

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: CUADROS MEDIOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

THE MANAGERIAL COMPETENCES IN THE RESOLUTION OF LABOR DISPUTES:
BOXES MIDDLE OF THE CARABOBO STATE POLICE

García, Juan¹

RESUMEN

El siguiente artículo muestra la necesidad de estudiar las competencias gerenciales para la resolución de conflictos laborales, de los funcionarios medios de la policía del Estado Carabobo, mediante el diagnóstico de las competencias gerenciales de los funcionarios, la identificación de los elementos claves en el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de las acciones necesarias para mejorar la toma de decisiones al solucionar conflictos laborales. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a 26 funcionarios y luego se estableció un plan de capacitación para potenciar las competencias gerenciales de los directivos dicha institución.

Palabras Clave: competencias gerenciales, conflictos laborales, gerentes medios

ABSTRACT

The next paper shows the need to study the managerial skills for resolving labor disputes, media police officers of Carabobo, by the diagnosis of the managerial skills of officials, identifying the key elements in the process of decision-making and the establishment of measures necessary to improve decision making to solve labor disputes actions. A questionnaire of 23 questions to 26 employees was applied and then a training plan was established to enhance the managerial skills of managers that institution.

Keywords: managerial skills, labor disputes, middle managers

JEL: D740

Recibido: 20 de octubre de 2020 **Aceptado:** 09 de diciembre de 2020

¹Doctorando en Ciencias administrativas y gerenciales en la Universidad de Carabobo. juancarlos332010@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Venezuela atraviesa una crisis sin precedentes desde finales del siglo XX, por el aumento desmedido de la inseguridad; siendo el alto índice de homicidios uno de los problemas más preocupantes. Son causas de la inseguridad, la pobreza existente, la exclusión social, la pérdida de valores morales, la desintegración de las familias, un sistema judicial degradado, matizado con un sesgo político de las leyes e insuficiente para atender los casos con prontitud. El incremento de los hechos delictivos causa gran malestar en cualquier sociedad, especialmente en las personas e instituciones que velan por la seguridad ciudadana, como es el caso de las policías estatales. Las precarias condiciones de los cuerpos policiales para combatir el delito agravan aún más la problemática: el déficit de funcionarios mal dotados, la falta de recursos para la capacitación o la compra de vehículos para hacer un patrullaje preventivo eficiente. Todo ello hace imperativo, el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos disponibles, a través de directivos que conduzcan la institución policial al logro de sus objetivos.

Los cuerpos policiales tienen una organización jerárquica piramidal que muchas veces, dificulta la comunicación con el funcionario, respecto a sus demandas o sugerencias, propiciando los conflictos entre directivos y subordinados. Como se premia la antigüedad sobre la formación profesional, ascienden a cargos gerenciales funcionarios que posiblemente según esta hipótesis con competencias gerenciales empíricos.

En contraste, la teoría de la administración moderna, bajo la escuela de la contingencia, se aprecia que los directivos deben conocer las funciones gerenciales básicas y contar con competencias específicas que faciliten el proceso decisorio, tales como: capacidad para el análisis de alternativas, iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz. Se plantea como hipótesis: La falta de competencias puede afectar la delegación de funciones, la toma de decisiones asertivas, la fluidez de la comunicación, la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, el escalamiento de los conflictos y serias dificultades en las relaciones laborales. Surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo se conducen los procesos gerenciales dentro de las instituciones

policiales?, ¿los directivos cuentan con competencias para incrementar la eficiencia del trabajo policial preventivo y tener un adecuado control sobre la dinámica represiva?; ¿pueden interactuar de manera armónica con el entorno, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando canales comunicacionales que faciliten el flujo de información para la toma de decisiones acertadas?

Es necesario conocer si los gerentes medios de la Policía de Carabobo tienen debilidades en sus procesos decisorios relacionadas con sus competencias gerenciales. Este artículo muestra una propuesta de estrategias gerenciales, para potenciar las competencias gerenciales de los cuadros medios de la Policía de Carabobo, necesarias para la resolución de los conflictos laborales.

METODOLOGÍA

Se empleó un diseño no experimental, Gómez (2006, p.102) explica que “se realiza sin manipular deliberadamente variables”; solamente al “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Es una investigación de campo en la modalidad de proyecto factible, porque a partir de la investigación directa, se elabora y desarrolla una propuesta para resolver problemas o necesidades de grupos sociales. Se realizó siguiendo las siguientes etapas:

1. Descripción breve del manejo actual de los conflictos laborales por parte de los gerentes medios de la Policía de Carabobo.
2. Identificación de los elementos claves en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la Policía de Carabobo en la solución de conflictos.
3. Establecimiento de las acciones para mejorar la toma de decisiones a fin de solucionar conflictos laborales.
4. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, estableciendo con anticipación los criterios para seleccionar las unidades de análisis. El criterio aplicado fue incluir al 50% de los funcionarios en puestos gerenciales de las unidades administrativas de la Policía de Carabobo, siendo la muestra de 26 personas. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas con 5 categorías en una

escala de Likert, para especificarlos niveles de acuerdo o desacuerdo: Siempre (SI), Casi siempre (CS), A veces (AV), Rara vez (RV), Nunca (NU).

BASES TEÓRICAS

Gerencia

Para Drucker (2002, p. 12), el término “gerencia” es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre su vida laboral. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones por lo que la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegado, entre otros. Puede ser analizada y descrita en términos de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control.

Planificar

Implica la definición de los objetivos de la organización y la identificación de los medios necesarios para lograrlos, éstos deben ser presentados como planes que orienten el curso de la organización y provean una base para estimar el probable nivel de éxito que puede esperarse en el cumplimiento de sus objetivos.

Organizar

Plata. (2017, p.29) señalan que el sentido de la acción de organizar se corresponde con tareas relacionadas con la coordinación, distribución de responsabilidades, reagrupación o división de las funciones que ejecutaran los miembros de la organización. Stoner, Freeman, Gilbert, y Sacristán (2012, p.105) organizar es el proceso mediante el cual se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirigir

Es una función que se relaciona con los factores humanos y envuelve conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Para Plata (2017, p.41), la dirección

consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, buscando que sean coherentes con las directrices globales de la organización, estableciendo el rumbo a seguir y conduciendo a la empresa o institución por él, avizorando el futuro partiendo del presente.

Control

Su propósito es medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación a los estándares establecidos y determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución acorde a las normas fijadas. El control se ejerce de manera continua y aunque se relaciona íntimamente con las funciones de organización y dirección, está más asociado a la función de planificación.

Estrategias Gerenciales

Stoner, Freeman, Gilbert, y Sacristán (2012) señalan que las estrategias representan una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, convirtiéndose en una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que empleadas de manera sistemática y funcional, permite a la organización ser efectiva en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida su actividad.

Competencias Gerenciales

Cada gerente en el desempeño de sus funciones, adopta roles en diferentes situaciones y ambientes, por lo cual necesita reunir ciertas competencias para alcanzar de manera efectiva las metas institucionales, algunas son:

- La Comunicación es el proceso donde las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión del mensaje simbólico. Una comunicación efectiva es importante porque representa el hilo común para los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y supervisión.
- El Liderazgo: Es la habilidad para crear confianza, influir y motivar a la gente para que logren las metas y objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

- La Toma de Decisiones señala Bravo y Sánchez (2020), es un juicio o una elección entre dos o más opciones, que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema o aplicar una medida. Las decisiones pueden ser: rutinarias, de emergencia, estratégicas y funcionales.

El Proceso de Toma de Decisiones

Según Bravo y Sánchez (2020) se basa en cinco ingredientes básicos: Información, Conocimientos, Experiencia, Análisis y Juicio, los cuales contribuyen a que el gerente pueda anticipar con cierto nivel de acierto la eficacia de sus decisiones. La toma de decisiones debe seguir diferentes pasos que permitan a la gerencia decidir entre alternativas de manera acertada y sistemática a través de una serie de etapas, que incluye: identificación y diagnóstico del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de la mejor alternativa, implementación y evaluación de la decisión.

El Conflicto

Farré (2017, p. 434) lo define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. Por parte, Davis y Newstrom (2007, p.337) lo describen como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

RESULTADOS

Recordando que se aplicó un cuestionario de 23 preguntas con 5 categorías en una escala de Likert, para especificarlos niveles de acuerdo o desacuerdo: Siempre (SI), Casi siempre (CS), A veces (AV), Rara vez (RV), Nunca (NU). Los resultados obtenidos se observan en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Preguntas	SI (%)	CS (%)	AV (%)	RV (%)	UN (%)
1.Los cuadros medios se muestran evasivos al momento de afrontar los conflictos	7,69	42,31	46,15	3,85	0
2.La gerencia busca el compromiso de todas las partes para la solución de conflictos	42,31	46,15	7,69	3,85	0
3.El gerente busca alternativas novedosas para resolver conflictos con la colaboración de sus subordinados	50	26,92	23,08	0	0
4.Al negociar en los conflictos, los gerentes mantienen canales de comunicación abiertos que le permitan reconocer a todas las partes por igual	53,84	26,92	19,23	0	0
5.Los gerentes analizan cuidadosamente las posturas de las partes al negociar la resolución de conflictos	50	30,77	19,23	0	0
6.Los gerentes toman sus decisiones buscando la alternativa que sea aceptada por todos los involucrados	42,31	38,48	19,23	0	0
7.Los gerentes propician la reunión de las partes para poder mediar en los conflictos que se presentan	38,46	38,46	19,23	7,69	0
8.Los gerentes presentan propuestas de solución para que la resolución de conflictos	23,08	26,92	34,61	15,38	0
9. Los gerentes logran a través de su mediación formalizar acuerdos	34,81	53,84	11,54	0	0
10. Las decisiones se toman apegadas a valores de justicia y a los procedimientos establecidos	61,54	34,61	3,85	0	0
11. Los gerentes es capaz de revertir una decisión que no ha tenido los resultados esperados	42,31	19,23	26,92	11,54	0
12.El gerente analiza previamente el impacto inmediato y futuro de la decisión tomada	38,45	15,38	30,77	15,38	0
13. Las decisiones se toman oportunamente para evitar conflictos	53,84	46,15	0	0	0
14.Las decisiones tomadas son anunciadas de manera formal y por escrito a todos los afectados	57,69	30,77	11,54	0	0
15.El gerente comunica de manera verbal e informal a sus subordinados las decisiones que se han tomado	42,31	34,61	19,23	3,85	0
16. El gerente negocia previamente con los involucrados las alternativas de decisión	38,48	42,31	15,38	3,85	0
17. El gerente busca anticipar sus decisiones a los involucrados a manera de motivarlos a participar del proceso decisorio	50	34,61	11,54	3,85	0
18. El gerente utiliza diferentes métodos para motivar a los involucrados a expresar sus opiniones	53,84	26,92	19,23	0	0
19.Los gerentes analizan detenidamente las situaciones de conflicto para identificar adecuadamente el problema que requiere una decisión	34,61	30,77	30,77	3,85	0
20. En su proceso decisorio, evalúa ampliamente las diferentes alternativas	23,08	30,77	38,46	7,69	0
21. Al decidir, siempre opta por la mejor opción considerando factores como costo, tiempo e impacto	69,23	15,38	15,38	0	0
22. Al implementar la decisión tomada, se apega al curso de acción que ha elegido previamente.	46,15	34,61	15,38	3,85	0
23. Se hace un seguimiento sistemático para evaluar los efectos de las decisiones tomadas	46,15	34,61	19,23	0	0

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El 46,15% opina que los gerentes medios “a veces” son evasivos al enfrentar un conflicto y “casi siempre” buscan el compromiso de las partes. Ser evasivo es una debilidad, porque no se sienten capaces de enfrentar o abordar el conflicto. El 50% opina que “siempre” buscan alternativas novedosas para resolver los conflictos y el 53,84% que “siempre” brindan un reconocimiento equitativo a todas las partes involucradas al negociar. Son capaces de abordar la dinámica de los cambios, esto es importante para el manejo de conflictos, pero requieren potenciar su capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes. Es un aspecto positivo la neutralidad al negociar los conflictos.

El 50% opina que los gerentes “Siempre” realizan un análisis completo de la situación conflicto considerando todas las posturas y el 42,31% que “Siempre” la gerencia decide de manera que la alternativa elegida sea aceptada por todos. Estas habilidades son necesarias para resolver adecuadamente los conflictos, encauzar al grupo hacia los objetivos, pero siempre tomando en cuenta las partes involucradas, lo cual fortalece al grupo. Predomina la opinión que los gerentes logran reunir a las partes en conflicto, para lograr la mediación y que “A veces” elaboran propuestas de solución. Se necesita fortalecer las habilidades mediadoras.

El 53,84% opina que la gerencia actúa con competencia para formalizar los acuerdos en la resolución de conflictos de manera satisfactoria, mediante la mediación efectiva y el 61,54% piensa que las decisiones se toman de manera ética cumpliendo procedimientos y apegados a los valores. Actuar con ética, cumplir los procedimientos, ser imparciales y neutrales, ser verdaderos mediadores les permite para ganar el respeto de los subordinados. Sin embargo este comportamiento siempre se debe fortalecer en los gerentes.

El 42,31% piensa que los gerentes medios son capaces revertir una decisión cuando

los resultados no son convenientes y el 38,45% considera que toman las decisiones después de analizar su impacto en el tiempo. Es importante, la capacidad de vislumbrar las consecuencias futuras y el impacto de las decisiones, para ser reversibles y cambiar el rumbo de las decisiones cuando no convienen los resultados.

El 53,84% piensa que los gerentes toman sus decisiones de manera oportuna, evitan que los conflictos se presenten o escalen y comunican sus decisiones de manera formal, por escrito a los afectados. Es necesario potenciar las decisiones oportunas se deben dar herramientas que amplíen la visión y ayuden al análisis, evitando la parálisis o ignorar la realidad. El 57,69% considera que el gerente comunica a los subordinados sus decisiones, de manera verbal e informal y el 42,31% que negocia previamente con los involucrados, antes de tomar una decisión. El 50% piensa que busca motivar a los involucrados anticipando su decisión y el 53,84% considera que el gerente usa diferentes métodos para motivarlos a expresar su opinión, contribuyendo al proceso decisorio.

El 34,61% consideran que analizan detenidamente las situaciones de conflicto para la adecuada identificación del problema y el 38,46% piensan que evalúan diferentes alternativas de solución antes de tomar una decisión, pero hay dispersión en las opiniones. Las debilidades al evaluar entre diferentes alternativas, afectan negativamente el proceso decisorio, es importante la ejecución de un plan de estrategias para mejorar sus capacidades en el análisis de alternativas. El 69,23% piensa que optan por la mejor opción, al analizar: el impacto de la decisión, el costo y tiempo de aplicación. El 46,15% considera que se apegan al curso de acción de su decisión y evalúan sistemáticamente sus efectos. Esto permite desarrollar hábitos que facilitan la toma de decisiones.

PROPUESTA

- Las estrategias definidas para las competencias gerenciales son:
- Desarrollar en los gerentes medios competencias en el análisis de problemas a través de las diferentes técnicas disponibles: Diagrama de Pareto, el Árbol del

Problema, Diagrama de Causa y Efecto, etc.

- Promover técnicas de sensibilización para la toma de decisiones de manera individual a través de Técnicas de Investigación de Operaciones.
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones de los gerentes medios de la Policía de Carabobo a través del dominio de técnicas de Trabajo en grupo.
- Valorar la toma de decisiones en los gerentes medios de la institución.
- Para desarrollar, mejorar y potenciar las competencias de los gerentes medios de la Policía de Carabobo, es fundamental su capacitación, por eso se proponen los siguientes talleres:

Tabla 2. Estructura de la Propuesta

Taller	Temática	Duración
La Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones: Etapas, Elementos, Barreras, Tipos, Características y Procesos de la decisión. - Técnicas de Análisis de Alternativas: Diagrama de Pareto, el Árbol del Problema, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de variable, etc. 	8 horas
La Decisión Individual y la Decisión Consensuada	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades del tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas - Medios no cuantitativos: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas. - Medios cuantitativos: Programación lineal, Teoría de líneas de espera, Modelos de inventarios, Teoría de Juegos, la Técnica Montecarlo (simulación). - Técnicas de Trabajo en grupo: Brainstorming, Grupo nominal, Técnica Delphi, Phillips 66. - Seguimiento y control de las decisiones. 	8 horas
Control de las emociones	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la tranquilidad. Control del lenguaje. - El cambio de humor. - Estímulo de emociones. - Aclarar los pensamientos. - Proyección a situaciones nuevas. - Comparando situaciones. 	4 horas

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los gerentes medios demuestran poseer algunos conocimientos y diferentes estilos para la resolución de los conflictos laborales, buscan el compromiso de los involucrados y alternativas de solución con la colaboración de todos. Brindan un reconocimiento equitativo a las partes involucradas, analizando bien la situación y considerando todas las posiciones para plantear soluciones a los conflictos que sean aceptadas por todos los involucrados.

Además muestran habilidades para la mediación, siendo capaces de elaborar propuestas que son aceptadas por todos antes de formalizar los acuerdos. La mayoría considera que las decisiones se toman de manera ética y oportunamente por parte de los directivos, para evitar que surjan los conflictos, con una tendencia positiva que indica que los gerentes son reversibles cuando la decisión no ha dado los resultados esperados y analizan el impacto de su decisión.

Los gerentes mantienen buenos canales de comunicación con sus subordinados, tanto de manera formal y escrita, como de manera informal y verbal; negocian previamente con los involucrados, las decisiones a tomar.

Por otro lado, utilizan diversos métodos para motivar a los involucrados a participar en el proceso de toma de decisiones. No existe entre los encuestados un consenso respecto al análisis amplio de las distintas situaciones para identificar de manera correcta los problemas y con relación a la evaluación detallada de las alternativas de solución considerando factores como impacto, tiempo y costos, lo cual permite inferir debilidades en estos aspectos.

Se realizó una propuesta de un programa de capacitación en herramientas gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones orientado a los directivos de la Policía de Carabobo.

REFERENCIAS

- Bravo, P., y Sánchez M. (2020). *Estudio comparativo del estilo de toma de decisiones gerenciales en pymes de Quito, Cuenca y Bogotá con base en el modelo GDMS* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay)
- Davis K, Newstrom W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo; Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill; 2007
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia Moderna*. México: Mc Graw Hill
- Farré, S. (2017). *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*. Barcelona, España. Editorial Ariel
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas.
- Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: DC.
- Stoner, J., Freeman, E; Gilbert, D. y Sacristán, P. (2012). *Diseño de negocios*. México: Interamericana.