

Gerencia estratégica y resolución de conflictos en la administración pública venezolana

**Strategic Management and Conflict Resolution
in Venezuelan Public Administration**

Recibido: diciembre 2024

Evaluado: diciembre 2024

Aprobado: enero 2025

Luvís Lorena Rengifo Alvarado¹

Universidad Arturo Michelena, Venezuela
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2157-1448>

¹ Abogada egresada de la Universidad Arturo Michelena (UAM); Magíster Scientiarum en Gerencia Pública, Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ); Diplomado en Redacción y Publicación de Artículos Científicos, Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy; Técnico Superior Universitario en Administración de Personal, CUAM. Directora General de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión del Instituto de Vivienda del Estado Carabobo (IVEC)
Correo electrónico: luvisrengifoalvarado@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2157-1448>

INTRODUCCIÓN

Este artículo examina la gerencia estratégica como una visión innovadora para la resolución de conflictos institucionales en la administración pública venezolana. Desde una perspectiva académica, se plantea la gerencia estratégica como un proceso sistemático de formulación, ejecución y evaluación de acciones que orientan a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos, promoviendo además la eficiencia administrativa y la cohesión organizacional.

Metodología: La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño de tipo descriptivo–observacional. Se aplicó un análisis documental de fuentes especializadas y se integraron elementos de observación y contraste teórico para identificar prácticas gerenciales avanzadas aplicables al contexto público venezolano. **Resultados:** Los hallazgos evidencian que la aplicación de la gerencia estratégica, complementada con herramientas de mediación, negociación y diálogo, contribuye significativamente a la prevención y resolución de conflictos interpersonales y laborales, fortaleciendo la gobernanza institucional y la gestión pública orientada a resultados.

Palabras clave: gestión estratégica, resolución de conflictos, conflicto interpersonal, conflicto laboral.

ABSTRACT

Introduction: This article examines strategic management as an innovative approach to resolving institutional conflicts within Venezuelan public administration. From an academic perspective, strategic management is presented as a systematic process of formulating, executing, and evaluating actions that guide organizations toward achieving their objectives while enhancing administrative efficiency and organizational cohesion. *Methodology:* The research followed a qualitative approach with a descriptive–observational design. A documentary analysis of specialized sources was conducted, complemented by theoretical comparison and observational insights to identify advanced managerial practices applicable to the Venezuelan public sector.

Results: Findings show that the implementation of strategic management, reinforced by mechanisms such as mediation, negotiation, and dialogue, significantly contributes to preventing and resolving interpersonal and labour conflicts, thereby strengthening institutional governance and results-oriented public management.

Keywords: **strategic** management, conflict resolution, interpersonal conflict, labour conflict.



INTRODUCCIÓN

Las actividades gerenciales en todas las organizaciones y empresas consisten en establecer políticas orientadas al logro de un ambiente adecuado donde los individuos puedan desempeñar funciones que les permitan alcanzar los objetivos institucionales y su realización personal. En la actualidad, las organizaciones enfrentan cambios políticos, técnicos y sociales que deben afrontar para satisfacer las exigencias del mercado.

En este sentido, la gerencia estratégica, como visión innovadora y práctica avanzada, cumple un papel trascendental, ya que conduce al ser humano a pensar y repensar el estilo y la calidad de vida que desea para sí mismo, su familia y su entorno. Por ello, se hace necesario estudiar las relaciones interpersonales y la comunicación como fuentes esenciales de socialización. Sin embargo, en la mayoría de las personas surgen a diario desacuerdos y diferencias que derivan en conflictos.

De allí la importancia de contar con individuos seguros de su actuar y proceder, capaces de servir como mediadores en situaciones conflictivas. En el contexto empresarial, es frecuente la aparición de episodios de conflictividad que deben ser atendidos por los gerentes, en su papel de responsables de la organización. En consecuencia, resulta fundamental la capacitación del gerente para orientar procesos individuales y grupales que conduzcan a la toma de decisiones acertadas en este ámbito.

Asimismo, se hace necesario verificar las habilidades, destrezas y potencialidades que poseen los gerentes, con el propósito de sensibilizar a cada individuo sobre su comportamiento y promover la autoevaluación respecto a su tendencia conflictiva o no conflictiva. De esta manera, se sientan las bases para que cada miembro de la organización aporte desde su experiencia a la construcción de un ambiente laboral equilibrado, partiendo del hecho de que todos los individuos, con mayor o menor frecuencia, son susceptibles de vivir conflictos.

En este caso específico, la investigación surge con el propósito de analizar la influencia de la gerencia estratégica como visión innovadora para la resolución de conflictos institucionales, con un enfoque centrado en las prácticas gerenciales avanzadas.

ESTUDIO DEL FENÓMENO

Los cambios que se producen a nivel mundial modifican la realidad económica y social de las naciones, generando conflictos que amenazan la armonía y el progreso de las organizaciones, y en consecuencia, de quienes las integran. Estas situaciones suelen intensificarse cuando falta discernimiento o habilidad para afrontar las diversas circunstancias del entorno laboral, especialmente en lo relativo a las relaciones interpersonales.

Para lograr una organización exitosa es indispensable contar con un equipo competente, orientado hacia la proactividad y la creatividad, sustentado en experiencias gerenciales efectivas para la resolución de conflictos. En este sentido, Correa (2008) señala que:

"La gerencia estratégica en la resolución de conflictos genera la comprensión de las personas y el saber cuáles son sus potencialidades, motivaciones, expectativas, intereses y necesidades" (p. 123).

Por tanto, el gerente debe estar atento no solo a las destrezas que pueda aplicar, sino también a las características grupales e individuales de su personal, con el fin de identificar las estrategias que resulten más efectivas para la resolución de conflictos. La afirmación del autor citado evidencia la existencia de situaciones conflictivas que alteran las relaciones personales de los actores, lo cual exige la intervención de un líder audaz, con sentido crítico y dispuesto a implementar los mecanismos necesarios para reducir las diferencias entre las partes involucradas.

Los conflictos interpersonales y laborales son inherentes a la naturaleza humana. No obstante, debe existir un equilibrio entre lo tolerable y lo inaceptable, es decir, entre aquellas acciones que pueden ser gestionadas sin afectar la productividad y las que deterioran los objetivos institucionales. En este sentido, se debe reconocer un elemento fundamental que a menudo se pasa por alto: las organizaciones están conformadas por personas diversas, en distintos niveles jerárquicos y con trayectorias únicas. Esta diversidad plantea el reto de alcanzar metas comunes entre individuos con historias, necesidades y características personales diferentes.



Al respecto, Wiemann (2011) afirma:

Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar una forma de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades y las necesidades de los demás (p. 14).

En este orden de ideas, toda organización puede verse afectada en algún momento por conflictos laborales derivados de factores como el liderazgo ineficaz, la falta de coordinación en las tareas o la ambigüedad en la definición de roles. Estos factores pueden conducir a un comportamiento organizacional desalineado con los objetivos institucionales y a un clima laboral deteriorado.

En Venezuela, las diferencias laborales han impactado el desempeño de numerosas organizaciones, donde los conflictos forman parte de la cotidianidad. En este contexto, tanto el individuo como el grupo desempeñan un papel determinante en el comportamiento organizacional. Sin embargo, todas las instituciones comparten una meta en común: contribuir de manera positiva al desarrollo de una sociedad justa y productiva, aprovechando el potencial de su capital humano, sus capacidades y fortalezas. Este aporte no se manifiesta únicamente en las acciones, sino también –y de manera esencial– en las actitudes y aptitudes de las personas.

En otras palabras, el desempeño del gerente y sus competencias determinan su capacidad de liderazgo y su habilidad para mantener el equilibrio dentro de la organización, incluyendo a todo el personal que la integra. Este principio es aplicable tanto al ámbito comercial como al educativo, en los cuales pueden observarse distintos niveles de liderazgo según la posición que se ocupe en el escalafón. Por ello, las relaciones interpersonales favorables se consideran una alternativa que contribuye a minimizar los conflictos personales y laborales. Al respecto, Baldó (2013) señala que dichas relaciones constituyen un factor clave dentro del ambiente laboral:

"En la medida que cada quien internalice que tiene que cambiar, ponga de su parte y empiece a sonreír, saludar, respetar al otro, a darle confianza y poner en práctica la empatía, en ese sentido comenzarán a fluir mejores relaciones interpersonales" (p. 1).

A partir del análisis de esta afirmación, se sostiene que no son los demás quienes deben cambiar; cada individuo debe iniciar el proceso por sí mismo. La principal causa de los conflictos laborales suele ser la deficiencia en la comunicación entre quienes comparten una misma área. Desde la perspectiva institucional, esta transformación personal resulta esencial, especialmente en quienes ejercen funciones de supervisión, liderazgo o jefatura, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de coordinar a un grupo de personas.

Las instituciones del sector público venezolano no escapan a estas circunstancias. De acuerdo con la experiencia de los autores y la información obtenida mediante diálogos informales realizados a finales de junio del año en curso, se ha identificado que los trabajadores y trabajadoras de la administración pública han protagonizado episodios de conflicto por diversas causas. Según las fuentes consultadas, muchos de estos conflictos surgen de la falta de cooperación y coordinación entre los equipos de trabajo. En la mayoría de los casos, cada miembro de la institución se limita a cumplir las funciones que considera propias, atendiendo únicamente a su horario establecido, sin disposición para dedicar tiempo adicional ni colaborar con tareas de otras dependencias.

A esta situación se suma la revisión de los resultados estadísticos laborales correspondientes al año 2024, donde se evidenció un porcentaje significativo de inasistencias injustificadas. Este comportamiento refleja un incumplimiento recurrente de las responsabilidades asignadas. Además, se han formado subgrupos con posiciones opuestas frente a la gestión gerencial: algunos expresan apoyo, mientras que otros la critican abiertamente, aprovechando las debilidades institucionales para cuestionar la capacidad del superior en la resolución de problemas, sin reconocer que la acción laboral solo puede desarrollarse de manera mancomunada.

Asimismo, se presume la falta de aplicación de una gerencia estratégica innovadora por parte de algunos directivos, lo cual impide atender eficazmente situaciones relacionadas con el personal. Entre los problemas más frecuentes se encuentran los retardos, las inasistencias injustificadas, el abandono del puesto antes de concluir la jornada, la omisión del registro diario de asistencia, la entrega tardía de documentos administrativos y la resistencia al cumplimiento de los procedimientos legales establecidos para solicitudes de permisos, entre otros.



Todo ello, a juicio de la autora, podría generar en el corto plazo una perturbación significativa del clima organizacional, dificultando la convivencia laboral y, en consecuencia, afectando la gestión del equipo directivo. Este deterioro se reflejaría en un desempeño deficiente del personal y en el inadecuado funcionamiento de los programas y proyectos destinados a beneficiar a los trabajadores y trabajadoras.

A partir de lo anteriormente expuesto, la presente investigación se orienta a responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del gerente en la resolución de conflictos dentro de la administración pública venezolana?
- ¿Qué tipos de conflictos se presentan entre el personal de la administración pública venezolana?
- ¿Qué innovaciones estratégicas aplican los gerentes para la resolución de conflictos institucionales?

DESARROLLO

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la gerencia estratégica como visión innovadora para la resolución de conflictos institucionales en la administración pública venezolana, a través de las prácticas gerenciales avanzadas. Entre sus propósitos específicos se orienta a diagnosticar la situación actual de los gerentes frente a la resolución de conflictos, identificar los tipos de conflictos presentes en el personal de la administración pública venezolana y describir la influencia de la gerencia estratégica como visión innovadora para la resolución de conflictos institucionales en dicho contexto.

Según David (2008), la gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro. Se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que posibilitan a una organización alcanzar sus objetivos. El autor señala que su finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el porvenir. La formulación de estrategias implica identificar las debilidades y fortalezas internas, determinar las amenazas y oportunidades externas, establecer la misión institucional, fijar los objetivos, desarrollar estrategias alternativas, analizarlas y seleccionar las más adecuadas. En este sentido, dentro de la administración pública venezolana,

la gerencia estratégica debe implementarse como una herramienta innovadora que permita dar respuesta a los diversos conflictos institucionales que surgen en materia de comunicación, liderazgo y gestión.

La resolución de conflictos, por su parte, se orienta a la búsqueda de soluciones ante los problemas que afectan a la organización, y debe canalizarse de acuerdo con la magnitud del daño y las personas involucradas. Existen mecanismos alternativos a la vía judicial, entre los cuales la mediación constituye uno de los medios pacíficos más utilizados. Desde la perspectiva de Quiroga y otros (2011):

"Es la técnica que consiste bien en la introducción de nuevos modos procedimentales o bien en el desarrollo de mecanismos presentes en los procesos, tales como el arbitraje. Puede incluir prácticas orientadas a hacer participar a la población en la solución de sus conflictos como miembros de la sociedad, de manera que mejore su sociabilidad cotidiana" (p. 168).

A partir de lo señalado, puede afirmarse que la mediación es una práctica orientada a facilitar la solución de problemas mediante la intervención imparcial de un tercero, cuyo propósito es lograr acuerdos justos para ambas partes, evitando el uso de la violencia. De hecho, constituye una estrategia de intervención que, al canalizar correctamente la problemática, contribuye a definir el rumbo institucional y a preservar la estabilidad organizacional.

Los conflictos interpersonales y laborales forman parte de la naturaleza humana, pero su exceso puede afectar la vida personal y profesional de los individuos. Por ello, los gerentes deben desarrollar habilidades y emplear herramientas que les permitan gestionar tanto su inteligencia emocional como la de su equipo. Un liderazgo equilibrado y empático favorece la cohesión, la comunicación y el clima laboral positivo. En contraste, la acumulación de conflictos conduce al fracaso organizacional, limita el cumplimiento de los objetivos, genera un ambiente hostil, fomenta la apatía y la división del personal, y se convierte en un obstáculo que impide el desarrollo institucional y la efectividad de los programas orientados al bienestar de los trabajadores.

Los conflictos interpersonales surgen cuando una persona no se siente segura de lo que quiere, de lo que hace o de lo que espera. En su interior se genera una lucha que, mientras no



sea exteriorizada, se considera un conflicto intrapersonal. Sin embargo, cuando esa situación trasciende a los demás, comienza a generar malestares que afectan su desempeño y el de sus colegas, dando lugar a un conflicto interpersonal.

Los conflictos laborales son un fenómeno frecuente en el mundo del trabajo, ya que los intereses de trabajadores y empleadores suelen contraponerse, dando origen a conflictos individuales, colectivos y jurídico-económicos. Aunque los conflictos laborales son tan antiguos como el trabajo mismo, en los últimos años su análisis y divulgación han cobrado relevancia. Los roces entre compañeros son cada vez más habituales en entornos donde la producción es constante y cada persona busca proteger su espacio y sus intereses.

Los conflictos individuales de carácter económico se relacionan con la fijación de nuevas condiciones de trabajo que afectan directamente a un trabajador o a un grupo reducido.

Los conflictos colectivos de carácter jurídico implican un interés de grupo entendido no como la suma de individuos, sino como un valor en sí mismo. Lo característico de lo colectivo es que se trata de un interés que solo puede ser defendido por el grupo y no por los individuos que lo integran. Este tipo de conflictos es indivisible, de modo que las acciones pertenecientes al grupo no pueden ejercerse de manera separada mediante demandas individuales.

Los conflictos colectivos de carácter económico surgen a partir de la fijación de nuevas condiciones de trabajo que pueden beneficiar tanto a los trabajadores como a los empleadores.

En cuanto a los conflictos entre sindicatos, estos se reducen, desde una perspectiva estrictamente laboral, a dos situaciones principales: la reclamación de la titularidad de un contrato colectivo de trabajo o la administración de un contrato-ley.

También existen conflictos entre empleadores. Aunque esta idea pueda parecer inusual, Trueba Urbina, citado por Lastra (s/f), afirma que:

"La naturaleza de tales conflictos es esencialmente jurídica, pero no obstante, nunca se han registrado pugnas entre empresarios en los tribunales de trabajo" (p. 37).

No obstante, no son escasos los conflictos de intereses entre empleadores dirimidos ante los tribunales laborales, aunque requieren siempre una acción previa por parte de los trabajadores.

Las situaciones de conflicto laboral suelen presentarse como importantes retos que dependen de su exteriorización y de la existencia de un hecho concreto; es decir, la problemática debe ser conocida por todos y tratar un aspecto específico. Además, su tensión debe afectar el interés individual y colectivo de los trabajadores. Dado que los conflictos individuales y colectivos comparten similitudes, resulta pertinente la distinción planteada por González (Ob. Cit.), quien los diferencia de la siguiente manera:

"La solución del conflicto colectivo afecta a todos los integrantes, presentes y futuros, del grupo o colectivo implicado en el conflicto. Por el contrario, la solución del conflicto individual afecta exclusivamente a quienes han sido parte de él. El conflicto colectivo, para su resolución, a menudo sigue vías que no son jurisdiccionales (órganos arbitrales, órganos mediadores, comisiones de conciliación, entre otros). En cambio, el conflicto individual puede ser resuelto, bien por la parte (solución preprocesal), o bien por la autoridad competente" (p. 11).

En esta distinción se manifiesta el papel del Derecho como ciencia encargada de orientar la conducta de los seres humanos en sus distintas facetas, a través del conjunto de normas que sustentan el sistema jurídico. Asimismo, el Derecho interviene en los asuntos conflictivos cuando estos adquieren una connotación jurídica y ya no es posible hallar una solución pacífica a los desacuerdos.

Siguiendo este planteamiento, los conflictos se caracterizan por la manifestación de ciertas conductas que Carneiro (2007) resume en cinco aspectos fundamentales. En primer lugar, el autor afirma que, para reconocer un conflicto, este debe ser percibido como tal por ambas partes. No basta con sentir desagrado por el comportamiento del otro si no se expresa y este no lo percibe como una discrepancia manifiesta. Para ilustrarlo, el autor señala:

"Mi desagrado con la actitud de mi jefe no es un conflicto entre ambos; si la jefatura no lo sabe o no lo percibe como discrepancia manifiesta, no hay conflicto posible entre las partes" (p. 24).



En todo caso, lo que sí se experimentaría sería una convivencia laboral bajo tensión.

Siguiendo la idea antes mencionada, la segunda característica de los conflictos se relaciona con la existencia real de una situación que no ha podido ser resuelta; es decir, la presencia de intereses contrapuestos que exigen el desarrollo de habilidades y estrategias para abordar las causas que originan el enfrentamiento. En tercer lugar, deben considerarse tanto las situaciones evidentes como las encubiertas, es decir, aquellas conductas manifiestas de los participantes que hacen visible el impasse o las acciones ocultas y premeditadas que un individuo ejecuta en perjuicio de otro.

Este tipo de situaciones ocurre con frecuencia en instituciones educativas, motivadas por rivalidades o por envidias derivadas de diferencias en el trato del personal y otras causas similares. La cuarta característica se vincula con la existencia de un enfrentamiento entre las partes involucradas. Al respecto, Carneiro (2007) expresa:

"Esta circunstancia aboca al conflicto a considerarlo una vivencia negativa, fruto de un enfrentamiento y que produce desazón y desagrado. Durante el proceso del conflicto, éste se vive como una situación difícil, fuera de lo común y que debería tener un tiempo limitado" (p. 25).

De acuerdo con lo señalado por el autor, los repetidos episodios de desavenencias hostiles entre compañeros de trabajo se convierten en factores altamente detonantes de conductas estresantes, con el riesgo de afectar la salud psicológica y física de los involucrados. En algunos casos, estas tensiones pueden derivar en conductas antijurídicas que conllevan sanciones de carácter penal. Por ello, el gerente educativo debe intervenir oportunamente para promover un clima laboral armonioso y un equilibrio emocional adecuado entre los miembros de su equipo.

En quinto y último lugar, se considera como característica de los conflictos la existencia de "un hecho que se veía venir"; es decir, una situación que genera tal grado de incomodidad que una persona, normalmente equilibrada, pierde el control y recurre a la violencia como último recurso para romper el círculo vicioso que afecta su desempeño dentro del ámbito organizacional.

Según diversos autores, los conflictos laborales son fricciones que pueden presentarse en las relaciones de trabajo. Al respecto, Stonner y otros (2009) sostienen que los conflictos laborales poseen dos características fundamentales: una de las partes involucradas debe ser sujeto de una relación de trabajo, y la materia objeto del conflicto debe estar regida por las normas del derecho laboral. Los autores añaden que estos conflictos pueden presentar diferencias de naturaleza intrínseca y extrínseca.

En cuanto a los conflictos laborales de naturaleza intrínseca, se observan dos modalidades diferenciadas: a) por el objeto de la divergencia y su enfoque jurídico, donde la relación jurídica patrimonial determina el carácter del litigio de derecho común, mientras que la relación jurídica personal se manifiesta en las contiendas laborales; b) por la posición funcional de las partes, que se establece al comprobar el peso que tiene la acción de los contendores en el marco económico y social de la producción, lo que determina que la controversia se plantea entre el trabajo y el capital.

Por su parte, en los conflictos laborales de naturaleza extrínseca se identifican dos elementos que los motivan: a) la repercusión económica y social del conflicto, dado que, mientras la contienda de derecho común se circumscribe al ámbito patrimonial de las partes, la laboral tiene una proyección expansiva que alcanza el ámbito económico y social; b) la acción gremial que se origina en las relaciones laborales, a partir del papel cada vez más activo que cumplen los organismos profesionales en la defensa de los intereses colectivos del gremio.

La complejidad del comportamiento humano hace que, en la actualidad, resulte una tarea exigente establecer y mantener relaciones interpersonales adecuadas en los espacios de trabajo, debido a las distintas percepciones y formas de interpretar el mundo que poseen las personas. Estas diferencias propician lo que Andar y Aguilar (2007) definen como conflicto:

"Un conflicto es el momento más violento o indeciso de un combate y una colisión de derechos, pretensiones u oposiciones de intereses, todo ello vinculado con el aspecto laboral en sus dimensiones económicas, jurídicas y sociales" (p. 27).



Este concepto permite vislumbrar la existencia de circunstancias reales que alteran la convivencia laboral y pueden afectar el desarrollo adecuado del hecho educativo.

En este orden de ideas, es importante resaltar que los conflictos no distinguen clase, color, estrato social o cargo desempeñado, pues están presentes de manera constante en los entornos laborales. No obstante, lo esencial no es enfocarse en su existencia, sino en la creación de mecanismos efectivos para controlarlos ante la imposibilidad de erradicarlos, ya que forman parte del ciclo natural de todas las relaciones humanas.

En las relaciones entre gerentes y trabajadores, los conflictos pueden perturbar el ámbito personal y profesional de los involucrados, incidiendo directamente en el desempeño de sus funciones y forzándolos a trabajar con mayor cautela para evitar errores que puedan desencadenar nuevas discrepancias. En concordancia con lo anterior, la mejor forma de enfrentarlos es a través de la prevención, una tarea compleja pero posible gracias a los aportes de la investigación en las áreas sociales y psicológicas.

En este sentido, el descubrimiento y aplicación de la inteligencia emocional han representado un avance significativo para los gerentes, quienes, a través de su estudio e internalización, comprenden el valor de esta herramienta para optimizar la gestión y fortalecer la convivencia organizacional.

Los conflictos derivados de fallas en la comunicación constituyen otro aspecto fundamental. Es habitual que en una empresa o institución surjan problemas que alteren la armonía del clima organizacional previamente planificado; por ello, resulta indispensable mantener una comunicación clara y efectiva que garantice un ambiente estable, donde los proyectos puedan ejecutarse sin contratiempos. Al respecto, Fonseca (2005) señala:

"Todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste, al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar" (p. 14).

En este contexto, se destaca la importancia de la comunicación en la resolución de conflictos dentro de la administración pública venezolana, así como las posibles consecuencias negativas que genera su descuido. Promover la comunicación efectiva contribuye a un ambiente laboral más saludable y productivo para todos.

Otro factor asociado a la generación de conflictos es la ambigüedad de roles. Cuando el personal de una institución no tiene definidas sus funciones, se origina un conflicto significativo, ya que la falta de claridad sobre las responsabilidades impide un desempeño eficiente. En algunos casos, el trabajador intenta asumir múltiples funciones o, por el contrario, evita cumplirlas, lo que puede conducir al colapso de la organización. En relación con esto, Costumero (2007) explica:

"Se produce cuando la persona no tiene claro su papel en la empresa, no tiene definidas tareas, puesto, objetivos y no tiene referencias sobre cómo realizar su trabajo, bien porque no tiene una situación estable en cuanto al puesto a desempeñar o porque no se le da información válida."

Siguiendo lo expuesto por el autor, cada institución debe asignar un rol específico a cada trabajador, quien debe cumplir sus tareas sin invadir las funciones de otros ni omitir las propias. El incumplimiento de este principio puede representar un riesgo para la estabilidad organizacional, especialmente en el contexto de la administración pública venezolana.

Las diferencias personales también constituyen una fuente recurrente de conflictos. Toda organización está conformada por individuos con distintas formas de pensar, percepciones y valores, lo cual puede generar fricciones, tanto en el ámbito laboral como en el personal. En este sentido, Rué (2005) sostiene:

"Las diferencias individuales en el seno de las instituciones formativas deben encontrar un correlato de sistema de oportunidades institucionales, de modo que dicho sistema potencie las diversas posibilidades individuales y, por otra parte, compense o complemente las carencias de aquellos sujetos cuyas condiciones personales o de entorno son un obstáculo al desarrollo de sus posibilidades de mejora de sus libertades" (p. 28).



Actuar con prudencia al momento de tomar decisiones o medidas frente a un compañero de trabajo es una práctica esencial, ya que recurrir a la violencia, la agresión física o verbal, o incluso a la mala intención, constituye una conducta poco ética y profesional. Este principio ético debe mantenerse como un eje fundamental en el ejercicio gerencial dentro de la administración pública venezolana.

Existen diversas maneras de prevenir o reducir el riesgo de caer en conflictos laborales dentro del ámbito organizacional. Por ello, se proponen estrategias orientadas a mejorar la gestión de las diferencias y promover un entorno armónico en el trabajo. Entre las más destacadas se encuentran la mediación, la negociación, la evasión y el diálogo.

La mediación consiste en analizar detalladamente las acciones realizadas con el fin de reflexionar o modificar lo necesario para lograr una mejora. En el campo empresarial, cuando surge un conflicto que amenaza la armonía laboral, este proceso resulta fundamental para resolver desacuerdos o corregir errores previos. Al respecto, Cabrera (2008) señala:

"La mediación es un importante canal al momento de resolver cualquier impasse o conflicto empresarial que atraviese la empresa; es una herramienta útil e interesante para la transformación de conflictos, siempre que se plantee como tal, como una herramienta y no como un fin" (p. 13).

Lo expuesto resulta especialmente aplicable en la administración pública venezolana, donde la mediación puede emplearse como un método eficaz para alcanzar soluciones institucionales y promover la cooperación entre los miembros de las organizaciones.

La negociación, por su parte, busca alcanzar acuerdos viables para ambas partes sin alterar la esencia del objetivo común. Feliu (2002) la define como:

"Es sobre todo un arte, y un arte, si lo que se pretende es conseguir una buena obra, no es sólo cuestión de conocer la técnica (este es un paso necesario pero no suficiente), sino también tener capacidad para construir nuevas realidades que vayan más allá de la obra" (p. 79).

En el contexto de la administración pública venezolana, la negociación se presenta como una herramienta de gran valor para resolver conflictos institucionales. Al propiciar el entendimiento mutuo, permite recuperar gradualmente la armonía laboral y restablecer las relaciones interpersonales afectadas.

Otra forma de abordar los conflictos es la evasión, entendida como la estrategia de evitar situaciones que comprometan la paz organizacional. Este recurso, especialmente en instituciones educativas o públicas, puede ayudar a mantener un ambiente de respeto y estabilidad. Méndez (2004) describe la evasión de la siguiente manera:

"Se trata de pensar que ignorando el conflicto éste desaparecerá, por lo que se asumen explicaciones y estrategias que pareciera van destinadas a enfriarlo" (p. 46).

Si bien no siempre es posible evitar completamente las tensiones, resulta necesario fomentar la prudencia y la contención emocional para impedir que los conflictos escalen o afecten el clima laboral.

Finalmente, el diálogo se erige como una de las herramientas más poderosas en la resolución de conflictos. La comunicación efectiva permite construir entendimiento y confianza entre las partes, facilitando acuerdos y soluciones sostenibles. Ocampo (2010) sostiene que:

"Aportar un espacio seguro para la creación de relaciones puede facilitar, entre las partes en conflicto con desacuerdos fundamentales, la creación o profundización de conexiones humanas, e impulsar la composición mutua y la confianza mediante el conocimiento de las opiniones del otro" (p. 87).

El diálogo, por tanto, representa un espacio de encuentro que favorece la mejora de las relaciones laborales dentro de la administración pública venezolana. A través de la comunicación abierta y la mediación se fortalecen los vínculos institucionales, se corrigen los malentendidos y se desincentiva la evasión de responsabilidades, fomentando una cultura organizacional basada en la colaboración y el respeto mutuo.



METODOLOGÍA

El paradigma que orienta esta investigación se fundamenta en la interpretación de la realidad, enmarcado en el enfoque interpretativo, dado que el estudio se centra en un fenómeno gerencial dentro del contexto de la administración pública venezolana. En este sentido, Ayala (2010) afirma: "Nace como una alternativa al positivismo, pues entiende que hay problemas y situaciones que no se pueden explicar satisfactoriamente desde la perspectiva positivista, especialmente los fenómenos culturales" (p. 2).

Desde esta perspectiva, la realidad se concibe como dinámica, holística y múltiple. No existe una sola realidad, sino diversas manifestaciones que deben ser comprendidas en su conjunto para construir explicaciones más completas.

La investigación se desarrolló bajo una metodología cualitativa, la cual permite comprender los fenómenos desde su esencia y significado, describiendo procesos y realidades a partir de sus características y cualidades. Este enfoque posibilita obtener información relevante para interpretar y comprender situaciones específicas, así como verificar y ajustar posturas teóricas o prácticas. En esta línea, Martínez (2013) define la investigación cualitativa como: "El estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es" (p. 66).

La metodología cualitativa se orienta, por tanto, a la interpretación de la naturaleza de las realidades, su dinámica, comportamiento y manifestaciones, con el propósito de contribuir a la solución de problemas y al logro de los objetivos del estudio.

En cuanto a los métodos aplicados, se emplearon el análisis y la síntesis, los cuales resultan esenciales para descomponer el objeto de estudio en sus partes y comprender cómo interactúan entre sí. Estos métodos permiten identificar los elementos que influyen en el comportamiento de los componentes del fenómeno investigado. Morales (2013) destaca que el análisis y la síntesis son métodos fructíferos que posibilitan "definir los elementos y aspectos que ejercen una influencia decisiva en las otras partes del objeto de investigación y determinan sus comportamientos" (p. 56).

La aplicación de estos métodos favoreció la interpretación de la realidad estudiada y la identificación de los hallazgos relacionados con la gerencia estratégica como visión innovadora en la resolución de conflictos institucionales.

El instrumento principal de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, entendida como una técnica flexible que facilita la obtención de datos relevantes a través de la interacción con los participantes. Cerezal y Fiallo (2004) la definen como: "Una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar" (p. 18).

Asimismo, se utilizó el estudio de caso como diseño metodológico, por cuanto permite analizar la realidad en su contexto natural y comprender los factores que intervienen en ella. Balcázar y otros (2013) sostienen que: "...el estudio de casos está dedicado especialmente a describir, diagnosticar y decidir en el terreno donde las relaciones humanas juegan un papel importante..." (p. 162).

Este enfoque posibilitó la descripción y diagnóstico de los procesos gerenciales desde una perspectiva cualitativa y descriptiva, orientada a comprobar los aspectos relevantes y las relaciones presentes en el objeto de estudio.

En correspondencia con el paradigma interpretativo y los métodos empleados, el diseño metodológico permitió un abordaje directo con los sujetos de estudio dentro del espacio laboral administrativo, considerando la gerencia estratégica como una visión innovadora para la resolución de conflictos institucionales en la administración pública venezolana.

RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos permitió identificar los aspectos más relevantes de cada categoría estudiada. Se evidenció una falta de comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos, así como a la tendencia de los conflictos a manifestarse de forma espontánea, lo que resalta la necesidad de incorporar una visión innovadora desde la gerencia estratégica para prevenir y minimizar estas situaciones.



Asimismo, se constató la ausencia de asertividad en la comunicación entre el personal directivo y sus colaboradores, lo cual fomenta la apatía y debilita la cohesión organizacional. Las respuestas de los participantes evidencian que no se han implementado ni divulgado adecuadamente los acuerdos de convivencia dentro de las instituciones públicas, lo que podría servir como estrategia fundamental para reducir los conflictos entre los actores institucionales.

Desde esta perspectiva, se concluye que no basta con contar con líderes que dominen las herramientas básicas de la administración; se requiere de gerentes sensibles y comprometidos, capaces de promover un clima laboral saludable mediante la aplicación de mecanismos que minimicen los conflictos y fortalezcan la convivencia en el entorno de trabajo.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente estudio, y de acuerdo con los objetivos planteados, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la situación actual de la administración pública venezolana en relación con las habilidades gerenciales para la resolución de conflictos, se determina que ejercer funciones de liderazgo o dirección representa hoy una tarea que exige cualidades que trascienden las competencias institucionales y los principios morales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

En este contexto, los gerentes se han visto en la necesidad de delegar funciones dentro de sus equipos de trabajo. No obstante, esta dinámica ha propiciado la aparición de problemáticas que amenazan el clima laboral, evidenciando la necesidad de aplicar la gerencia estratégica como herramienta innovadora para intervenir, reducir la magnitud de los conflictos y mitigar sus efectos negativos. Para ello, el gerente debe apoyarse en su creatividad, experiencia y capacidad de gestión.

Los resultados reflejan una tendencia general hacia un liderazgo de tipo democrático, aunque algunos empleados mantienen posturas divergentes que generan confusión y debilitan la cohesión institucional. Esta situación plantea la necesidad de continuar profundizando en la investigación sobre los estilos de liderazgo presentes en la administración pública.

De igual manera, se identificó que persisten dudas sobre la asertividad comunicacional de los gerentes. La mayoría de los entrevistados manifestó que las decisiones se toman de manera individual por parte de los directivos, sin considerar suficientemente las opiniones del personal. Este hallazgo refuerza la importancia de fomentar una comunicación participativa, que permita fortalecer la confianza, el sentido de pertenencia y la cooperación entre los distintos niveles de la organización.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados coincidió en que dentro del entorno laboral es posible identificar personal conflictivo que, mediante prácticas inadecuadas, tiende a afectar negativamente tanto su propio desempeño como el de sus compañeros. En concordancia con lo anterior, también se constató que los gerentes no siempre poseen la capacidad de observación suficiente para identificar las conductas que evidencian la existencia de tensiones o rivalidades entre subgrupos dentro de la institución. Los trabajadores, en cambio, afirmaron percibir con frecuencia estas situaciones. Asimismo, se observó que parte de la desmotivación del personal está asociada a los beneficios que recibe del órgano rector en materia gerencial.

Igualmente, se comprobó que en la administración pública venezolana existe una marcada oposición de intereses vinculados al ámbito laboral. La insatisfacción de los trabajadores repercute directamente en los procesos de trabajo, y se evidenció que muchos gerentes no ejercen un liderazgo efectivo para aplicar medidas correctivas que mitiguen los conflictos. De igual forma, las deficiencias comunicativas se presentan como una de las principales causas generadoras de desacuerdos.

Se identificó, además, que las diferencias individuales inciden significativamente en la formación de conflictos internos. También se evidenció que la mediación, como método alternativo de resolución de conflictos, no es utilizada con la frecuencia esperada por los gerentes como herramienta eficaz para restablecer la armonía organizacional. De igual modo, se determinó que pocas veces se recurre a la negociación como estrategia para reducir las tensiones laborales.

Los conflictos interpersonales resultaron ser los más frecuentes, tanto entre grupos de iguales como entre gerentes y trabajadores, lo cual está generando una situación de difícil conciliación entre los actores institucionales. Sin embargo, se destaca que este tipo de conflictos podría ser



abordado eficazmente mediante el fortalecimiento de la comunicación asertiva y la aplicación de una visión gerencial estratégica, capaz de generar resultados positivos y sostenibles.

Asimismo, se constató la existencia de conflictos laborales derivados de la insatisfacción del personal con respecto a su remuneración y a los servicios recibidos. Estas discrepancias han provocado tensiones entre gerentes y trabajadores, sin considerar que la resolución de tales problemáticas no depende directamente del director general, quien no funge como órgano contratante.

Desde una perspectiva general, los hallazgos respaldan la necesidad de fortalecer la función gerencial y las competencias necesarias para su ejercicio. El gerente debe proyectarse como un líder ejemplar que promueva la justicia, la equidad, el respeto, la solidaridad y la confianza, y que refleje estos valores en su relación con todos los actores institucionales, especialmente con los trabajadores.

Finalmente, al adoptar un liderazgo democrático y participativo, el gerente podrá influir positivamente en su equipo de trabajo. La delegación de funciones contribuye al fortalecimiento de la confianza y fomenta la participación activa de los empleados. Todo ello debe sustentarse en el diálogo, la comunicación asertiva y la inclusión en los procesos de toma de decisiones, lo cual permitirá superar las barreras comunicacionales e integrar a aquellos trabajadores que se muestran apáticos o resistentes a la gestión.

RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones previamente expuestas, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional y la resolución de conflictos en la administración pública venezolana:

- a. Propiciar espacios de encuentro que favorezcan la mejora de las relaciones interpersonales entre gerentes y trabajadores.
- b. Socializar, mediante mesas de trabajo, la estructura organizativa de la institución objeto de estudio, detallando las responsabilidades y funciones de cada área.
- c. Desarrollar talleres y conversatorios dirigidos a todo el personal, con el propósito de dar a conocer la normativa legal que sustenta la gerencia estratégica.

- d. Identificar las fuentes de conflicto existentes en la institución, con el fin de detectarlas oportunamente y minimizar su impacto.
- e. Sensibilizar al personal directivo y operativo sobre la importancia de adoptar una visión innovadora desde la gerencia estratégica.
- f. Implementar la mediación, la negociación y el diálogo como herramientas fundamentales e indiscutibles en los procesos de resolución de conflictos.
- g. Asumir, desde la perspectiva gerencial, la responsabilidad de intervenir activamente en la resolución de conflictos cuando la situación lo amerite.
- h. Fomentar una comunicación asertiva y respetuosa que evite malentendidos y preserve la armonía institucional.
- i. Aplicar la meritocracia como una práctica gerencial que permita reconocer y valorar el desempeño del equipo de trabajo en la administración pública venezolana.

REFERENCIAS

- Andar, E., & Aguilar, M. (2007). *El trabajo en equipo*. Editorial El Progreso S.A. C.D. México.
- Ayala, M. (2020). *Paradigmas de la investigación: características, métodos y técnicas*. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <https://www.lifeder.com>
- Balcázar, P., González, N., Gurrola, G., & Moisén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma de México.
- Baldó, O. (2013). *Deficiente comunicación afecta las relaciones interpersonales*. Ponencia sobre la Semana de la Seguridad, Fundación Juan Carmona, Barquisimeto, Venezuela.
- Cabrera, P. (2008). *La mediación: Caja de herramientas ante el conflicto social*. Cáritas Española Editores. Madrid, España.
- Carneiro, M. (2007). *Prevención, gestión y resolución de conflictos. ¿Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes?* Colección Business Pocket. Editorial Netbiblo. La Coruña, España.



Cerezal, J., & Fiallo, J. (2004). *Cómo investigar en pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

Correa, C. (2008). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Coop. Editorial Magisterio.

Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Thomson Ediciones Paraninfo. Madrid, España.

David, L. (2008). *Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las universidades*. *Revista de Educación*, 382(355), 83–108. ISSN: 0034-592X.

Feliu, J. (2002). *Dinámica y gestión del conflicto: La perspectiva psicosocial*. Editorial UOC. España.

Fonseca, S. (2005). *Comunicación oral: Fundamentos y práctica estratégica*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. México.

González, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. Colección Habilidades Directivas. Editorial Innova. Málaga, España.

Martínez, M. (2013). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas. México.

Méndez, M. (2004). *Conflictivo y reconciliación en Venezuela*. Alfadil Ediciones. Caracas, Venezuela.

Morales, J. (2013). *La estrategia como resultado científico de la investigación educativa*. Universidad Pedagógica "Félix Varela Morales", Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas.

Ocampo, J. (2010). *Diálogo participativo: Hacia una sociedad estable, segura y justa para todos*. United Nations Publications. Estados Unidos.

Quiroga, M., Gorjón, F., & Sánchez, A. (2011). *Métodos alternos de solución de conflictos: Herramientas de paz y modernización de la justicia*. Colección Ciencias Jurídicas y Sociales (1.^a ed.). Madrid, España.

Rué, J. (2005). *El absentismo escolar como reto para la calidad educativa*. Secretaría General Técnica. España.

Stoner, J., & Freeman, E. (2009). *Administración* (5.^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Trueba, U. (s.f.). *Habilidades necesarias para la resolución de conflictos*. VI Congreso Internacional Virtual de Educación (CIVE).

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial UOC. España.

