



Revista de Artes y Humanidades UNICA

ISSN: 1317-102X

revista@unica.edu.ve

Universidad Católica Cecilio Acosta

Venezuela

Fernández, Carlos; Polanco, Edilsia
Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia
Revista de Artes y Humanidades UNICA, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 199-224
Universidad Católica Cecilio Acosta
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170114929011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia

FERNÁNDEZ, Carlos y POLANCO, Edilsia

*Universidad Rafael Belloso Chacín
claretpolanco@gmail.com*

Resumen

El objetivo del estudio fue determinar el manejo de conflicto organizacional y la negociación en las universidades públicas del Estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo – de campo, ampliada con un diseño no experimental-transeccional descriptivo - prospectivo. La población estuvo conformada por doce (12) directivos que laboran en las universidades, de los cuales se pudo conocer que en las instituciones prevalecen los conflictos funcionales y disfuncionales, que al momento de la negociación, se cuidan de ilegalidad en firmas que no convienen, buscan preparar y planear tácticas, entre otros. Sugiriéndose un modelo teórico de gestión de conflicto pertinente con las demandas de negociación a nivel organizacional.

Palabras clave: Manejo de Conflicto Organizacional, Negociación, estrategias de negociación.

Handling conflict and negotiation in higher education institutions in the State of Zulia

Abstract

The objective of the study was to determine the handling of organizational conflict and negotiation in public universities in the State of Zulia. Research was of the descriptive, field type, extended with a non-experimental, trans-sectional, descriptive-prospective design. The population consisted of twelve (12) directors working in universities; from them, it was possible to learn that functional and dysfunctional

FERNÁNDEZ, Carlos y POLANCO, Edilsia

conflicts prevail in these institutions; that at the moment of negotiation, companies that do not agree protect themselves from illegality, seeking to prepare and plan tactics, among others. The study suggests a theoretical conflict management model pertinent for negotiation demands at the organizational level.

Key words: Handling organizational conflict, negotiation strategies, public university.

Introducción

Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse. Las causas de los conflictos organizacionales se deben a problemas por las responsabilidades, de comunicación, en las líneas de autoridad, burocracia en las normas, incompetencia, faltas de condiciones de trabajo adecuadas, de trato adecuado, y de motivadores. El conflicto no es malo ni bueno en sí mismo, sino el problema consiste en los efectos de éste a partir de su tratamiento.

En las instituciones de educación superior, el problema realmente se presenta debido a la no-resolución de los conflictos: es allí donde generalmente se originan los verdaderos daños económicos y sociales. Los costos de la no-resolución de conflictos suelen conducir a un sinnúmero de costos que, de acuerdo con el nivel organizacional donde se presentan, van desde la reposición de productos que no satisfacen a los miembros de las instituciones de educación superior, hasta la pérdida de apoyo político de un gobierno, o climas de ingobernabilidad e inestabilidad política.

El conflicto de las universidades, se mantiene latente en cuanto a las reivindicaciones del personal docente, permaneciendo opacadas por algún tipo de represión o inequidad política manejada por el gobierno nacional. Dada la situación en la cual los conflictos no llegan siquiera a emerger, por cuanto son terminados aún antes de que ocurran verdaderamente, se puede leer el apaciguamiento que resulta tanto de la asimetría entre los distintos actores como de las estrategias represivas para solucionar las disputas.

De manera que el establecimiento de la negociación implica al menos un esfuerzo por equilibrar los poderes de las partes invo-

lucradas en el conflicto de las universidades públicas. Este equilibrio, sin duda, sería más factible mientras fuese más participativo el espacio político en el cual se desarrolla, esto es, mientras más democrático sea. Es por este motivo que la presente investigación, tiene como propósito determinar el manejo del conflicto organizacional y la negociación llevada a cabo en las instituciones de educación superior públicas del estado Zulia, con el fin de diseñar un modelo teórico de gestión de conflicto pertinente con las demandas de negociación en las instituciones universitarias.

1. Desarrollo.

1.1. Análisis de la situación.

En un análisis global, de los conflictos presentes en las instituciones de educación superior realizado por Mendoza R. (2001), se refiere que el principal problema de ellos, se debe a la carencia de recursos para la obtención de los mismos, tanto internos como externos.

Al respecto, Méndez (2001), señala “el desarrollo de la actividad educativa en el nivel superior de los últimos tiempos, se ha caracterizado por el conflicto”. Los conflictos son en realidad un factor morfogenético de este proceso constructivo de un sistema de educación superior. En este sentido, el autor reseña: “se tienen que analizar los conflictos desde distintos enfoques, pero también se debe ser consciente de la diferencia existente en los conflictos en diversas instituciones de educación superior conformando este subsistema” (P.117). Los conflictos entre el gobierno y su propio modelo de educación universitaria, están normalmente relacionados con la lucha por el poder en la conducción del proceso educativo dentro del Estado.

En relación a lo anteriormente expuesto, la autora considera que la mayoría los problemas existentes entre las universidades estatales y autónomas con el gobierno, se caracterizan por una mayor independencia de los planteamientos de estas instituciones, generando dependencia con respecto a su financiamiento. De tal forma, los mecanismos establecidos de negociación se encuentran rela-

cionados con presiones de tipo político, con la finalidad de obtener los fondos necesarios para continuar su trabajo.

Otro de los problemas en las instituciones de educación superior, según Méndez (2001), es el existente entre los trabajadores universitarios y autoridades académicas, en la mayoría de las universidades del país, autónomas, estatales, se evidencia el rechazo por parte de las autoridades sobre el empleo de métodos sindicales para la admisión, promoción o expulsión del personal académico.

En el caso de las universidades venezolanas, ULA (1997), reseña que estas siguen un comportamiento político-patrimonial, el cual puede de hecho, observarse en todas y cada una de las instituciones del país, pues corresponde a una forma política general donde los venezolanos han adoptado como la más funcional, para expresar las necesidades de dominación, gobierno, sumisión, obediencia.

Por ello, es importante tomar en cuenta los aspectos negativos de un conflicto dentro de una organización, pues esto atenta directamente sobre la productividad de cualquier institución universitaria, la cual se refleja cuando existen diferencias entre los intereses de dos personas con altos niveles de decisión haciéndose incontrolables, en este sentido el resultado puede ser negativo para la empresa, donde incluso, los conflictos más insignificantes interfieren seriamente en la producción. El costo puede ser alto en aspectos como: la diversificación de esfuerzos personales de empleados altamente capacitados y la pérdida del empleo.

Según Robbins y De Censo (2003), el conflicto es el elemento necesario de la construcción y reconstrucción del quehacer humano de la organización en las realidades sociales, este es inevitable entre las personas, mucho más dentro de las universidades. La presencia de un conflicto en las universidades, entre los procesos y funciones administrativas podría generar influencias exógenas, trayendo como consecuencia la producción de un clima organizacional denso, contraponiendo así la visión, misión y valores compartidos de las instituciones.

De allí, la importancia de identificar las intenciones o posiciones manejadas por cada una de las partes, a fin de considerar el

comportamiento de los miembros activos según la reacción de la otra, para buscar un balance comparativo, con el objetivo de llegar a un resultado satisfactorio en la negociación.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a dificultades de diversa índole, lo cual afecta la estabilidad del clima organizacional generando en oportunidades, inestabilidad e incertidumbre. Una de las instituciones que actúan como intermediarios en el proceso de manejo/negociación de conflicto son los sindicatos o asociaciones gremiales que identifican el sentir y la razón de ser de los diversos problemas a los cuales se enfrentan las instituciones, específicamente las de educación superior.

Para Davis (2000), la presencia de un sindicato en la organización tienden a formalizar las relaciones de la empresa con sus trabajadores, con frecuencia provocan mayor centralización de las decisiones del departamento de personal para garantizar la existencia de uniformidad en el trato dado al personal sindicalizado.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior Públicas del Estado Zulia, como son: **Universidad del Zulia (LUZ)**, **Universidad Nacional Abierta (UNA)**, **Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)**, se puede observar la diversidad de problemas que se generan producto de conflictos intra e inter-organizacionales, evidenciándose dificultades tales como: problemas socioeconómicos producto de las contrataciones colectivas entre el gobierno y las mismas.

La insuficiencia de los recursos financieros para los proyectos de planta física es uno de los problemas que afecta a la organización adecuada, puesto que incide en la falta de ambientes armónicos para la realización del trabajo, generando insuficiencia de espacio físico para la distribución espacial y administrativa de los departamentos limitando con ello, la capacidad de desarrollar el máximo potencial del recurso humano existente en las instituciones de educación superior citada, generando predisposición, así como también falta de motivación para el desempeño eficiente del personal.

Por otro lado, se presentan dificultades en la actualización y cancelación de los compromisos laborales (pasivos laborales) pro-

ducto de los incrementos salariales de los gremios profesoraes (FAPUV), de los empleados (FENATEV), otras organizaciones sindicales, obligaciones que son originadas por la relación directa del gobierno con las instituciones objeto de estudio, reflejando malestar en el personal por no gozar de todos los derechos prerrogativas de las contrataciones establecidas en la Ley de Universidades.

De lo planteado, se derivó la siguiente interrogante que enuncia el problema de la investigación: ¿Cómo se puede determinar el manejo de conflicto y negociación en las instituciones de educación superior del estado Zulia, a partir de las categorías que integran este proceso? De allí, que el objeto de la investigación fue determinar el manejo del conflicto organizacional y la negociación llevada a cabo en las instituciones de educación superior públicas del estado Zulia, con el fin de diseñar un modelo teórico de gestión de conflicto pertinente con las demandas de negociación en las instituciones universitarias.

1.2. Aspectos Teóricos.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan los planteamientos de la autora de esta investigación, considerando los aportes de: Robbins y Coulter (2000), Ballina (2001), Hellriegel y Slocum (2004), Davis y Newstrom (2001), Robbins (2004), Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), Daft (2001) entre otros.

1.2.1. Conflicto

La diversidad de criterios, en relación a la definición de conflicto es abordada por diferentes autores que lo enmarcan en el plano organizacional, lo cual puede ser adaptado fácilmente a las instituciones de educación superior del sector público en Venezuela.

Para Coulter (2000), el conflicto se define como las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición. El autor refleja, el desequilibrio que se pueda presentar entre las partes integrantes de un conflicto en la organización, con ello pone de manifiesto la diversidad de situaciones que

genera insatisfacción, dando origen al enfrentamiento, rivalidades entre los subalternos y directivos de la institución.

Por su parte Maquiavelo citado por Ballina (2001), considera que el elemento principal del conflicto es el concepto de interés definido en términos de poder, pero que no otorga al concepto un significado inmutable; reconoce el significado de moral de la acción política. Así mismo, Davis y Newstron (2001), refieren que el conflicto es toda situación en la que dos ó más partes se sienten en oposición.

En otras palabras, el conflicto es considerado diferencia de criterio, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Al respecto, se puede hacer referencia que la incongruencia en la comunicación de los integrantes de dicha institución, refleja la falta de adaptación de un grupo de sujetos al ambiente laboral.

Tipos de conflictos

Robbins y Coulter (2000), refieren, existen dos tipos de conflictos: *funcionales*, que se apoyan en las metas de una organización, y las *disfuncionales*, los cuales impiden a una organización alcanzar sus metas. De igual manera, para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), existen dos tipos de conflictos: *funcional*, desde el punto de vista de la organización, la confrontación entre grupos que se traduce en beneficios para la organización; *disfuncional*, destaca la confrontación entre grupos que obstaculiza el logro organizacional.

Ante los planteamientos, los autores manejan una diversidad de razonamientos para reflejar los conflictos relacionados con los beneficios de los individuos en contraposición con las metas organizacionales, de allí que, no existe un solo criterio congruente con el análisis del criterio funcional y disfuncional relacionado con los propósitos organizacionales, integrando estos a los objetivos individuales, para generar un balance entre individuo y organización.

Herramientas empleadas para el manejo de conflicto

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la elección de un método de resolución de conflicto apropiado, depende de varios factores, incluyendo las razones del por qué el conflicto

ocurrió y la relación específica entre el gerente y los grupos conflictivos. A continuación se presentan las técnicas para resolver el conflicto intergrupales que ha alcanzado niveles disfuncionales para la organización.

Solución del problema: El método de la confrontación de la solución del problema busca reducir las tensiones a través de las reuniones de los grupos en conflicto. Según los autores, anteriormente citados, el propósito de las reuniones es identificar los conflictos y resolverlos. Los grupos conflictivos discuten varios asuntos abiertamente y entregan toda la información hasta que se llegue a una decisión.

Metas superiores: En la resolución de conflictos entre los grupos, los autores citados reseñan que la técnica de las metas superiores involucra desarrollar un conjunto de metas comunes y objetivos que no pueden ser logrados sin la cooperación de los grupos involucrados.

Expansión de los recursos: Una causa mayor de conflicto intergrupales son los recursos limitados. Para estos autores, el extender los recursos es potencialmente una técnica exitosa para solucionar los conflictos en varios casos, debido a que ésta permite en casi todos los casos, que sean satisfechos los conflictos, pero en la realidad, los recursos habitualmente no aumentan.

Evasión: Para, Robbins y Coulter (2000), la *evasión* (retirarse o evitar enfrentar el conflicto) es la solución. Es más apropiada cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están alteradas y se necesita tiempo para que las partes en conflicto se calmen o cuando el problema potencial por una posición más asertiva puede ser mayor que los beneficios de la resolución.

Suavización: La técnica conocida como suavización enfatiza el interés común de los grupos en conflictos y minimiza sus diferencias. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), refieren la creencia básica subyacente a la suavización indica que el fortalecer los puntos de vistas compartidos acerca de ciertos tópicos facilita el movimiento hacia una meta en común.

Un *compromiso* requiere que cada parte entregue algo de valor. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), con el compromiso no hay ganador ni perdedor claro, y la decisión alcanzada probablemente no es ideal para cada grupo. El compromiso puede ser usado efectivamente cuando la meta buscada puede ser dividida equitativamente.

Otra de las técnicas propuesta por estos autores, es el *mandato autoritario*, donde el uso de la autoridad puede ser la forma más antigua y el método más frecuentemente usado para resolver el conflicto debido a que es el que se ajusta y comunica los deseos de las autoridades a los grupos involucrados. Los subordinados habitualmente se rigen por una decisión superior, ya sea si están o no de acuerdo con ello. De esta forma, el mandato autoritario habitualmente funciona en el corto plazo.

Así mismo, resolver las disputas intergrupales es *alterar las variables estructurales*. Esto significa según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), cambiar la estructura formal de la organización e incluir el diseño de trabajos y departamentos. La alteración de la estructura de la organización para resolver el conflicto intergrupales involucra cosas como transferencia, intercambio, o rotación de los miembros del grupo o tener un coordinador, enlace o un intermediario que mantenga a los grupos comunicándose entre ellos.

Para estos autores, la *alteración de la variable humana*, involucra tratar de cambiar el comportamiento de los miembros del grupo. En este método se enfoca la causa o las causas del conflicto y en las actitudes de las personas involucradas. Aunque el método es ciertamente difícil no se concentra en la causa del conflicto.

En algunos casos refieren los autores citados anteriormente, es importante la *identificación de un enemigo en común*, ya que por medio de este se puede descubrir el lado negativo de los objetivos superiores. Los grupos en conflicto pueden resolver temporalmente sus diferencias y unirse para combatir un enemigo común. El enemigo en común puede ser un competidor que recién ha introducido un producto claramente superior.

1.2.2. Negociación

Atendiendo a las exigencias del proceso de la investigación, se puede hacer referencia al origen de la negociación, considerada como el procedimiento de discusión que se establece entre las partes por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo por todos.

Para Robbins (2004), la negociación es el proceso en el cual, dos o más partes intercambian bienes o servicios tratando de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellos. En este orden de ideas, la investigadora, infiere que la negociación es considerada como la aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos llegando a resultados satisfactorios para las partes.

El autor intercambia una serie de principios para la búsqueda de soluciones haciendo uso de habilidades y reciprocidad de servicios como parte de la contraprestación a la cual debe someterse una de las partes o las dos en común, dada la necesidad de resolver problemas colectivos en las diversas instituciones de educación superior, bien sea a nivel financiero, de asistencia técnica o tecnológica, infraestructura, recursos humanos.

Elementos de la negociación

Para efectos de esta investigación, se presentan a continuación los elementos del proceso de negociación, tomando lo expuesto por Dessler (2003), quien considera que éstos se clasifican en: obligatorios, voluntarios e ilegales.

Los *elementos de negociación voluntarios (o permisibles)* no son obligatorios ni ilegales; son parte de las negociaciones sólo por acuerdo conjunto de la empresa y el sindicato. Ninguna de las partes puede ser obligada contra sus deseos a negociar en torno de los elementos voluntarios y no es posible rehusarse a firmar el contrato debido a que la otra parte se niega a negociar en torno de un elemento voluntario. Los *elementos de negociación ilegales* son aquellos que están proscritos por la ley. La cláusula en la que se acuerda contratar “exclusivamente a miembros del sindicato”, sería ilegal en un estado con derecho al trabajo, por ejemplo.

Existen aproximadamente 70 elementos básicos en torno de los que la negociación es *obligatoria* de acuerdo con la ley, los cuales comprenden los salarios, horarios, períodos de descanso, despidos, transferencias, prestaciones y liquidación. Los procesos de negociación sugieren preparación, son pocas las empresas modernas, competitivas y con visión de su desarrollo futuro que no ofrezcan a sus ejecutivos y gerentes "... capacitación en técnicas modernas de negociación..." Los procesos de negociación parecen sencillos, sin embargo, son considerablemente complejos por lo que requieren de: conocimientos acerca de negociación y de características personales específicas.

Preparación y planeación: Es la etapa previa a enfrentar el problema o conflicto. En este nivel, se consideran una serie de elementos que forman la imagen y la importancia en el análisis estructural del problema, como preámbulo para diagnosticar una situación conflictiva. Esto permitirá anticiparse a la posición de su oponente e incluso estar más y mejor preparado para enfrentar argumentos con hechos y números que sustenten su posición.

Definición de las reglas básicas: Una vez realizada la planeación debe incidirse la etapa de definición de reglas generales y procedimientos básicos con las otras partes acerca de la negociación posible de acordar entre las partes. En esta fase se intercambian también propuestas y demandas iniciales.

Aclaración y justificación: A partir del intercambio de ideas que surgen del proceso anterior se pasará entonces a la ampliación, apoyo y justificación de sus demandas originales, pero no representa una confrontación, sino de información y documentación para ayudar a sustentar la posición planteada.

Negociación y solución del problema: La esencia del proceso de negociación es "el toma y dame" real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes. El recuadro "de los conceptos de habilidades" sobre la negociación describe directamente algunas de las acciones que se deben realizar para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo.

Cierre y puesta en práctica: El paso final en el proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones, se requerirá insistir fuertemente en las especificaciones en un contrato formal.

Una vez cumplidas las etapas de la negociación y con la aplicación de algunas de sus tácticas se logra el acuerdo, el cual es el resultado de la organización y las negociaciones, el acuerdo debe ser beneficioso para ambas partes.

Estrategia de Negociación

Para el desarrollo del estudio, se hace necesario manejar enfoques relacionados con estrategias de negociación, para complementar el planteamiento abordado inicialmente, tomando en consideración los postulados teóricos de diversos autores como Robbins (2004) y Ogliastrri (2000).

Según Robbins (2004), existen dos enfoques generales de la negociación: regateo distributivos y regateo integrativo.

Regateo distributivo: Es la negociación que busca dividir un monto fijo de recursos; situación de ganar y perder. La característica que más lo identifica es que opera en condiciones de suma cero, es decir, cualquier ganancia que se obtenga a expensas del vendedor y viceversa. En esencia, el regateo distributivo es negociar para ver quién obtiene, y qué porción, de un pastel de tamaño fijo. Es probable, que el ejemplo más ampliamente citado de regateo distributivo se encuentre en las negociaciones entre sindicato y administración sobre salarios.

Regateo Integrativo: En contraste con el regateo distributivo, la solución en el problema integrativo opera en el supuesto de que existe uno o más arreglos que pueden crear una solución ganar-ganar.

Se considera pertinente, abordar una nueva teoría de negociación, tomada del modelo japonés la cual se ha dado en llamar “negociación por criterio”. Al respecto, Fisher y Ury (1983, citado por Ogliastrri, 2000), resume esta teoría de negociación, en cuatro principios: ser suave y cortés con las personas de la otra en la mesa

de negociaciones, pero mantenerse firme con el problema para resolver; insistir para encontrar un criterio o un estándar objetivo que fundamente la solución del problema, no en deseos personales injustificados; estar dispuesto a explorar muchas alternativas de beneficio común, diferentes de las que se había imaginado antes de llegar a negociar.

El sistema japonés, producto de una cultura en evolución, es parte de esta tendencia internacional, y se puede resumir en ciertos conceptos que describen el comportamiento negociador de los japoneses.

2. Metodología.

Para efectos de este estudio, se asume la posición epistemológica en el conocimiento científico correspondiente al paradigma cuantitativo, desde el punto de vista filosófico en el positivismo (Cook y Richard, citado por Hurtado (1998). Considerando el método a través del cual se ejecutó ésta investigación, fue de tipo descriptiva, ampliada con estudios de campo (Chávez, 2002). El diseño fue no experimental (Hernández y otros, 2003), transeccional – descriptivo (ibídem), por cuanto la recolección de la información se realizó en un solo momento (marzo 2004 hasta diciembre 2005).

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de doce (12) personas: Rectores, Vicerrectores, Secretarios Docentes y Coordinadores Académicos, que laboran en las instituciones de nivel superior públicas en el Estado Zulia, por lo cual se aplicó un censo poblacional (Méndez, 2001). Se diseñaron dos (02) instrumentos de recolección de datos dirigidos a la población objeto de estudio los cuales fueron sometidos a juicio de diez (10) expertos, reestructurándose para la aplicación de una prueba piloto para utilizar el coeficiente de Alpha, mediante la utilización del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), resultando 0,85 para la variable Manejo de Conflicto y 0,89 para la variable Negociación, indicando un alto nivel de validez de los instrumentos.

Para la confiabilidad, se empleó la fórmula de Spearman Brown, se obtuvo 0,78 en la variable Manejo de Conflicto y 0,93

en la variable Negociación; para corroborar los resultados se aplicó la fórmula de corrección de Guttman, arrojando un 0,78 para la primera variable y 0,93 para la segunda variable, indicando la existencia de un alto nivel de confiabilidad en ambos instrumentos, por lo cual se suministró el instrumento final a la población objeto de estudio.

Una vez recolectados los datos a través de la aplicación de los instrumentos al censo poblacional, se procedió a analizar la información obtenida. La presentación y análisis de los resultados, se realizó a través del uso del Método de Estadística Descriptiva.

3. Resultados

La recopilación de la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos diseñado para la investigación, permitió estructurar un análisis de resultados que interpreta la opinión de los Rectores, Vicerrectores y Secretarios Docentes en el caso de las universidades autónomas y en la Universidad Nacional Abierta los Coordinadores Académicos, por cuanto las autoridades rectorales están ubicadas a nivel central (Caracas).

Variable: Manejo de Conflicto
Tabla 1. Resultados de la dimensión tipos de conflicto

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Funcional	13.9	25.0	38.9	19.4	2.8
Disfuncional	25.0	36.1	33.3	5.6	-
Promedio	19.5	30.6	36.1	12.5	1.4

Fuente: Polanco (2005).

De acuerdo a la información presentada en la Tabla 1, relacionada con los tipos de conflictos organizacionales que prevalecen en las instituciones de educación superior públicas del estado Zulia, se identificó que los conflictos funcionales son los más frecuentes, por cuanto surgen a partir del desarrollo de los objetivos y metas organizacionales, que influyen en cierto modo en los indivi-

duos que integran a la misma, sin embargo, resalta que no dejan de surgir los disfuncionales, los cuales se presentan cuando surgen factores de distorsión en los niveles de rentabilidad, tal como la desviación de los recursos destinados para proyectos prioritarios en las áreas de investigación y extensión, incidiendo significativamente en la productividad de la institución de educación superior.

Los resultados coinciden con los postulados teóricos de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), cuando refieren que en toda organización existen dos tipos de conflictos: *funcional*, desde el punto de vista de la organización, la confrontación entre grupos que se traduce en beneficios para la organización; *disfuncional*, destaca la confrontación entre grupos que obstaculiza el logro organizacional.

Tabla 2. Resultados de la dimensión herramientas empleadas para el manejo de conflictos

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Solución de problemas	27.8	41.7	16.7	5.6	8.2
Metas superiores	27.8	61.1	11.1	-	-
Expansión de los recursos	50.0	25.0	22.2	2.8	-
Evasión	22.2	8.4	11.1	19.4	38.9
Suavización	19.4	19.4	50.0	11.2	-
Compromiso	52.8	22.2	22.2	-	2.8
Mando autoritario	11.1	5.6	22.2	25.0	36.1
Alteración de variable estructural	5.6	36.1	36.0	16.7	5.6
Alteración de variable humana	30.6	27.8	30.6	8.2	2.8
Identificación de un enemigo en común	37.5	25.0	25.0	12.5	-
Promedio	28,5	27,2	24,7	10,1	9,4

Fuente: Polanco (2005).

En relación a las herramientas empleadas para el manejo de conflicto a nivel organizacional en las instituciones de educación superior pública del estado Zulia, se pudo identificar a través de las autoridades consultadas, difieren que al momento de manejar los dificultades siempre consideran las metas superiores que los ayuden a integrar alternativas viables para la resolución de las situaciones conflictivas, tratando de comprometer a los miembros involucrados, tomando en consideración como principales causas generadoras de malestar dentro de las universidades la limitación o escasez de recursos y pagos salariales. Es por ello, que algunas veces tratan de aplicar técnicas de suavización para calmar los ánimos, presentando varias alternativas que ayuden a solucionar los problemas.

De igual manera, refirieron que siempre se preocupan por identificar al enemigo común, con el fin de adoptar una postura adecuada, cuando sea necesario, dependiendo por supuesto de las circunstancias planteadas, recalcando que ejercer un mando autoritario para evadir los problemas, nunca lo han hecho, pues su responsabilidad dentro de las instituciones de educación superior es el de buscar soluciones viables, escuchar las partes, involucrarse en el problema, para manejar efectivamente el conflicto.

En este sentido, se puede evidenciar que los Rectores, Vicerrectores y Secretarios Docentes, Coordinadores Académicos, de las universidades del Estado Zulia, cumplen con los postulados teóricos de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), cuando refieren que la elección de un método de resolución de conflicto apropiado, depende de varios factores, incluyendo las razones del por qué el conflicto ocurrió y la relación específica entre el gerente y los grupos conflictivos.

Según estos autores, la técnica de las metas superiores involucra desarrollar un conjunto de metas comunes y objetivos que no pueden ser logrados sin la cooperación de los grupos involucrados, apuntando que el establecimiento de prioridades puede crear situaciones favorables a soluciones rápidas al problema.

En esa misma tónica, Robbins y De Cenzo (2003), admiten que la mejor solución para los conflictos es *evitarlos*, principal-

mente cuando sea trivial, o cuando el rompimiento potencial de una acción más asertiva supera los beneficios de la solución. Aunque Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) refieren que la evasión no trae ningún beneficio a largo plazo, puede ciertamente funcionar como una solución de corto plazo, advirtiendo que evitar el conflicto no soluciona el problema, ni tampoco lo elimina, ya que con el tiempo, el conflicto tiene que ser enfrentado.

Es importante hacer mención que los datos obtenidos, a través del indicador mando autoritario, ofrece incongruencia con lo propuesto por los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), quienes sostienen que el uso de la autoridad es el más frecuentemente implementado para resolver el conflicto debido a que se ajusta y comunica los deseos a los grupos involucrados, pues este, habitualmente funciona en el corto plazo.

Si la causa permanece, el conflicto probablemente se producirá de nuevo, tal como es el caso, del conflicto existente por el aumento salarial de los docentes de educación superior a nivel nacional, el cual tiene tres (3) años que no ha recibido un incremento, perjudicando en cierto modo, la calidad de vida y la actualización académica de los profesionales universitarios y encarecimiento de las condiciones económicas. Es por ello, que se busca la interacción del equipo de trabajo para en cierto modo comprometer a los miembros a mantener un comportamiento equilibrado, permitiéndoles en cierto modo su participación para exponer sus planteamientos, todo ello, con el fin de reforzar los niveles comunicacionales dentro de la Universidad.

Coincidiendo entonces, con los postulados teóricos de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), cuando reseñan que la *alteración de la variable humana* involucra tratar de cambiar el comportamiento de los miembros del grupo. En este método se enfoca la causa o las causas del conflicto y en las actitudes de las personas involucradas. Aunque el método es ciertamente difícil no se concentra en la causa del conflicto.

De allí que a los Rectores, Vicerrectores y Secretarios Docentes, Coordinadores Académicos, consultados en las universida-

des del Estado Zulia, siempre les interesa identificar la estrategia del opositor, ya que esto le permite en cierto modo adoptar una postura adecuada frente a una situación compleja, cumpliendo en cierto modo con lo señalado por Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), al referir que el enemigo en común puede ser un competidor recién, por ello, es importante que por medio de tácticas descubrir el lado negativo, para tomar la iniciativa.

Variable: Negociación
Tabla 3. Resultados de la dimensión elementos de negociación

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Voluntad	27.8	36.1	11.1	5.6	19.4
Ilegales	80.6	11.1	2.8	0	5.5
Obligatorias	58.3	27.8	11.1	-	2.5
Preparación y planeación	86.1	8.3	5.6	-	-
Definición reglas básicas	44.4	36.1	16.7	2.8	-
Aclaración y justificación	55.6	38.9	5.5	-	-
Negociación y solución de problemas	55.6	36.1	5.5	2.8	-
Cierre y puesta en práctica	33.3	52.8	13.9	-	-
Promedio	55.2	30.9	9.0	1.4	3.5

Fuente: Polanco (2005).

En cuanto a los datos obtenidos en la Tabla 3, concierne a los elementos de la negociación de conflicto tomando como referencia el proceso que surge de la interacción a nivel organizacional de las instituciones de Educación Superior Pública, se pudo analizar que las autoridades encuestadas muestran su *voluntad* al momento de realizar negociaciones con las partes, aclarando que cuando se observa en el contrato incongruencia en lo acordado, siempre se rehúsa a firmarlo, para no incurrir en actos ilegales que

perjudiquen las partes, pero sintiéndose obligados a comprometerse a buscar la solución, bien sea desde el punto de vista financiero, o de administración de recursos humanos (ascensos, aumentos salariales, otros).

Compartiendo de esta manera, lo expuesto en los postulados teóricos de Dessler (2003), cuando refiere que ninguna de las partes puede ser obligada contra sus deseos a negociar en torno de los elementos voluntarios y no es posible rehusarse a firmar el contrato debido a que la otra parte se niega a negociar en torno de un elemento voluntario, tal como es el caso de la firma del convenio del aumento de salario del personal docente de las instituciones educativas de nivel superior, que hoy día están luchando por lograr sueldos justos, los cuales en cierto modo, están proscritos por la ley, incurriendo en la ilegalidad.

Es por ello, que, se preocupan por *preparar y planificar* las estrategias de negociación para anticiparse a la posición del oponente, haciendo una *definición de reglas básicas* para negociar, todo ello con el fin de intercambiar criterios, propuestas o pliegos que puedan ser sometidos a discusión, aceptándose los postulados teóricos de Robbins (2004), cuando dice que el intercambio de propuestas y demandas iniciales, se emplea en todo proceso de negociación para ser discutidas entre las partes en conflicto.

Por su puesto, para ello se necesita *aclarar y justificar*, el motivo del conflicto, ya que al afrontar las diversas posiciones de las partes se efectúa un análisis del problema, exponiendo una gama de alternativas de solución, es por eso que los miembros involucrados deben poseer amplios conocimientos de los acuerdos, para no perder tiempo, ya que al finiquitar la negociación y establecer el convenio, se hace necesario desarrollar procedimientos para la puesta en práctica de lo aceptado; estableciendo metas a largo plazo y mecanismos de vigilancia para verificar la aplicación del mismo, haciendo un seguimiento, de lo firmado.

En este sentido, Robbins (2004), apunta que el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos, por ello, resalta que la aplicación y puesta en práctica de la

negociación debe ir más allá del simple acuerdo, tomando en consideración la aplicación de metas cuantificables, a corto, mediano o largo plazo.

Tabla 4. Resultados de la dimensión estrategias de negociación

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Regateo distributivo	2.8	30.6	27.8	16.6	22.2
Regateo integrador	13.9	50.0	22.2	13.9	-
Por criterio	27.8	44.4	19.4	8.3	-
Promedio	14.9	41.7	23.1	12.9	7.4

Fuente: Polanco (2005).

En lo referente a los datos obtenidos en la tabla 4, se pudo constatar que las autoridades consultadas utilizan: regateo integrador, por criterio y el regateo distributivo, para resolver problemas en las instituciones de educación superior.

Estos tipos de estrategias se aplican para establecer un equilibrio entre las partes, por cuanto se constituye un criterio absoluto de obtener el 100% de los elementos a negociar, realizando discusiones abiertas, con el fin de obtener mayor cantidad de soluciones posibles, para llegar a acuerdos satisfactorios, apuntando que trata en lo posible de mantener una actitud cordial, porque de esta manera podrá construir relaciones a largo plazo, para facilitar los trabajos con proyección a futuro, sin embargo, refieren que cuando amerita la ocasión se asume una actitud agresiva ante el oponente, por considerarla una estrategia aceptable para alcanzar un mayor margen de éxito en la negociación, ya que de esta manera se puede imponer ante el oponente.

Coincidiendo con lo expuesto por Robbins (2004), cuando refiere que las tácticas se centran en tratar de conseguir que el oponente esté de acuerdo con el punto que es el blanco específico de uno o de llegar tan cerca como sea posible. Sin embargo, Isher y Ury (1983, citado por Ogliastri, 2000), refiere que en la negociación se vale ser suave y cortés con las personas de la mesa de negociación, pero debe mantenerse firme con el problema para resol-

ver; insistiendo en todo momento, en la manera para encontrar un criterio o un estándar de objetivo, que fundamente la solución del problema, pues lo importante es estar dispuesto a explorar muchas alternativas de beneficio común, diferentes de las que se había imaginado antes de llegar a negociar.

3. Modelo teórico de gestión conflicto pertinente con las demandas de negociación a nivel organizacional de las instituciones de Educación Superior Pública del Estado Zulia

El conflicto es algo natural de la persona y de los grupos dentro de una organización. Por ello, es importante tomar decisiones a través de negociaciones, que no vayan a comprometer el futuro de la organización, en este caso, el cumplimiento de las actividades de las universidades públicas.

Cabe destacar, que un conflicto pudiera por lo menos tener cinco salidas: que el gerente evada el problema, no por miedo, sino porque fue sorprendido en el momento, en cierto modo, lo evade para buscar información, para conocer los pormenores, y mientras tanto, suspende una reunión o pide 24 ó 72 horas para estudiarlo. Por otro lado, cuando los colegas propongan algo que impida el desarrollo de la institución o que la ponga en peligro, el gerente debe imponer su autoridad, asumiendo los principios de la organización, sancionando o suspendiendo actividades.

Si la propuesta es igual o parecida en cuanto a valores, normas, objetivos, medios o estrategias, el gerente debe ceder al contrario y analizarlo positivamente a la gestión. Cuando hay posiciones encontradas, sobre todo las de tipo gremial (salarial), el gremio debe negociar, hacer una transacción, mitad y mitad. Finalmente, si hay proyectos comunes se debe dar la colaboración entre el grupo y el gremio. Para ello, se propone lo siguiente:

Objetivos y alcance de la negociación de las instituciones de educación superior, el objetivo de la negociación colectiva universitaria está dirigido a ponerse de acuerdo en un contrato-convenio

aceptable para la Universidad, los representantes de los gremios y los miembros del mismo. El acuerdo final reflejará las dificultades observadas en la institución y el trabajo para lo cual se lleva a cabo la negociación.

Participantes en la negociación colectiva: Independientemente de los aspectos considerados en los diferentes contratos o convenios laborales, al menos cuatro de ellos se reflejan en los beneficios a discutir en las instituciones universitarias con los gremios e incluso con un tercer agente a considerar en las decisiones finales como lo es el gobierno, así se tiene entre ellas: los salarios, horarios, términos y condiciones de empleo. El gobierno como agente externo considerado provee las reglas bajo las cuales ambas partes negociaran, así mismo vigila el cumplimiento de dichas reglas e interviene para llegar a un acuerdo en términos favorables.

Proceso de la negociación colectiva: Se considera el proceso real de negociación colectiva: la preparación de negociación, las negociaciones reales y la administración del contrato después de que ha sido ratificado.

(a) Preparación de la negociación: Una vez que un gremio ha sido certificado como la unidad de negociación, inicial, al igual que la administración de la universidad y el gobierno nacional, la actividad constante de preparación de las negociaciones. Se dice que es una actividad constante, porque de manera ideal debe iniciarse tan pronto como se acordó el contrato previo o se alcanzó la certificación. En forma real, es probable comenzar en cualquier momento de uno a seis meses antes de que el contrato actual expire. Se puede considerar que son tres las actividades que forman parte de la preparación para las negociaciones: la recolección de los hechos, el establecimiento de las metas y el desarrollo de la estrategia.

(b) Negociación alrededor de la mesa: Normalmente la negociación comienza cuando el gremio le entrega a la administración de la universidad y al gobierno nacional una lista de sus demandas. Al presentar muchas de ellas, el gremio de profesores o de trabajadores universitarios (administración-obreros), crean un espacio suficiente para negociar en las últimas del proceso; también disfra-

za la posición real del gremio, dejándole a la universidad y al gobierno nacional, representado por el Ministerio de Educación Superior y Finanzas, la tarea de determinar cuáles demandas se solicitan firmemente, cuáles moderadamente y cuáles el gremio está preparado para abandonar rápidamente.

(c) Administración del contrato: Una vez que un contrato se aprueba y ratifica, debe administrarse. En términos de la administración del contrato. Se deben cumplir cuatro etapas, que son: (1) dar a conocer la información acordada a todos los miembros del gremio y al personal del gobierno (Ministerio de Educación Superior y Finanzas); (2) implementar el contrato; (3) interpretar el contrato y la resolución de quejas; y (4) vigilar las actividades durante el período de vigilancia del contrato.

Conclusiones

En cuanto a los tipos de conflictos organizacionales que prevalecen en las instituciones de Educación Superior Públicas del Estado Zulia, según Rectores, Vicerrectores y Secretarios Docentes, Coordinadores Académicos encuestados se identificó que en dichas Universidades, los conflictos funcionales son los más frecuentes, por cuanto surgen a partir del desarrollo de los objetivos y metas organizacionales, que influyen en cierto modo en los individuos que integran a la misma.

Sobre las herramientas empleadas para el manejo de conflicto a nivel organizacional en las instituciones de Educación Superior Pública del Estado Zulia, se pudo identificar que una de las causas que originan conflicto intergrupales es la limitación de recursos, por ello, buscan como medida de solución la expansión de los mismos, la cual se ve afectada en muchos casos por la parte financiera. Reseñan que al establecer obligaciones entre las partes conflictivas, siempre se genera un compromiso entre los miembros involucrados, estableciendo criterios coherentes, que puedan generar la elaboración de metas alcanzables con un beneficio idóneo.

Además, revelaron que la alteración de la variable humana siempre influye en el manejo de los conflictos, por ello busca la in-

teracción del equipo de trabajo para en cierto modo comprometer a los miembros a mantener un comportamiento equilibrado. Expo- niendo a la vez, que siempre le interesa identificar la estrategia del opositor, ya que esto le permite en cierto modo adoptar una postura adecuada frente a una situación compleja, y de esta manera pueden trabajar en armonía con los miembros involucrados en la búsqueda de la solución del conflicto.

Sin embargo, recalcaron que casi siempre se preocupan por la solución de problemas, alcanzar las metas superiores, tomar en consideración las alteraciones de la variable estructural, entre otros, herramientas que de una u otra manera emplean dependiendo de las circunstancias presentadas.

En relación a los elementos de la negociación de conflicto to- mando como referencia el proceso que surge de la interacción a ni- vel organizacional de las instituciones de Educación Superior Públi- ca, se pudo analizar que las autoridades encuestadas muestran su vo- luntad al momento de realizar negociaciones con las partes conflic- tivas, aclarando que cuando se observa en el contrato incongruencia en lo acordado, siempre se rehúsa a firmarlo, para no incurrir en ac- tos que perjudiquen las partes, por considerarlos ilegales.

Para los consultados, es pertinente establecer obligaciones que satisfagan la estabilidad de los miembros de la universidad. Al momento de realizar la negociación se preocupan por preparar y planificar las estrategias a aplicar, haciendo una definición de re- glas básicas para negociar, pues al momento de aclarar y justificar, es importante que los miembros involucrados posean amplios co- nocimientos de los acuerdos, todo ello con el fin de lograr la efecti- va negociación, si es posible a corto plazo, para finiquitar la nego- ciación y establecer el acuerdo para ser puesto en práctica.

En lo referente a las estrategias de negociación empleadas para la resolución de conflictos en las instituciones de educación superior públicas del estado Zulia, se pudo constatar que las autori- dades consultadas utilizan: regateo integrador, por criterio y el re- gateo distributivo, para resolver problemas en las instituciones de educación superior.

De este modo, las orientaciones sugeridas se presentan en el modelo teórico de gestión conflicto pertinente con las demandas de negociación a nivel organizacional de las instituciones de educación superior pública del estado Zulia, a fin de presentar una alternativa de solución a la forma de enfrentar el conflicto, utilizando procesos de negociación, siguiendo pautas estratégicas por parte del negociador, en este caso, los gremios, universidad y representantes del gobierno (Ministerio de Educación Superior – Ministerio de Finanzas).

Referencias Bibliográficas

- BALLINA RIOS, F. (2001). *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- CHÁVEZ, N. (2002). *Introducción a la Investigación Educativa*. Ediciones LUZ. Editorial Artes Gráficas. Maracaibo-Venezuela.
- DAVIS y NEWSTROM (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. 11ma edición. México.
- DESSLER, G. (2003). *Administración de personal*. Prentice Hall. 6ta edición. México.
- GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY (2001). *Las organizaciones*. Mc Graw Hill. 10ma edición. Santiago de Chile.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 1ra edición. México.
- MÉNDEZ, E. (2001). *Gerencia Académica: Por qué y cómo reformar la organización educativa*. Ediluz. Maracaibo.
- MÉNDEZ, C. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Mc Graw Hill. Era edición. Colombia.
- MENDOZA ROJAS, J. (2001). *Los conflictos en la UNAM en el siglo XX. Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Vol. 4, No. 2, 2002. México.
- OGLIASTRI, E. (2000). *El sistema japonés de negociación*. Ediciones Uniandes. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. 8va edición. México.

FERNÁNDEZ, Carlos y POLANCO, Edilsia

ROBBINS y DE CENSO (2003). *Fundamento de Administración: Conceptos y Aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

ROBBINS y COULTER (2000). *Administración*. Prentice Hall. México.

ULA (1997). *Colecciones Bicentenario*. Ediciones del Rectorado. Mérida-Venezuela.