generalmente no permiten alcanzar metas y objetivos establecidos, por lo cual se intuye que en la institución no cuentan con las herramientas necesarias para el manejo de conflictos y su resoluciones, así como tampoco cuentan con la capacidad de extraer aspectos positivos del mismo con el fin de generar situaciones de provecho que promuevan mejor desempeño y en efecto la consecución de metas.

**Cuadro N° 12****Dificultades en el Desempeño a causa de la Tensión Producida por los Conflictos**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	41	54,67%
<b>Casi Siempre</b>	26	34,67%
<b>Casi Nunca</b>	7	9,33%
<b>Nunca</b>	1	1,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

Mediante el Cuadro N° 12 se pudo constatar la información relativa a la existencia de dificultades en el desempeño a causa de la tensión producida por los conflictos, y para ello el 54,67% de los encuestados considera que siempre se presenta este escenario en la empresa, así como también el 34,67% refiere que casi siempre el desempeño presenta dificultades debido a la tensión generada por los conflictos. No obstante, el 9,33% desmiente esta posición asegurando que casi nunca el desenvolvimiento laboral disminuye a causa de los conflictos, mientras que el 1,33% dice que nunca ocurre esta situación.

Para Robbins y Judge (2009) los conflictos de tarea son aquellos que tienen un efecto sobre el desempeño profesional, y dependiendo de cómo sea estudiado, analizado y posteriormente confrontado, los resultados variarán. Es decir, según el trato que se le den a los conflictos organizacionales, así serán los resultados que este arroje.

En función a ello, se constató que dentro de la institución médica donde se llevó a cabo la investigación, los trabajadores ven reducido o afectado su desempeño laboral a causa de las tensiones que se generan en base a los conflictos, lo cual reafirma lo expresado en el Cuadro N° 11 dejando en evidencia que los conflictos en esta empresa no dan lugar a resultados positivos y por el contrario afecta negativamente el desempeño de los trabajadores.

**Cuadro N° 13****Riesgo de la Satisfacción de Necesidades a causa de los Conflictos**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	53	70,67%
<b>Casi Siempre</b>	-	-
<b>Casi Nunca</b>	16	21,33%
<b>Nunca</b>	6	8%
<b>Total</b>	75	100%

Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)

El Cuadro N° 13 contiene información referida al riesgo de la satisfacción de necesidades causado por los conflictos. Para ello, el 70,67% de los encuestados aseguró que la satisfacción de sus necesidades siempre está en riesgo debido a los conflictos, mientras que el 21,33% desmiente esta proposición refiriendo que casi nunca existen riesgos en cuanto a la satisfacción de necesidades, y finalmente el 8% agrega que nunca han sentido este tipo de irregularidades.

De esta manera, Chiang, Martin y Núñez (2010) señalan que la satisfacción de necesidades en el contexto organizacional está asociada a las respuestas afectivas que los empleados puedan recibir en su puesto de trabajo partiendo de aspectos como la seguridad e higiene, el confort, los incentivos, entre otros.

En este sentido, en el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe, existen una elevada cantidad de trabajadores que asegura que la satisfacción de sus necesidades está en riesgo debido a los conflictos de trabajo, lo cual permite interpretar que los trabajadores no se sienten cómodos con este tipo de situaciones que además de mermar su desempeño no causan un efecto adecuado sobre su satisfacción, siendo estos trabajadores poco motivados e insatisfechos.

**Cuadro N° 14****La Comunicación como medio para Solucionar los Conflictos Positivamente**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	41	54,67%
<b>Casi Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Nunca</b>	9	12%
<b>Nunca</b>	2	2,67%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

Según el Cuadro N° 14, se puede constatar información relacionada con la comunicación para solucionar los conflictos positivamente. En tal sentido, el 54,67% de los encuestados aseguraron que siempre se basan en la comunicación para la resolución de conflictos de manera positiva, seguido del 30,67% que añadió que casi siempre se basan en el proceso comunicativo para alcanzar dicho resultado. No obstante, el 12% refiere que no solucionan con conflictos a través de la comunicación, y el 2,67% dice que no toman en cuenta el intercambio de ideas para tal fin.

De tal manera, la comunicación al ser un proceso donde se intercambian ideas y opiniones entre dos o más personas, en el campo organizacional resulta ventajoso para intervenir positivamente en la resolución de conflictos, donde cada una de las partes expongan sus opiniones a fin de ser escuchados asertivamente y de este modo poder hallar un punto de coincidencia entre ambas partes.

En función a ello, se constató que la mayoría de los trabajadores de la institución médica previamente referida se basa en la comunicación como medio para resolver los conflictos que involucren a su personal, esto con el fin de que los resultados que obtengan de este proceso sirvan para mejorar las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo y se puedan perseguir satisfactoriamente los objetivos establecidos.

**Cuadro N° 15****Las Agresiones como agentes que Incrementan las Situaciones de Conflictos**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	57	76%
<b>Casi Siempre</b>	18	24%
<b>Casi Nunca</b>	-	-
<b>Nunca</b>	-	-
<b>Total</b>	75	100%

Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)

A través del Cuadro N° 15 se puede observar la información relacionada con las agresiones como agentes que incrementan las situaciones de conflictos dentro del contexto organizacional. Para ello, el personal encuestado aseguró mediante el 76% que siempre se han presentado situaciones de este tipo en el Hospital I Dr. Pedro Rafeo Figallo, mientras que el 24% añade que casi siempre en la institución se han dado situaciones de agresión que terminan en conflicto.

Los conflictos organizacionales pueden surgir por diversas maneras, pero sin duda alguna que las agresiones representan un punto álgido que detonan cualquier situación conflictiva disminuyendo en su totalidad el respeto, la moral y la ética dentro del centro laboral. De igual modo, este tipo de escenarios no permiten el crecimiento de la empresa desde el punto de vista de los equipos laborales y las relaciones, las cuales se ven amenazadas por este tipo de situaciones donde entran en juego las agresiones tanto físicas como verbales.

Desde esta perspectiva, en el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe las situaciones de agresiones, bien sea verbales o físicas han estado presente como consecuencia de los conflictos que surgen entre los compañeros de trabajo, lo cual dificulta el correcto entendimiento de las partes, el logro de tareas grupales y no permite el mejoramiento de la calidad del servicio.

**Cuadro N° 16****Toma de Decisiones por parte de los Jefes para la Solución de Conflictos**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	6	8%
<b>Casi Siempre</b>	11	14,67%
<b>Casi Nunca</b>	33	44%
<b>Nunca</b>	25	33,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El Cuadro N° 16 contienen información relacionada con la existencia de toma de decisiones por parte de los jefes para la solución de conflictos. De tal modo, el 44% de los empleados encuestados señalaron que casi nunca los jefes toman decisiones para solucionar los conflictos, por otro lado, el 33,33% dice que nunca ocurre esta situación. Por el contrario, el 14,67% refiere que casi siempre los superiores intervienen la resolución de conflictos, y el 8% dice que siempre cuentan con el respaldo de los jefes en este tipo de situaciones.

Desde este punto de vista, Robbins y Judge (2009) señalan que la toma de decisiones surge, entre otros, cuando se está en medio de un conflicto organizacional, indistintamente de cuales sean sus causas u orígenes. De este modo, deja en alto, la posibilidad que tienen los jefes o supervisores de intervenir en la resolución de conflictos a través de una acertada toma de decisiones, donde la opción más adecuada permita mejorar el contexto laboral y beneficiar ambas partes.

En la organización donde se llevó a cabo la investigación, se pudo constatar como una debilidad imperante la poca presencia que tienen los jefes o superiores como figuras de liderazgo para resolver los conflictos organizacionales a través de la toma de decisiones. Es notoria la ausencia de carácter y personalidad para reconocer que existe un problema de este estilo en la empresa y la falta de conocimiento para estudiar a fondo las causas y posteriormente establecer posibles soluciones.

**Cuadro N° 17****La Opinión del Trabajador es Importante al Momento de Solventar el Conflicto**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	5	6,67%
<b>Casi Siempre</b>	12	16%
<b>Casi Nunca</b>	37	49,33%
<b>Nunca</b>	21	28%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 17 los investigadores tuvieron la oportunidad de conocer si la opinión de los trabajadores es importante al momento de solventar los conflictos. Según los datos recabados, casi nunca se escucha la idea de los empleados tal como lo señaló el 49,33% de los encuestados. El 28% señaló que nunca consideran la opinión de los empleados, mientras que el 16% dice lo contrario y alude que casi siempre en la organización se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para solventar los conflictos, de igual modo el 6,67% refiere que siempre participan los trabajadores en este proceso.

De tal modo, Melinkoff, (2008) deja saber que existen diferentes maneras de tomar decisiones dentro de las empresas, siendo las colectivas una de ellas, esta sugiere que los empleados de una organización participen dando a conocer sus ideas y opiniones, además de diferentes opciones y sugerencias para solventar cualquier tipo de conflictos, sobre cuando los mismos están involucrados en dichas situaciones.

En tal sentido, se constató que los trabajadores del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo no son tomados en cuenta para solucionar conflictos; es decir, las decisiones que se toman en dicha institución, generalmente no cuentan con la opinión de los empleados, los cuales deberían participar en este importante proceso porque son quienes diariamente conviven, se relacionan y de alguna manera u otra forman parte del conflicto. Se puede percibir que las decisiones en esta institución son netamente tomadas en la alta gerencia.

**Cuadro N° 18**  
**Discrepancia en el Personal debido a los Problemas de Comunicación entre el Jefe y los Empleados**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	29	38,67%
<b>Casi Siempre</b>	33	44%
<b>Casi Nunca</b>	11	14,67%
<b>Nunca</b>	2	2,67%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 18, se muestra información relacionada con la existencia de discrepancia en el personal debido a los problemas de comunicación entre el jefe y los empleados. El 44% de los encuestados dice que casi siempre se presentan diferencias a causa de problemas en la comunicación, de igual modo, el 38,67% dice que siempre se presentan este tipo de escenarios. El 14,67% considera que casi nunca hay discrepancia entre el personal debido a fallas en el proceso comunicativo. Finalmente, el 2,67% dice que nunca se han dado conocer este tipo de circunstancias.

Tomando en cuenta que la comunicación organizacional, según Vértice (2007) se define como el intercambio de información entre los distintos niveles que conforman la jerarquía de las empresas, es relevante destacar que cuando existen fallas en este proceso se ponen en juego los procesos laborales y podrían surgir inconvenientes entre el personal debido a que el acto comunicativo sirve para planificar y alinear cada una de las actividades presentes en las instituciones.

Desde esta perspectiva, esta información contradice lo estipulado en el Cuadro N° 14 debido a que en este se plantea que los empleados y la alta gerencia utilizan la comunicación para la resolución de conflictos, mientras que en este apartado se verifica que existen fallas en el proceso de intercambio de ideas e información lo cual culmina en diferencias y discrepancias entre los jefes y los empleados.

**Cuadro N° 19****Existencia de Conflictos debido al Estilo de Liderazgo del Jefe**

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	36	48%
<b>Casi Siempre</b>	21	28%
<b>Casi Nunca</b>	14	18,67%
<b>Nunca</b>	4	5,33%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

Mediante el Cuadro N° 19, los investigadores recabaron información relacionada con la existencia de conflictos debido al estilo de liderazgo del jefe. En tal sentido, el 48% opinó que siempre hay inconvenientes por el estilo de liderazgo que se emplea en la institución, de igual forma el 28% aseguró que casi siempre se generan conflictos a causa de esta situación. Por el contrario, el 18,67% considera que casi nunca se producen conflictos a partir del liderazgo de los jefes, mientras que el 5,33 dice que nunca existen problemas por este motivo.

De este modo, Robbins y Judge (2009) plantean que existen muchos tipos de conflictos, siendo uno de ellos con provocados por los procesos de trabajo y la manera en que se dirige al personal hacia el logro de las mismas. De tal manera, que según el estilo de liderazgo empleado en las empresas se pudiera generar o no, conflictos o diferencias entre empleados y jefes.

Partiendo de ello, en la institución donde se llevó a cabo la investigación, los trabajadores aseguran que parte de los conflictos están relacionados con el estilo de liderazgo del jefe y la manera en que este guía los designios de la organización. Desde esta perspectiva, se puede intuir que los jefes no tienen un adecuado estilo de liderazgo que permita mejorar este tipo de situaciones y evitar conflictos entre los trabajadores, bajo estas características el estilo de liderazgo presente pudiese estar asociado con un estilo autocrático, incapaz de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores sobre todo para solucionar problemas de esta índole.

### Cuadro N° 20

#### Ubicación de la Causa del conflicto para Tomar Decisiones

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	10	13,33%
<b>Casi Siempre</b>	23	30,67%
<b>Casi Nunca</b>	27	36 %
<b>Nunca</b>	15	20%
<b>Total</b>	75	100%

Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)

Según la información suministrada en el Cuadro N° 20 alusiva a la ubicación de la causa del conflicto para tomar decisiones, se observó que el 36% considera que casi nunca se halla la causa del conflicto para decidir al respecto, sin embargo el 30,67% asegura que casi siempre se ubica dicha causa. Mientras tanto, el 20% dice que nunca se localiza el origen del problema y finalmente el 13,33% asegura que siempre se ubica la procedencia del problema para la toma de decisiones.

Según lo planteado anteriormente, Melinkoff, (2008) sugiere que para tomar decisiones es necesario ubicar, estudiar y analizar el problema, conocer sus orígenes y causa con la finalidad de entender los motivos que llevaron al personal a recurrir a determinados comportamientos, y solo conociendo a fondo la situación planteado es posible establecer alternativas y diversas opciones para solucionar los conflictos.

En este sentido, se puede deducir que la principal debilidad presente en el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe es que la alta gerencia y los encargados de gerenciar el personal que hace vida en la institución no cuentan con la capacidad y las herramientas para determinar con veracidad el origen de los conflictos, las causas que detonaron el problema en el personal lo cual dificulta la resolución de los mismos. Tomando en cuenta que no se hallan las causas para solventar los problemas, es casi imposible establecer alternativas y opciones para tomar decisiones correctas y adecuadas.

**Cuadro N° 21****Se Toma en Cuenta una Sola Opinión para Solucionar los Problemas Laborales**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	27	36%
<b>Casi Siempre</b>	29	38,67%
<b>Casi Nunca</b>	10	13,33%
<b>Nunca</b>	9	12%
<b>Total</b>	75	100%

Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)

En el Cuadro N° 21, se muestra información relacionada con la consideración de una sola opinión para solucionar los problemas laborales, para ello el personal encuestado se expresó a través del 38,67% para asegurar que casi siempre se toma en cuenta solo una opinión para la resolución de problemas en el trabajo, igualmente el 36% dice que siempre es considerada una opinión para estos casos. Por otro lado, el 13,33% dice que casi nunca ocurre de esta manera, y el 12% señala que nunca se toma en cuenta una sola opinión.

De este modo, es importante recalcar que para que exista una correcta resolución de problemas laborales es necesario que se tomen en cuenta las diversas opiniones de los empleados porque son quienes están vinculados íntimamente con el conflicto generado en el campo organizacional. Es por ello, que sería contraproducente solo escuchar a una de las partes involucradas puesto que sería injusto y la decisión tiende a ser subjetiva.

En relación a los antes mencionado, en la organización donde se llevó a cabo el estudio es posible determinar que la alta gerencia considera la opinión de una sola parte involucrada en el problema lo cual puede generar otro tipo de conflictos, desmotivación, hostilidad e irritación entre los trabajadores que no son escuchados ni tomados en cuenta. Por tal motivo, la empresa debe considerar todas las opciones y opiniones para tomar mejores decisiones y dar respuestas claras ante el problema, y de esta manera satisfacer a ambas partes.

**Cuadro N° 22**  
**La Decisión Tomada para Solucionar el Conflicto Laboral es Considerada la**  
**más Viable para Ambas Partes**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	20	26,67%
<b>Casi Siempre</b>	22	29,33%
<b>Casi Nunca</b>	25	33,33%
<b>Nunca</b>	8	10,67%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El Cuadro N° 22 consiste en determinar si la decisión tomada para solucionar conflictos laborales es considerada la más viable para ambas partes. En función a esto, los encuestados respondieron a través del 33,33% señalando que casi nunca, mientras que el 29,33% asegura que casi siempre. No obstante, el 26,67% dice que siempre y el 10,67% refiere que nunca.

De tal manera, para Melinkoff, (2008) es de suma importancia que las decisiones que se tomen se hagan en función de las alternativas más apropiadas, y en efecto el resultado sea el más conveniente para ambas partes. Es decir, al momento de tomar decisiones, deben tomarse en cuenta varias opciones para solucionar problemas, la más acertada será aquella que suma la mayor cantidad de beneficio para los involucrados.

Según la información suministrada en este cuadro, se puede percibir en primer lugar que las opiniones son totalmente polarizadas, y aunque la mayoría estadística asegura que casi nunca las decisiones tomadas son las más viables para ambas partes, sin embargo la suma de dos terceras partes aseguran que las decisiones tomadas para resolver conflictos termina siendo la más viable para todas las partes. De aquí se puede intuir que existe un problema interno al momento de aceptar las decisiones que se toman, lo cual puede desencadenar insatisfacción y desmotivación en el personal debido a que no están totalmente de acuerdo con estas decisiones.

**Cuadro N° 23****Los Valores Personales Prevalecen ante Cualquier Situación Conflictiva**

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	33	44%
<b>Casi Siempre</b>	27	36%
<b>Casi Nunca</b>	15	20%
<b>Nunca</b>	-	-
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

A través del Cuadro N° 23 se percibe información relacionada con la prevalencia de valores personales ante cualquier situación conflictiva. Para esta premisa, se consultó la opinión del personal del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe, a lo cual expresaron mediante el 44% que siempre están presente los valores ante cualquier situación, igualmente el 36% asegura que casi siempre mantienen sus valores ante estos escenarios. Finalmente, el 20% de los empleados dice que casi nunca los valores del personal permanecen ante los conflictos.

Resulta importante destacar que los valores personales determinan la clase de trabajadores con los que cuenta una empresa en la actualidad, tomando como base que hoy en día el conocimiento, la cultura, las habilidades y los valores de las personas que conforman una organización están por encima de cualquier otro tipo de factores como las influencias o las jerarquías.

De este modo, se constató que los trabajadores del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe, conservan sus valores personales en medio de cualquier situación de conflicto, lo cual pudiese tomarse como un punto a favor de la organización y una puerta de entrada hacia el cambio de estas problemáticas, guiadas por el respeto y la buena disposición de los trabajadores, que aun inmersos en problemas y sus efectos nocivos tienen la habilidad de mantenerse firmes al momento de reaccionar en dichos conflictos. La prevalencia de valores también alude a la inteligencia emocional del personal.

**Cuadro N° 24**  
**Existencia de Libertad para Tomar Decisiones en el Trabajo**

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	43	57,33%
<b>Casi Siempre</b>	27	36%
<b>Casi Nunca</b>	3	4%
<b>Nunca</b>	2	2,67%
<b>Total</b>	75	100%

**Elaborado por Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia (2016)**

El cuadro N° 24 guarda información relacionada con la existencia de libertad para tomar decisiones en el trabajo, de tal modo el personal encuestado aseguró a través del 57,33% que siempre tienen libertad para tomar decisiones en su trabajo, mientras que el 36% señaló que casi siempre se sienten libres de decidir en sus puestos de trabajo, por otro lado, el 4% refirió que casi nunca tienen este tipo de libertades y el 2,67% dijo que nunca decide en su puesto de trabajo por falta de libertad.

De esta manera, las libertades y autonomías en el trabajo para tomar decisiones, según Ariel (2016) se trata de la libertad que tienen los empleados de realizar y decidir sobre las diferentes actividades, métodos y estrategias que aplica en su puesto de trabajo para desempeñar sus funciones, esto con respeto a las normativas organizacionales, a las exigencias del cargo y los límites éticos que lo rigen.

No obstante, en el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo, tomando como referencia que la mayoría de los mismos son médicos, enfermeras, camilleros, entre otros, y sus opiniones tienen gran peso al momento de tomar decisiones asociadas estrictamente a sus funciones, con la finalidad que el servicio sea cada vez más eficiente. De igual modo, los empleados se sienten cómodos y satisfechos desde este punto de vista debido a que no tienen presiones de la alta gerencia sobre qué alternativas elegir puesto que se respeta la experiencia profesional, los conocimientos y en este aspecto se confía plenamente en sus capacidades.

## CONCLUSIONES

En función a los resultados alcanzados en la presente investigación, es pertinente dar a conocer un conjunto de conclusiones que surgen luego de la interpretación de datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe – Edo. Sucre, de este modo se presentan las siguientes conclusiones:

En el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo existen conflictos disfuncionales, de tarea, de relación y de proceso debido a que se presentan desacuerdos entre los jefes y los empleados, así como también no hay armonía entre los compañeros de trabajo lo cual permite que los mismos no se sientan a gusto dentro de la organización.

También es importante mencionar que los trabajadores del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo alcanzan las metas que su puesto de trabajo le exige a pesar de estar rodeados de algunos conflictos en su entorno.

Asimismo, existen diversas causas que generan conflictos entre el personal del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, la primera de ellas es la hostilidad que se vive en el entorno donde conviven los trabajadores, así como también las agresiones verbales y físicas que se han presentado en algunas ocasiones y que de cierto modo son un acelerador de los problemas en el sitio de trabajo.

De igual modo, otra de las causas está relacionada con los problemas de comunicación entre empleados y jefes lo cual no permite que ambas partes se entiendan y el proceso comunicativo presente fallas. No obstante, el estilo de liderazgo usado en dicha institución es el autocrático, es decir, muchas veces las

decisiones se toman sin tomar en cuenta la opinión de los jefes y esto provoca inconformidad y conflictos.

En cuanto a la toma de decisiones, no siempre se han generado buenos resultados debido a que en la mayoría de las veces solo se toma en cuenta una sola opinión para decidir en relación a los problemas que se presenten, siendo estas decisiones unilaterales. De igual modo, muchas veces estas decisiones no son las más viables para las partes involucrados, quienes así lo hicieron saber en las encuestas. Una de las estrategias más viables para tomar decisiones son las de carácter colectivo de esta forma se otorga participación a todos los involucrados sin tener sesgos al momento de optar por la alternativa idónea en la solución del conflicto.

La teoría que sustenta la presente investigación refiere que los conflictos organizacionales tienen gran relación con la toma de decisiones. Por ende, uno de los principales aspectos para solventar un conflicto recae en el hecho de indagar sobre el problema acaecido para que los jefes y supervisores tengan la oportunidad de decidir acerca de la opción viable para solventar la situación de tensión sin obviar las metas establecidas y los objetivos que persiga la empresa, siempre y cuando esto sea favorable tanto para la institución como para los trabajadores.

Sin embargo, según los resultados obtenidos en la investigación basados en la opinión de los trabajadores, los conflictos organizacionales del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo de Río Caribe – Edo. Sucre inciden negativamente en el proceso de toma de decisiones debido a que no se analiza ni se ubica las causas del conflicto para encontrar soluciones asertivas., lo cual dificulta la apreciación de alternativas que den pie a una mejor toma de decisiones que beneficie a todas las partes involucradas.

## **RECOMENDACIONES**

Crear una sala situacional de trabajadores que se lleva a cabo semanalmente con la finalidad de que el personal exponga sus inquietudes y sugerencias a la alta gerencia para que esta pueda escuchar distintas opiniones y conocer a fondo cada uno de los conflictos por los que atraviesa el Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo.

Tomar en cuenta la labor efectuada por los médicos, enfermeros, camilleros, entre otros quienes son modelos a seguir dado de los resultados obtenidos en su puestos de trabajo sin importar los conflictos y problemas que existan en el entorno, esto con la finalidad de seguir prestado un servicio de salud de alta calidad.

Establecer mejoras en el ambiente de trabajo desde el punto de vista físico y psicológico, con el fin de que los empleados se sientan a gusto en su puesto de trabajo. De igual modo, procurar el establecimiento de sistemas de incentivos monetarios acorde al cargo del empleado y realidad social sin dejar de lado los incentivos no monetarios relacionados con el reconocimiento y recompensas al trabajador por la labor ejecutada.

Generar mecanismos de comunicación asertiva para disminuir en lo posible las agresiones verbales y físicas, reconciliando al personal que se encuentre en medio de conflictos hallando puntos de vistas en común y trabajando con la presencia de un especialista los puntos débiles de cada uno a fin de mejorar su comportamiento y evitar situaciones desagradables.

Solicitar los servicios externos de un profesional en materia de comunicación asertiva y técnicas de dialogo para mejorar esta situación en la empresa a través de talleres participativos y prácticos.

Fomentar la consideración de las opiniones de todos los trabajadores a la hora de tomar decisiones para que así estas puedan tener una connotación más plural y versátil, beneficiando a todas las partes involucradas.

Realizar estudios profundos para ubicar y estudiar correctamente cada aspecto relacionado con las causas y el origen de los conflictos, de esta manera logrará tener más alternativas para la resolución de conflictos y en efecto hacer de la toma de decisiones un proceso de mayor éxito e impacto entre los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Vera, J. (2011). *¿Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales?*. Barcelona: Profit editorial.
- Álvarez Bedolla, A. (2002). Definición del campo táctico. Revista digital. Buenos Aires. (51)
- Alles, M. (2013) **Comportamiento Organizacional** (1er Ed) Buenos Aires: Granico
- Arias, F. (2012) **El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científico** (6ta. Ed.) Venezuela: Editorial Episteme.
- Ariel, L. (2016). **¿Qué es la Autonomía del Empleado?** Consultado el 14 de junio de 2016, disponible en <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-autonoma-del-empleado-11979.html>
- Ascencio Sosa, R (2011). **Comportamiento Organizacional** (1er. Ed.) México: Editorial Cengage Learning Reinoso 2011.
- Cámara Rodríguez, S (2012). **Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional un estudio en profesorado de las Instituciones Educativas de la Región Autónoma de Madeira**. Cádiz-Portugal. Tesis Doctoral para optar al grado doctor. Portugal.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (1999) Gaceta Oficial Extraordinario N° 590819.
- Chiang, Martín y Núñez (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**. Editorial Universidad de Pontificia. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Diccionario Enciclopédico Nuevo Océano**. Edición 2010. Mux Editorial Océano Barcelona España.
- Fernández, R. (2010). **La mejora de la Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa**. España: Editorial Club Universitario.

- Fontaines Ruiz, T. (2012). **Metodología de la investigación pasos para realizar el proyecto de investigación**. Venezuela: Editorial Júpiter.
- Flores, R. (2014). **Principios y Enfoques Metodológicos de la Investigación. Acción participativa desde el ámbito social** (2da Edición). Venezuela: Ediciones nueve 12, C.A.
- Goleman, D. (2010). **La inteligencia Emocional en la Empresa**. Buenos Aires Argentina: Editorial Zeta bolsillo.
- González G, Manuel J (2012) **Gestión de los Conflictos Laborales** (Ensayo)
- González Inmanuel (2010). Manual de Mantenimiento del Hospital Pedro Rafael Figallo, Rio Caribe, Municipio Arismendi, Estado Sucre.
- Gómez Mejías, L (2006). **Dirección y gestión de recursos Humanos** tercera edición. España: editorial Pearson. Prentice Hall
- Gutiérrez S; Gómez C (2005). **Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela**. Caracas
- León, K. (2008). **Los conflictos colectivos y sus modos de solución en el ordenamiento jurídico venezolano**. Universidad del Zulia. Trabajo de Grado presentado para optar al grado de Magister en Derecho Laboral y Administración del Trabajo.
- Ley Orgánica del Trabajo, Las trabajadoras y los trabajadores**. (LOTTT) Gaceta Oficial N° 39.908 del 24 de abril de 2012.
- Luna, A, Laca, A, Cedillo, L. (2012). **Toma de Decisiones, Estilo de Comunicación en el Conflicto y Comunicación familiar en adolescentes bachilleres**. Universidad de Guadalajara México.
- Meléndez R, M. (2009). **Toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara-Venezuela**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia, Mención Empresarial.
- Melínkoff, R. (2008). **Los procesos administrativos** Editorial Panapo.

- Porret, M. (2014). **Manual Para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones** (6ta Ed) Editorial Esic Pozuela de Alarcón.
- Novel Martí, G. (2008). **Los programas educativos en la Resolución de Conflictos en el Ámbito Sanitario propuesta de un modelo**. Universidad Complutense de Madrid-España. Memoria para optar al grado de Doctor.
- Novel Martí, G. (2010). **Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido**. Madrid: Editorial Reus, S.A.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). **Comportamiento Organizacional** Décimo Tercera. México:Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S y Coulter M. (2010). **Administración** Decima Edición, México. Editorial Pearson Educación
- Tamayo, M. (2007). **Proceso de la investigación** (4ta. Ed.) México: Editorial Limus.
- Vértice (2007). **Interrelación, comunicación y observación con la persona dependiente y su entorno**. 3era edición. Editorial Vértice. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=cThotIORlmeC&pg=PA117&dq=barreras+de+la+comunicacion+debidas+al+entorno&hl=es&sa=X&ei=xQscUZGcBoXq8gS63oHgCg&ved=0CEYQ6AEwBQ#v=onepage&q=barreras%20de%20la%20comunicacion%20debidas%20al%20entorno&f=false>

## **ANEXOS**

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones en los empleados del hospital i dr. pedro rafael figallo, rio caribe, municipio arismendi. año 2015</b>
<b>Subtítulo</b>	

#### Autor (es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código / CVLAC / e-mail</b>	
<b>Cedeño, Ángel.</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
<b>Rojas, Silvia</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	

#### Palabras o Frases clave:

**conflicto organizacional, toma de decisiones**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 2/6

### Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Gerencia de Recursos Humanos	

### Resumen (abstract):

Los conflictos organizaciones se generan debido a las diferencias o discrepancias que puedan existir entre empleados de un departamento, entre diferentes grupos de trabajo, o simplemente entre trabajadores y jefes, y los mismos pueden incidir de diversas formas en la toma de decisiones según el estilo de liderazgo presente, las libertades laborales, la comunicación, la armonía o el confort. De este modo, esta investigación se centró en analizar la incidencia de los conflictos organizacionales en la toma de decisiones en los empleados del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo, Río Caribe Municipio Arismendi, estado Sucre, lo cual permite percibir que es un estudio de campo donde los investigadores interactuaron directamente con el escenario donde se llevaron a cabo los hechos, de igual modo es del tipo descriptivo debido a que caracterizaron cada una de las variables y fenómenos asociados al estudio como lo son los conflictos laborales y la toma de decisiones. La población estuvo representada por setenta y cinco (75) empleados a los cuales se aplicó un cuestionario de escala Likert con diferentes preguntas relacionadas con la temática de estudio, lo cual generó una serie de datos que posteriormente fueron analizados e interpretados por los autores. De aquí se pudo observar que los trabajadores no tienen buenas relaciones con los jefes, no se toman en cuenta las opiniones de los empleados para tomar decisiones, existe un ambiente de hostilidad y carece la armonía por lo cual el personal no se siente a gusto, no obstante, los mismos tienen libertad para realizar sus funciones y decidir en sus puestos de trabajo. Se concluyó que la empresa está muy afectada por los conflictos laborales y esto a su vez incide sobre las decisiones que generalmente no son las más acertadas y no benefician a todas las partes que en los conflictos participan.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Moraima Jiménez	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Fecha de discusión y aprobación:

AÑO                      MES                      DÍA

2016		
------	--	--

Lenguaje: SPA.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 4/6

### Archivo (s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-Cedeñoangel.doc	Aplication/Word
Tesis-Rojassilvia.doc	Aplication/Word

### Título o Grado Asociado con el Trabajo:

Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos.

### Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciado.

### Área de Estudio:

Escuela de Ciencias Sociales.

### Institución (es) que Garantiza (n) el Título o grado:

Universidad de Oriente.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Martínez*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Curvelo*  
**JUAN A. BOLANOS CURVELO**  
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

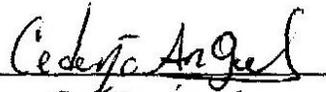
JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 6/6**

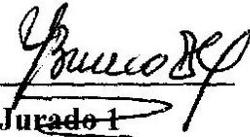
**Derechos:**

**Nosotros, Cedeño, Ángel y Rojas, Silvia cedemos los derechos de publicación a la  
Universidad de Oriente para fines educativos.**

  
Cedeño, Ángel.  
Autor 1

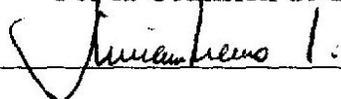
  
Rojas, Silvia  
Autor 2

  
Prof. Moraima Jiménez  
Asesora

  
Jurado 1

  
Jurado 2

**Por la Comisión de Tesis:**

  
Jurado 1