



## Manejo de Conflictos y Ejecución de Proyectos en Empresas Contratistas del Sector Petrolero de los municipios Carirubana y Los Taques

### Conflict Management and Project Implementation Contractors Enterprises Oil Sector of Municipalities Carirubana and Los Taques

Emmanuel González. Correo: [ejgg16@gmail.com](mailto:ejgg16@gmail.com); [Orcid 0000-0001-6213-8513](https://orcid.org/0000-0001-6213-8513)

#### Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, basándose en los postulados teóricos de PMI (2017), Robbins y Judge (2017), entre otros. El tipo de investigación fue descriptivo, correlacional con diseño no experimental transeccional de campo. La población estuvo conformada por 22 sujetos en los cargos de Gerentes, Líderes e Ingenieros de Proyectos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando como instrumento dos cuestionarios cerrados con escala Likert, sometido a un proceso de validez y confiabilidad por el juicio de expertos, realizando la prueba piloto a 12 sujetos, por medio de la fórmula del Coeficiente Alfa-Cronbach se determinó la confiabilidad de ambos instrumentos, valorando con  $r=0,90$  y  $r=0,92$  que miden las variables manejo de conflictos y ejecución de proyectos respectivamente, siendo ambas de muy alta confiabilidad. Posteriormente se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial, para ello se estableció el grado de asociación entre las variables estudiadas contando con el Coeficiente de Correlación de Pearson arrojando un índice de  $r=0,970$  lo que indica que tienen relación positiva muy fuerte entre las variables en estudio.

**Palabras Clave:** manejo de conflictos, ejecución de proyectos, sector petrolero.

#### Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between conflict management and the execution of projects in the contracting companies of the oil sector in the state of Falcón, based on the theoretical postulates of PMI (2017), Robbins and Judge (2017), among others. The type of research was descriptive, correlational with a non-experimental transeccional field design. The population consisted of 22 subjects in the positions of Managers, Leaders and Project Engineers. The data collection technique was the survey, using two closed questionnaires with a Likert scale as an instrument, subjected to a process of validity and reliability by expert judgment, carrying out the pilot test on 12 subjects, by means of the Alpha Coefficient formula Cronbach determined the reliability of both instruments, assessing with  $r=0.90$  and  $r=0.92$  that measure the conflict management and project execution variables, respectively, both being very highly reliable. Subsequently, descriptive and inferential statistics were used, for which the degree of association between the variables studied was established, counting on the Pearson Correlation Coefficient, yielding an index of  $r=0.970$ , which indicates that they have a very strong positive relationship between the variables in study.

**Keywords:** conflict management, implementation of projects, oil sector.



## Introducción

El entorno empresarial manejado actualmente por las organizaciones, exige sean cada vez más competitivas, buscando continuamente oportunidades de mejoras permitiéndoles diferenciarse frente a otras. Cabe destacar que las diferencias son una realidad de la vida y éstas en la sociedad moderna generan conflictos y complejidad; las organizaciones, como cadena de valor en la sociedad, constituyen una manifestación de esta parte ineludible, endémica y sustancial de la vida cotidiana.

Dado a lo anterior, las empresas lo pueden tomar como un elemento que afecta el buen desenvolvimiento interno de la misma, llegando a tener la pérdida del recurso humano, ineficiencia, baja productividad, discordia, malos entendidos y enfrentamientos entre los miembros del equipo del proyecto. Además, el alto nivel de conflictos existentes dentro de las empresas por las diversas situaciones presentadas, éstas se han visto en la necesidad de utilizar la mediación y la negociación como herramientas principales para el manejo de conflictos, con el propósito de llegar a acuerdos con mecanismos tales como la conciliación, comunicación, capacidad de negociación en los líderes y gerentes de proyectos.

En este sentido, el dinamismo en la ejecución de proyectos hace evidente la aparición de conflictos, de acuerdo a las brechas existentes entre la planificación y la operatividad, lo contemplado en el alcance y la realidad; a su vez pueden generar retrasos y retrabajo en el equipo del proyecto, de tal forma los gerentes deben manejar apropiadamente las situaciones adversas suscitadas en esta etapa crucial. Sobre las consideraciones anteriores, la ejecución de proyectos se encarga de la coordinación de personas, recursos necesarios para llevar a cabo el plan de gestión previsto, ejecutando las tareas del proyecto de acuerdo a ese plan, materializando lo descrito en el alcance del proyecto, soportado por una estructura organizacional para facilitar su finalización y puesta en marcha (inicio de operaciones).

La situación descrita trae complicaciones al momento de ejecutar los proyectos, debido al surgimiento de problemas por el alcance de trabajo no definido, especificaciones técnicas inadecuadas, falta de inclusión de actividades en el plan de trabajo, estructuras organizativas no acordes a las necesidades del proyecto, identificación a destiempo de los interesados por la ejecución del proyecto, escasos recursos tanto humano como financiero, poco control y seguimiento a las actividades ejecutadas, incremento de no conformidades por incumplimientos de requisitos de calidad a los productos o servicios entregables al cliente, realizando sobreestimaciones en función de lo que se cree y no de la realidad, trayendo como consecuencias al momento de participar en un proceso licitatorio se pierda, o en su defecto se gane la licitación y luego decidir proceder a la ejecución de la obra o no.

En este contexto, se describen alguno de los indicios que demuestra la presencia de problemas durante la ejecución del proyecto, pero ante esta situación no escapan las empresas contratistas en el estado Falcón, dedicadas a prestar servicios en el sector petrolero, específicamente en el Complejo Refinador Paraguaná (CRP) con sede en Cardón y Amuay, donde se pudo evidenciar por medio de entrevistas no estructuradas que los gerentes, líderes e ingenieros de los proyectos toman decisiones al momento de presentarse conflictos con los sindicatos, trabajadores y con el cliente sin tener la intervención de un tercero para solventar la situación dada, de acuerdo a como crean conveniente; además se enfrentan a correcciones o repeticiones de trabajos terminados para satisfacer al ente contratante, cambios no planificados o no controlados del alcance del proyecto inicial.



Dentro de este contexto, es de gran importancia que el gerente, líder o ingeniero encargado del proyecto sea capaz de solventar todas las situaciones que se le presentan durante la ejecución de proyectos manejando los conflictos de forma adecuada, esto conlleva a determinar la relación existente entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

### **Objetivos Específicos**

Describir el manejo de conflictos durante la ejecución proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

Analizar la ejecución de proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

Establecer la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

### **Metodología**

Esta investigación se catalogó como descriptiva correlacional, donde Tamayo y Tamayo (2017), en el cual se determinan la medida donde dos o más variables se relacionan entre sí, detectando hasta qué punto las alteraciones dependen una de la otra variable. El diseño de investigación fue catalogado como no experimental, transeccional, de campo, la cual se realizó sin manipular las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, indagando entre grupos las variables objeto de estudio en un momento establecido, donde ocurren los hechos, tal y como lo señala Hernández y otros (2014), con el propósito de describir, analizar y conocer la interrelación entre las variables en estudio.

En cuanto a la población, Hurtado (2015) lo precisa como el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y a su comparten como características comunes, los criterios de inclusión en la investigación, quedando conformada por 22 personas responsables de proyectos, que laboran en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón. A su vez el grupo de sujetos estuvo constituido por los titulares de cargos gerenciales como gerentes, líderes e ingenieros de proyecto con experiencia de más de cinco años en ejecución de proyectos, poseedores además de título universitario, de cualquier sexo y edad. Para la muestra se utilizó el censo poblacional indicado por Tamayo y Tamayo (2017), en la cual entran todos los miembros de la población a estudiar, fue posible desarrollar el estudio sobre la totalidad del universo y unidades de informantes.

Para la recolección de los datos, se hizo uso del cuestionario tomando en consideración lo indicado por Bavaresco (2013), es el instrumento que más contiene los detalles acerca de la población investigada tales como: variables, dimensiones e indicadores, elaborándose dos



cuestionarios cerrados con escala Likert, donde cada ítem presenta un número o alternativa de respuesta a seleccionar, esto de acuerdo a Pelekais y otros (2007).

Las cinco alternativas: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N); para la variable manejo de conflictos se plantearon 55 ítems con afirmaciones con redacción negativa y para la variable ejecución de proyectos se diseñaron 55 aseveraciones con redacción positiva, dirigido a los responsables de los proyectos con opinión a respuestas cerradas seleccionando sólo una alternativa de respuesta. En consecuencia, se elaboraron dos baremos de contrastación por presentarse uno con escala inversa, quedando configurada cualitativa y cuantitativamente. Es importante resaltar que los baremos arriba señalados, fueron elaborados desde el interés del investigador en cuanto a los valores de los intervalos como el significado de las categorías, esto tiene su fundamento teórico en lo expresado por Briones (2003), Esto se observa en la Tabla 1.

Tabla 1  
Baremos de Medición para las opciones de respuesta.

Ítems Negativos				Ítems Positivos			
Alternativas	Valor	Intervalos	Categoría	Alternativas	Valor	Intervalos	Categoría
Nunca	5	$4,21 \geq X \leq 5,00$	Muy alto	Siempre	5	$4,21 \geq X \leq 5,00$	Muy alto
Casi Nunca	4	$3,41 \geq X \leq 4,20$	Alto	Casi Siempre	4	$3,41 \geq X \leq 4,20$	Alto
Algunas Veces	3	$2,61 \geq X \leq 3,40$	Moderado	Algunas Veces	3	$2,61 \geq X \leq 3,40$	Moderado
Casi Siempre	2	$1,81 \geq X \leq 2,60$	Bajo	Casi Nunca	2	$1,81 \geq X \leq 2,60$	Bajo
Siempre	1	$1,00 \geq X \leq 1,80$	Muy bajo	Nunca	1	$1,00 \geq X \leq 1,80$	Muy bajo

Fuente. Elaboración Propia (2019).

La validez de los instrumentos se obtuvo mediante el juicio de siete expertos, valorando y emitiendo juicio de opinión acerca de la pertinencia de los ítems. En cuanto a la confiabilidad se aplicó la prueba piloto a 12 personas con características similares a la población estudio, obteniéndose por medio del procedimiento del Coeficiente de Alfa-Cronbach, obedeciendo a los postulados de Hernández y otros (2014). A este respecto, para la interpretación de los resultados generados por el coeficiente de confiabilidad utilizado, se utilizó el baremo presentado por Ruiz (2002). El coeficiente de confiabilidad es aceptable si se ubica en un límite superior 0,80 de la magnitud alta.

En cuanto a la técnica para el análisis de los datos de la investigación, se diseñó matriz de doble entrada donde se asentaron los datos suministrados por los sujetos, en atención a la sistematización de las variables, dimensiones e indicadores, calculándose la distribución frecuencial y porcentual de cada uno de los indicadores mediante los puntajes obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, facilitando la visualización e inferencia en torno a los resultados previamente tabulados (promedios, cifras absolutas y porcentuales) con relación a cada indicador, dimensión y variable.



Tabla 2.  
Interpretación para el Coeficiente de Correlación Pearson

Valor	Correlación	Valor	Correlación
-1,00	Correlación negativa perfecta	+0,10	Correlación positiva débil
-0,90	Correlación negativa muy fuerte	+0,50	Correlación positiva media
-0,75	Correlación negativa media	+0,75	Correlación positiva considerable
-0,50	Correlación negativa débil	+0,90	Correlación positiva muy fuerte
-0,10	Correlación negativa	+1,00	Correlación positiva perfecta
0,00	No existe correlación entre las variables		

Fuente. Hernández y otros (2014).

Así también, se obtiene el Coeficiente de Correlación de Pearson donde Hernández y otros (2014), señalan es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o razón. Por lo tanto, con el fin de establecer la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos, en los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos de las empresas contratistas que prestan servicios al sector petrolero, se hizo uso del coeficiente de Pearson, a través del software estadístico SPSS. El coeficiente “r” de Pearson puede variar de – 1.00 a +1.00 donde: –1.00 = correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional, es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). También se aplica “a menor X, mayor Y”. En la Tabla 2 la interpretación de acuerdo a los valores que arroje la fórmula del programa Excel, según las variables estudiadas.

## Fundamentación Teórica

### Manejo de conflictos

Según Robbins y Judge (2017) el conflicto es un proceso el cual inicia cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa, es decir se refiere al punto en que cualquier actividad continua rebasa la línea y se convierte en un conflicto entre las dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos suscitadas entre las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en las interpretaciones de los hechos, desacuerdo sobre las expectativas de comportamiento. Esta definición permite observar la importancia de la capacidad del gerente de proyectos para abordar esta situación en su equipo de trabajo, se originan producto de una serie de incompatibilidades de metas, diferencias sobre la manera de ver los hechos, expectativas o a causa del comportamiento incompatible, cuando las diferencias se convierten en un factor negativo.

La interpretación que se hace sobre los conflictos es negativa por sólo disponer de herramientas violentas para afrontar las situaciones conflictivas vividas, a pesar de disponerse de suficientes habilidades para hacerla pacífica y aprender estas situaciones (París, 2009). La transformación pacífica de los conflictos se convierte en una metodología para su regulación, la cual aporta una nueva imagen de cada conflicto al entenderlo como una situación inherente a las relaciones humanas con la que se tiene que aprender a convivir.



Desde esta perspectiva, la transformación pacífica de los conflictos centra toda su atención en la práctica de mecanismos, donde se busca alcanzar acuerdos, aplicados a cada caso en particular. En general, se busca ofrecer una nueva imagen de los conflictos, rescatar el valor del reconocimiento, la percepción, comunicación, responsabilidad y cooperación para la construcción de relaciones de paz.

### **Fuentes que originan Conflictos**

Las fuentes de conflictos en los proyectos se suscitan cuando existen diferencias interpersonales entre los miembros del equipo e incluso con el cliente, sociales con personas de la comunidad o por etnias raciales, desacuerdos económicos, problemas sindicales y laborales con los trabajadores, por las doctrinas o inclinación política de algunos líderes (Robbins y Judge, 2017).

Entre las causas más comunes de los conflictos podemos destacar las siguientes (Rojas y Arapé, 2008): a) Problemas de comunicación; b) Relaciones interpersonales; c) Diferentes valores; d) Claridad de los roles; e) Intereses opuestos; f) Falta de confianza; g) Diferencias culturales; y h) Ausencia de procedimientos, normas o reglas. Por esa razón en el desempeño diario de las empresas, se generan situaciones conflictivas de diversa naturaleza e intensidad, ocasionadas por diversas fuentes, como son las interpersonales, laborales, económicas, sociales, tecnológicas y políticas, las cuales se describen a continuación:

#### **1. Fuentes Interpersonales**

Chiavenato (2017), especifica en un contexto más amplio cuando se presentan conflictos de tipo interpersonal a cualquier nivel dentro de la empresa, ésta se ve afectada, se refleja en el deterioro de la calidad de su servicio, mayor cantidad de errores, pérdida de tiempo, mala atención a los clientes, discusiones o riñas en el peor de los casos. Este tiende a manifestarse con características diferentes cuando se refiere al sector gerencial, donde las consecuencias del problema pueden afectar la calidad de las decisiones.

#### **2. Fuentes funcionales**

En referencia a la fuente de este conflicto, Ivancevich y otros (2002) indican, su ocurrencia entre grupos de trabajo y en la organización tienen una influencia positiva, induce a cambios de actitud, acentúan la conciencia de problemas que precisan ser abordados, estimulan la búsqueda extensiva de soluciones, facilitando adaptaciones. Mientras para Kinicki y Kreitner (2006), son sustentadores de los objetivos de la organización, mejorando el rendimiento, generan beneficios al apoyar al logro de los propósitos.

#### **3. Fuentes Laborales**

González (2012) señala que cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas, tiene como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral, esta puede medirse por la cantidad de huelgas experimentadas de los servicios a los empleados. Todo esto origina un nuevo tipo de relaciones





humanas en torno al trabajo colectivo, a través de un sistema económico de mayor producción mediante la utilización de los recursos técnicos de elaboración programada.

#### **4. Fuentes Económicas**

Steinberg (2014), establece que cuando una administración es inteligente, combina adecuadamente los tres factores de producción, recursos naturales, dinero acumulado, así como también trabajo, crea más capital y riqueza. El conflicto económico también se presenta entre sindicatos y empresa, cuando se reclaman nuevas condiciones de trabajo, casi siempre se presenta cuando el sindicato entrega un proyecto de convenio colectivo momento en el cual el empleador se niega a establecer, sin causa justificada, las negociaciones.

#### **5. Fuentes Tecnológicas**

Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, señalan Folberg y Taylor (2010), la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la información conducen al llamado tecnoestrés, generando conflictos en todos los niveles de la organización como la pérdida de intimidad, saturación de información, desaparición del contacto frente a frente entre los miembros de la organización, necesidad de aprender nuevas habilidades, y pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos, sintiendo frustración por depender de las tecnologías y no poder demostrar a sus superiores sus verdaderas capacidades.

#### **6. Fuentes Sociales**

Menciona Mojica (2005), se generan cuando las actividades de la empresa involucran personas de otras culturas, esto es algo muy común en la economía globalizada, donde están a la orden del día, las fusiones, empresas conjuntas e igualmente las alianzas internacionales. Los conflictos sociales como problemas colectivos dados entre los miembros de la organización, así como de las estructuras sindicales de los asalariados de la empresa, creándose pequeños y grandes conflictos, donde la primera se basa en la interacción humana.

#### **7. Fuentes Políticas**

Para Robbins y Judge (2017), el conflicto político surge cuando el poder se centra en un individuo, pudiéndose ver afectada la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales. El conflicto político se puede presentar de acuerdo a diversas circunstancias, es decir, cuando al interior de una sociedad un grupo ha sido excluido o exige su reconocimiento dentro de la asociación política (civitas), la presencia de otro grupo social altera el orden y provoca el replanteamiento de la identidad propia, causando un encuentro con violencia para eliminar al oponente; un grupo dentro del orden social se inconforma con el lugar o la función que se le ha designado.



## **Ejecución de Proyectos**

El proceso de ejecución según el Project Management Institute (PMI, 2017) está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Esto implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan establecido. Esta fase actúa como columna vertebral donde el uso de los recursos materiales y humanos necesarios para completar las actividades del proyecto se convierte en los mayores intereses buscando lograrlo, aquí se revisan los requerimientos de equipos según el plan de gestión y a los acuerdos fijados con los clientes.

### **Actividades preliminares en la Ejecución de Proyectos**

Lo establecido por el PMI (2017), de acuerdo a las actividades preliminares en la ejecución de proyectos, este proceso consiste en llevar a cabo la revisión del alcance a ser ejecutado, garantizando que el proyecto incluya únicamente el trabajo requerido para el logro de los objetivos. También toma en cuenta los recursos que se van a requerir para el proyecto, se define el cronograma del trabajo a ser ejecutado, dando mayor certeza al momento de realizar las adquisiciones necesarias, llegando a identificar a los involucrados en el proyecto.

#### **1. Alcance**

En relación a la gestión del alcance del proyecto el PMI (2017), indica los procesos necesarios para verificar la inclusión en el proyecto de todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo solicitado, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto, para ser ejecutado posteriormente.

#### **2. Estructura Organizativa**

Para el Cartay (2010) todo proyecto precisa de un andamiaje organizativo, tanto para la preinversión, como para el período de ejecución y para la operación, y así garantizar el logro de los objetivos propuestos, su determinación del tipo adecuado de estructura organizacional es un resultado del estudio de compromisos entre dos variables clave, es decir, la disponibilidad para su uso y cómo optimizarlas. No existe una estructura única aplicable a cualquier proyecto.

#### **3. Plan de Trabajo**

El plan de trabajo se establece como la programación de una lista de actividades de trabajo, con duraciones, asignaciones de recursos y fechas planificadas de inicio y finalización. Esta programación proporciona el detalle en el momento que el proyecto entregará los productos, servicios o resultados definidos en el alcance del proyecto, sirviendo “como herramienta para la comunicación, la gestión de las expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño” (PMI, 2017, p.175).





#### **4. Adquisiciones**

Para Cartay (2010), las diferentes actividades implicadas en los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto forman el ciclo de vida de un contrato. Redactando cuidadosamente los términos y condiciones del cada contrato, y gestionando activamente su ciclo de vida, se pueden evitar o mitigar muchos de los riesgos del proyecto. Por otra parte, el proceso de efectuar las adquisiciones es obtener respuestas de los proveedores, analizar y seleccionar las mejores cotizaciones, ofertas o propuestas, negociando y adjudicando el mejor contrato posible con cada uno de los vendedores seleccionados. Durante este proceso, se reciben ofertas y aplica criterios de evaluación, para seleccionar los proveedores-vendedores.

#### **5. Interesados o Stakeholders**

De acuerdo a lo establecido en la guía del PMI (2017), los actores interesados del proyecto o stakeholders son personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante y el público que está activamente involucrado en el proyecto, o aquellos cuyos intereses pueden ser afectados, positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto. El director del proyecto es el responsable de la gestión de los interesados.

### **Elementos presentes en la Ejecución de Proyectos**

Para Cartay, (2010), esta es la etapa donde se hace el seguimiento del rendimiento del proyecto, recoger información de retroalimentación, resolver incidencias, polémicas y coordinar los cambios necesarios para mejorar el rendimiento del proyecto. Se realiza el seguimiento y control del cronograma de trabajo, se asegura el cumplimiento de los requisitos de calidad. Además, establece y gestiona los canales de comunicación en el proyecto, así como la generación de datos como costo, cronograma, avance técnico y de calidad, estado, entre otros.

#### **1. Seguimiento y Control**

Gido, y Clements (2018). plantean el seguimiento y control como el proceso de hacerle revisión constante e informar oportunamente el progreso general del proyecto durante su ejecución, a fin de dar cumplimiento al cronograma de trabajo establecido en el plan para la dirección del proyecto. Esto trae como principal beneficio la comprensión a los interesados del estado actual del proyecto, reconocimiento de las medidas adoptadas para solventar vicisitudes referentes a los trabajos realizados, teniendo el panorama más claro del estado futuro del mismo, teniendo en cuenta los costos y cronograma de actividades asociadas.

#### **2. Comunicaciones**

Según la guía del PMI (2017), la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del Proyecto. Una comunicación eficaz, crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del Proyecto.



### 3. Calidad

La calidad para el PMI (2017) incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La Gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. En este sentido se aborda no solamente la gestión de la calidad del mismo, sino también sus entregables, siendo aplicados en todos los proyectos indistintamente sean su naturaleza, aplicando técnicas y medidas específicas de acuerdo al tipo de entregables requeridas por el cliente.

### 4. Costos

De acuerdo al PMI (2017), la gestión de costos incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado. Para ello, se consideran la estimación de costos de la actividad, la información de respaldo, los cambios solicitados, así como también el plan de gestión de las actualizaciones en los mismos y los requisitos de financiación del proyecto. Además, consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

## Resultados

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población seleccionada, logrando con ello dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación.

Tabla 3.  
Manejo de Conflictos. Fuentes de conflictos.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Promedio Indicador	Categoría Indicador
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
<b>Interpersonales</b>	1	2,73	2	10,91	5	23,64	6	29,09	7	33,64	22	100	3,80	ALTO
<b>Laborales</b>	11	48,86	9	38,64	1	4,55	1	4,55	1	3,41	22	100	1,75	MUY BAJO
<b>Económicas</b>	1	3,41	3	13,64	6	27,27	7	29,55	6	26,14	22	100	3,61	ALTO
<b>Tecnológicas</b>	2	10,61	3	12,12	3	15,15	6	27,27	8	34,85	22	100	3,64	ALTO
<b>Sociales</b>	2	10,61	4	16,67	4	16,67	3	13,64	9	42,42	22	100	3,61	ALTO
<b>Políticas</b>	12	53,03	5	24,24	3	13,64	1	3,03	1	6,06	22	100	1,85	BAJO

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Las respuestas de los sujetos en relación a la Dimensión: Fuentes de Conflictos; interpretando sus resultados se tiene para el indicador fuentes interpersonales, donde el mayor porcentaje de respuesta se ubicó en la alternativa nunca con un 33,64%, mientras el 29,09% opinaron casi nunca, 23,64% algunas veces, 10,91% casi siempre y 2,73% siempre. El indicador



obtuvo un promedio de 3,80 y comparado con la media de la dimensión fuentes de conflictos de 3,04, se ubica por encima en una categoría de alto dominio de la competencia del manejo de conflicto, esto de acuerdo al baremo de interpretación de resultados de escala inversa. Esto indica que las funciones están claras, cada quien se desempeña en sus actividades y en sus áreas de trabajo, siendo casi nulos entre los gerentes, líderes e ingenieros responsables de proyectos con sus colaboradores y clientes, aseverando lo indicado por Chiavenato (2017).

Igualmente se estudió el indicador fuentes laborales, donde la alternativa siempre el 48,86%, mientras el 38,64% respondió casi siempre, el 4,55% algunas veces, 4,55% casi nunca y el 3,41% nunca. Comparando la media aritmética del indicador de 1,75 con el promedio de la dimensión fuentes de conflictos de 3,04, se ubica por debajo de la misma, categorizándose como de muy bajo dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación de resultados de escala inversa. Se puede evidenciar que los responsables del proyecto experimentan circunstancias adversas, afectando el desempeño de sus colaboradores, manejando inadecuadamente la identificación y manejo de las fuentes laborales generadoras de conflictos en los proyectos, difiriendo con la postura adoptada por González (2012) en sus postulados.

En relación al indicador fuentes económicas, el 29,55% de los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos encuestados manifestaron casi nunca, además el 27,27% respondió algunas veces, 26,14% nunca, 13,64% casi siempre y 3,41% siempre. Por su parte, la media aritmética del indicador fuentes económicas, arrojó como resultado 3,61 y al ser comparada con el promedio de la dimensión fuentes de conflictos de 3,04, se ubica por encima de la misma, situándose en la categoría de alto dominio de la competencia del manejo de conflictos de acuerdo al baremo de resultados de escala inversa. Esto evidencia que los responsables de proyectos prestan atención como fuente de conflicto en la ejecución de proyectos; además son capaces de mantener las ganancias y resultados esperados por la organización, funcionando de manera integrada entre los agentes actuadores, concordando con Steinberg (2014).

En referencia al indicador fuentes tecnológicas, tuvo como resultado en la alternativa nunca el 34,85%, mientras el 27,27% respondió casi nunca, 15,15% algunas veces, finalizando con las alternativas casi siempre con 12,12% y 10,61% siempre. Adicional a esto, la media del indicador fue de 3,64 dejándolo por encima de la media de la dimensión de 3,04, ubicándola en una categoría alto dominio del manejo de conflictos de acuerdo al baremo de interpretación de escala inversa. De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados indican que mejoran constantemente las tecnologías aplicadas en las empresas donde laboran para ser más competitivas en el mercado, y así brindarle confort a sus colaboradores, concordando con lo establecido por Chiavenato (2017).

En cuanto al indicador fuentes sociales, este obtuvo en la alternativa nunca con un 42,42%, el 16,67% manifestaron algunas veces, el 16,67% casi siempre, seguido de casi nunca con 13,64%, finalizando con 10,61% en la respuesta de siempre. Los resultados obtenidos para el indicador estudiado, muestran para la media aritmética un valor de 3,61 y en comparación con el promedio de la dimensión de 3,04, se ubica por encima de la misma, situándose en el baremo de interpretación de escala inversa en la categoría de alto dominio de la competencia manejo de conflictos. Estos resultados manifiestan que son atendidas por los responsables de los proyectos disminuyendo las controversias durante esta fase, manteniéndose al margen, cumpliendo con las actividades donde se involucre la participación de la empresa con otras culturas o comunidades, concordando con Robbins y Judge (2017).



En lo referido al indicador fuentes políticas, los resultados muestran que el 53,03% de los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos a respondieron siempre, mientras el 24,24% respondieron casi siempre, el 13,64% algunas veces, 6,06% nunca y el 3,03% casi nunca. La media del indicador es de 1,85 y en contraste con el promedio de la dimensión de 3,04, ubicándose por debajo de la misma, situándose en la categoría de bajo dominio del manejo de conflictos de acuerdo al baremo de interpretación de resultados de escala inversa. Esto puede inferir que los responsables de proyectos no poseen la capacidad de manejar los factores político-legales dentro de la organización, dejándose influenciar por las tendencias políticas actuales en la ejecución de proyectos, pero esto difiere de acuerdo a lo establecido por Robbins y Judge (2017).

Para el cierre de la dimensión fuentes de conflictos, obtuvo una media de 3,04 ubicándose en la categoría moderado dominio de la competencia de acuerdo al baremo de contrastación de escala inversa. Estos datos demuestran la capacidad que tienen los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos para identificar con claridad las desavenencias suscitadas a lo largo del mismo, donde se ven involucrados elementos del equipo de trabajo, al gerente, líder e incluso al cliente, viendo fortalecida los indicadores, interpersonales, sociales, económicas y tecnológicas, además tiene debilidades en las fuentes políticas y laborales, afirmando así lo establecido por Robbins y Judge (2017).

En la tabla 4, se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado dar respuesta al segundo objetivo específico de la investigación planteado, referido a analizar la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón.

Tabla 4.  
Ejecución de Proyectos. Actividades Preliminares en la Ejecución de Proyectos.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Promedio Indicador	Categoría Indicador
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
<b>Alcance</b>	9	40,00	5	23,64	7	30,91	1	5,45	0	0,00	22	100	3,98	ALTO
<b>Estruc Org.</b>	9	40,00	6	25,45	5	21,82	3	12,73	0	0,00	22	100	3,93	ALTO
<b>Plan de Trabajo</b>	10	46,75	7	29,87	5	20,78	1	2,60	0	0,00	22	100	4,21	MUY ALTO
<b>Adquisiciones</b>	1	3,25	1	4,55	4	16,88	8	37,66	8	37,66	22	100	1,98	BAJO
<b>Interesados</b>	1	3,25	0	1,30	2	11,04	9	40,91	10	43,51	22	100	1,80	MUY BAJO

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la Tabla 4 se muestran las respuestas de los sujetos en relación a la Dimensión: Actividades preliminares en la ejecución de proyectos, donde el primer indicador denominado alcance, obtuvo en la alternativa de respuesta siempre el 40,00%, el 30,91% respondió algunas veces, 23,64% algunas veces, 5,45% casi nunca y 0,00% nunca. En cuanto al promedio del indicador fue de 3,98 y contrastándolo con la media de la dimensión de 3,18, se categoriza como alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación de respuestas positivas. Esto indica que los responsables de los proyectos tienen definidas las actividades a ser ejecutadas en el proyecto, determinando los recursos, objetivos y las restricciones que se



puedan presentar, a fin de cumplir con los requisitos exigidos por el cliente, realizando mesas de trabajo con el equipo del proyecto, esto concuerda con lo establecido por el PMI (2017).

Referente al indicador estructura organizativa, se obtuvo mayoritariamente como resultado para la alternativa de respuesta siempre el 40,00%, el 25,45% contestó casi siempre, el 21,82% algunas veces, el 12,73% casi nunca y 0,00% nunca. Continuando con el análisis, se obtuvo para el promedio del indicador 3,93 y contrastándolo con la media aritmética de la dimensión de 3,18 se ubica por encima de la misma, categorizando como alto dominio de la ejecución de proyectos de acuerdo al baremo de interpretación con respuestas positivas. Esto hace inferir en las empresas contratistas de la zona, los gerentes, líderes e ingenieros responsables de proyectos intervienen directamente en la elaboración de la estructura organizativa respetando el orden jerárquico establecido por la organización, manteniendo comunicación con todos los miembros del equipo, coincidiendo con el PMI (2017).

Seguidamente, se tiene el indicador plan de trabajo, el 46,75% respondió siempre, el 29,87% casi siempre, el 20,78% algunas veces, el 2,60% casi nunca y el 0,00% contestaron nunca. Adicional a esto, el indicador obtuvo un promedio de 4,21 y en comparación con la media aritmética de la dimensión en estudio de 3,18, ésta se ubica por encima de la misma y se encuentra en la categoría de muy alto dominio de la competencia. Esto hace inferir que los responsables de los proyectos se involucran al momento de realizar el plan de trabajo del mismo, estableciendo la relación entre las tareas y los recursos destinados a la obra, considerando los factores que lo componen como el tiempo, magnitud del trabajo, actividades a ejecutar, como los costos asociadas a las mismas, aseverando los postulados del PMI (2017).

Para el indicador adquisiciones, respondieron a la alternativa nunca con el 37,66%, el 37,66% casi nunca, el 16,88% algunas veces, el 4,55% casi siempre y el 3,25% nunca. A su vez, el indicador obtuvo un promedio de 1,98 ubicándose por debajo de la media aritmética de la dimensión en estudio de 3,18, y se sitúa en la categoría de bajo dominio de la ejecución de proyectos de acuerdo al baremo de interpretación de resultados positivos. Estos resultados aseveran que los responsables de los proyectos, no consideran el proceso de adquisición indispensable para la consecución de los mismos, pero tienen deficiencia de como es el proceso adecuado para adquirir productos o servicios de un tercero en virtud del desarrollo del proyecto, seleccionar proveedores, entre otros, difiriendo con el PMI (2017).

Para finalizar, se tienen los resultados para el indicador interesados o stakeholders, donde se obtuvo el 43,51% para la alternativa nunca, el 40,91% contestó casi nunca, 11,04% algunas veces, el 3,25% siempre y el 1,30% manifestaron casi siempre. En cuanto a la media aritmética del indicador fue de 1,80 dejándola por debajo del promedio de la dimensión de 3,18, la cual se categoriza como muy bajo dominio de la ejecución del proyecto de acuerdo al baremo de interpretación de resultados de alternativas positivas. Estos resultados demuestran que los responsables de los proyectos no identifican con facilidad a los interesados del proyecto, difiriendo con el PMI (2017), donde se indica pueden ser cualquier persona, empresa, ente gubernamental, sociedad, entre otros, cuyos intereses puedan verse afectados positiva como negativamente por su ejecución o terminación del proyecto.

Para el cierre de la dimensión actividades preliminares en la ejecución de proyectos, obtuvo un promedio de 3,18 ubicándose en la categoría alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación con escala positiva, lo que hace inferir que responsables de los proyectos, llevan a cabo adecuadamente las tareas en relación a los indicadores plan de trabajo,





alcance y estructura organizativa, pero presentando debilidades en las adquisiciones e interesados. Esto concuerda con los postulados del PMI (2017), donde las actividades preliminares en la ejecución de proyectos son responsabilidad del director del proyecto, siendo el encargado de validar de la información generada en cada uno de esos procesos

Para continuar con el análisis y discusión de la variable Ejecución de Proyectos, se estudian los resultados obtenidos para la segunda dimensión, denominada elementos presentes en la ejecución de proyectos. Dichos resultados se muestran en la Tabla 5:

Tabla 5  
Ejecución de Proyectos. Elementos presentes en la ejecución de proyectos.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Promedio Indicador	Categoría Indicador
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
<b>Seg. y Control</b>	10	44,70	5	23,48	5	20,45	2	9,85	0	1,52	22	100	4,00	ALTO
<b>Comunicac.</b>	12	56,49	5	20,78	4	16,23	1	3,90	1	2,60	22	100	4,25	MUY ALTO
<b>Calidad</b>	9	40,00	6	27,27	5	22,73	1	6,36	1	3,64	22	100	3,94	ALTO
<b>Costos</b>	1	4,55	1	6,06	4	15,91	6	27,27	10	46,21	22	100	1,95	BAJO

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Interpretando los resultados obtenidos en la Tabla 5 con respecto a la Dimensión: Elementos presentes en la ejecución de proyectos, se puede evidenciar con respecto al primer indicador estudiado denominado seguimiento y control, el 44,70% respondieron siempre, el 23,48% aseveró casi siempre, 20,45% algunas veces, 9,85% casi nunca, y el 1,52% nunca. Además, se obtuvo el promedio del indicador que fue de 4,00 y comparándolo con la media de la dimensión de 3,53, se encuentra por encima de la misma y se ubica en la categoría de alto dominio de la ejecución de proyectos. Dichos resultados indican que en las empresas contratistas los responsables los de proyectos comparan el progreso de las actividades planificadas con las actividades realmente ejecutadas, evaluando el rendimiento de las actividades que están siendo ejecutadas, realizando el seguimiento adecuado, tal como lo establece el PMI (2017).

Seguidamente el indicador comunicaciones, donde se obtuvo como resultado el 56,49% de los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos encuestados contestaron que siempre, el 20,78% respondieron casi siempre, el 16,23% algunas veces, 3,90% casi nunca y 2,60% nunca. En cuento al análisis general del indicador, éste obtuvo un promedio de 4,25 ubicándose por encima de la media de la dimensión de 3,53, y su ubicación en el baremo de interpretación de resultados con respuestas afirmativas en la categoría muy alto dominio de la ejecución de proyectos. Estos resultados indican que los responsables de proyectos en las empresas contratistas, garantizan la información generada se reciba adecuadamente en tiempo y forma, adicionalmente permite la elaboración de los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos, tal como lo referencia el PMI (2017).

Continuando, con el indicador calidad, los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos respondieron mayoritariamente con 40,00% siempre, el 27,27% contestaron casi siempre,





22,73% algunas veces, casi nunca 6,36% y nunca 3,64%. Con respecto al análisis del indicador de forma general, se obtuvo para la media 3,94 y en comparación con el promedio de la dimensión de 3,53 se ubica por encima de la misma, categorizándose como alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo estadístico. Estos resultados evidencian la mayoría de los encuestados finalizan los trabajos cumpliendo con los estándares de calidad requerido por el cliente; además las empresas contratistas de la zona consideran los procesos de gestión de la calidad del proyecto deben incluir todas las actividades de la organización, para satisfacer las necesidades que la originaron, aseverando lo indicado por el PMI (2017).

Para finalizar, se tiene el indicador costos, donde los resultados obtenidos evidencian que mayoritariamente los encuestados manifestaron con el 46,21% nunca, el 27,27% opinaron casi nunca, el 15,91% algunas veces, 6,06% casi nunca y el 4,55% nunca. Por otra parte, el promedio del indicador fue de 1,95 y en comparación con la media de la dimensión de 3,53, se ubica por debajo de la misma en la categoría de bajo dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación de respuestas afirmativas. Estos resultados indican que los responsables de los proyectos presentan debilidades en el proceso de análisis de costos, actividad necesaria para la evaluación de la ejecución de proyectos, difiriendo con lo establecido en el PMI (2017), donde se hace énfasis en la responsabilidad del gerente del proyecto en estimar, calcular y controlar los costos del mismo.

Para el cierre de la dimensión elementos presentes en la ejecución de proyectos, obtuvo una media de 3,53 ubicándose en la categoría alto dominio de la competencia, de acuerdo al baremo de interpretación de escala positiva. Esto indica que los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos son capaces llevar a cabo las actividades durante la ejecución del proyecto, donde los procesos de calidad, control y seguimiento y comunicaciones son manejados adecuadamente por los responsables del mismo, presentando debilidad en el indicador costos el cual debe ser fortalecido para garantizar el desarrollo óptimo de las actividades realizadas, aseverando lo establecido por el PMI (2017).

Al comparar los resultados obtenidos de cada dimensión de la variable ejecución de proyectos se puede apreciar que se obtuvo un resultado con un valor de 3,36 para la media aritmética, el cual está comprendido en el baremo establecido ubicándose dentro de un nivel de moderado dominio de la ejecución de proyectos. En este sentido se infiere, los responsables de proyectos consideran de gran importancia coordinar, planificar y ejecutar cada una de las actividades que se realizan en la ejecución del proyecto, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, satisfaciendo así los requerimientos del cliente. También deben mejoras algunas fallas detectadas en cuanto a la ejecución de proyecto, en términos generales dominan esta competencia, en concordancia con lo planteado por PMI (2017).

Dado a lo anterior, los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos de las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, tienen la capacidad de ejecutar los proyectos presentados, sin tener inconvenientes agudos que impidan llevar a cabo la consecución del mismo, debido a la capacidad de poseer las técnicas y herramientas necesarias para finalizar con éxito el proyecto.

Para dar respuesta al tercer objetivo, con la finalidad de establecer la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón. Estos resultados se muestran en la Tabla 6:



Tabla 6.  
Resumen Estadístico del Coeficiente de Correlación de Pearson

		Manejo de Conflictos	Ejecución de Proyectos
<b>Manejo de Conflictos</b>	Correlación de Pearson	1	,970**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
<b>Ejecución de Proyectos</b>	Correlación de Pearson	,970**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia (2019)

La correlación de Pearson ( $r$ ), arrojó como resultado un valor de 0,970, y de acuerdo a lo descrito por Hernández y otros (2017), cuya interpretación indica entre las variables existe una correlación positiva muy fuerte de acuerdo al baremo de correlación; esto quiere decir que los datos obtenidos para la primera variable manejo de conflictos se asocian directamente con los valores arrojados de la segunda variable ejecución de proyectos, y a la vez las puntuaciones altas obtenidas por la variable manejo de conflictos se asocian con las puntuaciones altas correspondientes a la variable ejecución de proyectos.

Dicho esto, la correlación entre las variables permite observar los cambios sucesivos de la variable según la tendencia que presenten sus dimensiones, demostrándose la existencia de una medida de relación asociativa. Por ser la relación es positiva muy entre las variables, esto indica que la variable manejo de conflictos debe acoplar en la medida que la ejecución de proyecto mejora, para obtener de esta manera una correlación suavizada entre estos aspectos impactando directamente en los proyectos. En síntesis, los resultados del análisis de correlación demuestran el alto potencial que tienen los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos en empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, para manejar los conflictos presentes en las organizaciones estudiadas, influyen considerablemente en la buena ejecución de proyectos.

### Conclusiones

El objetivo referido a describir el manejo de conflictos durante la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, se pudo evidenciar las deficiencias presentadas por los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos en cuanto a la identificación de las fuentes de conflicto laboral y política afectando la consecución del proyecto; además se pudo inferir el uso inadecuado de las estrategias del estilo compulsivo o impositivo presente en los responsables de los proyectos, así como el uso inadecuado de la evasión para resolver los conflictos suscitados durante la ejecución del proyecto, repercutiendo directamente al desarrollo adecuado del proyecto en el sector de interés.

Seguidamente se estudió el segundo objetivo referido a analizar la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, identificándose las fallas que tienen los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos al momento de realizar las adquisiciones y



para identificar a los interesados del proyecto, actividades previas que son indispensables para la buena consecución del proyecto; además los responsables de las empresas ejecutoras manifestaron poseer deficiencias al momento de la evaluación de los costos inherentes a la obra, siendo necesario fortalecer estas debilidades para finalizar los proyectos con éxito.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación, que consistió en establecer la relación entre el manejo de conflictos y la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, se pudo determinar mediante el coeficiente de correlación de Pearson que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables en estudio, obteniéndose un valor de 0,970; esto demuestra el alto potencial que tienen los gerentes, líderes e ingenieros de proyectos, para manejar los conflictos y de influir considerablemente en la buena ejecución de proyectos.

### Referencias Bibliográficas

- Bavaresco, A. (2013). Proceso metodológico en la investigación. (6<sup>ta</sup> Edición) Universidad del Zulia. Venezuela.
- Briones, G. (2003). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. (4<sup>ta</sup> Edición). Colombia: Editorial Trillas.
- Cartay, I (2010). Gestión de Proyectos Un Enfoque PDVSA. Segunda Edición. Editorial Torococo. Merida-Venezuela.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional y la Dinámica del Éxito en las Organizaciones. (3<sup>era</sup> Edición). México DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Folberg, J. y Taylor, A. (2010). Mediación, Resolución de Conflictos sin Litigio. Editorial Limusa. México.
- Freid, S.D. (2010). Nuevos Paradigmas de la Resolución de Conflictos. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Gido, J., Clements, J. y Baker, R. (2018). Administración exitosa de proyectos. Sexta Edición. Toluca, México
- González, M. (2012). Gestión de Conflictos Laborales. España. Editorial Innovación y Cualificación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6<sup>ta</sup> Edición). Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2015). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión Holística de la ciencia. (4<sup>ta</sup> Edición). Caracas: Quiron Ediciones.
- Ivancevich, J. y Matteson, M (2002). Organization Behavior and Management. Editorial McGraw Hill. New York. Estados Unidos.
- Kinicki, K. y Kreinter, R. (2006). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Practicas. Editorial McGraw Hill. Mexico
- Lussier, R. y Archua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. (4<sup>ta</sup> Edición). México: Editorial Cengage Learning.



- Mojica, V. (2005). Modulo Instruccional: Administración de Conflictos. Universidad de Puerto Rico. Centro de Competencia de la Comunicación. Humanaco. Puerto rico
- París Albert, S. (2009). Filosofía de los conflictos: una teoría para su transformación pacífica. Editorial Icaria.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N. y Belloso (2007). El Proceso de Investigación Científica. Venezuela: Limusa.
- Project Management Institute (PMI) (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del Pmbok. (6<sup>ta</sup> Edición). Global Estándar. USA.
- Redorta, J. (2006). Cómo analizar los conflictos: La tipología de los conflictos como herramienta de mediación. 2da. Edición. Editorial Paidós. Barcelona. España
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. (17<sup>ma</sup> Edición). México: Editorial Pearson.
- Rojas, L. y Arapé, E. (2008). Comunicación y Conflicto. El Arte de la Negociación. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. Disponible en [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) Vol 10 (4) 2008; 17-35. Consultado Julio 2009.
- Ruiz, C. (2002). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación. Venezuela: Cideg.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2011). Organizational Behavior. (12<sup>da</sup> Edición). USA: Editorial Wiley
- Steinberg, F. (2014). Negociaciones comerciales entre EE. UU y la UE: ¿qué está en juego? Madrid, España: Real Instituto Elcano.
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). El proceso de la investigación científica. (5<sup>ta</sup> Edición). México: Editorial Limusa.