

# Conflictos organizacionales en gerentes de proyectos del sector metalmecánico de la Costa Oriental del Lago

Carlos G. Martínez-Uzcátegui\*

Nerio L. Villasmil-Pirela\*\*

---

## Resumen

El propósito fundamental de este trabajo fue analizar los tipos de conflictos presentes en los gerentes de proyectos de las empresas del sector metalmecánico de la Costa Oriental del Lago en el estado Zulia. La investigación se consideró de campo con un diseño no experimental de carácter transeccional descriptivo. La muestra seleccionada fue de quince informantes claves. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario, con escala Likert cuya confiabilidad fue calculada mediante el coeficiente Alfa Cronbach, valorado en 0.91, lo cual demuestra que el instrumento es altamente confiable. Se finalizó el artículo con el análisis de la condición encontrada en los tipos de conflictos presentes de los gerentes de proyectos del sector estudiado, obteniendo una valoración de 3.89 que de acuerdo con el baremo de medición utilizado, refiere una baja presencia de la variable conflictos en la población aludida.

**Palabras clave:** conflictos organizacionales, gerente de proyectos, sector metalmecánico.

\* Ingeniero Industrial. Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos Industriales, Especialista en Psicolingüística y Metodología de la Investigación. Docente de Pregrado y Extensión, en Instituciones como la URBE y el IUP Santiago Mariño. Asesor de trabajos de Investigación. PEII Nivel A-1. [ing.cgmu@gmail.com](mailto:ing.cgmu@gmail.com)

\*\* Ingeniero Industrial, Especialista en Gerencia Empresarial, Magister en Gerencia de Empresas, Experto en Dirección y Gestión Pública Local, Doctor en Ciencias. Mención Gerencia, Post Doctorado en Gerencia en las Organizaciones, Especialista en Psicolingüística y Diplomado en Metodología de la Investigación. Docente de Pregrado y Postgrado, de la URBE, Asesor de trabajos de Investigación. PEII Nivel A-1. [nerioluis@hotmail.com](mailto:nerioluis@hotmail.com)

## *Organizational Conflicts in Project Managers in the Metalworking Sector of the Eastern Coast of Lake*

---

### **Abstract**

The main purpose of this study was to analyze the types of conflicts within the project managers of the companies in the metalworking sector of the east coast of Lake in Zulia state. The investigation was considered as a field one and non-experimental design of transactional descriptive character. The selected sample consisted of fifteen (15) key informants. For data collection it was used a questionnaire with Likert scale whose reliability was calculated using the Cronbach Alfa Coefficient, valued at 0.91, which shows that the instrument is highly reliable. The article ended with the analysis of the condition found in the types of conflicts which project managers of the studied area have to manage, earning a rating of 3.89 that according to the scale of measurement used, refers to a low presence of the conflict variable in the population alluded.

**Key words:** organizational conflict, project manager, metalworking sector.

### **Introducción**

Según los postulados teóricos expuestos por Minolli (2000), múltiples empresas manifiestan sus capacidades de éxito en el tiempo, dado que después de la crisis a la cual muchas se han enfrentado, ha sido posible evidenciar un número significativo de compañías volverse superiores a otras, manteniéndose operativas y no sucumbiendo a los conflictos que otras organizaciones no pudieron resistir. Venezuela como parte de la comunidad global, no escapa de estas realidades; factores sociales, políticos y económicos influyen poderosamente sobre el comportamiento financiero de las empresas, generando alta incertidumbre al ser causal de una fuerte tendencia al quiebre.

En otro orden de ideas, el mundo actual y el entorno de negocios en donde las organizaciones maniobran es cada día más turbulento e incierto; los ciclos de vida de los productos son mucho más cortos; se está ante la presencia de la posible emergencia de desastres medioambientales de impacto global; la competitividad está exacerbada al extremo en merca-

dos sumamente fragmentados, en los cuales se lucha por el posicionamiento, generando así amenazas para las empresas.

Por otra parte, las prácticas de gestión humana orientadas a garantizar la eficiencia operacional, no son por sí solas capaces de coadyuvar a la mitigación de los conflictos por los que atraviesan las instituciones y por ende a consolidar la competitividad y garantizar la viabilidad a largo plazo de una compañía-corporación. En este particular es importante destacar que la gestión de las personas es un factor clave de éxito en las organizaciones, siempre y cuando el énfasis esté centrado en el profesional y en el individuo, y no exclusivamente en los procesos transaccionales de recursos humanos que giran en torno al ciclo de vida de un trabajador.

Según autores como Chalvin y Eyssette (2002), el conflicto es una realidad importante en la vida de toda empresa. Es algo inevitable, fatal, nunca se podrá suprimir; cualquier teoría de la organización que proponga el consenso así como el buen entendimiento general como datos normales y naturales de la empresa puede parecer peligrosa e irreal, una fuente de esperanza injustificable y de culpabilidad inútil. Por el contrario, parece ser posible mantener una dosis aceptable de conflictividad, conocida como nivel tolerable, y un tiempo relativamente corto en la no solución de conflictos.

Caso similar parecieran evidenciar las empresas del sector metalmeccánico de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, quienes han sufrido los embates de las políticas económicas empleadas en la actualidad, bien sea por el ejecutivo o por el órgano legislativo nacional; siendo severamente afectadas por diversos factores como la incertidumbre, temores para invertir, riesgo en la propiedad privada, este último, incrementado luego del proceso expropiatorio del que fuesen víctimas las empresas con actividades inherentes a servicios acuáticos en la subregión.

Todas estas situaciones planteadas anteriormente, generan atrasos en los pagos por parte de los clientes, así como también, ausencia de proyectos rentables que generen los dividendos necesarios para la sostenibilidad en el tiempo de estas organizaciones, dependientes en su mayoría de las actividades petroleras, lo que implica que la gestión financiera se verá influenciada por las gestiones administrativas u operacionales de la estatal Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA).

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, surge el conflicto en sus diferentes manifestaciones dentro de las organizaciones estudiadas; em-

presas metalmeccánicas en su mayoría con más de 20 años de operatividad en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo en Venezuela.

Las razones que justifican la presencia de los conflictos resultan vinculadas a insatisfacciones asociadas con el retorno de la inversión llevada a cabo por estas organizaciones, lo cual como una suerte de efecto dominó viene a repercutir en el establecimiento de prioridades para con las necesidades propias del sostenimiento de toda organización, vale decir; empleados poco satisfechos con la compensación recibida, inadecuada atención a elementos que fortalezcan el funcionamiento de un buen clima laboral (capacitación, condiciones y métodos de trabajo, oportunidades de desarrollo, entre otras), indisponibilidad presupuestaria para garantizar la provisión de insumos de calidad y la presencia de tecnología de punta, así como también, la insatisfacción de los inversionistas con el margen de utilidad percibido en una economía en crisis.

Igualmente, se perciben dentro de las empresas estudiadas fallas de comunicación, de estructura, ambigüedad de roles, escases de recursos, incompatibilidad de metas e incluso diferencias personales que conllevan a la aparición de conflictos, tanto laborales como interpersonales.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como objetivo analizar los tipos de conflictos que pudieran manejar los gerentes de proyectos de las empresas del sector metalmeccánico de la Costa Oriental del Lago, discriminando la baja, moderada o alta presencia que cada una de las tipologías pudiera presentar y su impacto dentro la población objeto de estudio.

## **Conflictos**

Según Robbins (2005) un conflicto es una situación originada en el interior de las organizaciones cuando las metas u objetivos, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en oposición a nivel particular, a nivel grupal o a nivel organizacional. El conflicto está relacionado con el clima organizacional y surge cuando no satisface las necesidades de los individuos, lo cual puede constituir un problema grave para cualquier organización en términos de rendimiento; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el conflicto puede llegar a ser por parte de los miembros de una estructura, la respuesta a las decisiones

equívocas de la entidad o sus líderes, pero en una gran parte, no son más que la consecuencia de las discrepancias individuales, provocan que las personas distinguan las cosas y los hechos de diferente manera, de acuerdo con sus propios paradigmas y escalas de valores, generando actitudes y conductas que entran en contraposición. Según el mismo autor, un conflicto se puede definir además, como un proceso que comienza cuando una persona u organización percibe que otra, la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en algo que el primer involucrado estima.

Por su parte, para Ury (2000), hoy en día no hay ningún desafío más importante que el saber cómo abordar las diferencias surgidas entre las partes que se encuentren al borde de un conflicto. Pero esta tarea exige aprender a mirar de un modo distinto a los conflictos que emergen a causa de esas diferencias. En este sentido, un primer paso es tomar conciencia de que el conflicto es algo inherente a nuestra vida, hecha de relaciones e intercambios con otros. Conviene destacar la postura de Robbins (2005) centrada en la causa de la aparición del evento generador de la insatisfacción, mientras que la de Ury (2000) va más, al abordar las acciones que conllevan de forma efectiva a apaciguar las discrepancias.

Sin embargo, desde comienzos de la historia escrita se tiene prueba de la existencia del conflicto, manifiesto en problemas tan cotidianos como disputas entre conyugues, vecinos, padres e hijos; y también en asuntos más complejos, como las confrontaciones entre grupos étnicos o raciales, entre compañeros de trabajo, superiores y subordinados, organizaciones, comunidades, entre otros.

Una primera y elemental constancia derivada de lo antes expuesto, es que los conflictos implican luchas entre dos o más personas, o entre grupos de personas. A esto agregaremos que tales luchas están asociadas a valores y concepciones de las cosas o a la competencia por el estatus y los recursos. Esto cobra significativa importancia al tomar en cuenta que la población estudiada consiste en gerentes dentro de las empresas consideradas; instituciones dedicadas a la transformación de metales y usualmente de cara a las actividades propias de los proyectos a ejecutar, tienen en sus procesos maquinaria sometida a cargas de impacto, velocidades variables, y altos volúmenes de producción, por lo que el desgaste en ciertas partes puede provocar desajustes en las máquinas, lo cual redundaría en producción defectuosa.

## Metodología de estudio

De acuerdo con el método, esta investigación se califica como descriptiva. A este respecto, para Hernández *et al* (2006), un estudio descriptivo busca describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Buscan también especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. Por tanto, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Según lo desarrollado por el citado autor y en el contexto de este trabajo, propio de los estudios de campo, se presenta un diseño no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables objeto de estudio.

Para el presente estudio, la población se encuentra constituida por todos los gerentes de proyectos de las empresas Tainpeca, Tipeca, Tiarca, Tisa y Taller Industrial Zulia siendo un total de 15 sujetos. Cada una perteneciente al sector metalmecánico de la Costa Oriental del Lago, en el estado Zulia. En consecuencia, la población asumió la categoría de población o muestra censal, por ser finita. El grupo de sujetos, de cualquier sexo y edad, estuvo constituido por los titulares de cargos gerenciales con experiencia de más de cinco (5) años en ejecución de proyectos dentro de las empresas aludidas, poseedores además de título universitario.

Para la recolección de la información de este estudio fue utilizada la técnica de la encuesta, contando con un cuestionario dirigido al grupo de informantes claves, compuesto por cincuentaicuatro (54) preguntas orientadas a conocer la situación de conflictos en los sujetos estudiados, es importante destacar que algunas de las preguntas del instrumento aludido obedecieron a una escala inversa, por lo cual se elaboró un baremo de contrastación para darle respuesta al dominio o no de las competencias y el cumplimiento que poseen los gerentes encuestados acerca de las dimensiones identificadas.

Para demostrar la confiabilidad, fue calculado el Coeficiente Alfa Cronbach, (valorado en  $r = 0.91$ ), lo cual demuestra que el instrumento es altamente confiable. Para ello, fue realizada una prueba piloto aplicada a diez (10) gerentes de otras empresas públicas y privadas, con características similares a las de la muestra.

**Cuadro 1.**  
Baremo de medición

Alternativas	Valor	Intervalos	Categoría
Nunca	5	4.21-5.00	Muy baja presencia
Casi nunca	4	3.41-4.20	Baja presencia
Algunas veces	3	2.61-3.40	Moderado
Casi siempre	2	1.81-2.60	Alta presencia
Siempre	1	1.00-1.80	Muy alta presencia

Fuente: Elaboración propia (2015).

Asimismo, se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la obtención de frecuencias relativas y porcentuales, así como el cálculo de medias aritméticas como medida de tendencia central, lo cual permitió, en el caso de cada indicador, dimensión y variable generar el análisis y discusión de los resultados.

## Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión tipos de conflictos existentes en las empresas del sector metal-mecánico de la Costa Oriental del Lago (tabla 1).

El primer indicador estudiado en esta dimensión, corresponde al tipo de conflicto sustantivo y al evaluar el resultado obtenido a través del promedio del indicador, se encontró que su valor fue de 3.20; lo cual según el baremo de medición utilizado, lo ubica en la categoría de moderado. Pese a ello, este tipo de conflicto tiene el potencial de generar desacuerdo sobre cuestiones como las metas grupales u organizacionales en las empresas. En este sentido, se hace necesario llevar acciones sobre este particular, puesto el manejo exitoso de este tipo de conflictos, constituye un desafío para quienes se encuentran al frente de las unidades organizativas medulares.

Por lo tanto, se puede considerar muy importante atender este conflicto dentro de los gerentes del sector, teniendo en cuenta que son los encargados de tomar decisiones cruciales en torno a las actividades operativas y los proyectos a emprender en las empresas aludidas y más, sabiendo que este tipo de conflicto parte de un desacuerdo fundamental

**Tabla 1.**  
 Resultados: Tipos de conflictos

Alternativas	Tipos de Conflictos															
	Sustantivo		Emocional		Intrapersonal		Interpersonal		Intragrupal		Intergrupal		Funcional		Disfuncional	
	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%
Nunca	9	15.00	37	61.67	34	56.67	20	33.33	23	38.33	13	28.89	4	6.67	34	56.67
Casi Nunca	16	26.67	19	31.67	21	35.00	33	55.00	23	38.33	30	66.67	4	6.67	19	31.67
Algunas Veces	17	28.33	4	6.67	5	8.33	7	11.67	13	21.67	2	4.44	6	10.00	2	3.33
Casi Siempre	14	23.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.67	0	0.00	16	26.67	4	6.67
Siempre	4	6.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	30	50.00	1	1.67
TOTAL	60	100.00	60	100.00	60	100.00	60	100.00	60	100.00	45	100.00	60	100.00	60	100.00
X Indicador	3.20		4.55		4.48		4.22		4.13		4.24		1.93		4.35	
Categoría IND.	Moderado		Muy baja		Muy baja		Muy baja		baja		Muy baja		Alta		Muy baja	
X																
Dimensión																
Categoría DIM.																

Fuente: Elaboración propia (2015).



acerca de los fines o metas organizacionales, lo cual permite encender las alertas en cuanto a futuros planes de acción para mitigar las consecuencias que pudiera generar la presencia del conflicto sustantivo en los gerentes de proyectos del sector metalmeccánico.

Dándole continuidad al análisis, se evaluó el indicador conflicto emocional que comparando con el baremo, este arrojó un resultado de 4.55; indicando una muy baja presencia del conflicto emocional. Reflejando que los gerentes poseen capacidades que permiten hacer un manejo adecuado de sus emociones, permitiéndoles ser asertivos en cuanto a las actividades a desarrollar; no existiendo entonces choque de personalidades.

Continuando con el análisis de la siguiente dimensión y observando los datos obtenidos para el conflicto interpersonal, este obtuvo un promedio de 4.48; ubicándose en la categoría de muy baja presencia para este tipo de conflicto, mostrando entonces la ausencia de tensiones y frustraciones internas que puedan afectar el bienestar de las empresas citadas, hecho sumamente positivo, el cual contribuye efectivamente en los procesos y actividades desempeñadas diariamente por los gerentes de proyectos.

De forma consecutiva se evaluó el conflicto interpersonal, que arrojó un resultado de 4.22; indicativo de una muy baja presencia de este indicador. Tal resultado sugiere que las funciones y roles están claros, cada quien se desempeña en sus actividades y en sus áreas de trabajo, siendo casi nulos los conflictos entre el gerente de proyecto y sus colaboradores.

Igualmente se estudió el conflicto intragrupal, obteniendo un resultado promedio de 4.13, valor referente a la baja presencia del conflicto intragrupal, lo cual concuerda con inferencias anteriores, en donde se podía señalar, que el nivel de confianza y seguridad impartido por los gerentes de proyectos del sector metalmeccánico, a sus equipos de trabajo, fomentaba el buen desenvolvimiento de los mismos. En esta oportunidad se puede evidenciar, que en los grupos existentes de los departamentos aludidos muestran en su mayoría una convivencia armónica, entre sus integrantes.

El siguiente indicador estudiado es el conflicto intergrupalo. En este caso la media aritmética fue de 4.24 lo cual lo ubica en la categoría de muy baja presencia según el baremo de medición, demostrando de esta manera la buena relación existente entre los grupos de trabajo que llevan actividades conjuntas en las empresas aludidas, siendo esto una muestra de que la buena dirección ejercida por los gerentes, propicia seguridad entre los miembros de los grupos laborales.

En relación al tipo de conflicto funcional, se obtuvo una media aritmética del indicador, arrojó como resultado 1.93, lo cual comparado con el baremo de interpretación, indica la existencia de una alta presencia del conflicto funcional, evidenciando que los gerentes podrían estar usando este conflicto con la finalidad de aumentar la calidad de las decisiones del grupo y conducirlos hacia cambios transformadores.

El último indicador estudiado para esta dimensión, fue el tipo de conflicto disfuncional, obteniéndose un promedio de 4.35; lo cual al compararlo con el baremo de medición lo ubica en la categoría de muy baja presencia de este conflicto. Esto quiere decir que el conflicto disfuncional ocurre cuando los problemas no son resueltos de la manera correcta, desencadenando situaciones perjudiciales y repercutiendo en las metas de las empresas.

Al comparar los datos obtenidos en la dimensión tipos de conflictos, perteneciente a la variable conflictos, se establece que existe de forma general una baja presencia de los tipos de conflictos estudiados en el caso de la población de la empresa; siendo esto algo muy positivo, debido a que su personal, según los datos obtenidos, tiene la capacidad de manejar adecuadamente los conflictos que pudieran ocasionarse.

Este hecho representa un beneficio para el sector metalmecánico, si se considera los postulados de Robbins (2004) al definir conflicto como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte; pudiéndose inferir que esta sensación contraria no se percibe en los equipos de trabajo.

A su vez Davis y Newstrom (2003) definen conflicto como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal surgido de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Si se parte, de que generalmente el conflicto es una característica organizacional causado principalmente por las diferencias de las personas y que en ocasiones se manifiesta con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí, generando esto un conflicto que después se ve reflejado en el objetivo final de la estructura. El conflicto organizacional, se origina en la misma organización y produce diferencias en objetivos, misiones, entre departamentos, divisiones y otras unidades de la empresa.

Según estos autores, en las organizaciones, en muchas oportunidades, cuando el conflicto es inevitable, este tiene la capacidad de incidir de manera importante en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, trayendo como consecuencia el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. En el caso estudiado y según las respuestas aportadas por los sujetos, estas situaciones negativas no se ven manifiestas, por lo tanto, se puede decir que la supervisión de los gerentes ha permitido minimizarlas, demostrando su verdadero estilo de liderazgo.

Entonces se puede decir que las empresas del sector metalmeccánico de la subregión zuliana, objeto de este estudio, han logrado a través de sus gerentes, que su personal logre generar empatía laboral, alineándose a una misma estrategia organizacional, permitiendo así alcanzar las metas establecidas, por consiguiente, pese a los muchos embates, se ha traducido en la sobrevivencia en el mercado.

## Conclusiones

Al referirse a los tipos de conflictos existentes en los gerentes de proyectos del sector metalmeccánico estudiados, se pudo demostrar una muy baja presencia en los conflictos de tipo intergrupales 4.24, emocional 4.55, intrapersonal 4.48, seguidos por los conflictos de tipo disfuncional 4.35 e interpersonal 4.22, y por último intragrupal 4.13, mientras que se destaca la presencia de los de tipo funcional con 1.93 y una moderada presencia en el sustantivo con una valoración de 3.2.

La dimensión tipos de conflictos se posicionó en la categoría de baja presencia con una valoración de 3.89, demostrando con base en las percepciones inicialmente planteadas por los informantes claves al inicio de la investigación (fallas de comunicación, de estructura, ambigüedad de roles, escases de recursos, incompatibilidad de metas e incluso diferencias personales que conllevan a la aparición de conflictos) que existe una gran diferencia entre el conflicto sentido y el conflicto percibido, lo cual se demuestra a partir de los resultados obtenidos culminado el estudio. Vale decir, los gerentes de proyectos refirieron indicadores de problemas que se perciben no significativos comparados con sus aseveraciones de inicio.

## Referencias bibliográficas

- Amado, Lucy (2009). **Resolución de conflictos, medios alternos para transformar disputas de manera pacífica**. Segunda Edición. Editorial CEC, S.A. Caracas, Venezuela.
- Chalvin, Dominique y Eyssette, Francois (2002). **Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo**. Segunda Edición. Editorial Deusto. Barcelona, España.
- David, Keith y Newstrom, John (2003) **Comportamiento humano en el trabajo**. Undécima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México DF, México.
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México DF, México.
- Minolli, Cristina (2000). **Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas**. Ediciones UCÉMA. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, Stephen (2005). **Comportamiento organizacional**. Undécima edición. Editorial Pearson Educación. México DF, México.
- Ury, William (2000) **Alcanzar la paz**. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.