

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS
DE LOS TRABAJADORES EN EL TERMINAL TERRESTRE
DE ANDAHUAYLAS - REGIÓN APURÍMAC, 2019.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

NELIDA DIUFILIA VICENTE CCORIMANYA

Andahuaylas, Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS
DE LOS TRABAJADORES EN EL TERMINAL TERRESTRE
DE ANDAHUAYLAS - REGIÓN APURÍMAC, 2019.**

NELIDA DIUFILIA VICENTE CCORIMANYA

Asesor:

Dr. Joaquín Machaca Rejas

Andahuaylas, Perú

2019



Universidad Nacional José María Arguedas



Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de *EPAF-FCE Sede Académica de Coahuacho* de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de *San Jerónimo*, siendo las *16:00* horas del día *tres* de *Diciembre* del año *2019*, se reunieron el *Mgtr. John Peter Aguirre Landa* Presidente, *Mgtr. Simón José Cama Flores* Secretario y el *Mgtr. Sandy Guillén Cuba* vocal, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019* cuyo autor es el Bachiller en *Administración de Empresas* *Nelida Delfida Vicente Carimay* su Asesor *Dr. Joaquín Machaca Rojas*, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: *Aprobar* por *unanimidad*, al Bachiller en *Administración de Empresas*, *Nelida Delfida Vicente Carimay* obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<i>16</i>	<i>Dieciseis</i>	<i>Muy Buena</i>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en dos (02) ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Mgtr. John Peter Aguirre Landa
 DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Mg. Simón José Cama Flores
 DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Mg. Sandy Guillén Cuba
 PRESENTE

DEDICATORIA

A Dios, quien constituye mi guía, soporte fundamental y por permitirme cumplir un objetivo más, el cual es la conclusión del presente trabajo de investigación.

A mis padres Roberto y Justina por educarme y brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mi pequeña hija Eimmi por ser el pilar principal de mi vida, mi motivación y mi fuente de energía para seguir cumpliendo objetivos.

Y a mi pareja Javier por su gran apoyo y confianza depositada en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, por su gran amor, misericordia y por hacer posible este logro profesional muy valioso para mí.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas; que por medio de sus docentes contribuyeron a mi formación profesional brindándome todos los conocimientos necesarios para ser un profesional de calidad.

Al Dr. Joaquín Machaca Rejas, asesor del presente trabajo de investigación; quien con su experiencia y conocimientos adquiridos me guió en el desarrollo de la investigación brindándome en todo momento su apoyo.

A los jurados evaluadores: Mgtr. John Peter Aguirre Landa, Mgtr. Simón José Cama Flores y Mgtr. Sandy Guillén Cuba quienes, me guiaron a encaminar el trabajo de investigación con sus sugerencias.

A Javier Franco Mesares, por todo el apoyo incondicional brindado para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Así mismo, agradecer infinitamente a todos los trabajadores de las distintas empresas de transporte y del terminal terrestre de Andahuaylas por haberme brindado su tiempo para responder las preguntas del cuestionario; haciendo posible el logro del presente trabajo de investigación.

Y finalmente, agradecer a Fabiola, Bertha, Jania, Vanesa y Aydeluz por todo su apoyo brindado.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulada “comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019”; se desarrolló en conformidad y cumplimiento del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis para la Obtención de Grados y Títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas para la obtención del grado académico Licenciado en Administración de Empresas.

Esta investigación surge a partir de la problemática en la comunicación interna y el manejo de conflictos observada en el terminal terrestre de Andahuaylas, el cual se consta por el ambiente laboral conflictivo y tenso que existe entre los trabajadores que vienen laborando en el terminal terrestre de Andahuaylas; quienes aseguran que los conflictos mayormente se dan por la mala administración de la comunicación interna por parte de la gerencia del terminal del terrestre; y es así que surge el presente trabajo de investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019. Para lo cual se desarrolló un cuestionario para ambas variables de la investigación; la cual fue validada por tres jueces expertos y consecuentemente mediante el estadígrafo alfa de Cronbach se garantizó la fiabilidad del mismo; después de ello se procedió a realizar la encuesta mediante el cuestionario, consecuentemente los datos obtenidos de estos se procesaron mediante el programa estadístico SPSS V25 y en el cual se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman para determinar la relación de las variables de estudio del trabajo de investigación.

Y en conclusión según los resultados obtenidos en la presente investigación se afirma que existe una relación directa entre la comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019. Es por ello que se sugiere a la gerencia de dicha institución a implementar un plan de comunicación interna que ayude a integrar a los miembros de dicha institución.

La autora

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Planteamiento del problema de investigación	17
1.2. Formulación del problema de investigación	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Delimitación de la investigación	20
1.3.1. Delimitación espacial	20
1.3.2. Delimitación temporal	20
1.3.3. Delimitación teórica	21
1.4. Justificación	22
1.4.1. Justificación teórica-científica	22
1.4.2. Justificación metodológica	23
1.4.3. Justificación socioeconómica.....	23
1.5. Objetivos.....	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1. Antecedentes.....	25
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	25
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	28
2.1.3. Antecedentes locales.....	31
2.2. Marco teórico	34
2.3. Marco conceptual.....	83
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
3.1. Hipótesis.....	86
3.1.1. Hipótesis general.....	86

3.1.2. Hipótesis específicas	86
3.2. Variables.....	86
3.3. Operacionalización de variables	86
3.4. Metodología	88
3.4.1. Enfoque	88
3.5. Población y muestra de estudio	89
3.5.1. Población.....	89
3.5.2. Muestra	91
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	92
3.7. Métodos de análisis de datos.....	93
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	99
4.1. Resultados de investigación	99
4.1.4. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones	105
4.1.5. Contratación estadística de hipótesis.....	113
CAPÍTULO V	118
DISCUSIÓN.....	118
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	87
Tabla 2. Población de estudio.....	90
Tabla 3. Escala Likert de calificación del cuestionario.....	93
Tabla 4. Escala valorativa para medir la comunicación interna.....	94
Tabla 5. Escala de calificación para medir la comunicación formal.....	94
Tabla 6. Escala de clasificación para medir la comunicación informal.....	94
Tabla 7. Escala de medición para los canales de la comunicación interna.....	94
Tabla 8. Escala valorativa para medir el manejo de conflictos.....	95
Tabla 9. Escala de calificación para medir los aspectos de integración.....	95
Tabla 10. Escala de clasificación para medir los procesos interactivos.....	95
Tabla 11. Escala de medición para el producto de la interacción.....	95
Tabla 12. Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir la comunicación interna.....	96
Tabla 13. Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir manejo de conflictos.....	97
Tabla 14. Estadística de fiabilidad del cuestionario de las V1 - V2: Comunicación interna y manejo de conflictos.....	97
Tabla 15. Valores del coeficiente de rho Spearman.....	98
Tabla 16. Valores del coeficiente alfa de Cronbach.....	100
Tabla 17. Prueba de confiabilidad de la comunicación interna y manejo de conflictos.....	100
Tabla 18. Análisis de confiabilidad de la comunicación interna.....	100
Tabla 19. Análisis de confiabilidad del manejo de conflictos.....	101
Tabla 20. Género de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	101
Tabla 21. Edades de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	102
Tabla 22. Antigüedad laboral de trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	103
Tabla 23. Nivel de instrucción de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas	104
Tabla 24. Comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	105
Tabla 25. La comunicación formal en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	106
Tabla 26. La comunicación informal en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	107
Tabla 27. Los canales de la comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas	108
Tabla 28. Manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	109
Tabla 29. Los aspectos de integración en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	110
Tabla 30. El proceso interactivo en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	111
Tabla 31. El producto de la interacción en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	112

Tabla 32. Valores del coeficiente de correlación rho Spearman.....	113
Tabla 33. Correlación entre comunicación interna y manejo de conflictos	114
Tabla 34. Correlación entre la comunicación formal y el manejo de conflictos.....	115
Tabla 35. Correlación entre la comunicación informal y el manejo de conflictos	116
Tabla 36. Correlación entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la comunicación.	37
Figura 2: Esquema del diseño correlacional	89
<i>Figura 3.</i> Género de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas	101
<i>Figura 4.</i> Edad de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	102
Figura 5. Antigüedad de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.	103
Figura 6. Nivel de instrucción de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.	104
Figura 7. Comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	105
Figura 8. La comunicación formal en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	106
Figura 9. La comunicación informal en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	107
Figura 10. Los canales de la comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas	108
Figura 11. Manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas.....	109
Figura 12. Los aspectos de integración en el terminal terrestre de Andahuaylas	110
Figura 13. El proceso interactivo en el terminal terrestre de Andahuaylas	111
Figura 14. El producto de la interacción en el terminal terrestre de Andahuaylas	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación	134
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	135
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo	136
Anexo 4: Ficha de validación por criterios de jueces o experto	138
Anexo 5: Instrumento de recojo de datos.....	141
Anexo 6: Documentos presentados para la aplicación de la encuesta.....	144
Anexo 7: Fotografías de la investigación.....	146
Anexo 8: Base de datos del cuestionario en el programa Excel.....	149

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019. Así mismo, el trabajo de investigación se desarrolló en base a los hechos sucedidos en el año 2019, siendo la metodología de investigación el método científico, de un enfoque cuantitativo y del tipo de investigación descriptivo – correlación con un diseño no experimental, transversal. La población del trabajo de investigación estuvo conformado por un total de 49 trabajadores de las distintas empresas de transporte terrestre y el personal de trabajo del terminal terrestre de Andahuaylas y que a su vez constituyeron la muestra no probabilística de la investigación; la técnica utilizada fue la encuesta y como el instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario para ambas variables; el cual fue previamente válido por el juicio de tres expertos y consecuentemente se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante el estadígrafo alfa de Cronbach, el cual arrojó como resultado para ambas variables de 0,887, el cual indica una excelente confiabilidad del instrumento de investigación. Los datos obtenidos se procesaron mediante el programa estadístico SPSS V25; los cuales fueron organizados mediante tablas y gráficos, para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación rho Spearman; el cual arrojó como resultado 0,492** con un nivel de significancia bilateral de 0,000 el cual fue menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$) en vista de este resultado se aceptó la hipótesis alterna la cual fue existe una relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019; consecuentemente se rechazó la hipótesis nula, este resultado significa que ambas variables de estudio cambian de manera proporcional.

Palabras claves: Comunicación interna, manejo de conflictos, comunicación formal, comunicación informal, canales de la comunicación interna.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between internal communication and conflict management of workers in the land terminal of Andahuaylas - Apurimac region, 2019. Likewise, the research work was developed based on the events that took place in 2019, being the research methodology the scientific method, of a quantitative approach and of the type of descriptive research - correlation with a non-experimental, transversal design. The population of the research work was made up of a total of 49 workers from the different land transport companies and the personnel working at the land terminal of Andahuaylas and who in turn constituted the non-probabilistic sample of the research; the technique used was the survey and as the instrument of data collection the questionnaire was used for both variables; The technique used was the survey and as the data collection instrument, the questionnaire was used for both variables, which was previously valid by the judgment of three experts and consequently the reliability of the instrument was checked by means of Cronbach's alpha statistician, which yielded a result for both variables of 0.887, which indicates an excellent reliability of the research instrument. The data obtained were processed by means of the statistical program SPSS V25; which were organized by means of tables and graphs, for the hypothesis test the correlation coefficient rho Spearman was used; The result was 0.492** with a bilateral significance level of 0.000, which was lower than the expected significance level ($p < 0.05$). In view of this result, the alternative hypothesis was accepted, which was that there is a direct relationship between internal communication and conflict management of workers in the land terminal of Andahuaylas - Apurimac region, 2019; consequently, the null hypothesis was rejected, this result means that both study variables change proportionally.

Key words: Internal communication, conflict management, formal communication, informal communication, internal communication channels.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna juega un papel muy importante en el éxito de una empresa, esto se debe a que la comunicación interna contribuye en gran medida a que los colaboradores estén alineados con la estrategia corporativa de la organización a través del flujo de información entre los diferentes niveles de ella y a su vez favorece a que exista un clima laboral armonioso. Es así que el gran problema de las organizaciones de hoy es la mala administración de la comunicación interna, el cual surge muchas veces por la falta del desarrollo de habilidades y destrezas del profesional encargado de esta, esto a su vez compromete en gran medida a la organización pues esto trae consigo consecuencias negativas (conflictos) para el desarrollo de la misma. Por tanto, administrar adecuadamente la comunicación interna es esencial para la vida de las organizaciones.

Y es por esta razón que se realiza el presente trabajo de investigación denominado “comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019”; esta investigación surge a raíz de la observación de la mala administración de la comunicación interna y el manejo de conflictos que se da por parte de la gerencia de esta institución.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación que existe entre las variables de estudio, la cual contribuirá a exponer la situación real de la problemática a través de los resultados obtenidos por la investigación.

El informe final de este trabajo de investigación consta de cinco capítulos; los cuales están estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo primero, se desarrolló el problema de la investigación, y el cual comprende el planteamiento y la formulación del problema general y específicos; así mismo en este capítulo se incluye la delimitación y justificación de la investigación, concluyendo con la exposición del objetivo general y objetivos específicos.

En tanto, al capítulo segundo, se planteó la fundamentación teórica de la investigación el cual comprende: los antecedentes del tema de investigación (internacional, nacional y local); donde se consideró los trabajos de investigación que tuvieron las mismas variables de estudio de la presente investigación, el marco teórico y concluyendo con el marco conceptual el capítulo.

Mientras que, en el capítulo tercero, se expone la metodología de investigación el cual comprende: la hipótesis general y específicas, las variables, operacionalización de

variables, enfoque, tipo de estudio, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente los métodos de análisis de datos.

Y así mismo, en el capítulo cuarto, se muestran los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos del cuestionario en el programa estadístico SPSS V25, y cuyos resultados se exponen mediante tablas y gráficos para su mayor comprensión. Y concluyendo el capítulo con la contrastación de la hipótesis de la investigación.

Finalmente, en el capítulo quinto, se plantean las conclusiones y las recomendaciones; así mismo se incluyen las referencias bibliográficas, así como los anexos correspondientes los cuales afianzan la consistencia de la presente investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación

Con el transcurrir de los tiempos el campo de la administración ha ido atravesando múltiples cambios significativos tanto positivos como negativos para las organizaciones. Es así que uno de los grandes retos de los gerentes de hoy es el buen manejo de conflictos dentro de las organizaciones, los cuales al no ser tratados de forma adecuada perjudican a la organización en el cumplimiento de sus metas y objetivos a tal punto de generar su quiebre; consecuentemente su retiro del mercado. Es por ello que el mayor anhelo de los gerentes del siglo XXI es tener un control sobre los conflictos que surgen dentro de sus organizaciones; sin embargo, esto se hace cada vez más difícil de manejar debido a que el conflicto es inevitable esto se debe a la naturaleza social de las organizaciones; es decir están integradas por personas, las cuales representan un elemento humano variado e imprescindible, y es que “una de las características del ser humano es, precisamente, la de ser conflicto por naturaleza, una de las razones de esta singularidad, es que tiene múltiples necesidades y anhelos que muchas veces se contraponen” (Franklin y Krieger, 2011, p.478). Y es producto de ello que surgen los conflictos organizacionales las cuales representan “una disputa que surge cuando las metas, los intereses o valores de los individuos o grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros por cumplir sus objetivos” (Jones y George, 2010, p.605).

Los conflictos representan una gran amenaza cuando los directivos de las organizaciones no poseen las habilidades y capacidades para controlarlos y manejarlos a favor de la organización; es por ello de suma importancia que “los gerentes desarrollen las habilidades y competencias necesarias para manejar eficazmente los conflictos” (Jones y George, 2010, p.605). Cabe mencionar que el conflicto “es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño de grupo” (Robbins y Judge, 2009, p.485). Esto quiere decir que existen dos tipos de conflictos dentro de la organización los conflictos funcionales y disfuncionales, el primero es aquel conflicto que contribuye al desarrollo de la organización, a través de la mejora del desempeño laboral y el segundo es en cambio aquel que dificulta y perjudica el desempeño laboral.

Es así que ante esta disyuntiva las nuevas tendencias administrativas han permitido desarrollar nuevas herramientas para el buen manejo de conflictos una de las más importantes y que juega un papel crucial en el manejo de conflictos es la comunicación interna, esto se debe a que mediante la comunicación interna es “como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones” (Ritter, 2008, p.8). Estudios realizados recalcan que una buena comunicación interna dentro de una organización disminuye en gran medida el surgimiento de los conflictos. Pero a pesar de los grandes avances tecnológicos y la facilidad de accesibilidad a los diferentes medios de comunicación modernos no se ha logrado implementar una óptima comunicación interna para el buen manejo de conflictos.

El 60% de los problemas (conflictos) que puede tener una empresa se genera por falta de comunicación (Drucker, 1966). Es así que las diferentes organizaciones ya sean pequeñas, medianas y grandes presentan problemas de comunicación interna. En el caso de las grandes organizaciones como las multinacionales, las transnacionales e internacionales el problema es complejo, esto se debe a la magnitud de sus empleados; el cual se les hace difícil centrarse en todos ellos, y erróneamente tratan de homogenizarlos como si todos sus colaboradores tuvieran los mismos intereses, metas y necesidades; es ahí donde surgen los conflictos que perjudican a la organización y generan un clima laboral tóxico. Ante esto las grandes organizaciones han tomado medidas para implementar una comunicación óptima el cual les permite ser perdurables en el tiempo. “Calidad Pascual, Fundación Microempresas BBVA, L’Oreal, Leroy Merlin, Heineken España, Bimbo y Ecoembes. Esas han sido las empresas galardonadas por sus buenas prácticas de comunicación para los empleados durante la entrega de los X premios del observatorio de comunicación interna” (ReasonWhy, 2019, párr.1).

El Perú no está exento al conflicto (los cuales son generados también por una mala prácticas de comunicación); ya que este está presente en los diferentes ámbitos tanto en organizaciones públicas y privadas, es así que en los últimos tiempos se han generado conflictos sociales, en donde la mayor parte de los casos no tuvieron buenos manejos por una mala comunicación. Solo en abril del año 2018 se han registrado “196 conflictos sociales, y 144 de ellos estaban activos. Es decir, podrían generar algún tipo de confrontación. 30 de ellos están en Ancash y 46 en Puno, Cusco y Apurímac” (Gestión, 2018, párr.1).

En el ámbito privado el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2015 resolvió conflictos laborales a más de 10,000 trabajadores; todo esto a través de conciliaciones y reuniones extraprocesales en materia colectiva con las empresas privadas a fin de conseguir la paz laboral (Gestión, 2015). Todos estos conflictos son una muestra del reflejo de todos los conflictos que pasan en el interior del país.

Y así mismo, en el ámbito regional en cuanto a los conflictos “Apurímac y Cusco son las regiones con más compromisos aún sin cumplir para resolver conflictos sociales. Y es así que Apurímac registra el mayor número con 286 conflictos sociales” (Alvarado, 2019, párr. 5).

Y es por ello que la presente investigación se centra netamente en el problema de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas. Dicho terminal está conformado por empresas de transportes terrestres que prestan el servicio de transporte a nivel interprovincial e interregional, el cual está representado por un total de 12 empresas. Esta investigación surge a raíz de la observación del mal manejo de conflictos realizado por el gerente general de dicha institución y todo ello se debería a una mala práctica de la comunicación interna; reflejo de ello es que se ha observado frecuentemente conflictos dentro de la entidad entre los trabajadores de las distintas empresas de transporte que se encuentran en el terminal terrestre el cual en su mayoría es causado por las siguientes situaciones:

- Las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones concernientes al manejo de conflictos entre las partes involucradas.
- Falta de implementación de un plan de comunicación interna.
- Favorecimiento en situaciones de resolución de conflictos dentro de la empresa.
- Conflictos por comunicaciones distorsionadas a falta de una retroalimentación.
- Disputa de pasajeros entre los trabajadores de las distintas empresas de transporte, el cual genera enemistades entre los mismos.
- Conflictos generados por chismes, rumores dentro de la empresa.
- Caso omiso o evasión de conflictos que surgen dentro de la empresa.
- Clima laboral tóxico resultado de los conflictos interpersonales entre los diferentes trabajadores dentro del terminal terrestre de Andahuaylas, el cual genera rencor, resentimientos, odio, mal miramientos, insultos hasta agresiones entre los trabajadores.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac?
- b. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac?
- c. ¿Cuál es la relación que existe los canales de la comunicación interna y con el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la siguiente ubicación geográfica:

Departamento : Apurímac.
Provincia : Andahuaylas.
Distrito : Andahuaylas.
Unidad de Análisis : Terminal terrestre de Andahuaylas.

1.3.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se desarrolló en la unidad de estudios que es el terminal terrestre de Andahuaylas y en relación a los hechos sucedidos en el año 2019.

1.3.3. Delimitación teórica

La investigación considera como tema principal la comunicación interna y el manejo de conflictos, dentro de los cuales se desarrolló los siguientes temas:

Comunicación interna

- Definición de comunicación interna.
- Proceso de comunicación.
- Objetivos básicos de la comunicación interna.
- Funciones de la comunicación interna.
- Ventajas de una buena comunicación interna.
- Canales de la comunicación interna.
- Tipos de comunicación interna (formal e informal).
- Barreras de la comunicación.
- Comunicación interna estratégica.

Manejo de conflictos

- Definición de conflicto.
- Perspectivas del conflicto.
- Aspectos integradores en el conflicto.
- Proceso interactivo en el conflicto.
- Producto de la interacción del conflicto.
- Fuentes del conflicto
- Focos del conflicto.
- Tipos de conflictos (funcional y disfuncional).
- Proceso del conflicto.
- Métodos de manejo de conflictos.

Y así mismo, para desarrollar los temas mencionados se tomó los siguientes autores:

- Ana Arizcuren, Elvira Cabezas, Natalia Cañeque, Maite Casado, Pedro Fernández, Juan José Lacasta, Teresa Martín, Maite Menchaca, Fermín Muñoz, Mercedes Sánchez, Lucía Soria y Delma Vicario con su libro Guía de las buenas prácticas de comunicación interna (2008).

- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional de trabajo con su publicación de su guía Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño (2013).
- Enrique B. Franklin Fincowsky y Mario José Krieger con su libro Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina (2011).
- Garet R. Jones y Jennifer M. George con su libro Administración Contemporánea (2010).
- Michael Ritter con su libro Cultura organizacional (2008).
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge con su libro Comportamiento Organizacional de los años 2009 y 2013.
- Juan Benavidez, Joan Costa, Costa Pere Oriol, Ana Fajula, Philipp furst, Eduardo Liria, Agustín Perdiguier, Francisca Morales, José María Ricarte, David Roca, Angel Rodríguez, Pere Soler y Jordi Ventura con su libro Comunicación empresarial e institucional (2001).

1.4. Justificación

Al respecto, Hernández et al. (2014) sostiene que “la justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones (...) para demostrar que el estudio es necesario e importante” (p.40).

1.4.1. Justificación teórica-científica

El trabajo de investigación se realizó con el propósito de determinar la relación existente entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas; todo ello a través del tratamiento de diversas teorías. Así mismo la investigación permitió contrastar la realidad con la teoría para entender la conducta humana; el cual contribuirá como base para un buen manejo de conflictos en las distintas organizaciones, y del mismo modo servirá como base a los futuros trabajos de investigación que contengan temas semejantes y/o afines, permitiendo profundizar nuevos conocimientos con respecto a los temas de comunicación interna y manejo de conflictos.

La investigación nos ayuda a mejorar el trabajo porque nos permite establecer contacto con la realidad a y que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular teorías o modificar las existencias, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías (Jimenez, 2011, párr. 4).

1.4.2. Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación utilizó métodos, procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos diseñados que tienen validez y confiabilidad; las cuales al ser empleadas por trabajos similares garantizarán la obtención de resultados eficaces ya que están basadas en fundamentos teóricos científicos.

En síntesis, las investigaciones para tener validez tienen que tener:

Como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos (Jimenez, 2011, párr.1).

1.4.3. Justificación socioeconómica

Es de gran importancia la generación de investigación dentro de la sociedad ya que representa “el desarrollo de la humanidad como fuente de evolución y en el campo empresarial como herramienta para el mejoramiento continuo” (Lezama, 2010, párr. 8).

Y en cuanto a los beneficios sociales el presente trabajo de investigación ayudará a las organizaciones a ejercer una buena comunicación interna el cual les ayudara influir en sus miembros y puedan tener un buen manejo de los conflictos para así poder llegar a soluciones con enfoque a ganar – ganar, consecuentemente al logro de sus objetivos que contribuirán al desarrollo de la organización, todo esto con una buena planificación de la comunicación interna. Las utilidades que aporta esta investigación a las organizaciones son mayor productividad, desempeño y cohesión entre su personal de trabajo que la conforman.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación que existe entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.
- b. Determinar la relación que existe entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.
- c. Determinar la relación que existe entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Carrasco (2017), fundamenta que, “los antecedentes teóricos son la relación o el conjunto de toda conclusión obtenida por otros investigadores, o por el mismo investigador en tiempos pasados respecto al problema que se investiga, o en trabajos de investigaciones muy similares o relacionadas” (p.123).

2.1.1. Antecedentes internacionales

Tubón (2015), realizó la investigación *“La comunicación interna y el desempeño laboral en la empresa Domingo Jeans del Cantón Pelileo”* para obtener el grado académico de Licenciado en Ingeniería de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.

La investigación tuvo como propósito determinar la manera en que se relacionaba la comunicación interna con el desempeño laboral de la empresa Domingo Jeans del Cantón Pelileo, empleando una investigación de tipo descriptivo correlacional para establecer el grado de relación entre las dos variables. Este estudio tuvo como población un total de 43 empleados de la empresa y debido a que todos ellos intervenían directamente en el problema objeto de estudio se utilizó una muestra no probabilística de 43 clientes internos, los cuales estaban compuestos por el gerente, el personal administrativo, los empleados y operarios. Y para la recolección de datos en esta investigación se utilizó la encuesta y el cuestionario como el instrumento de investigación.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los inadecuados canales de comunicación entre los empleados dentro de la empresa distorsionan la información. La comunicación informal como es el rumor representa la fuente principal que distorsiona la información.

2. La comunicación interna genera sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa Domingo Jeans, debido a que todos ellos se sienten identificados con la misión, visión, valores y políticas de la empresa.
3. El nivel del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Domingo Jeans depende de varios factores como son la capacitación y el ambiente laboral, este último influye de manera muy significativa en el desempeño laboral de los trabajadores.
4. La transmisión de solo una parte de la información por los canales formales crea una incertidumbre en el personal de trabajo de Domingo Jeans, por consecuente se genera rumores e ineficiencia en los procesos de trabajo.
5. Y por último la comunicación interna ayuda a mejorar el desempeño laboral, integra al personal en la búsqueda constante del cumplimiento de los objetivos organizacionales todo ello por el manejo de una información adecuada de los objetivos y metas de la organización.

Gómez (2015), realizó la investigación *“La comunicación en la resolución entre los docentes y la gerencia escolar”*, para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo – Valencia.

La investigación tuvo como propósito analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar, y para lo cual se utilizó un estudio de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental del tipo transeccional. Así mismo la investigación tuvo como unidad de análisis la U.E Sorocaima, ubicada en el estado de Carabobo y la población estuvo conformada por un total de 14 personas, entre los cuales estaban el personal docente, coordinadores y directivos de dicha institución; y del cual se tomó una muestra de tipo censal. Y para la recolección de datos empleó la encuesta como técnica y el cuestionario como el instrumento de investigación.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos; esto debido a que se encontró que el uso inadecuado de la comunicación formal por parte del gerente educativo genera conflictos entre el personal docente, ocasionando que las relaciones interpersonales se vean afectadas, y el cual a su vez dificulta la conformación de equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Lo más importante en un conflicto, además de conocerlo y de asumir una postura colaborativa es la búsqueda de soluciones.
3. Un conflicto representa algo inevitable y representa una oportunidad para aplicar soluciones a partir de la creatividad, la cual da como productos ideas y oportunidades para aplicar soluciones factibles, y estos a su vez contribuyen a incrementar la motivación, participación, el sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados con los objetivos institucionales.
4. La evasión de un conflicto dentro de una institución solo empeora la situación.
5. Finalmente, se concluyó que la comunicación es la base fundamental para lograr un ambiente de trabajo armonioso, puesto que representa una red que integra, coordina y hace posible el logro de los objetivos organizacionales.

Castro, Finol y Lovera (2015), realizaron la investigación “*Conflicto y comunicación informal en las organizaciones educativas*” para la Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Zulia – Venezuela.

Esta investigación se encuadró dentro del enfoque cuantitativo, del tipo de investigación descriptivo documental, con diseño no experimental del tipo transeccional. La población de esta investigación estuvo conformada por el personal directivo y los docentes de las instituciones educativas del Municipio Escolar N° 1, Marcario del estado de Zulia y para la muestra se aplicó un censo poblacional por el reducido número de la población. Y para

la recolección en dicha investigación en cuanto a la técnica se utilizó la encuesta y como instrumento de investigación se empleó el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. La mala administración de la comunicación informal, sobre todo referida a los chismes y rumores trae consigo conflictos dentro una organización.
2. Las barreras comunicaciones representan una fuente generadora de conflictos dentro de una organización.
3. La participación activa de los directivos de una organización en la comunicación informal trae consigo resultados positivos para la misma.
4. Los conflictos son inevitables por lo que los gerentes deben aprender a manejarlos de manera constructiva para evitar un clima laboral toxico dentro de la organización.
5. Desarrollar la habilidad para manejar conflictos representa una de las más importantes competencias que un gerente necesita desarrollar para estar al frente dentro de una organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rios (2017), realizó la investigación “*Comunicación Interna y su relación con el Manejo de Conflictos del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, Año 2016*”, para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Públicas en la Escuela Posgrado de César Vallejo, de la Universidad César Vallejo, Lima – Perú.

La investigación se planteó como objetivo establecer la relación existente entre comunicación interna y el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto en el año 2016. Se desarrolló un tipo de investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 179 colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, y consecuentemente la investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, partiendo de un análisis estadístico utilizando la correlación de rho Spearman, cuyo resultado arrojó 0,896 con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
2. La comunicación interna de la Universidad Nacional de San Martín se encuentra en un nivel regular en sus dimensiones formal e informal con un 51% y 62% respectivamente, así como la dimensión canales de comunicación interna con un 63%. Esto se ve reflejado en la adecuada identificación de problemas y su posterior solución a través de una comunicación efectiva.
3. El manejo de conflictos de la Universidad Nacional de San Martín se encuentra en un nivel regular - bueno, esto debido a que esta universidad conlleva a la participación adecuada de todos.

Prado (2018), realizó la investigación *“Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguros de Vida de Pacífico. Trujillo. 2017”* para obtener el grado académico de Licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo.

Dicha investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los vendedores de Seguros de Vida de Pacífico de la ciudad de Trujillo, 2017. Para el cual empleó como metodología de investigación el método científico del tipo descriptivo correlacional, con un diseño de investigación no experimental – transversal. Y siendo la técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumentos se consideró un cuestionario. La muestra estuvo constituida por la población total, y el cual fue un número de 42 colaboradores de la empresa Seguros de Vida de Pacífico, y así mismo la investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. Los vendedores de Seguros de Vida de Pacífico, calificaron a la comunicación organizacional como alto, con resultado de 66.67%, mientras, que 23.81% califico a la comunicación organizacional como medio.

2. En cuanto, al manejo de conflictos un 57.14% de los vendedores de Seguros de Vida Pacífico consideran que el manejo de conflictos se encuentra en un nivel alto, mientras que un 28.57% en el nivel medio y un 14.29% en un nivel bajo.
3. Existe una relación significativa entre las dimensiones de la comunicación organizacional y el manejo de conflictos.
4. Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, donde se ve que cuando la comunicación organizacional es alta se presenta un nivel alto de manejo de conflictos, según el 75% de los vendedores de Seguros de Vida Pacífico. Y cuando se da un nivel bajo de comunicación organizacional el 67.67 % de los vendedores califica que el nivel del manejo de conflictos es bajo.
5. Se corroboró la hipótesis alterna, puesto que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos.

Torres (2018), realizó la investigación denominada *“La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa San Vicente de Paúl Distrito de Mollendo, Arequipa-2018”* para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias: Educación, con mención en Gestión y Administración Educativa en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo adecuado de conflictos educativos en los docentes de la Institución Educativa San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018. Siendo la metodología de investigación el método científico, el tipo de investigación descriptivo correlacional con diseño no experimental, se consideró una muestra no probabilística constituida por 54 docentes de la Institución Educativa San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018, la técnica utilizada fue la encuesta para ambas variables y el instrumento de investigación fue el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación evidente entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en la Institución Educativa San Vicente de Paúl, esto debido a que el nivel de interacciones entre los docentes y la calidad de estos es regular, así como un nivel de comunicación moderado, por tanto, incide en el manejo de conflictos.
2. Los niveles de comunicación organizacional que manejan los docentes de la Institución Educativa San Vicente de Paúl de acuerdo a los resultados estadísticos son de un nivel regular.
3. La forma en que los docentes manejan los conflictos que surgen dentro de las comisiones, las tareas escolares, el trabajo con los estudiantes, padres de familia y otros relacionados con temas educativos es de un nivel regular.
4. Se acepta la hipótesis alterna, la comunicación organizacional se relaciona con el manejo de conflictos educativos en la I.E San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018.

2.1.3. Antecedentes locales

Hurtado (2018), realizó la investigación: *“La comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017”*; para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Apurímac.

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Dicha investigación fue de un enfoque cuantitativo, del tipo de estudio básica, de diseño no experimental, transaccional – correlacional. Esta investigación tuvo como población a los trabajadores que estaban contemplados en el Decreto Legislativo N° 276 y los trabajadores CAS, representando un total de 107 trabajadores; los cuales formaron la muestra no probabilística de estudio. Para el recojo de datos se hizo a través del cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Con un resultado del coeficiente de correlación de Spearman de 0,431 y un nivel de significancia de 0,000 se determinó que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
2. Existe correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Con un resultado del coeficiente de correlación de Spearman de 0,307 y un nivel de significancia de 0,001.
3. Con un resultado de correlación de Spearman de 0,277 y un nivel de significancia de 0,004 se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
4. Se determinó con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,009 y un nivel de significancia de 0,311 que no existe una correlación entre la comunicación descendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
5. Con una correlación de Spearman de 0,308 y un nivel de significancia de 0,001 se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
6. Se afirmó con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,335 y un nivel de significancia de 0,000 que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
7. Se determinó con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,252 y un nivel de significancia de 0,009 que existe correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

8. Con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,275 y un nivel de significancia de 0,004 se determinó que existe correlación positiva baja entre comunicación horizontal y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.
9. Y finalmente, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,275 y un nivel de significancia de 0,004 se estableció que existe correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ccorihumán (2018), realizó una investigación denominada: “*Manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, provincia de Andahuaylas, Apurímac, 2018*”, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Apurímac.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa María de Chicmo – 2018. Siendo su metodología de investigación de un nivel descriptivo – correlación con un diseño no experimental y la muestra no probabilística fue de 40 personas de la institución; la técnica que fue utilizada fue la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. Existe una relación intermedia entre las variables manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa María de Chicmo.
2. Se obtuvo como resultado la existencia de una correlación positiva moderada entre las diferentes dimensiones de las variables manejo de conflicto (colaboración, compromiso, coacción, complacencia y evasión) y desempeño laboral (eficiencia y eficacia) de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa María de Chicmo.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional forma parte del comportamiento organizacional, la cual es definida como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2009, p.10).

Mientras, que la comunicación organizacional viene a ser “un proceso social, una disciplina y un conjunto de técnicas y actividades desarrolladas dentro de una organización” (Andrade, 2005, p.15).

- Proceso social: La comunicación organizacional es un proceso social porque “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005, p.15).
- Disciplina: La comunicación organizacional representa una disciplina porque “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, p.16).
- Conjunto de técnicas y actividades: La comunicación representa un conjunto de técnicas y actividades porque “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización” (Andrade, 2005, p.16).

Cabe mencionar que dentro de la comunicación organizacional podemos distinguir dos tipos de comunicación:

- Comunicación interna: Se da dentro de la organización entre todos sus miembros y su fin es fortalecer sus relaciones interpersonales
- Comunicación externa: Tipo de comunicación cuyo propósito es mantener relaciones favorables con su público exterior.

2.2.2. Comunicación interna

La comunicación interna es un tipo de comunicación organizacional que se da entre los miembros de una organización y su propósito es mantener y fortalecer el proceso comunicativo con y entre los colaboradores que conforman una organización todo ello a través de los diferentes medios de comunicación que utilizan dentro de la misma.

A continuación, veremos las diferentes definiciones según los siguientes autores:

- Monroy (1999) sostiene, la comunicación interna como “aquella comunicación que persigue la cohesión de la organización para poder ser un ente fuerte ante sus interlocutores sociales (gobierno, políticos, prensa, ámbito internacional)” (p.273).
- Arizcuren et al. (2008) sustenta, la comunicación interna como “aquella comunicación relacionada con contar a todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que está hace” (p.19).
- Kreps (citado en Benavides et al., 2001) precisa a la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (p.219).
- Andrade (2005) define: La comunicación interna como:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p.17).

2.2.2.1. Proceso de comunicación interna

Con relación al proceso de la comunicación interna Robbins y Judge (2013) indican que está conformado por ocho partes esenciales, que se detallarán a continuación.

- 1.El emisor: Es aquella persona que emite el mensaje al codificar un pensamiento (Robbins y Judge, 2013).
- 2.La codificación: Proceso que consiste en que el emisor convierta el mensaje que quiere transmitir en signos que puedan ser recibidas y comprendidas por el receptor.
- 3.El mensaje: Constituye el producto físico real de la codificación del emisor; así mismo un mensaje viene a ser lo que las personas hablan, escriben y los movimientos corporales que emiten (Robbins y Judge, 2013).
- 4.El canal: “Es el medio a través del cual viaja el mensaje” (Robbins y Judge, 2013, p. 338). Cabe mencionar que dentro de las organizaciones existen dos tipos de canales los formales e informales.

Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales (Robbins y Judge, 2013, p.338).

- 5.La decodificación: Es el proceso mediante el cual se convierten los símbolos a una forma comprensible (Robbins y Judge, 2013).
- 6.El receptor: Representa la persona o conjunto de personas a quien el emisor dirige un mensaje (Robbins y Judge, 2013).
- 7.El ruido: Constituyen las barreras que obstaculizan la comunicación distorsionando la claridad del mensaje (Robbins y Judge, 2013).
8. La retroalimentación: Proceso mediante el cual se verifica el éxito que se ha logrado al transferir un mensaje tal como se planeó (Robbins y Judge, 2013).

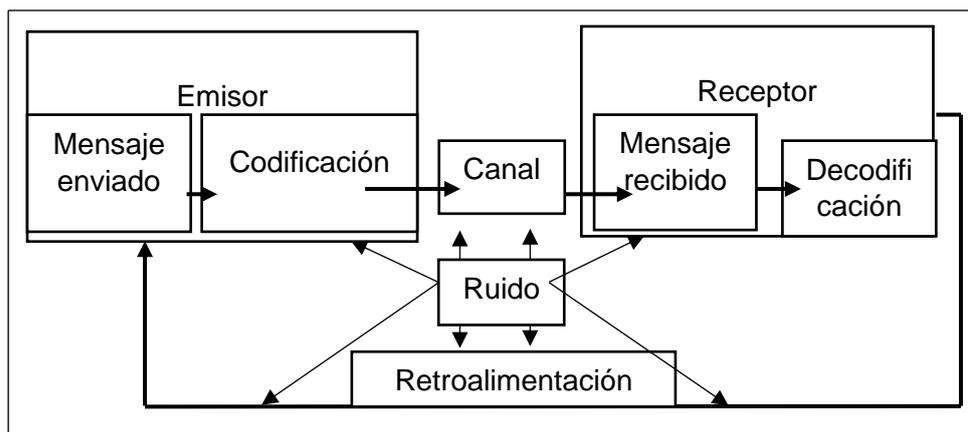


Figura 1: Proceso de la comunicación con todos sus elementos.

Fuente: Tomada del libro de Comportamiento organizacional de Robbins y Judge, 2013, p. 338.

2.2.2.2. Objetivos de la comunicación interna

Los objetivos representan el propósito que persigue la comunicación interna dentro de la organización.

El objetivo principal de la comunicación interna es “establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir objetivos de la empresa y de las personas” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.8). Es decir, que ambas partes individuo y empresa se desarrollen a la par.

Con respecto a este principal objetivo Publicaciones Vértice S.L (2008) manifiesta que este objetivo principal, planea a su vez, los siguientes aspectos.

- Fortalecer y desarrollar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- Promover las relaciones entre los colaboradores y la organización.
- Elaborar un plan de comunicación con el objetivo de dar a conocer a los colaboradores sobre los objetivos de la organización.
- Desarrollar y orientar informaciones que motiven los comportamientos de los colaboradores.

2.2.2.3. Importancia de la comunicación interna

La importancia de la comunicación interna radica en que está define el éxito o fracaso de una organización, es decir es esencial para su supervivencia.

Al respecto, Benavides et al. (2001) señalan lo siguiente.

La comunicación interna puede lograr dar coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se traslada al exterior por medio de los trabajadores, quienes actúan como embajadores de la empresa. Porque contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación (p.234).

Esto refiere que una buena comunicación ayuda a la mejora continua de una organización, el cual le llevara a amoldarse y hacer frente a los desafíos cambiantes del mercado donde se desenvuelva.

2.2.2.4. Funciones de la comunicación interna

Al respecto, Ritter (2008) plantea las siguientes funciones de la comunicación interna.

- Consolidar, promover o cambiar la cultura corporativa actual.
- Favorecer al logro de las políticas, los objetivos y programas corporativos de la organización.
- Promover la comprensión de los temas complejos que se tratan en las audiencias internas de la organización.
- Compensar las necesidades de información y comunicación de los colaboradores.
- Constituir una organización con un clima de confianza y motivación.
- Ahondar en el conocimiento de la organización como entidad.
- Deshacer las subculturas negativas existentes en la organización.
- Reconocer públicamente los logros obtenidos por la organización.

- Romper la burocracia y permitir a los colaboradores a expresarse ante la dirección de la organización; cualquiera sea su posición jerárquica.
- Promover espacios de comunicación entre todos los miembros de la organización en todos sus niveles.
- Crear espacios de información, participación y opinión dentro de la organización.
- Contribuir a las realizaciones personales de los miembros.
- Disminuir los focos de conflictos internos fortaleciendo la cohesión de los miembros.

2.2.2.5. Ventajas de la comunicación interna

En cuanto a las ventajas de la comunicación interna Arizcuren et al. (2008) mencionan que son los siguientes.

- Colaboradores más involucrados en la organización.
- Mayor involucramiento y participación de los colaboradores en las acciones y procesos de la organización.
- Aumento de la motivación en los colaboradores.
- Disposición de la organización a una mayor información para la toma de decisiones.
- Sentido de pertenencia entre los miembros de equipos de trabajo y su entorno a través de la cohesión e integración de estos.
- Información y formación permanente a todos los colaboradores para la mejora de su trabajo, fomentando la eficacia y eficiencia organizacional.
- Creación de una organización transparente, donde la información esté al alcance de sus miembros.
- Ser una organización transparente ejemplo para la sociedad y las otras organizaciones.
- Lograr ser una organización más ética.

2.2.2.6. Herramientas de la comunicación interna

Al respecto, Benavides et al. (2001) plantean las siguientes herramientas de la comunicación interna.

- Notas internas operativas
- Reuniones con los miembros de equipos de trabajo
- Tablones de anuncios
- Seminarios
- Cursos
- Memorandos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones
- Presentaciones económicas/ nuevos servicios
- Actos o eventos internos
- Manual de acogida
- Memoria
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Video o CD Corporativo
- Encuestas de clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Círculos de calidad
- Auditoria de comunicación
- Teléfono de información y otros. (p.224)

2.2.2.7. Canales de la comunicación

Un canal viene a ser el medio mediante el cual se transmite un mensaje. Arru (2014) con relación a los canales de la comunicación interna sostiene que:

Existe una necesidad imperiosa de contar con canales abiertos para vincular las expresiones del personal y poder actuar en consecuencia. Estas necesidades de canales de comunicación

interna se imponen cada día más en el mercado y, de carecer de ellas, se convierten en un grave problema para las organizaciones (párr. 20).

Así mismo, Ritter (2008) menciona que existen dos tipos de canales, que se detallan a continuación.

- Canal formal

Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los canales más usuales en las empresas son los memorandos, el correo electrónico, las carteleras, los manuales, los reglamentos, la revista interna o la intranet (Ritter, 2008, p.21).

Al respecto de los canales formales de la comunicación interna Arizcuren et al. (2008) plantean que son los siguientes.

- a. La comunicación directa y personal: Este tipo de comunicación es importante ya que favorece al conocimiento mutuo, a la interacción y proporciona información muy valiosa (Arizcuren et al., 2008).
- b. Boletines y revistas: Los boletines se usan con el objetivo de mantener informados al público interno y externo de la organización. Así mismo a través de la revista “se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene fecha de caducidad inmediata. Las revistas pueden presentarse en papel, o en soporte informático a través de la página web” (Arizcuren et al., 2008, p.28).
- c. Correo electrónico: El correo electrónico permite a las organizaciones realizar envíos inmediatos de comunicados urgentes, noticias y otros (Arizcuren et al., 2008).

d. Teléfono:

Es un medio de comunicación que sustituye con frecuencia a todos; cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece sólo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y que no pueden dirigirse a muchas personas (Arizcuren et al., 2008, p.28).

e. Reuniones:

El objetivo de las reuniones es fomentar la comunicación ascendente y descendente y especialmente la transversal, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización: cultura y proyecto común. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia (Arizcuren et al., 2008, p.29).

- Canal informal.

En cambio, un canal es informal cuando no se hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la comunicación persona a persona. La ronda de sobre mesa en el comedor de una fábrica constituye un canal informal. Del mismo modo una cena en casa del jefe al cual hemos sido invitados con nuestra esposa o esposo, también lo es. El canal está en este caso dado por el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno y clima en que tiene la comunicación (Ritter, 2008, p. 21).

Kreps (como se citó en Benavides et al., 2001) menciona que la principal función de los canales de la comunicación interna “es permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de esta y sus roles en la misma” (p. 225).

2.2.2.8. Tipos de la comunicación interna

Al respecto, Arizcuren et al. (2008) plantean que existen diferentes tipos de comunicación que se desarrollarán a continuación.

- A. Comunicación formal: “Es aquella comunicación planificada y estructurada con anterioridad (...) y es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, otros) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión” (Arizcuren et al., 2008, p.24).

Cabe recalcar que la comunicación formal es estructural porque se desarrolla con referencia a una estructura formal, el cual establece los términos de relaciones dentro de una organización con relación a las interacciones dadas por los roles dentro de esta última. Así mismo la comunicación formal “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, es la que sigue las líneas del organigrama, y da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (Lucas, 1997, p. 168).

Arru (2014) en referencia a este tipo de comunicación menciona que:

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como su comunicación, reputación e imagen. Es competencia del liderazgo reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la salud de las conversaciones (párr.23)

Y con relación a la comunicación formal Arizcuren et al. (2008) mencionan que se subdivide a su vez en:

- Comunicación descendente: Es aquel tipo de comunicación interna que se da de arriba a abajo, es decir:

Proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Este tipo de comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera (Arizcuren et al., 2008, p.24).

Al respecto, Benavides et al. (2001) mencionan que los medios que utiliza la comunicación descendente dentro de una organización son los siguientes.

- Las publicaciones periódicas.
- Los flashes breves informativos o noticias.
- Las hojas informativas.
- La cartelera o tablon de anuncios.
- Una guía práctica de la empresa.
- Las campañas publicitarias y folletos al interior de la organización.
- Los propósitos promocionales.
- los videos.
- Los diferentes canales de audio. (p.228)

Y con relación a los objetivos que persigue la comunicación descendente, Villafañe (como se citó en Benavides et al., 2001, p.22) menciona que son los siguientes.

- a. Implantar y fortalecer la cultura organizacional: Una buena comunicación descendente dentro de la organización contribuirá a lograr una cohesión e integración de los colaboradores generando una cultura organizacional sólida.

- b. Reducir la incertidumbre del rumor: Cuando existe una adecuada y frecuente comunicación descendente se reduce la incertidumbre.

Desarrollar la comunicación descendente a partir de estos objetivos permite asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de la participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación (Villafañe, 1998, como se citó en Benavides et al., 2001, p.228).

Por otro lado, Kreps y Marín (como se citó en Benavides et al., 2001, p.228) mencionan que las principales funciones de la comunicación descendente son:

- a. Emitir órdenes diversas a lo largo de la jerarquía de la organización.
 - b. Proporcionar información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño a los miembros de la organización.
 - c. Proveer a los miembros de la organización un resumen del trabajo realizado.
 - d. Instruir a los miembros para que identifiquen y adopten los objetivos de la organización.
- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación es la que se da de abajo a arriba, es decir:

Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los colaboradores de la organización participan de manera activa en esta. Esto contribuye a la mejora del conocimiento entre las personas, promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles

conflictos, necesidades o preferencias que pueden la mejora de la gestión (Arizcuren et al., 2008, p.24).

Así mismo, Roger (como se citó en Benavides et al., 2001) menciona que, "la falta de retroalimentación negativa provoca graves problemas de comunicación interna; puesto que está comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean oír; es decir envían mensajes maquillados" (p. 231).

Por otro lado, Benavides et al. (2001) Enfatizan que los medios que utiliza la comunicación ascendente son: las reuniones periódicas, entrevistas, espacios de comunicación, los círculos de comunicación, sistemas de sugerencias y entre otros".

Villafañe (citado en Benavides et al., 2001) recalca que:

El principal objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social en la empresa o institución para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potenciales ocultas, logrando el máximo aprovechamiento de las ideas favoreciendo al autoanálisis y la reflexión y por último estimular el consenso (p. 256).

Y en relación a las principales funciones que cumple la comunicación ascendente, Kreps y Lucas Marín (como se citó en Benavides et al., 2001, p.232) mencionan que son las siguientes:

- a. Proveer a los directivos la retroalimentación adecuada sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; para tomar las acciones necesarias en el momento adecuado.

- b. Ser una fuente principal de retorno informativo para la dirección, que permita establecer la efectividad de su comunicación descendente.
 - c. Aliviar tensiones, permitiendo a los colaboradores de nivel inferior de la organización comunicar información relevante con sus superiores.
 - d. Promover la participación y el compromiso de todos los colaboradores para lograr la cohesión organizacional.
- Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación es la que se da entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel. “La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso” (Arizcuren et al., 2008, p. 24). Un ejemplo de este tipo de comunicación son los famosos trabajos en equipo entre los trabajadores de un mismo nivel.

En relación a los medios que utiliza la comunicación horizontal Benavides et al. (2001) plantean los siguientes.

- a. Las reuniones de trabajo entre los departamentos de una organización.
- b. Los correos electrónicos.
- c. Las llamadas telefónicas.
- d. La Mensajería instantánea.
- e. Los programas de gestión de tareas.

Y Así mismo, el objetivo de la comunicación organizacional, según Villafañe (1998), es el de “implicar a todas las personas” (p.257). Con los fines de:

- a. Establecer la comunicación entre los colaboradores de los distintos departamentos y niveles de la organización.
- b. Promover el intercambio de información entre los miembros de los diferentes departamentos de la organización.

- c. Inducir la participación de los colaboradores en los proyectos de la organización.
- d. Optimizar el desarrollo organizativo a través de la cohesión interna de los colaboradores de la organización para agilizar los procesos de gestión dentro de la organización.

Y en relación a las principales funciones que cumple la comunicación horizontal Lucas Marín (citado en Benavides et al., 2001, p.234) define que son las siguientes:

- a. Facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los colaboradores de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas.
 - b. Proporcionar espacios para compartir información selecta de la organización entre colegas.
 - c. Y permitir que los colegas se apoyen mutuamente.
- Comunicación transversal: “Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de una organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista” (Arizcuren et al., 2008, p. 24).

Cabe resaltar que este tipo de comunicación enriquece los conocimientos y posee la capacidad de integrar a diferentes individuos, profesionales con niveles y papeles distintos. Y así mismo, esta comunicación utiliza como medios de comunicación los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, eventos sociales, redes sociales y el servicio de mensajería instantánea.

Y con respecto, a los objetivos que persigue la comunicación transversal Villafañe (1998) menciona que son los siguientes:

- a. Promover nuevas formas de pensar.
- b. Modificar ciertas conductas.
- c. Incrementar el espíritu de trabajo en equipo.
- d. Mostrar la aportación individual para incrementar el desempeño.
- e. Incrementar el rendimiento.
- f. Incrementar la eficacia y satisfacción.
- g. Intensificar la competitividad.
- h. Fortalecer la capacidad creativa e innovativa del personal de trabajo.

Este tipo de comunicación tiene como función principal crear un ambiente propicio para que los diferentes trabajadores de la organización puedan participar en diferentes áreas, eventos con el fin de lograr un mayor nivel de interacción que contribuya a lograr los objetivos organizacionales.

- B. Comunicación informal: Arizcuren et al. (2008) señalan que “este tipo de comunicación obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Por lo general es personal y no está regulada, por lo que se supone como un arma de doble filo” (p.25).

Entonces se puede afirmar que la comunicación informal es el tipo de comunicación social que utilizan los trabajadores de una organización para entablar una conversación sobre un determinado tema. Así mismo Arizcuren et al. (2008) indican que la comunicación informal “se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas en la entidad, a través de la socialización en el grupo, contribuyendo con ello a una mayor identificación con la organización y a una mayor cohesión interna” (p.25).

Cabe mencionar que la adecuada administración de este tipo de comunicación contribuye a la organización, en cambio su mala administración puede perjudicar a la organización por rumores infundados, el cual se da por una comunicación

distorsionada o mal interpretada, estos dos últimos son producto de que la comunicación formal sea ineficiente creando un ambiente de incertidumbre.

- Comunicación social

La comunicación social es la que se da entre los diferentes miembros de la organización la cual contribuye a la socialización entre los participantes de la organización, esta comunicación es fundamental dentro de la empresa ya que ayuda a crear relaciones más afectivas entre los miembros que forman parte de una organización (Yalta, 2017, p.24).

Cabe enfatizar que la comunicación social entre los miembros de la organización es inherente y se da de manera espontánea; todo esto porque el ser humano por naturaleza tiene la necesidad de interactuar con el medio donde convive.

- Comunicación mal interpretada

“Esta comunicación hace referencia a las conversaciones entre los colaboradores de la organización, de manera aislada o de manera oculta, la cual puede ocasionar que se malinterprete la conversación pensando en negativo” (Yalta, 2017, p.24).

Una comunicación malinterpretada se da porque “no se utiliza la terminología común o estandarizada, la verificación o repetición, los mensajes son extensos y por la interferencia durante la comunicación” (Ginette, 2008, p.56).

- Comunicación distorsionada

Esta comunicación se genera a base de conversaciones que se da entre colaboradores, y en la cual una de las partes distorsiona o genera distorsión del mensaje inicial generando problemas entre los integrantes de la organización (Yalta, 2017).

Cabe mencionar que la comunicación distorsionada se da generalmente porque los colaboradores tienen diferentes maneras de interpretar los significados o términos de las palabras, esto se debe a que los colaboradores de una organización vienen de diferentes culturas con creencias, tradiciones, formación académica y entre otros factores determinantes. Todos estos tres conceptos se expresan como rumor organizacional, el cual viene a ser un tipo de comunicación informal.

Benavides et al. (2001) mencionan que:

La principal forma de comunicación informal es el rumor, este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y el funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que está haciendo y sobre los cambios que se producen, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus actividades (p. 227)

Del mismo modo, Ritter (2008) recalca que los rumores son “parte natural del sistema de comunicación de toda empresa y es el canal informal la cual circula la comunicación informal” (p.25).

También se enfatiza que “la difusión de los rumores se da por la “Radio pasillo”, el cual es un mecanismo utilizado por las personas para hacer circular información que estas consideran importantes para sus necesidades” (Ritter, 2008, p.25). La radio pasillo es algo no visible y no sigue una estructura formal, es decir que no está bajo el control de los altos directivos de una organización. Esta se da de manera espontánea en todos los sentidos y niveles jerárquicos de la organización, lo cual le permite sobrepasar los límites físicos,

llegando así a invadir los ámbitos privados de los trabajadores, es decir los lugares que estos frecuentan como son iglesias, gimnasios, asociaciones, clubes y entre otros.

Así mismo, Ritter (2008) afirma que:

Diariamente la radio pasillo inicia sus actividades en los colectivos, trenes y vehículos usados para el transporte de los empleados hacia su trabajo. Continúa su acción en las reuniones durante las pausas, en los corredores, ascensores, comedores, bibliotecas, filas de banco, en fin, en todos los lugares de la empresa donde, por algún motivo, los empleados pueden centrarse en interactuar. Terminando el horario de trabajo, la radio pasillo no para, su acción puede intensificarse, pues está también en los happy hours, el after-office, el gimnasio, la iglesia, los eventos, asados, fiestas de cumpleaños, y hasta a la propia sala de estar en la casa del empleado. Es también omnipresente, porque mientras los empleados están tranquilamente trabajando, sus agentes externos (esposas, hijos, suegras, etc.) están actuando en la peluquería, en el shopping, en los clubes, supermercados, en la puerta del colegio de sus hijos o en las filas de los bancos (p.25).

Y al respecto de las dos condiciones que controlan la intensidad de la divulgación del rumor, Allport y Postamn (como se citó en Ritter, 2008, p.26) plantea que se expresa en la siguiente formula.

$$R = i.a$$

Donde:

R: Representa la intensidad del rumor.

i : Representa la importancia del tema para las personas.

a: Representa la ambigüedad de los hechos y la incertidumbre asociada al rumor.

“De acuerdo a esta fórmula la cantidad del rumor varía en función al producto entre la importancia del tema y la ambigüedad de los hechos con que está relacionado” (Ritter, 2008, p.26). Es decir que los miembros de una organización no causarán rumores con respecto a temas sin importancia o que están claras o explicadas, y del mismo modo si una situación es ambigua tampoco surgirá el rumor.

2.2.2.9. Barreras de la comunicación

En relación a las barreras de la comunicación Robbins y Judge (2013) indican que “ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz” (p.535).

Dentro de las cuales tenemos:

- Filtrado: “Se refiere a la manipulación mal intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable” (Robbins y Judge, 2013, p.353). Esto significa que la mayoría de los colaboradores por factores como el miedo a dar malas noticias y por el deseo de agradar informan a su jefe el mensaje que este quiere escuchar, filtrando así la información y por ende distorsionando la comunicación ascendente.
- Percepción selectiva: Se da cuando “los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma seleccionada con base a sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales” (Robbins y Judge, 2013, p.353). Todo ello trae consigo la distorsión del mensaje inicial.
- Sobrecarga de información: Con relación a la sobrecarga de información se da cuando la información con la que se trabaja excede la capacidad del individuo; es decir se da la sobrecarga de información, el cual conlleva a seleccionar, ignorar, dejar pasar algo o bien postergar el procesamiento de la información hasta que la situación de la sobrecarga pase. Esta afirmación se ve respaldado por Robbins y Judge (2013), quienes indican que “los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos” (p.353).

- Emociones: Esta barrera se da cuando:

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de diferente manera cuando están consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen mayor influencia sobre sus opiniones. Por otro lado, la gente con estado negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. Las emociones extremas como júbilo o la depresión tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz (Robbins y Judge, 2013, p.354).

- Lenguaje: “Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos principales factores que afectan este tipo de diferencias” (Robbins y Judge, 2013, p.354). Esta barrera se da cuando el emisor tiende a suponer que las frases y términos que usa significan lo mismo para el receptor; es frecuente que esta suposición sea incorrecta debido que, aunque nos comunicamos en el mismo idioma las palabras signifiquen diferente
- Silencio: El silencio se da cuando hay ausencia de comunicación.

Las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes y problemático. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. Por último, los trabajadores que permanecen en silencio acerca de temas importantes también podrían experimentar estrés psicológico (Robbins y Judge, 2013, p.354).

Ante estos casos los gerentes deben tomar cartas en el asunto brindando el apoyo oportuno.

- Miedo a la comunicación: Se da cuando una persona tiene pavor a hablar. “Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece miedo a la comunicación o ansiedad social. Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas” (Robbins y Judge, 2013, p.355). Cabe mencionar que los trabajadores que tienen miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar.
- Mentiras: Esta barrera consiste en “la tergiversación absoluta de la información. (...) la frecuencia de las mentiras y la dificultad para detectar a los mentirosos provoca que esta sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones” (Robbins y Judge, 2013, p.355).

2.7.3.0. ¿Qué deben de hacer las empresas frente a una ola de rumores?

Ritter (2008) señala que, “la clave es no perder de vista que los rumores existen, siempre lo han hecho y seguirán haciéndolo en el futuro. La conducción de las empresas debe convivir con ellos y decidir cómo pueden usarlos a su favor” (p.28). Esto quiere decir que las empresas deben aprender a convivir con los rumores, puesto que estos no se pueden eliminar por completo más solo reducirlo.

Así mismo, Ritter (2008) menciona que los gerentes de las organizaciones tienen tres opciones frente a los rumores que son las siguientes.

- a. Ignorarlos: “No prestándose a convalidar el discurso ni a retransmitirlo. Esto es bastante difícil en muchas organizaciones, pero puede lograrse. (...) de esta forma asumen el rol de aislados” (Ritter, 2008, p.29).
- b. Participar únicamente cuando sirven a su propósito: “En este caso posiblemente promoverán la circulación de los rumores para tener acceso a qué es lo que se está diciendo respecto de una situación o tema específico” (Ritter, 2008, p.29).

- c. Ser miembro activo del radio pasillo: Consiste en que el gerente sea participe activo del radio pasillo, con el propósito de mejorar la comunicación de la organización, eliminando los malentendidos o mensajes distorsionados.

2.7.3.1. Comunicación interna estratégica

Es de gran importancia que una organización realice un plan estratégico de comunicación interna que le ayude a cumplir sus objetivos de manera eficiente. Ritter (2008) menciona, que un plan estratégico de comunicación trae consigo: “en el sector privado mayores ingresos y en el sector público mejora las relaciones públicas y un mejor uso de los servicios del gobierno a través de la información al cliente” (p. 36).

Un plan estratégico de comunicación interna por naturaleza es proactivo y a largo plazo, esta estrategia ayuda a guiar la toma de decisiones a largo plazo dentro de la organización. Cabe recalcar que la planificación estratégica de la comunicación interna varía en función a diversos factores como es el tamaño o nivel de la organización. Y esto se debe a que en una pequeña organización el mismo gerente puede desarrollar el plan estratégico de comunicación, y en cambio en organizaciones más grandes por la complejidad se necesitan más profesionales para desarrollar un plan estratégico de comunicación.

Ritter (2008) señala que un plan estratégico de comunicación consta de ocho pasos que son los siguientes.

1. El diagnóstico: Este primer paso representa el punto de partida para construir y desarrollar un plan estratégico de comunicación. Ritter (2008) menciona que esta etapa inicia cuando sean establecido claramente las políticas, los objetivos y los programas organizacionales que deben ser afirmados desde la comunicación. Así mismo, recalca que es importante en este punto conocer las actitudes y el entendimiento de los trabajadores; así como sus necesidades, expectativas, anhelos y todo ello para poder ganarlos como aliados que defiendan las causas de la organización.

Para obtener esta información se utilizan las siguientes herramientas de investigación.

- La investigación actitudinal: Esta investigación tiene como finalidad “medir los sentimientos y percepciones sobre un amplio rango de tópicos” (Ritter, 2008, p.39). Estos tópicos tienen que ver con aspectos de la organización como son las condiciones físicas de trabajo, satisfacción del y en el puesto de trabajo, políticas y prácticas de recursos humanos, relaciones de trabajo hacia colegas y otros grupos, actitudes hacia la gerencia y la percepción de las comunicaciones.
 - Auditoria de comunicación: Esta auditoria “se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada” (Ritter, 2008, p.40). Y tiene como finalidad centrar su atención exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con su audiencia.
 - Investigación sobre grado de conocimiento: Tipo de investigación que “evalúa el conocimiento y las actitudes de los empleados sobre tópicos específicos” (Ritter, 2008, p.41). Es decir que esta investigación busca evaluar los conocimientos y actitudes de los trabajadores sobre ítems específicos relacionados con la organización como son la visión, misión, valores, y objetivos estratégicos de la organización, datos y hechos sobre el negocio, la productividad, sueldos, salarios y beneficios, actitudes hacia la gerencia, políticas y prácticas de recursos humanos.
2. Identificación de la cultura común necesaria/ deseada: En esta etapa “se distingue entre lo necesario y lo deseado porque la cultura que se intenta crear debe permitir que, de alguna manera, la organización logre los objetivos, roles y la misión que ha asignado para sí, de la mejor manera posible” (Ritter, 2008, p.41). En pocas palabras consiste en identificar componentes de la cultura como principios, valores y comportamiento que son necesarios para que la organización logre los objetivos, roles y la misión que se han planteado.

3. Identificación de las herramientas de comunicación disponibles: Consiste en “identificar los canales para dirigir la cultura corporativa hacia la dirección deseada” (Ritter, 2008, p.42).
4. Determinación de herramientas que se ajustan a los objetivos específicos: En relación a las herramientas a utilizar consiste en “combinar las herramientas disponibles con los objetivos identificados en el paso 1” (Ritter, 2008, p.42). Esto va permitir el logro de los objetivos organizacionales.
5. Descripción de cómo se empleará cada herramienta: Este punto trata de que “las personas responsables por la implementación y el uso de las herramientas de comunicación necesitan conocer cómo su herramienta encaja en un contexto más amplio, tanto a nivel general como específico” (Ritter, 2008, p.42). Ejemplo de esto es que un gerente debe conocer en qué contexto se debe aplicar un memorando.
6. Planificación de coaching: Para asegurar el buen funcionamiento del plan estratégico de comunicación interna, es necesario que “ciertos ejecutivos de la organización se comporten y comuniquen de diferente manera” (Ritter, 2008, p.42). Es decir que ciertos gerentes deben de desarrollar ciertas habilidades necesarias que les ayuden a saber que comunicar y cuando comunicar; todo ello para respaldar la comunicación a largo plazo.
7. Implementación de acciones planificadas: consiste en implementar la estrategia de comunicación diseñada dentro de la organización.
8. Monitoreo y medición: Esta es una etapa constante que se debe de realizarse dentro del plan estratégico de la comunicación interna, el cual consiste en evaluar el cumplimiento de la estrategia de comunicación implementada de manera continua; y en donde se deben de reencausar los objetivos y programas según lo necesario esto debido a que con el pasar del tiempo las nuevas herramientas de comunicación pueden tonarse más obvio o bien descubrirse algunas herramientas que carecen de eficiencia. (Ritter, 2008)

2.2.3. Manejo de conflictos

Es el conjunto de métodos y estrategias que se aplican para manejar conflictos dentro de una organización.

2.2.3.1. El conflicto

Un conflicto es “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (Robbins y Judge, 2009, p.485).

Con relación a los conflictos Franklin y Krieger (2011) afirman que “los conflictos forman parte de la esencia del ser humano. En las distintas etapas de la vida se generan conflictos; una de las razones de esta singularidad, estriba en que tienen múltiples necesidades y anhelos que muchas veces se contraponen” (p.478). Esto conlleva a que los conflictos sean hechos naturales e inevitables dentro de las organizaciones, los cuales surgen porque los colaboradores de las organizaciones tienen necesidades, expectativas, anhelos, sueños y personalidades distintas que se oponen unos con otros y esto trae consigo el surgimiento de conflictos.

Entonces se puede definir el conflicto como “la lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas” (Sanchez, 2012).

2.2.3.2. Perspectivas del conflicto

Con respecto a las perspectivas del conflicto Robbins y Judge (2013) mencionan que existen varias corrientes de pensamiento que definen el conflicto desde su perspectiva y que son las siguientes.

1. Perspectiva tradicional del conflicto: Este enfoque “planteaba que todo conflicto era dañino y que debería evitarse. El conflicto se consideraba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad” (Robbins y Judge, 2013, p.447).

Esta perspectiva respecto a los conflictos:

Era coherente con las actitudes relacionadas con la conducta grupal que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto se consideraba como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los trabajadores (Robbins y Judge, 2013, p.447).

2. Perspectiva interaccionista del conflicto: “La principal contribución de esta teoría es que reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo” (Robbins y Judge, 2013, p.447).

Es así que este enfoque distingue dos tipos de conflictos:

- a. Conflictos funcionales: Son aquellos conflictos que “apoyan las metas del grupo y mejoran el desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo” (Robbins y Judge, 2013, p.447).

- b. Conflictos disfuncionales: Este tipo de conflicto “daña el desempeño del grupo” (Robbins y Judge, 2013, p.448). Es decir, representa un conflicto destructivo que perjudica a la organización en gran medida.

3. Perspectiva enfocada en el manejo de conflictos.

Esta perspectiva sostiene que:

Existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta benéfico. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o la interacción con los clientes. El enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos hayan terminado (Robbins y Judge, 2013, p.449).

Esta perspectiva menciona que según un estudio realizado en Taiwán e Indonesia se encontró que cuando existen grandes conflictos de relaciones interpersonales se incrementa los conflictos de tarea trayendo consigo niveles más bajos de desempeño y satisfacción de los miembros del equipo. Así mismo los conflictos generan un ambiente de estrés y que las personas tengan mentes más cerradas y sean más desafiantes (Robbins y Judge, 2013). Esto quiere decir que donde existen conflictos, los niveles de desempeño y satisfacción son bajos a consecuencia de un clima tóxico.

Del mismo modo, Robbins y Judge (2013) afirman que “los conflictos reducen la confianza, el respeto y la cohesión en los grupos” (Robbins y Judge, 2013, p.449). Es así que esta perspectiva llegó a la conclusión de que los conflictos dentro de las organizaciones son inevitables por naturaleza, pero es posible minimizar los efectos negativos de estos conflictos al concentrarse en preparar a los miembros de la organización para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta de los conflictos para una solución adecuada que beneficie a las partes involucradas.

2.2.3.3. Partes en interacción en el conflicto

Para comprender mejor la naturaleza de las relaciones laborales y el grado en el que predominan la cooperación o el conflicto es necesario examinar, por un lado, la naturaleza y las características de las partes que interactúan, y los entornos en los que interactúan (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.7).

Al respecto, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona que las partes en interacción en un conflicto son las siguientes.

- Un empleado.
- Un empleador.
- Un grupo o sindicato de empleados.

- Una organización de empleadores.
- Una federación de empleadores.
- Agencias gubernamentales. (p.7)

2.2.3.4.Aspectos de integración dentro del conflicto

Los aspectos de integración representan aquellas variables que están presente en la interacción de las partes de un conflicto. Y es así que “las partes en interacción se pueden distinguir gracias a los siguientes aspectos: el poder que poseen, sus valores, el entorno en el que operan” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.7).

- El poder: Hace referencia a la capacidad o habilidad de influenciar que tiene una persona en una determinada situación.

Las interacciones entre empleados y empleadores se ven influenciadas no sólo por el poder que poseen, sino por la manera en que dicho poder es utilizado. Cuando el poder se emplea para dominar a la otra parte o determinar unilateralmente un resultado (por ejemplo, el nivel de los sueldos y de los beneficios a pagar a los empleados) y no se hace esfuerzo alguno por compartir el poder de ningún modo, es posible evitar una manifestación abierta del desacuerdo, pero, inevitablemente, el conflicto se manifestará de una u otra manera (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.8).

Cabe señalar que un empleado solo cuenta con un poder de influencia limitada dentro de una organización, y en el caso de un sindicato, el cual es órgano que representa a los trabajadores de una organización posee una mayor influencia en el resultado de una determinada situación; es decir posee más poder que un trabajador.

- Los valores: Representan los principios que cada persona ha adquirido a lo largo de su formación personal. Y dentro de una organización los miembros de esta poseen diferentes valores.

Cuando los valores de los empleados y los empleadores son fundamentalmente opuestos, los conflictos de ideologías pueden sustentar interacciones con resultados que dependerán en mayor medida del poder de las partes para promover su ideología. Cuando los valores de los empleados y empleadores son similares como, por ejemplo, cuando ambos creen en la operación de fuerzas del mercado, pero atenuadas por intervenciones equilibradas para garantizar normas mínimas aceptables, aún habrá conflicto, pero estará más ligado a las normas que impulsado por ideologías (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.9).

- El entorno: “Las interacciones entre empleados y empleadores ocurren en un entorno compuesto por diversos factores que juegan un papel clave en la determinación del resultado de dichas interacciones” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.9).

Los entornos de una organización son los siguientes.

Entorno político: El entorno político tiene que ver con las políticas de gobierno que rigen a un determinado país y en donde las organizaciones se amoldan a esas políticas.

Al respecto el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) plantea que el entorno político tiene que responder las siguientes preguntas.

- ¿El gobierno de turno respalda la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva o es el que se opone a estos derechos?
- ¿El gobierno garantiza un mercado laboral sólido donde se practica la inclusión, la transparencia, la no discriminación, la equidad y responsabilidad o es un gobierno autocrático en que las decisiones referentes a los asuntos de los mercados laborales?

- ¿El gobierno dicta sistemas obligatorios de resolución de conflictos operados por el gobierno o fomenta alternativas de resolución de conflictos voluntarias entre las partes involucradas?

Entorno legal: El entorno legal atañe la legislación y normativas que rigen un país. Y con relación al entorno legal el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona las siguientes interrogantes a tomar en cuenta.

- ¿La legislación laboral del país es consecuente con los pronunciamientos políticos; es decir guardan concordancia?
- ¿La legislación laboral del país promueve y respalda a los convenios institucionales para el diálogo entre empleados y empleadores a nivel de empresa, y entre empleadores, empleados y gobierno a nivel de industria, a nivel regional o a nivel nacional?
- ¿El país garantiza un entorno legal lo suficientemente flexible para adaptarse a circunstancias cambiantes?
- ¿Los empleadores, los empleados o ambos ven a las leyes del país como una interferencia negativa o como una intervención positiva para la solución de conflictos?

Entorno económico: Este entorno incumbe todo lo referente a los aspectos económicos que se desarrollan en determinado país. Y con respecto a este entorno el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona que se debe evaluar las siguientes incógnitas.

- ¿La economía del país es fuerte y está creciendo, o es débil y se contrae?
- ¿Está aumentando la tasa de desempleo en el país?
- ¿En el país las empresas están cerrando, provocando la reducción de puestos de trabajo?
- ¿En el país está aumentando la tasa de inflación?

- ¿En el país qué sectores se están expandiendo y cuáles se están contrayendo?

Entorno tecnológico: Representa los avances tecnológicos que se desarrollan o adquieren en un determinado país. Y en cuanto al entorno tecnológico el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) indica que se debe tomar en cuenta las siguiente interrogante:

- ¿En el país hay énfasis en métodos de producción que soliciten mucha mano de obra o en métodos que requieren una gran inversión de capital?

Entorno social y cultural: El entorno social y cultural tiene que ver con las tradiciones, las costumbres y principios que se practican en una determinada sociedad. Y en cuanto a este entorno el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona que se tienen que evaluar los siguientes ítems.

- ¿En el país cuáles son las maneras usuales de resolver los conflictos?
- ¿Se hace hincapié en la competencia y la victoria, o en la cooperación y el compromiso?
- ¿En el país las creencias religiosas influyen en las interacciones que se dan dentro de las relaciones laborales?

Cada uno de los factores que conforman el entorno de una organización juega un papel muy importante en el poder de negociación tanto para los empleadores y empleados.

2.2.3.5. Procesos interactivos en el conflicto

Los procesos interactivos tienen que ver con “las interacciones entre empleados, empleadores y el gobierno pueden ser desde prácticamente inexistentes hasta llegar a ser extensas y detalladas” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.12). A continuación, se detallán los procesos

interactivos que se dan en la solución de conflictos dentro de una organización.

- Toma unilateral de decisiones: “Hace referencia a situaciones en las que una parte ejerce dominio y dicta decisiones sin involucrar, ni consultar a las partes afectadas. Esto representa una interacción nula” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.12).
- Interacciones bilaterales o bipartitas: Son aquellas interacciones que se dan entre el empleado y el empleador. Estas interacciones se dan de dos formas, que son la consulta y la negociación colectiva. “La consulta que deriva de en asesoramiento, pero en la que el empleador toma la decisión final y la negociación colectiva busca un convenio entre las partes involucradas” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.12).

La negociación colectiva “resulta en un acuerdo jurídicamente vinculante entre empleadores y empleados, representa una forma madura de interacción que dependerá, por supuesto, de lo que es negociable y lo que no lo es” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.13).

- Las interacciones tripartitarias: Son aquellas interacciones que se dan entre los empleados, el empleador y el gobierno.

Las interacciones tripartitarias entre empleados, empleadores y el gobierno toman por lo general la forma de consulta, el cual resulta a su vez en un asesoramiento al gobierno en lugar de acuerdos jurídicamente vinculantes. Las consultas relativas a asuntos tales como cambios en la política laboral, ajuste al salario mínimo, los cambios en las condiciones de seguridad y salud laboral, aunque no resulten en acuerdos de carácter jurídico, probablemente se traduzcan en una mejor toma de decisiones del gobierno y ayuden a crear confianza entre las partes (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.13).

Para que exista una calidad de interacción entre los empleados y empleadores dependerá de los siguientes factores.

- La disposición para actuar

“Hace referencia a la medida en la que las partes que interactúan se muestran serias acerca de compartir el poder y se comprometen a llegar a un resultado mutuamente aceptable” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.13).

- La capacidad para hacerlo

Hace referencia a la capacidad de las partes para comunicarse eficazmente, lo que no sólo incluye la capacidad de hablar, sino la capacidad de escuchar, de preparar un plan y una estrategia de negociación, de analizar y evaluar la información, de formular argumentos y contraargumentos sólidos y la capacidad de asegurarse de que las palabras empleadas para dejar constancia de los acuerdos reflejen las verdaderas intenciones de las partes (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.14).

2.2.3.6.El producto de la interacción en un conflicto

“Las interacciones entre empleados y empleadores producen un resultado que se traduce en normas: nuevas normas que regirán sus futuras negociaciones o las variaciones de las normas existentes” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.14). Esto quiere decir que en donde exista una interacción entre el empleado y el empleador siempre existirá un proceso de creación de normas, y estas normas son:

Normas sustantivas: “Son aquellas con un contenido claramente medible relativas a nuevos derechos y nuevas obligaciones que serán aplicables en el marco de la relación laboral” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.14).

Al respecto de las normas sustantivas, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) menciona los siguientes ejemplos.

- Incremento de los salarios de los empleados en un próximo periodo.
- Vacaciones anuales adicionales para los empleados.
- Implementación de uniformes de trabajo.
- Disminución del periodo de prueba de nuevos empleados.
- Establecimiento de números de empleos que se despedirán en un periodo dado.

Normas procesales: Son aquellas normas que “se enfocan en cómo se harán las cosas en lugar de centrarse en el contenido medible y real de una norma particular” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013, p.15).

Con relación a las normas procesales, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013) presenta los siguientes ejemplos.

- La organización previa consulta con los representantes de los trabajadores prepara una política sobre el acoso sexual y los procedimientos correspondientes para frenar y garantizar la seguridad de los mismos.
- La organización previa consulta y coordinación con los representantes de los trabajadores prepara un nuevo plan de emergencia y evacuación en caso de sismos.
- La organización promoverá que los trabajadores formen un grupo de trabajo para que mejoren el sistema de facturación de la misma.

2.2.3.7. Focos del conflicto

Con relación a los focos del conflicto, Eisenhardt et al. (Como se citó en Whetten y Cameron, 2005) definen que, “son una forma de clasificar los conflictos las organizaciones en términos de que si son principalmente enfocados a las personas o a los asuntos en particular” (p.347).

a. Conflictos enfocados en las personas.

Se refiere a la clase de confrontaciones personales; en las cuales el nivel de afectación es alto, el calor emocional es intenso, es propenso a ser avivado por la indignación moral. Las acusaciones por daños, demandas de justicia y sentimientos de resentimiento son los artífices más comunes de las disputas personales (Whetten y Cameron, 2005, p.348).

Estos conflictos son un extremo difícil de resolver y sus efectos a largo plazo pueden ser devastadoras.

b. Conflictos enfocados en los asuntos en particular: Son aquellos conflictos que:

Son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como “un proceso de toma de decisiones interpersonales por el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar los recursos escasos (...); los directivos negociadores por lo general actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto (Whetten y Cameron, 2005, p. 348).

Este tipo de conflictos tienen que ver con la toma de decisiones para asignar los recursos escasos de la organización.

2.2.3.8. Fuentes del conflicto

Fuente del conflicto se refiere al origen del conflicto y responde a la pregunta ¿Cómo comenzó? Whetten y Cameron (2005) afirman:

Los directores en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera resultado de los defectos de la personalidad. Etiquetan a las personas que con frecuencia están involucrados en conflictos como “buscapleitos” o “mala influencia” e intentan transferirlos o disminuirlos como una forma de resolverlos (p.349).

Esta asociación de los directivos se debe a que existen algunas personas que son propensos a crear conflictos bajo ciertas circunstancias.

Entre las fuentes del conflicto tenemos:

a. Diferencias personales

Son una fuente común del conflicto debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación y entre otras variables. Como resultado, sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización varían de manera considerable (Whetten y Cameron, 2005, p.349).

b. Deficiencias en la información

Esto surge a raíz de que un importante mensaje no puede recibirse, las instrucciones del jefe pueden ser malinterpretadas, o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes debido a que utilizan distintas bases de datos. Los conflictos basados en malos entendidos o falta de información tienden a ser objetivos; por tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa (Whetten y Cameron, 2005, p.349).

c. Incompatibilidad de roles

Una razón por la que los miembros de una organización a menudo perciben que sus funciones asignadas son incompatibles es que están operando sobre bases diferentes de información. Ellos se comunican con grupos diferentes de personas, trabajan con sistemas de información diferente y reciben instrucciones de diferentes jefes (Whetten y Cameron, 2005, p.351).

d. Estrés ambiental

Es un resultado de los conflictos que radican en las diferencias personales y la incompatibilidad funciones, las cuales están exacerbados en un entorno estresante. Las condiciones que generan estrés ambiental son un presupuesto austero (donde los miembros de la organización se ven implicados en disputas sobre reivindicación de áreas de competencia y requerimientos de recursos), la incertidumbre (el cual es generado cuando los miembros de la organización no están seguros de su estatus dentro de esta por la cual se vuelven más ansiosos y tendientes al conflicto) y los cambios frecuentes (se da cuando las asignaciones de actividades, filosofías de la dirección, los procedimientos de rendición de cuentas y las líneas de autoridad cambian con mucha frecuencia) (Whetten y Cameron, 2005, p.351).

2.2.3.9. Proceso del conflicto

Al respecto, Robbins y Judge (2013) indican que el proceso de un conflicto consta de cinco etapas, las cuales son:

a. Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para que surja, es necesaria la aparición de una de ellas (Robbins y Judge, 2013, p.450).

Dichas condiciones son:

- La comunicación: Representa uno de los principales factores que conducen al conflicto dentro de las organizaciones, y esto se debe a que en el proceso de comunicación dentro de las mismas se lleva de manera incorrecta, el cual trae consigo mensajes distorsionados o malentendidos entre los trabajadores, trayendo consigo el surgimiento de conflictos.

Una revisión de las investigaciones sugiere que las distintas connotaciones de las palabras, el uso de jergas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y potenciales condiciones antecedentes de los conflictos. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay poca o demasiada información (Robbins y Judge, 2013, p.450).

- La estructura: En relación a esta condición:

El termino estructural incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad con las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de interdependencia entre grupos. El tamaño y la especialización pueden estimular el conflicto. Cuando más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor probabilidad de que surja un conflicto; el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada. Cuando mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de las responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto (Robbins y Judge, 2013, p.450).

- Variables personales: Esta última fuente corresponde:

A las variables personales, que incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto. De manera específicas, los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera adecuada cuando surgen los conflictos (Robbins y Judge, 2013, p.451).

b. Etapa II: Cognición y personalización. Esta etapa se da cuando el conflicto es percibido por una de las partes y las mismas se involucran emocionalmente experimentando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Es importante recordar dos cosas en cuanto a esta etapa.

En primer lugar, la etapa II es importante porque durante esta se definen los aspectos del conflicto, es decir, las partes involucradas definen de qué se trata el conflicto, esta definición del conflicto ayuda a definir el conjunto de arreglos posibles. En segundo lugar, las emociones cumplen un papel importante en la formación de las percepciones. Ya que las emociones negativas provocan la simplificación excesiva de los problemas, reducen la confianza y por ende interpretaciones negativas de la conducta de la otra parte. Y en relación a los sentimientos positivos se ha observado que aumentan la tendencia de ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación, y a desarrollar soluciones más innovadoras (Robbins y Judge, 2013).

c. Etapa III: Intenciones

En esta etapa las partes involucradas en el conflicto tienen que deducir lo que el otro pretende lograr; para saber cómo corresponder a su conducta. Se ha demostrado que muchos conflictos aumentan de intensidad solo porque una de las partes concluye intenciones equivocadas a la otra parte. Es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, ya que estos no siempre reflejan con exactitud las intenciones de una persona (Robbins y Judge, 2013). Dentro de las intenciones del manejo del conflicto tenemos.

Competir: Esta situación se da cuando una de las partes del conflicto busca competir para satisfacer sus propios intereses, sin tomar en cuenta los intereses de la otra parte (Robbins y Judge, 2013).

Colaborar: Situación que se da cuando las partes en conflicto cooperan y buscan una solución que satisfaga por completo los intereses de ambas partes (Robbins y Judge, 2013).

Evitar: Esta situación se presenta cuando una de las partes en conflicto reconoce que existe un conflicto y ante lo cual lo evita y se aleja del conflicto (Robbins y Judge, 2013).

Ceder: Esta situación se presenta cuando una de las partes en conflicto para calmar a la otra parte coloca los intereses de la otra persona encima de los suyos; sacrificándose así para mantener la relación (Robbins y Judge, 2013).

Transigir: En esta situación no existe un ganador ni un perdedor; más bien las partes en conflicto disponen para racionar el objeto del conflicto; es decir buscan una satisfacción incompleta de sus intereses (Robbins y Judge, 2013).

d. Etapa IV: Comportamientos

Esta etapa incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. La intensidad del conflicto se relaciona con el comportamiento que toman ambas partes, en dónde cuando en ocasiones los comportamientos manifiestos se desvían de las intenciones originales; la intensidad del conflicto escala a medida que asciende a lo largo del continuo, hasta convertirse en algo muy destructivo. En esta etapa es necesario que los gerentes apliquen técnicas de administración de conflictos para controlar los niveles del conflicto (Robbins y Judge, 2013, p.454).

e. Etapa V: Resultados

El intercambio acción – reacción entre las partes del conflicto tiene resultados; los cuales podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo o disfuncionales si obstaculizan el logro de las metas (Robbins y Judge, 2013).

A continuación, veremos estos tipos de resultados:

Resultados funcionales: Este resultado se logra de un conflicto con nivel bajo, moderado. Robbins y Judge (2013) indican que representan un tipo de conflicto constructivo porque mejora la

calidad de las decisiones, promueve la creatividad y la innovación; constituye un medio para comunicar los problemas y liberar tensiones fomentando un ambiente de cambio.

Resultados disfuncionales: Este tipo de resultado se da cuando los conflictos son destructivos para el desempeño de un grupo o de una organización. Robbins y Judge (2013) mencionan que las consecuencias que traen estos conflictos son la mala comunicación, reducción de la cohesión entre grupos y un clima de lucha constante entre los miembros.

Cabe resaltar que los dos tipos de conflictos (funcionales y disfuncionales) disminuyen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo; al respecto Robbins y Judge (2013) mencionan que cuando las discusiones que se dan entre los trabajadores se convierten en conflictos abiertos la información que comparten se reduce de manera significativa. En una situación extrema, el conflicto podría detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

2.2.3.10. Tipos de conflictos

Según la perspectiva interaccionista el conflicto se clasifica en funcionales y disfuncionales. Al respecto, Robbins y Judge (2013) menciona los siguientes tipos.

2.2.3.10.1. Conflictos funcionales

Son aquellos conflictos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un conflicto constructivo. “El conflicto funcional se caracteriza por tener una dimensión más perspectiva o actitudinal y ser constructivo” (Rodríguez et al., 2006, p.370).

Según Publicaciones Vértice (2008) el conflicto funcional “posibilita una mejor toma de decisiones y en aquellas organizaciones en las que existe consenso aparente no es porque estén exentas de conflictos, pues ya hemos visto que su génesis es inevitable sino simplemente no lo están rentabilizando” (p.58).

Y así mismo, Publicaciones Vértice (2008) señala que tal consenso puede deberse a:

- Que dentro de la organización la alta dirección tenga un gran poder que elimina toda oposición.
- Que los colaboradores prefieren mantener los vínculos amistosos entre sus compañeros, por eso evitan causar conflictos.
- El miedo de los colaboradores por mostrar una imagen conflictiva, ofensiva o poco cooperativa.
- Temor de los colaboradores de generar antipatía entre sus compañeros.
- El pensamiento crítico trae consigo que los trabajos en equipo tomen mucho más tiempo, el cual es generado cuando el consenso de la toma de decisiones es más lento.

Esto da a entender que no existe una verdadera armonía entre los equipos de trabajo que forman los trabajadores. En relación a este aspecto cabe enfatizar que admitir el conflicto positivo “es permitir la participación, la involucración personal, el compromiso, la motivación, la identificación con los fines de la empresa; de manera que no es sorprendente que allá donde está ausente se oculte en realidad la inhibición y la desmotivación” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.58).

Con relación a los conflictos funcionales, Robbins y Judge (2013) mencionan que se dan con respecto a las siguientes variables.

- Tareas de grupo: Las tareas tienen que ver con el contenido y las metas del trabajo. Los conflictos respecto a tareas no rutinarias con niveles de bajo a moderado incitan al estudio de las ideas, es decir, que fomenta la creatividad y la innovación contribuyendo al crecimiento de la organización (Robbins y Judge, 2013).

Esto quiere decir que los conflictos no benefician a los grupos que realizan trabajo rutinario ya que no requieren creatividad esto se debe a que ya analizan las ideas sin la necesidad de conflictos y si se le induce al conflicto no ayudara a generar más ideas.

Los conflictos de tareas traen consigo resultados positivos solo cuando los miembros de los equipos de trabajo comparten las mismas metas y poseen un nivel elevado de confianza entre ellos, es decir, cuando los miembros creen en el espíritu de equipo y tienen la seguridad para correr riesgos sin ningún temor (Robbins y Judge, 2013).

Cabe mencionar que los conflictos de tarea con niveles altos de conflicto reducen el desempeño del equipo y se vuelven del tipo de conflictos disfuncionales solo si los conflictos de tarea generan incertidumbre en los roles de tarea e incrementan el tiempo de término.

- Proceso de trabajo: Los conflictos funcionales contribuyen a la eficiencia de los procesos de trabajo cuando el nivel del conflicto es moderado o bajo. Esto se debe a que mediante el conflicto se crea un ambiente de debate y crítica, el cual ayuda a potenciar la creatividad y la innovación en la forma de realizar el trabajo, esto a la vez contribuye a la efectividad y productividad de la organización. “Los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado pueden ser funcionales, pero solo en casos muy específicos” (Robbins y Judge, 2013, p.448).

Así mismo, Publicaciones Vértice (2008) indica que existen estrategias para fomentar un conflicto funcional, que son las siguientes.

a. Construcción de equipos heterogéneos: “Consiste en formar equipos de trabajo con diferentes características demográficas, educación, género, antecedentes funcionales y origen socioeconómico, y tengan la noción común de que el conflicto es una oportunidad” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.59).

b. Relación frecuente: Esta estrategia consiste en implantar una relación frecuente entre los miembros de la organización con el objetivo de mantener un debate abierto de ideas para facilitar la comprensión de ideas por la escucha con atención y la familiarización entre los miembros potenciará el debate. Cabe mencionar que “las ideas cobran calidad cuando son debatibles” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.59).

c. Roles de debate: Esta estrategia consiste en adoptar diferentes roles entre los diferentes miembros que conforman la organización. Al respecto Publicaciones Vértice S.L, 2008 menciona que “esta adopción de roles que ocurre de forma espontánea en todas partes puede potenciarse para garantizar la existencia de conflictos positivos” (p.60).

Dentro de los roles a repartirse tenemos.

- Sr./ Sra. Acción: Debe ser una “persona dinámica, activa, partidaria de la inmediatez e impaciente. Persigue la acción rápida y busca oportunidades inmediatas. Genera conflicto mediante la presentación de oportunidades y la presión sobre el grupo para poner manos a la obra” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.61).
- Sr. / Sra. Firme: Caracteriza a una “persona con tendencia a la moderación, defensora de la preocupación y el estatus actual. Suele plantear detalles para asegurarse de que no se pase nada por alto. Le gusta la estructura, la planificación y en consecuencia rechaza las prisas” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.61).
- Sr. / Sra. Futurista: Son personas visionarias que se “centran en el mercado con un mínimo de tres años; preocupado por la estrategia a largo plazo y los cambios en el sector. No están interesados en la gestión diaria y suelen tener dificultades para pensar a corto plazo” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.61).

- Sr. / Sra. consejero: Son aquellas personas que “ofrecen sabiduría e ingenio práctico. Suelen ser los miembros de mayor edad del equipo, o en todo caso personas que ya han alcanzado su objetivo profesional y son considerados sensatos y sinceros, no motivados por intereses personales ni cuestiones políticas” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p. 61).
- Sr. / Sra. Crítico: Son personas que ponen “objeciones a todo lo que oyen, suelen tratarse de miembros jóvenes del equipo que carecen de confianza para presentar sus propios puntos de vista, pero se sienten cómodos presentando objeciones y alternativas” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.61).

d.Técnicas heurísticas: “Consisten en tácticas destinadas a asegurar la creación de múltiples perspectivas y, por tanto, a fomentar explícitamente el conflicto” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p.62). Dentro de estas técnicas tenemos:

- Alternativas múltiples: Técnica que tiene por propósito la creación de cuatro cinco alternativas para abordar las cuestiones estratégicas y para ello se admiten las alternativas más posibles con la única condición de que estas sean viables (Publicaciones Vértice S.L, 2008).
- Escenarios múltiples: Esta técnica se basa en la consideración ordenada de las decisiones estratégicas bajo los estados futuros de demanda y competencia. Busca saber cómo las diferentes situaciones afectarían a la decisión elegida (Publicaciones Vértice S.L, 2008).
- Simulación de competidores: Consiste en que uno o varios miembros del equipo asuman el rol del competidor identificándose con los puntos de vista de este, y todo ello con la finalidad de proponer ideas con respecto a los problemas estratégicos de la organización (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

- Subgrupos solapados: Consiste en la subdivisión del equipo en grupos más reducidos para que estos se centran en problemas específicos, todo ello con el objetivo de familiarizar a los miembros del equipo con los demás y con las cuestiones que se abordan (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

e. Conflicto programado: Consiste en que los miembros del equipo susciten pareceres opuestos sin involucrar sus sentimientos personales, ideologías e intereses políticos, pero existe la dificultad de que estos miembros no sean imparciales ante este hecho (Publicaciones Vértice S.L, 2008). Dentro de esta técnica se tiene dos tácticas, que son las siguientes.

- Abogacía del diablo: Esta táctica consiste en que frente a una exposición de una determinada propuesta de acción; la organización asigne a un miembro el papel de crítico, para que este busque cualquier problema o impedimento que pueda presentar dicha propuesta; todo ello se realiza con el objetivo de conocer nuevos puntos de vista y tener mayor capacidad de decisión (Publicaciones Vértice S.L, 2008).
- Método dialéctico: Este método consiste en confrontar directamente los puntos de vista opuestos, A nivel empresarial esto consiste en el planteamiento y la defensa de dos posiciones encontradas, cada una de las cuales será argumentada en pos de presentar los aspectos positivos de las mismas. Todo ello con el objetivo de que la organización pueda decidirse por alguna de ellas o adoptar una posición diferente (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

2.2.3.10.2. Conflictos disfuncionales: Este tipo de conflictos son los opuestos del conflicto funcional. Publicaciones Vértice S.L. (2008) recalca que se habla de un conflicto disfuncional “cuando una persona o personas dificulten voluntariamente la actividad y los resultados de otra u otras; independientemente de la justificación que tenga para ello” (p.65).

Este tipo de conflicto “daña el desempeño de grupo” (Robbins y Judge, 2013, p.448). Es decir, son de tipo destructivo. Al respecto:

El conflicto disfuncional es el enfrentamiento entre grupos o personas que dañan la organización perjudicando la consecución. Son conflictos asociados a una competición desleal, en la que la venganza y búsqueda de aniquilación y daño al contrario es la premisa esencial, aunque eso suponga una caída en el rendimiento de todos los implicados (Accerto, 2014, p.6).

Por otro lado, Publicaciones Vértice (2008) indica que no puede hablarse de un conflicto negativo “si se están intercambiando opiniones o se está negociando, excepto si uno de los argumentos para avalar la opinión propia es perjudicar la actividad de otro u otros en la empresa” (p. 65).

Con relación a los conflictos disfuncionales, Robbins y Judge (2013) señalan que se da respecto a la siguiente variable.

- Relaciones interpersonales: Los conflictos disfuncionales dañan las relaciones interpersonales.

Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? parece que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales (Robbins y Judge, 2013, p.448).

2.2.3.11. Métodos de manejo de conflictos.

Manejar de manera adecuada el conflicto implica seleccionar un método apropiado para cada conflicto. Al respecto (Whetten y Cameron, 2005, p.352) indican que existen cinco métodos del manejo del conflicto, los cuales se mencionan a continuación.

- a. Método coacción (asertiva, no cooperativa): Tiene como propósito satisfacer los propios intereses de uno a costa de los intereses de la otra parte. Esto se logra mediante el uso del poder, amenazas, manipulaciones u omitiendo las demandas de la otra parte, y uso repetido de este método engendra hostilidad y resentimiento (Whetten y Cameron, 2005).
- b. Método de complacencia (cooperativo, no asertivo): Consiste en que una de las partes del conflicto complace los intereses de la otra parte dejando de lado los intereses propios, y el uso de esta estrategia da por lo general la pérdida en una de las partes involucradas. Cabe señalar que el uso de este método se da cuando una de las partes del conflicto enfatiza la conservación de una amistad o de proteger su imagen personal. Así mismo, el uso repetitivo de este método trae consigo el abuso de la generosidad de la persona trayendo consigo su baja autoestima en el individuo (Whetten y Cameron, 2005).
- c. Método de evasión (no cooperativa, no asertiva): Este método desatiende los intereses de las partes involucradas en un conflicto, es decir, el responsable de la solución del conflicto esquivo el conflicto o pospone su solución. Frecuentemente este método es utilizado por los directivos mal preparados en el aspecto emocional o no poseen la capacidad de absorber la descarga de un conflicto fuerte. Su uso repetitivo trae consigo la frustración de las partes en conflicto (Whetten y Cameron, 2005).
- d. Método compromiso (punto medio entre asertividad y la cooperación): Este método intenta satisfacer de manera parcial a las partes involucradas en el conflicto, es decir, busca beneficiarlas de manera proverbial y para lograr esto el responsable de la solución del conflicto pide a las partes involucradas que hagan sacrificios para lograr un beneficio común, su uso repetitivo es desventajoso ya que pedir continuamente a las partes involucradas a dividir sus beneficios pueden llevar a pensar a los subordinados sus directivos están más interesados en resolver disputas que problemas (Whetten y Cameron, 2005).

e. Método colaboración (cooperativo, asertivo): Este método busca abordar en su totalidad las preocupaciones e intereses de las partes involucradas en el conflicto. Su propósito es encontrar soluciones al problema que satisfagan de manera total a las partes involucradas más que centrarse en encontrar al culpable o la falta. En conclusión, ambas partes lograr sentir que han ganado, y este método no es adecuada para todas las situaciones y cuando se utiliza de manera adecuada trae consigo beneficios para las partes involucradas (Whetten y Cameron, 2005).

2.3. Marco conceptual

Aspectos de integración en el conflicto

Representan los factores que conllevan a solucionar un conflicto entre las partes involucradas.

Canales de comunicación

Son los medios por donde se trasmite el mensaje en un proceso comunicativo.

Comunicación

Conjunto de procesos que se lleva a cabo para la transmisión de un mensaje entre el emisor y un receptor.

Comunicación organizacional

Proceso comunicativo que se da dentro de una organización, el cual consta en la emisión y recepción de mensajes para desarrollar de manera efectiva sus diferentes actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

Comunicación interna

Tipo de comunicación organizacional que está dirigida a los empleados de la organización para crear, mantener y fortalecer buenas relaciones con y entre ellos, todo ello con el objetivo de informarlos, integrarlos y motivarlos para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación formal

Es aquella comunicación que está establecida por la organización, y por el cual se emiten mensajes oficiales, órdenes, instrucciones y todo lo relacionado con el trabajo siguiendo la cadena jerárquica y los protocolos establecidos.

Comunicación informal

Tipo de comunicación que nace de forma espontánea entre los miembros de una organización motivados por la necesidad de interactuar y comunicarse, no está establecida por la organización.

Comunicación descendente

Tipo de comunicación que se da desde la alta dirección de una organización hacia el resto de los miembros de la misma. Transmite mensaje reconocidos como oficiales siguiendo los lineamientos jerárquicos de la organización.

Comunicación ascendente

Tipo de comunicación que proviene de los miembros de una organización hacia la dirección de la misma.

Comunicación horizontal

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros que se encuentran en el mismo nivel de una organización.

Comunicación transversal

Tipo de comunicación que se da entre los distintos miembros de una organización los cuales no necesariamente se encuentran en el mismo nivel, área, departamento o desempeñen el mismo rol.

Comunicación social

Es aquella comunicación que se da de manera espontánea y surge por la propia naturaleza del ser humano el de socializar con su entorno.

Comunicación malinterpretada

Tipo de comunicación que hace referencia a las conversaciones que se da entre los miembros de una organización de manera aislada u oculta.

Comunicación distorsionada

Es aquella comunicación en donde una de las partes del proceso comunicativo ya sea el emisor o receptor distorsiona el mensaje por diversos factores.

Conflicto

Estado de discrepancia, desacuerdo o incompatibilidad de objetivos, necesidades, anhelos entre dos o más personas, que luchan por defender sus intereses.

Entorno

Representan el conjunto de factores externos que rodean a una organización e influyen en esta condicionando su actividad.

Interacciones bilaterales o bipartidas

Interacciones que se dan entre empleados y empleadores para resolver un conflicto y en donde el empleador toma la decisión final de la negociación.

Interacciones tripartidas

Interacciones que se dan entre tres partes, que están conformados por los empleados, empleadores y el gobierno, con el fin de tratar conflictos laborales.

Normas sustantivas

Son aquellas normas con un contenido medible relativas a nuevos derechos y nuevas obligaciones, las cuales se aplican en el marco de una relación laboral entre el empleador y el empleado.

Normas procesales

Son aquellas normas que se orientan en cómo se realizarán las cosas en una organización dentro de un periodo establecido.

Poder

Capacidad o habilidad de influenciar en las personas para lograr algo.

Procesos interactivos

Conjunto de actuaciones que se dan entre diversos agentes para tratar un determinado tema.

Producto de la interacción

Es el resultado que se obtiene de un proceso interactivo.

Toma unilateral de decisiones

Situación en la que una de las partes ejerce dominio sobre la otra y dicta decisiones sin involucrar a la otra parte.

Valores

Conjunto de principios y creencias que son parte de una persona como resultado de su formación a lo largo de su vida.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Con respecto a la hipótesis, Arias (2012) remarca que es un supuesto que enuncia la posible relación entre dos o más variables, la cual se plantea para responder tentativamente a un problema de investigación.

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. Existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.
- b. Existe una relación directa entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.
- c. Existe una relación directa entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas, región Apurímac.

3.2. Variables

Las variables según Carrasco (2017) son aspectos de los problemas de investigación que formulan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis. Las variables de la presente investigación fueron V1: Comunicación interna y V2: Manejo de conflictos.

3.3. Operacionalización de variables

Según Arotoma (2007) la operacionalización de variables “es el proceso de pasar de las variables generales a las intermedias y de estas a los indicadores” (p.255).

A continuación, se expone la operacionalización de las variables de investigación.

Tabla 1
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1 Comunicación interna	Proceso circular, continuo y permanente que se da dentro de una organización y a la vez son un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. (Arizcuren, 2008)	Tipos de comunicación que están presentes en todas las acciones y estructuras de la entidad y representan procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización.	Comunicación formal Comunicación Informal Canales de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente. • Comunicación ascendente. • Comunicación horizontal. • Comunicación transversal. • Comunicación social • Comunicación malinterpretada. • Comunicación distorsionada. • Comunicación directa y personal. • Revistas y boletines. • Correo electrónico y teléfono. • Reuniones.
Variable 2 Manejo de conflictos	Conjunto de métodos y técnicas que se utilizan de forma adecuada para la solución de conflictos dentro de una organización. (Robbins & Judge, 2013)	Conjunto de aspectos que están presente en el proceso interactivo de un conflicto dentro de una organización.	Aspectos de integración Procesos interactivos Producto de la integración	<ul style="list-style-type: none"> • El poder. • Los valores. • El entorno. • Toma unilateral de decisiones. • Interacciones bilaterales o bipartidas. • Interacciones tripartidas. • Normas sustantivas. • Normas procesales

Fuente: Adaptado del marco teórico.

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

- Investigación cuantitativa

El presente trabajo de investigación se encuadra dentro del enfoque cuantitativo, porque utilizó la recolección de datos para contrastar una hipótesis con base a una medición numérica y el análisis estadístico, con el objetivo de probar teorías (Hernández et al., 2014).

3.4.2. Tipo de investigación

- Descriptivo correlacional

Tipo de investigación que tiene por finalidad determinar el grado de relación no casual existente entre dos o más variables, el cual se obtiene mediante la prueba de hipótesis y mediante la aplicación de tratamientos estadísticos se obtiene la correlación (Arias, 2012).

3.4.3. Diseño de investigación

- Diseño no experimental

El presente trabajo de investigación corresponde al diseño de investigación no experimental, el cual se define como aquella “cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2005, p.71). Cabe mencionar que el diseño no experimental presenta dos formas generales que son los diseños **transeccionales** o transversales y los diseños longitudinales. Respecto a esto la presente investigación tomó el diseño del tipo transeccional o transversal; la cual es definida como “aquel diseño que se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2017, p.72).

Se tomó este tipo de diseño puesto que la investigación se realizó en un tiempo determinado que es el año 2019.

El esquema del diseño no experimental del tipo transaccional - transversal, es de la siguiente manera:

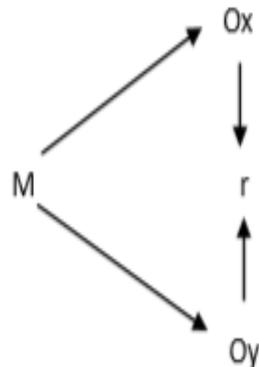


Figura 2: Esquema del diseño correlacional

Fuente: Carrasco, 2008, p.73

Donde:

M = Muestra.

O1 = Observación de la variable 1 (Comunicación interna)

O2 = Observación de la variable 2 (Manejo de conflictos)

r = Correlación entre las dos variables.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Sobre la población, Carrasco (2017) considera que “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (237).

Para la presente investigación se consideró como población a todos los que conforman parte del terminal terrestre de Andahuaylas, el cual está representado por un total de 49 personas que trabajan en dicho terminal, entre los cuales está el personal administrativo del terminal terrestre de Andahuaylas, el personal de las empresas de transporte terrestre, los restaurantes y tiendas que funcionan en dicho terminal.

Tabla 2
Población de estudio

Terminal Terrestre de Andahuaylas	
Personal de la empresa	
Contador: Juan Jorge Gavidia Castillo	1
Abogado: Jorge Hurtado Torres	1
Secretaria: Evelyn Yanahuaman Oscoco	1
Personal de limpieza: Ines Tito Tito	1
Personal para atención de SS.HH: Margoth Rodriguez Capcha	1
Personal de mantenimiento de los SS.HH: Santos Zevallos CCalla.	1
Personal de vigilancia: Wilber Ricra Quispe	1
Personal de jardinería: Marcelino Silvera Salazar	1
Empresas de transportes	
Empresa de Transportes Ticllas S.A.C	
Gerente de la empresa: Marcial Oroya Ticllas	1
Personal de venta: Patricia DeLa Barra	1
Transportes Internacional Real Chancas S.A.C	
Gerente de la empresa: Justiniano Velazque Rodas	1
Personal de venta: Daniel Ruiz Pupuche	1
Empresa Expreso los Chankas S.A.C	
Gerente de la empresa: Susana Chanque Torres	1
Personal de venta: Melva Yauris Rodriguez	1
Personal de venta: Alicia Chahuillco Altamirano	1
Empresa de Transporte Señor de Huanca Juniors S.R.L	
Gerente de la empresa: Agapito Sanchez Ezequilla	1
Personal de venta: Meliza Ricra Tito	1
Personal de venta: Wilman García Reynaga	1
Personal de venta: María betzabe Alarcón Quispe	1
Corporación Perú Tours Señor de Huanca S.R.L	
Gerente de la empresa: Miguel Erasmo Pucca Leguía	1
Personal de venta: Milco Villegas Olivera	1
Empresa de Transportes Móvil Tours S. A	
Gerente de la empresa: Roberto Matos Vargas	1
Personal de venta: Kely Solis Soto	1
Empresa de Transporte Sarmiento Silvera S.R,L	
Gerente de la empresa: Dina Silvera Serna	1
Personal de venta: Edith Franco Merino	1
Multiservicios Imperial Tours S.R.L	
Gerente de la empresa: Abraham Flores Tineo	1
Personal de venta: Lizandra Ricra Tito	1
Empresa de Transporte Ricra Quispe E.I.R.L	

Gerente de la empresa: Frudel Ricra Quispe	1
Personal de venta: Felipe Ricra Quispe	1
Personal de venta: Sonia Valdez	1
Empresa de Transportes Perla de Apurímac S.R.L	
Gerente de la empresa: Antenor Borda Camacho	1
Personal de venta: Mirian Oscco Quispe	1
Empresa de Transporte Turismo Regional El Apurimeño E.I.R.L	
Gerente de la empresa: Marta perales Infanzón	1
Personal de venta: Eliza Alarcón Quispe	1
Personal de venta: Edwin Cardenas Matute	1
Empresa de Transportes y Turismo Ecotur S.A.C	
Gerente de la empresa: Carlos Wilian Sauñe Janampa	1
Personal de venta: Viky Zuñiga Villano	1
Personal de venta: Norma Adela Ortiz Espinoza	1
Tiendas	
Tienda 1: Maruja Yanqui de la Cruz	1
Tienda 2: Dina Marina Velasque de la Cruz	1
Tienda 3: Marleny Condori Quelca	1
Tienda 4: Ana condori Quelca	1
Cafetería	
Flor Rodriguez Capcha	1
Juguería	
Ebony Rodriguez Capcha	1
Restaurants	
Restaurante 1: Rocio Rojas Quispe y Adolfo Cartolin	2
Restaurante 2: Laura Arevalo Rojas	1
Restaurante 3: Cardenas Florez Ismael y Jalki Yañe Flor	2
Total	49

Fuente: Base de datos del terminal terrestre de Andahuaylas.

3.5.2. Muestra

Sobre la muestra Arias (2012) considera que, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Para el presente trabajo de investigación se consideró una muestra no probabilística esto debido a que “no todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, por ello no son representativos” (Carrasco, 2017, p. 243). Consecuentemente la muestra para esta investigación estuvo compuesto por la población total que son 49 personas que trabajan en el terminal terrestre de Andahuaylas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Según Arias (2012) una técnica de investigación es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

En relación a este aspecto para el presente trabajo de investigación la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta. La cual representa una técnica social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene con ella (Carrasco, 2017).

Cabe mencionar que se empleó la encuesta para ambas variables de estudio, los datos obtenidos de esta ayudarán a lograr determinar la relación existente entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región de Apurímac, 2019.

3.6.2. Instrumento

Arias (2012) define que el instrumento de investigación “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

Por tanto los instrumentos de investigación desempeñan roles muy importantes en la recolección de datos y se aplican según la naturaleza, característica del problema y la intencionalidad del objetivo de investigación (Carrasco,2017).

El presente trabajo de investigación utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario para las dos variables de estudio. Cabe resaltar que el cuestionario representa “una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (Arias, 2012, p.74).

El cuestionario del presente trabajo de investigación tiene como base a la escala likert, el cual:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández et al., 2014, p.238).

Es así que el cuestionario estuvo constituido por 5 categorías: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

Tabla 3
Escala Likert de calificación del cuestionario

Escala de calificación	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Adaptado de la escala Likert

Cabe mencionar que el cuestionario de este trabajo de investigación se elaboró en base a un cuestionario ya desarrollado de un trabajo de investigación elaborado por Ríos, (2017) titulado “*Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la Ciudad de Tarapoto año 216*” .

3.7. Métodos de análisis de datos

a.SPSS V25 (Statistical Package For Social Sciences)

El SPSS facilita crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. A pesar de que existen otros programas (como Microsoft Excel) que se utilizan para organizar datos y crear archivos electrónicos, SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. (Castañeda, Cabrera, Navarro, y De Vries, 2010, p.15).

Este programa estadístico fue utilizado para el procesamiento de datos de la investigación. Cabe mencionar que para dicho procesamiento de datos se utilizó la técnica de baremo con una escala valorativa tal como se ilustra en las siguientes tablas por cada variable y sus respectivas dimensiones.

Tabla 4
Baremación de la Variable 1: Comunicación interna

Intervalos	Niveles
0-22	Muy inadecuada
23-44	Inadecuada
43-66	Regular
67-88	Adecuada
89-110	Muy adecuada

Fuente: Autoría propia.

Tabla 5
Baremación de la dimensión 1: Comunicación formal

Intervalos	Niveles
0-8	Muy inadecuada
9-16	Inadecuada
17-24	Regular
25-32	Adecuada
33-40	Muy adecuada

Fuente: Autoría propia

Tabla 6
Baremación de la dimensión 2: Comunicación informal

Intervalos	Niveles
0-6	Muy inadecuada
7-12	Inadecuada
13-18	Regular
19-24	Adecuada
25-30	Muy adecuada

Fuente: Autoría propia

Tabla 7
Baremación de la dimensión 3: Canales de la comunicación interna

Intervalos	Niveles
0-8	Muy inadecuado
9-16	Inadecuado
17-24	Regular
25-32	Adecuado
33-40	Muy adecuado

Fuente: Autoría propia

Tabla 8
Baremación de la variable 2: Manejo de conflictos

Intervalos	Niveles
0-16	Muy inadecuado
17-32	Inadecuado
33-48	Regular
49-64	Adecuado
65-80	Muy adecuado

Fuente: Autoría propia

Tabla 9
Baremación de la dimensión 1: Aspectos de integración

Intervalos	Niveles
0-6	Muy inadecuado
7-12	Inadecuado
13-18	Regular
19-24	Adecuado
25-30	Muy adecuado

Fuente: Autoría propia

Tabla 10
Baremación de la dimensión 2: Procesos interactivos

Intervalos	Niveles
0-6	Muy inadecuado
7-12	Inadecuado
13-18	Regular
19-24	Adecuado
25-30	Muy adecuado

Fuente: Autoría propia

Tabla 11
Baremación de la dimensión 3: Producto de la interacción

Intervalos	Niveles
0-4	Muy inadecuado
5-8	Inadecuado
9-12	Regular
13-16	Adecuado
17-20	Muy adecuado

Fuente: Autoría propia

El baremo es una norma cuantitativa que se realiza después de un proceso de investigación llamado estandarización del instrumento de investigación, el cual es expresado en puntuaciones de tipo escala percentil, típica o a criterio que adopte el investigador (Sánchez, Reyes y Mejía , 2018)

Cabe destacar que la baremación del trabajo de investigación se realiza en cinco intervalos con el objetivo de ver en profundidad el nivel del como se encuentra la comunicación interna y el manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas, los resultados expuestos mostrarán cuán mal o bien se realiza su administración de las variables de estudio.

b. Coeficiente de alfa de Cronbach.

Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente de alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas de tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Corral, 2009, p.241).

Y así mismo cabe recalcar que:

El valor mínimo aceptable para el coeficiente de alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo; por tanto, los ítems redundantes se deben eliminarse. (Oviedo y Campo, 2005, s.p).

Es así que para garantizar la fiabilidad, confiabilidad y consistencia interna del instrumento de investigación de ambas variables de estudio se utilizó el estadígrafo alfa de Cronbach en una prueba piloto, en donde se encuesta a 20 trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 12
Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir la comunicación interna

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,875	22

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 12, se muestra un resultado de 0,875 del coeficiente alfa de Cronbach y según este resultado se expone que el cuestionario de la V1: Comunicación interna es de una excelente confiabilidad.

Tabla 13
Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,736	16

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 13, se muestra un resultado de 0,736 del coeficiente alfa de Cronbach y según este resultado se expone que el cuestionario de la V2: Manejo de conflictos es de una excelente confiabilidad.

Tabla 14
Estadística de fiabilidad del cuestionario de las V1 - V2: Comunicación interna y manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,883	38

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 14, se muestra un resultado de 0,883 del coeficiente alfa de Cronbach y según este resultado se expone que el cuestionario de las V1-V2: Comunicación interna y manejo de conflictos es de una excelente confiabilidad.

Luego de estos resultados de la prueba piloto que demostró la confiabilidad de los instrumentos de investigación se aplicó la encuesta al total de la muestra de la presente investigación para luego realizar el procesamiento de datos correspondiente.

c. Distribución de frecuencias

La distribución de frecuencias es definida como “un conjunto de puntuaciones respecto a una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta en una tabla” (O’Leary, 2014 y Nicol, 2006, como se citó en Hernández et al., 2014, p.282).

Y para exponer los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó la distribución de frecuencias; y a partir de esta distribución se procedió a presentar los datos por medio de tablas y gráficos; los cuales facilitaron la lectura e interpretación de las variables.

d. Coeficiente de correlación rho de Spearman

Para determinar la relación que existe entre las variables de estudio se empleó el coeficiente de correlación rho de Spearman.

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (Hernández et al.,2014, p.322).

Este coeficiente toma valores entre -1 y 1, cuando el coeficiente de Spearman tome valores muy cercanos a cero se indica que no hay asociación, y cuando tome valores muy cercanos a -1 indica que hay una asociación negativa y finalmente si toma valores muy cercanos a 1 existe una asociación positiva entre las variables.

A continuación, se muestra los valores de medición ordinal del coeficiente de correlación de rho de Spearman.

Tabla 15
Valores del coeficiente de rho Spearman.

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
Correlación negativa alta	-,7 a -,89
Correlación negativa moderada	-,4 a -,69
Correlación negativa baja	-,2 a -,39
Correlación negativa muy bajo	01 a -,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	01 a ,19
Correlación positiva baja	,2 a ,39
Correlación positiva moderada	,4 a ,69
Correlación positiva alta	,7 a ,89
Correlación positiva muy alta	,9 a ,99
Correlación grande y perfecta	1

Fuente: Hernández et al. Metodología de la investigación, 2014, p. 322.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de investigación

En este capítulo se exponen los resultados alcanzados por el presente trabajo de investigación, los cuales fueron obtenidos luego de la aplicación del instrumento de la investigación, que es el cuestionario.

4.1.1. Validación del instrumento

Al respecto Arias (2012) manifiesta que para garantizar la consistencia y demostrar que el instrumento de investigación desarrollado permite obtener los objetivos de la investigación se tiene que someter al juicio de expertos para que estos determinen si procede o no procede el instrumento de investigación.

Es así que el cuestionario elaborado para el presente trabajo de investigación fue sometido al juicio de tres expertos, quienes evaluaron la validez del cuestionario y en el cual se obtuvo como resultado la procedencia del instrumento de investigación para su respectiva aplicación.

Cabe mencionar que los tres expertos que evaluaron la validez del instrumento de investigación estuvieron conformados por docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas con grado académico de Magíster. (Ver anexo N° 4)

4.1.2. Fiabilidad del instrumento de investigación

Para corroborar la confiabilidad, validez y consistencia interna de los ítems del instrumento de investigación constituido por una escala de Likert se utilizó el estadígrafo alfa de Cronbach. En donde los valores del coeficiente alfa de Cronbach se encuentran entre los rangos de 0 a 1. Cuanto más se acerque a 1, mayor será la fiabilidad del instrumento de investigación y mientras que el resultado se acerque más 0 cero irá disminuyendo la fiabilidad del instrumento.

A continuación, se muestra la tabla de Kuder Richardson, donde se ilustra la escala valorativa del coeficiente alfa de Cronbach, con sus respectivas interpretaciones.

Tabla 16

Valores de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach

Medida	Descripción
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: *Kuder Richardson

A continuación, se muestra el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido en el presente trabajo de investigación.

Tabla 17

Estadística de fiabilidad de la comunicación interna y manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0,887	0,881	38

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 17, ilustra el resultado obtenido al aplicar el coeficiente alfa de Cronbach a los datos obtenidos en el cuestionario de investigación de las dos variables de estudio que son comunicación interna y manejo de conflictos, y en donde se analizaron un total de 38 elementos (Total de interrogantes del cuestionario). Este coeficiente arrojó un resultado de 0,887 que de acuerdo a los valores de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach muestra que la fiabilidad del instrumento de investigación de las dos variables tiene una excelente confiabilidad, en concordancia con los parámetros de la tabla 16.

Tabla 18

Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir la comunicación interna

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,888	22

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 18, se observa que el resultado del coeficiente alfa de Cronbach del cuestionario para medir la variable 1: Comunicación interna es de 0,888 el cual representa según los parámetros establecidos en la tabla 16 que existe una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos de la variable comunicación interna; con un análisis de 22 elementos.

Tabla 19

Estadística de fiabilidad del cuestionario para medir el manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,722	16

Fuente: Procesamiento de datos SPSS V25

En la tabla 19, se observa que el resultado de la prueba del coeficiente alfa de Cronbach del cuestionario para medir la variable 2: manejo de conflictos es de 0,722, que según los parámetros de la tabla 16 representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos (cuestionario) de la variable manejo de conflictos; con análisis de 16 elementos.

4.1.3. Datos generales

En la siguiente tabla se muestra los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento de investigación.

Tabla 20

Género de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	27	55,1	55,1	55,1
	Masculino	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

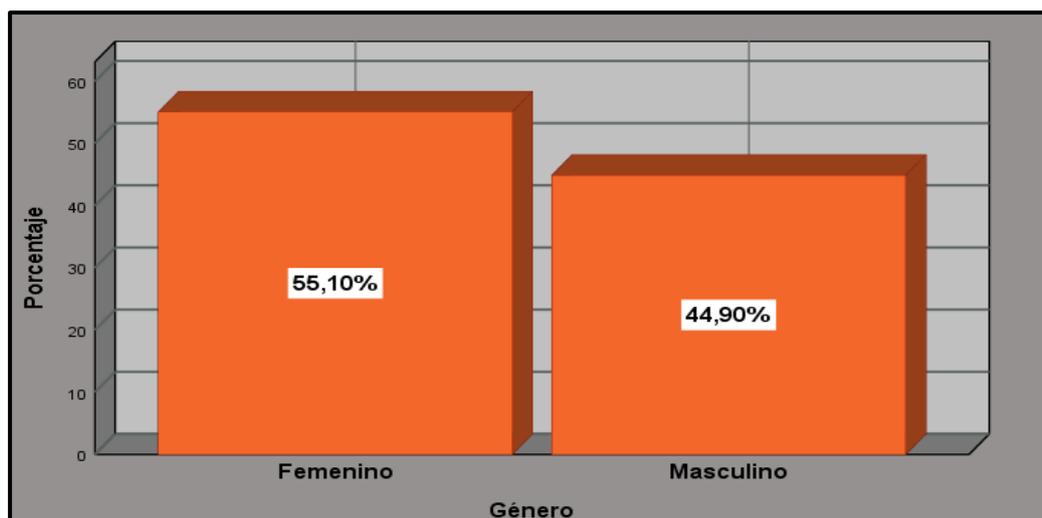


Figura 3. Género de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

En la tabla 20 y la figura 3, se contemplan que, en el terminal terrestre de Andahuaylas del total de 49 trabajadores encuestados; 27 trabajadores que

representan el 55,10% son de género femenino y mientras que 22 trabajadores (44,90%) son de género masculino. Según estos resultados podemos afirmar que más del 50% de las personas que laboran en el terminal terrestre de Andahuaylas son de género femenino.

Tabla 21

Edades de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	7	14,3	14,3	14,3
	De 25 a 35 años	13	26,5	26,5	40,8
	De 36 a 45 años	18	36,7	36,7	77,6
	De 46 a más	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

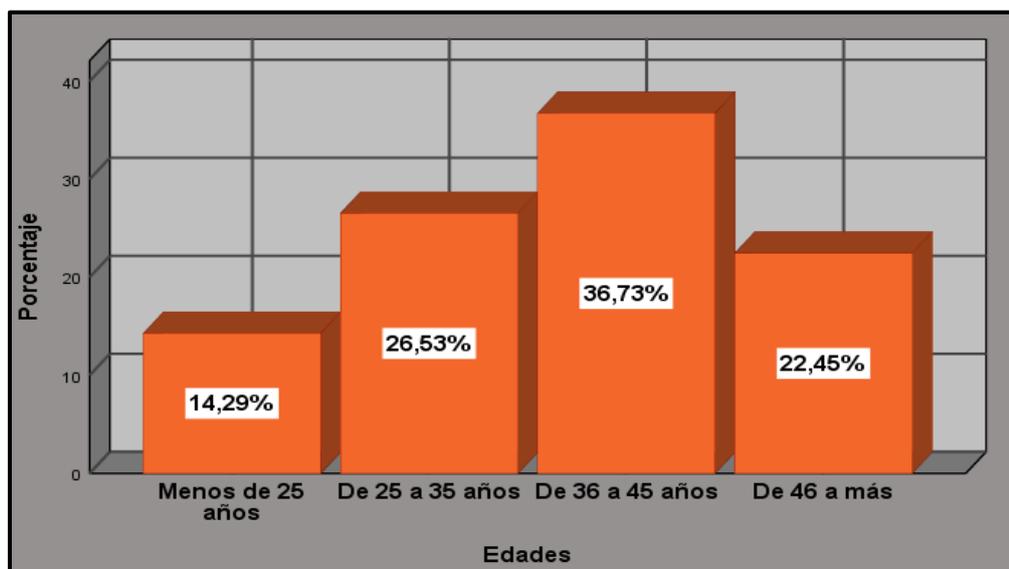


Figura 4. Edad de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 21 y figura 4, se muestran el rango de edades que tienen los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas. Según los resultados obtenidos se observa que en este terminal del total de 49 trabajadores encuestados; 7 trabajadores (14,29%) tienen menos de 25 años; 13 trabajadores (26,53%) están entre los 25 a 35 años; 18 trabajadores (36,37%) tienen entre 36 a 45 años y mientras que 11 trabajadores (22,45%) tienen más de 46 años. En síntesis, se puede afirmar que las edades más predominantes entre las personas que trabajan en el terminal terrestre de Andahuaylas son de 36 a 45 años de edad.

Tabla 22

Antigüedad laboral de trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 2 años	8	16,3	16,3	16,3
	De 2 a 4 años	9	18,4	18,4	34,7
	Más de 4 años	32	65,3	65,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

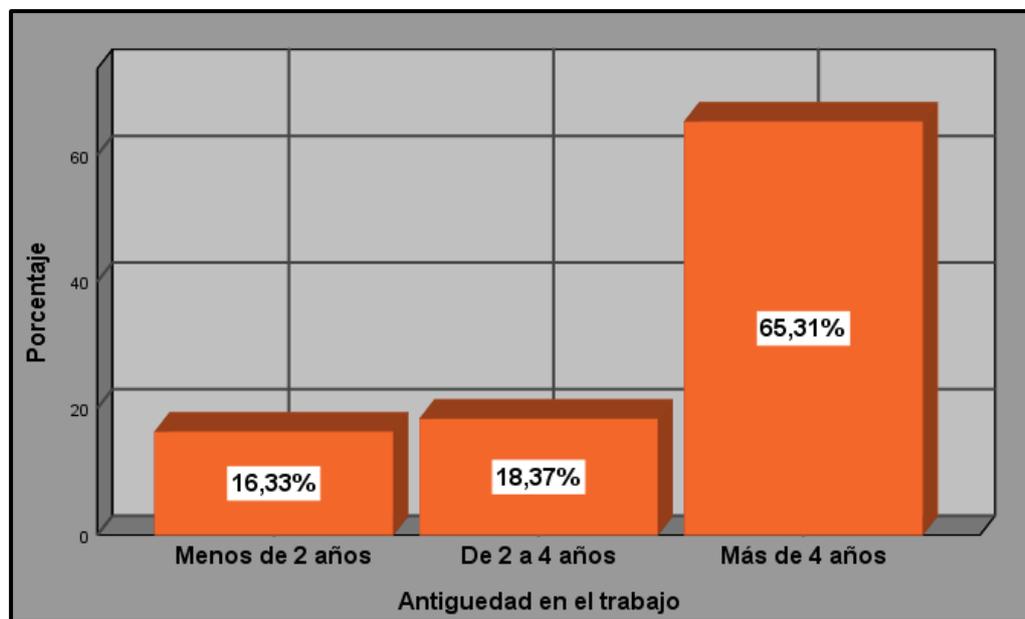


Figura 5. Antigüedad de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 22 y la figura 5, se observan la antigüedad laboral que tienen los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas. Según estos resultados obtenidos se contempla que, del total de 49 trabajadores encuestados, que representan el 100%; 8 trabajadores (16,33%) tienen menos de 2 años laborando en el terminal terrestre; 9 trabajadores (18,37%) tienen de 2 a 4 años laborando y mientras que 32 trabajadores (65,31%) tienen más de 4 años trabajando en el terminal terrestre de Andahuaylas.

En síntesis, se concluye que más del 50% de los trabajadores en el terminal terrestre tienen una antigüedad laboral de más de 4 años en esta institución.

Tabla 23
Nivel de instrucción de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	10	20,4	20,4	20,4
	Secundaria	29	59,2	59,2	79,6
	Instituto tecnológico	2	4,1	4,1	83,7
	Universidad	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

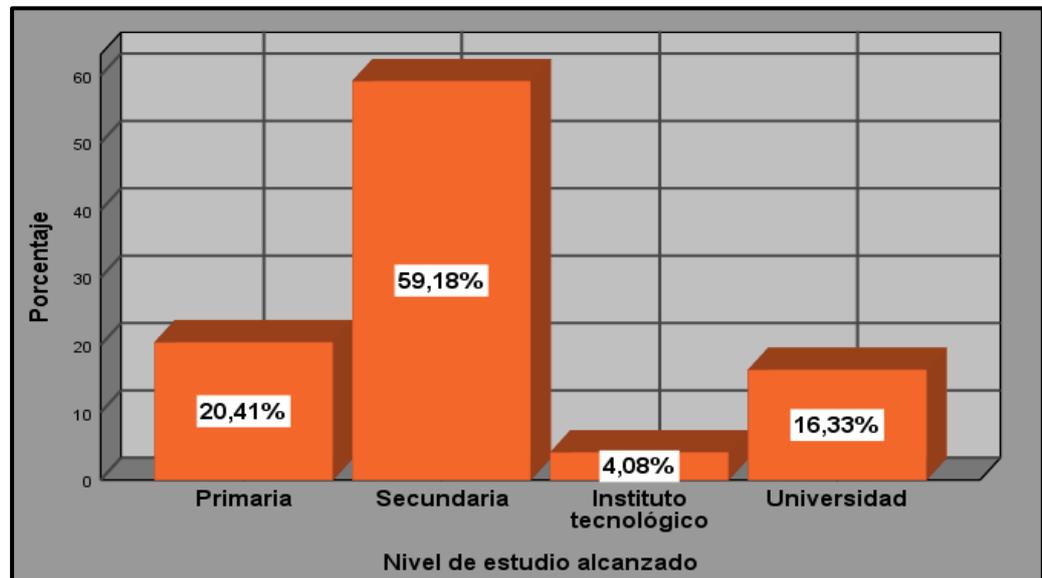


Figura 6. Nivel de instrucción de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas.

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 23 y figura 6, se aprecian el nivel de instrucción alcanzado por los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas. Según los resultados obtenidos se observa que del total de 49 trabajadores que representan el 100%; 10 trabajadores (20,41%) cuentan con un nivel primario; 26 trabajadores (59,18%) con un nivel secundario, 2 trabajadores (4,08%) tiene una formación técnica y mientras que 8 trabajadores (16,33%) cuentan con un nivel de instrucción superior; es decir universitaria.

En síntesis, se puede afirmar que el nivel de instrucción predominante de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas es el nivel secundario con un 59,18%.

4.1.4. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones

A continuación, se muestra la distribución de frecuencias de las dos variables de estudio del trabajo de investigación con sus respectivas dimensiones.

Variable 1: Comunicación interna

Tabla 24

Resultado estadístico de la variable 1: Comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	27	55,1	55,1	55,1
	Regular	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

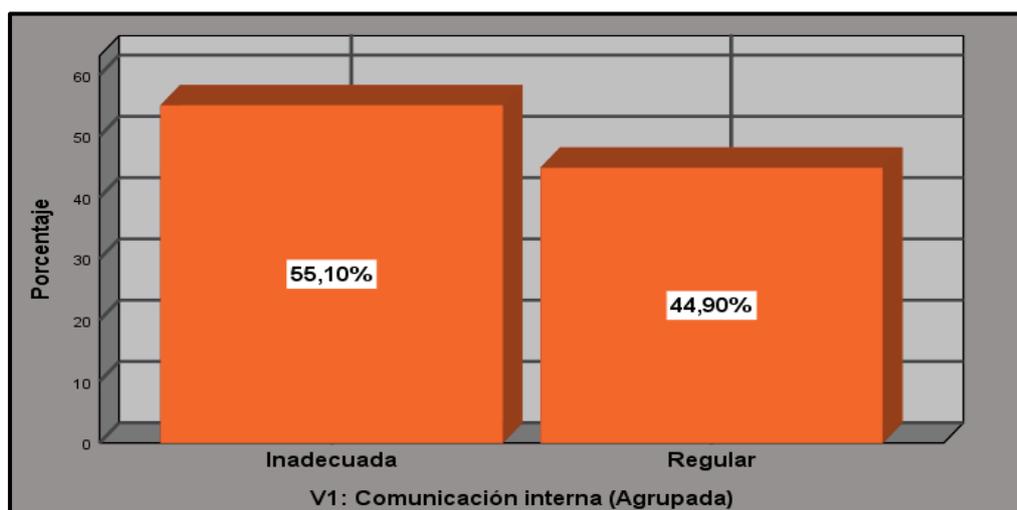


Figura 7. Comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 24 y la figura 7, exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación en cuanto a la comunicación interna que se da en el terminal terrestre de Andahuaylas. Según los resultados obtenidos de los 49 trabajadores encuestados; se observa que 27 trabajadores (55,10%) indican que la administración de la comunicación interna dentro del terminal terrestre es inadecuada; mientras que 22 trabajadores (44,90%) indican que es regular. En síntesis, la mayoría de los trabajadores; es decir el 55,10% de los trabajadores en esta institución manifiestan que la comunicación interna es mala.

V1d1: Comunicación formal

Tabla 25

Resultado estadístico de la dimensión comunicación formal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	33	67,3	67,3	67,3
	Regular	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

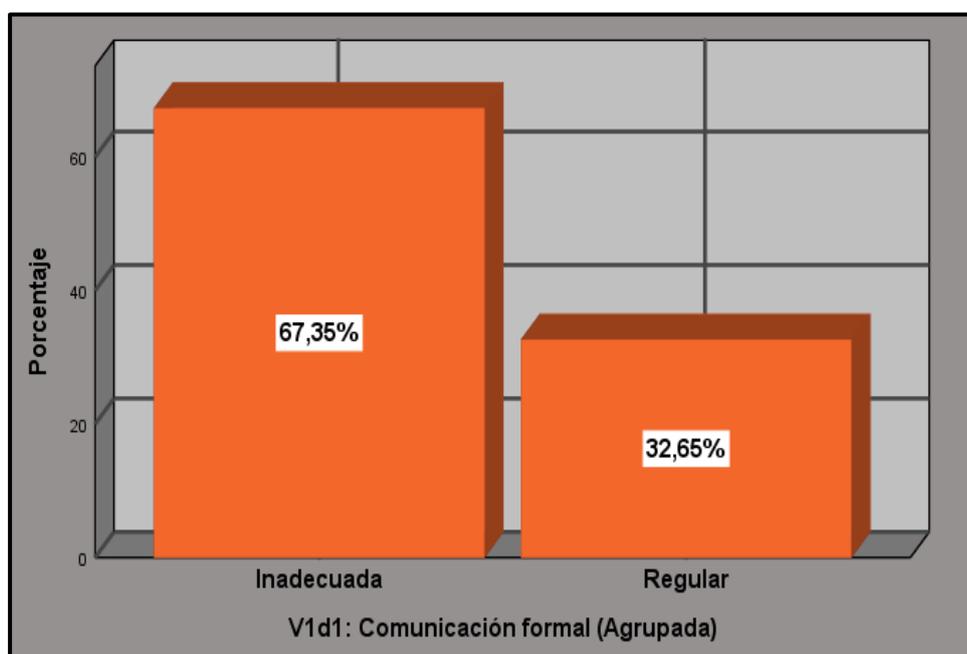


Figura 8. Resultado de la dimensión comunicación formal

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 25 y figura 8, se ilustran los resultados de la comunicación formal en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores; se observa que 33 trabajadores (67,35%) manifiestan que la comunicación formal en dicha institución es inadecuada y mientras, que 16 trabajadores (32,65%) indican que es regular.

En síntesis, se puede afirmar que la comunicación formal en el terminal terrestre de Andahuaylas se desarrolla de manera inadecuada; esto debido a que el 67,35% de los trabajadores así lo califica.

V1d2: Comunicación informal

Tabla 26

Resultado estadístico de la dimensión comunicación informal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	30	61,2	61,2	61,2
	Regular	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

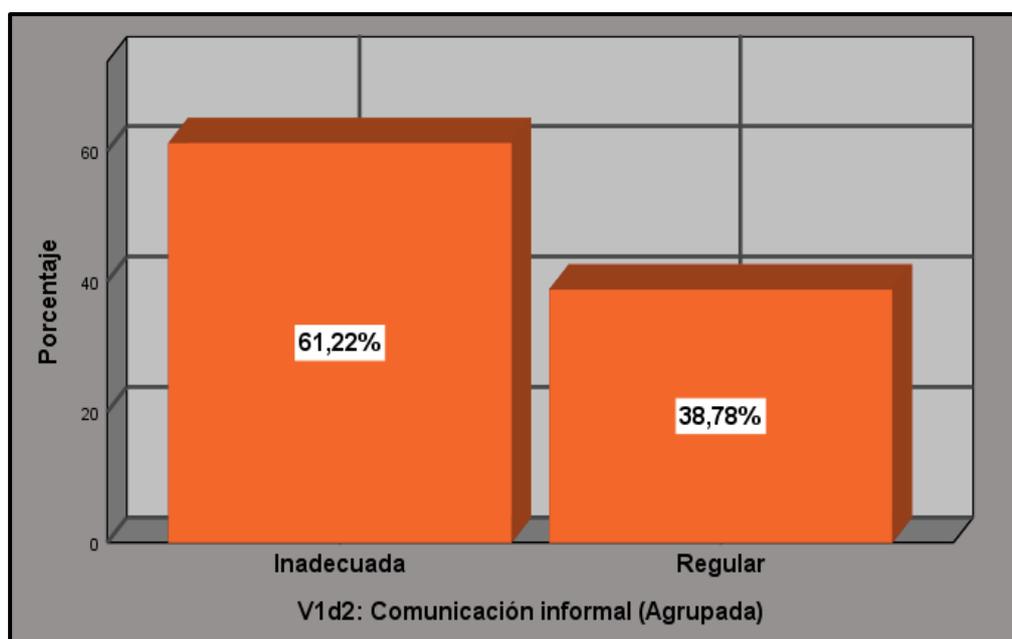


Figura 9. Resultado de la dimensión comunicación informal

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 26 y figura 9, se aprecian los resultados en cuanto a la dimensión comunicación informal en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores; se observa que 30 trabajadores (61,22%) manifiestan que la administración de la comunicación informal en dicha institución es inadecuada y mientras que 19 trabajadores (38,8%) indican que es regular.

En síntesis, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas, es decir el 61,2%, mencionan que la comunicación informal es inadecuada y mientras que un 38,8%; un porcentaje menor de trabajadores indica que es regular. Esto evidencia que la administración de la comunicación informal es incorrecta.

V1d3: Canales de la comunicación interna

Tabla 27

Resultado estadístico de la dimensión canales de la comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	10	20,4	20,4	20,4
	Regular	39	79,6	79,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

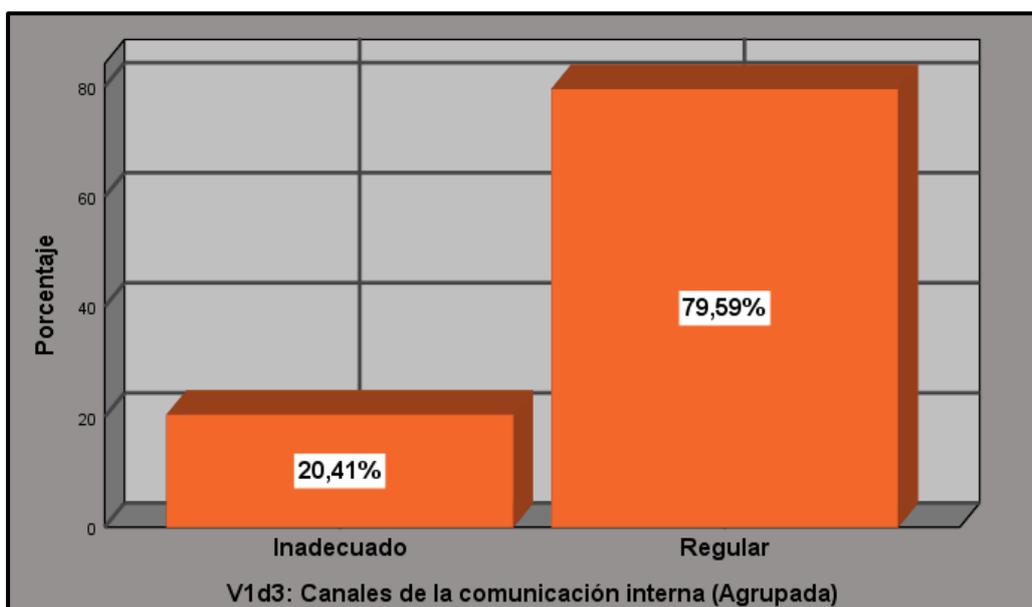


Figura 10. Resultado de la dimensión canales de la comunicación interna

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 27 y figura 10, se contemplan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas en cuanto a la dimensión canales de la comunicación interna. Según los resultados obtenidos de los 49 trabajadores; se observa que 10 trabajadores (20,41%) indican que los canales de la comunicación interna empleados en el terminal terrestre son inadecuados y mientras que 39 trabajadores (79,59%) indican que son regulares.

En síntesis, se puede afirmar que la mayoría de trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas; es decir el 79,59%; manifiestan que los canales de la comunicación interna en esta institución son utilizados de manera regular, es decir que no existe una administración óptima de los canales de comunicación interna.

Variable 2: Manejo de conflictos

Tabla 28

Resultado estadístico de la variable 2: Manejo de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Inadecuado	20	40,8	40,8	40,8
	Regular	29	59,2	59,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

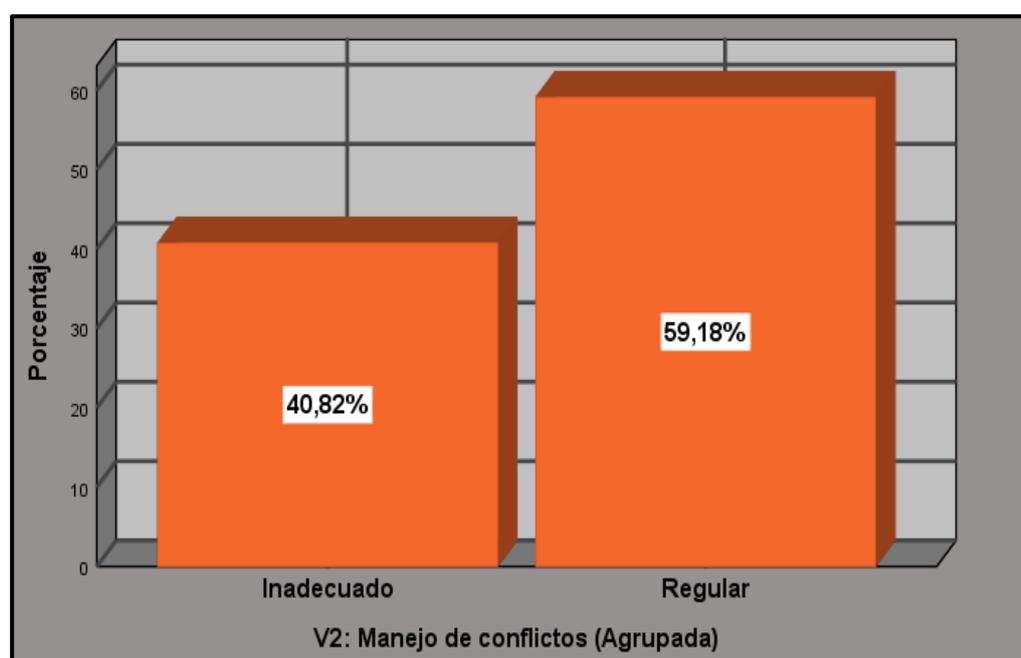


Figura 11. Manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 28 y figura 11, se exponen los resultados del manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores; se observa que 20 trabajadores (40,82%) manifiestan que el manejo de conflictos en dicha institución es inadecuado y mientras que 29 trabajadores (59,18%) indican que es regular.

En síntesis, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores en el terminal terrestre; es decir un 59,18% (29 trabajadores) manifiestan que el manejo de conflictos se realiza de manera regular en dicha institución. Esto evidencia no existe un óptimo manejo de conflictos.

V2d1: Aspectos de integración

Tabla 29

Resultado estadístico de la dimensión 1: Aspectos de integración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	13	26,5	26,5	26,5
	Regular	36	73,5	73,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

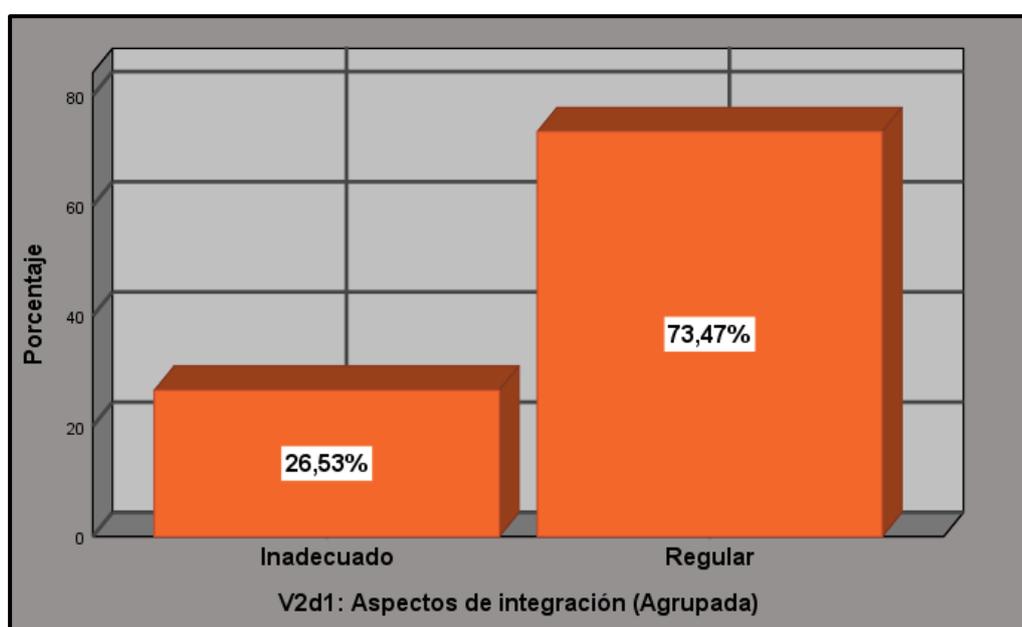


Figura 12. Resultado de la dimensión aspectos de integración

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 29 y figura 12, ilustran los resultados en cuanto a los aspectos de integración en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores; se observa que 10 trabajadores (26,53%) manifiestan que los aspectos de integración utilizados en el manejo de conflictos en dicha institución son inadecuados, y mientras que 39 trabajadores (73,47%) indican que es regular.

En síntesis, se puede concluir que los aspectos de integración utilizados en el manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas, según la mayoría de trabajadores; es decir el 79,59% manifiestan que es regular. Esto demuestra que no existe un empleo adecuado de los aspectos de integración en el manejo de conflictos en esta institución.

V2d2: Proceso interactivo

Tabla 30

Resultado estadístico de la dimensión 2: Proceso interactivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	36	73,5	73,5	73,5
	Regular	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

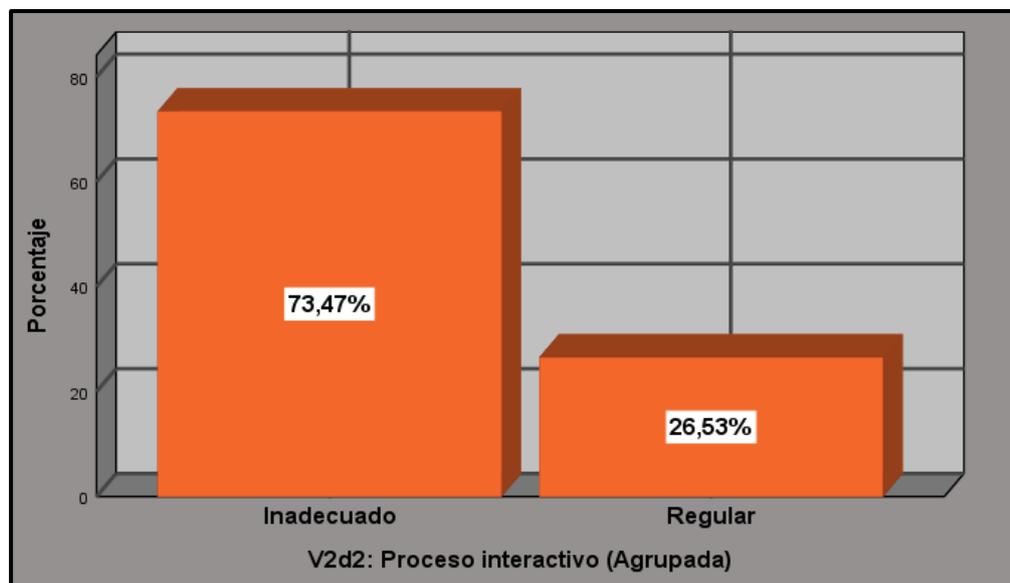


Figura 13. Resultado de la dimensión proceso interactivo

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 30 y figura 13, exponen los resultados del proceso interactivo en el manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores encuestados; se observa que 36 trabajadores (73,47%) manifiestan que el proceso interactivo utilizado en el manejo de conflictos en dicha institución es inadecuado, y mientras que 13 trabajadores (26,53%) indican que se emplea de manera regular.

En síntesis, según la mayoría de los trabajadores, es decir, el 73,47% (36 trabajadores) manifiestan que el proceso interactivo en el manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas es empleado de manera inadecuada. Esto revela que el proceso interactivo desarrollado en el manejo de conflictos es incorrecto.

V2d3: Producto de la interacción

Tabla 31

Resultado estadístico de la dimensión 3: Producto de la interacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	53,1	53,1	53,1
	Regular	23	46,9	46,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

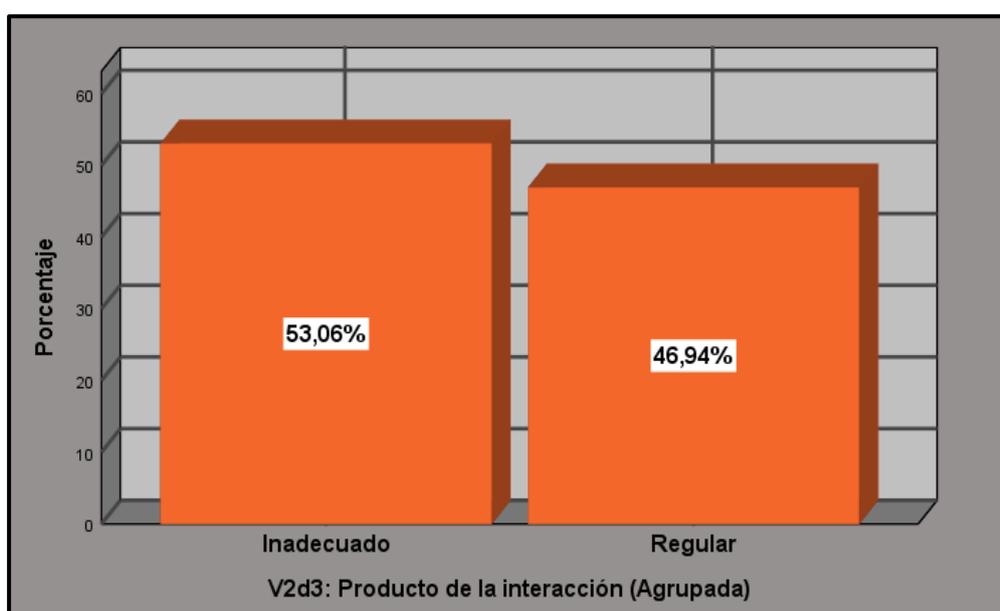


Figura 14. Resultado de la dimensión producto de la interacción

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 31 y figura 14, contemplan los resultados del producto de la interacción en el manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas obtenidos de la encuesta realizada. Según estos resultados del total de 49 trabajadores; es decir del 100%; se observa que 26 trabajadores (53,06%) manifiestan que el producto de la interacción en el manejo de conflictos en dicha institución es inadecuado, y mientras que 23 trabajadores (46,94%) indican que es regular.

En síntesis, los trabajadores indican que el producto de la interacción obtenida del manejo de conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas es inadecuado (53,06%) y regular (46,94%) respectivamente. Esto muestra que los resultados obtenidos del manejo de conflictos no es el adecuado.

4.1.5. Contrastación estadística de hipótesis

De acuerdo con la formulación de los problemas y los objetivos propuestos en la investigación, procedemos a mostrar los resultados que confirman la aceptación o rechazo de la hipótesis nula o alterna. Para contrastar la hipótesis se utilizó el estadígrafo rho de Spearman; el cual es un coeficiente de asociación que determina si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal.

A continuación, se muestra el rango de valores del coeficiente rho de Spearman:

Tabla 32

Valores del coeficiente de correlación rho Spearman

VALOR DE RHO	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.099	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación Nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a .099	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández, et al. Metodología de la investigación, 2014, p. 322.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

Contrastación de la hipótesis general

H_a: Existe una relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

H₀: No existe una relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

Tabla 33

Correlación entre comunicación interna y manejo de conflictos

			V1: Comunicación interna (Agrupada)	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)
rho de Spearman	V1: Comunicación interna (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,492**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	49	49
	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,492**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

En la tabla 33, se contempla que el resultado obtenido del coeficiente rho Spearman es de 0,492** con nivel de significancia (bilateral) de 0,000; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$). Por tanto, en contraste con los valores del coeficiente rho de Spearman de la tabla 32 se afirma con un nivel de significancia al 99% que existe una correlación positiva moderada entre las variables: Comunicación interna y manejo de conflictos. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; la cual es existe una relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019.

En síntesis, podemos inferir que la comunicación interna y el manejo de conflictos varían en el mismo sentido; es decir de manera proporcional.

Contrastación de la hipótesis específica 1

H_a: Existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

H₀: No existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

Tabla 34

Correlación entre la comunicación formal y el manejo de conflictos

		V1 d1: Comunicación formal (Agrupada)	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)
rho de Spearman	V1 d1:	Coeficiente de	1,000
	Comunicación	correlación	,425**
	formal	Sig. (bilateral)	.
	(Agrupada)	N	49
	V2: Manejo de	Coeficiente de	,425**
	conflictos	correlación	1,000
(Agrupada)	Sig. (bilateral)	,002	.
		N	49

*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 34, se observa que el resultado arrojado por el coeficiente rho Spearman es de 0,425** con nivel de significancia (bilateral) de 0,002; es decir menor al esperado ($p < 0,05$). Según este resultado obtenido en contraste con los valores del coeficiente rho de Spearman de la tabla 32 se afirma con nivel de significancia al 99% que existe una correlación positiva moderada entre la d1-V2: Comunicación formal y manejo de conflictos. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, la cual es existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

En síntesis, se confirma que la comunicación formal y el manejo de conflictos varían en el mismo sentido, es decir están asociadas entre sí.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H_a: Existe una relación directa entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

H₀: No existe una relación directa entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

Tabla 35

Correlación entre la comunicación informal y el manejo de conflictos

		V1 d2: Comunicación informal (Agrupada)	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)
rho de Spearman	V1 d2: Comunicación informal (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,460**
		N	49
	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,460**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 35, se contempla que el resultado arrojado por el coeficiente rho Spearman es de 0,460** con nivel de significancia (bilateral) de 0,001; es decir menor al esperado ($p < 0,05$). Según este resultado obtenido en contraste a los valores del coeficiente rho de Spearman de la tabla 32 se afirma con nivel de significancia al 99% que existe una correlación positiva moderada entre la d2-V2: Comunicación informal y manejo de conflictos. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; la cual es existe una relación directa entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

Por lo expuesto, se infiere que la comunicación formal y el manejo de conflictos varían en el mismo sentido; porque están asociadas entre sí.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación directa entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

H_a: No existe una relación directa entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

Tabla 36

Correlación entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos

			V1 d3: Canales de la comunicación interna (Agrupada)	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)
rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	V1 d3: Canales de la comunicación interna (Agrupada)	N	49	49
		Coefficiente de correlación	,614**	1,000
	V2: Manejo de conflictos (Agrupada)	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 36, se aprecia que el resultado arrojado por el coeficiente rho Spearman es de 0,614** con nivel de significancia (bilateral) de 0,000; es decir menor al esperado ($p < 0,05$). Según este resultado en contraste con los valores del coeficiente de rho de Spearman de la tabla 32 se afirma con nivel de significancia al 99% que existe una correlación positiva moderada entre la d3-V2: Canales de la comunicación interna y manejo de conflictos. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual es existe una relación directa entre los canales de la comunicación directa y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

En síntesis, se infiere que los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos varían en el mismo sentido; porque están asociadas entre sí.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En este capítulo se analiza, se compara y discute los resultados obtenidos en la sección anterior con los resultados obtenidos de otros trabajos de investigación que abarcaron el mismo tema de investigación; los cuales son: Comunicación interna y manejo de conflictos. Cabe señalar que estas comparaciones ayudarán contrastar la hipótesis general, así como las hipótesis específicas.

A continuación, se desarrolla la discusión y comparación del presente trabajo de investigación.

Primero: Con relación al objetivo general planteado: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas, región Apurímac – 2019. Y para determinar dicha relación se utilizó el estadígrafo rho de Spearman, el cual arrojó un resultado de 0,492** con un nivel de significancia bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$) y según este resultado se demostró que existe una correlación positiva moderada entre las variables mencionadas. En síntesis, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; porque según los resultados ambas variables sufren cambios de una manera proporcional.

Este resultado alcanzado guarda relación con los resultados obtenidos por los antecedentes considerados en la presente investigación.

Rios (2017), quien realizó el trabajo de investigación denominado “Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016”; en dicha investigación el coeficiente de correlación rho de Spearman demostró con un resultado de 0,896** que existe una correlación positiva alta entre estas variables. Cabe mencionar que esta investigación con los resultados obtenidos concluyó que mientras mejor sea la comunicación interna mejor será el manejo de conflictos en una institución.

Así mismo, otro antecedente que llegó al mismo resultado obtenido; fue la investigación realizada por Torres (2018) denominada “La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la Institución educativa San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018”; en dicha investigación se concluyó con el

resultado obtenido del coeficiente de correlación rho de Spearman que existe una relación positiva moderada entre las dos variables de estudio.

Y del mismo modo Prado (2018) llegó a la misma conclusión en la investigación denominada “Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguros de Vida de Pacífico. Trujillo. 2017”, dicha investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los vendedores de Seguros de Vida de Pacífico de la ciudad de Trujillo. 2017; en esta investigación se concluyó que existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, donde se ve que cuando la comunicación organizacional es alta se presenta un nivel alto de manejo de conflictos, según el 75% de los vendedores de Seguros de Vida Pacífico y cuando se da un nivel bajo de comunicación organizacional el 67.67 % de los vendedores califica que el nivel del manejo de conflictos es bajo.

Así mismo, contrastando los resultados obtenidos con la base teórica utilizada se ve que los resultados alcanzados por la presente investigación reafirman lo que afirma Publicaciones Vértice S.L (2008), quien refiere que la comunicación interna desarrolla y fortalece las relaciones interpersonales de los colaboradores de una organización a través de una comunicación óptima, el cual promueve el dialogo cooperativo constante entre empleador y empleado; y esto contribuye a disminuir los focos de conflictos internos fortaleciendo la cohesión de estos.

En síntesis, según los resultados alcanzados de las variables comunicación interna y manejo de conflictos se afirma que estas variables guardan una relación directamente proporcional.

Segundo: Como primer objetivo específico se estableció determinar la relación que existe entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019. Con un resultado obtenido de 0,425** y un nivel de significancia bilateral de 0,002; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$) del coeficiente de correlación rho de Spearman se estableció que existe una correlación positiva moderada entre dichas variables; concluyendo así que la dimensión 1: Comunicación formal y la variable 2: Manejo de conflictos sufren cambios de manera proporcional entre ambas variables; es decir que si existe una buena comunicación formal existirá un buen manejo de conflictos dentro del terminal terrestre de Andahuaylas y viceversa.

Este resultado alcanzado guarda relación con la conclusión del trabajo de investigación desarrollado por Gómez (2015) denominado “La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar”; esta investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar en la U.E Sorocaima entre los años 2013 y 2014”. En dicha investigación se concluyó que existe una correlación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos; el cual se sustenta en que una buen y correcto empleo de la comunicación formal evita el surgimiento de conflictos; caso contrario la ausencia o el estilo incorrecto de la comunicación formal genera conflictos dentro de una organización dificultando el alcance de sus objetivos institucionales.

Contrastando con la base teoría utilizada se ve que este resultado obtenido reafirma lo que afirma Arizcuren et al. (2008), quienes indican que la comunicación formal constituye un soporte importante del proceso comunicativo de una organización y su correcta administración reduce en gran medida que aparezca la comunicación informal, el cual es el principal causante del surgimiento de conflictos dentro de la organización porque esta última difunde informaciones distorsionadas o malinterpretadas causando problemas.

Y así mismo, el resultado obtenido guarda relación por lo indicado por Aru (2014), quien sostiene que la mayoría de los conflictos en las organizaciones está relacionada con una mala administración de la comunicación formal, la cual trae consigo el surgimiento de conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, productividad y el clima laboral y consecuentemente no resolver a tiempo estos conflictos daña su comunicación, reputación e imagen.

Tercero: Como segundo objetivo específico se planteó determinar la relación que existe entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019. Con un resultado obtenido de 0,460** y un nivel de significancia bilateral de 0,001; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$) del coeficiente de correlación rho de Spearman se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; concluyendo así que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión 2: Comunicación informal y la variable 2: Manejo de conflictos.

Este resultado guarda relación con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Castro, Finol y Lovera (2015), denominada “Conflicto y comunicación informal en las organizaciones educativas”; desarrollado en el año 2015; en dicha investigación se concluyó que en las organizaciones los gerentes educativos no realizan una óptima

administración de la comunicación informal, sobre todo lo referido a chismes los cuales son fuentes generadoras de conflictos. Así mismo esta investigación indica que un gerente necesita desarrollar competencias comunicativas que le permitan realizar una buena administración de la comunicación informal (chisme y rumores); puesto que este tipo de comunicación genera el surgimiento de conflictos, los cuales resultan negativos para las relaciones laborales dentro de una organización; y el cual consecuentemente puede convertirse en una crisis.

Y así mismo, con esta conclusión concuerda Arizcuren et al. (2008); quien afirma que “debemos ser cautelosos, ya que la comunicación informal también puede perjudicar a nuestras organizaciones sino se gestiona adecuadamente” (p.25)

En síntesis, se puede afirmar que un mal manejo de la comunicación informal genera conflictos y cuando existe un buen manejo de la comunicación informal existe un buen manejo de conflictos; todo ello justificando que la buena administración de la comunicación informal; es decir los rumores y chismes que surgen en la organización no genera conflictos.

Cuarto: Como tercer objetivo específico de la investigación se planteó determinar la relación existe entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región Apurímac, 2019. Con un resultado obtenido de 0,614 ** y un nivel de significancia bilateral de 0,000; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$) del coeficiente de correlación rho de Spearman se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; concluyendo así que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión 3: Canales de la comunicación interna y la variable 2: Manejo de conflictos.

Con relación a los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos Arizcuren et al. (2008) afirma que existe una relación entre estas dos variables; esto debido que el empleo adecuado de los canales de la comunicación favorece a la participación de todos los grupos de interés de la organización y este sistema de participación evita el surgimiento de los conflictos. Y lo mismo afirma Marco Arru (2014); que la falta de canales de comunicación dentro de una organización se convierte en un grave problema dentro de está ocasionando conflictos; mencionando que en la actualidad existe una necesidad imperiosa de contar con canales abiertos donde los colaboradores de la empresa puedan canalizar sus opiniones, sugerencias y sobre todo mantenerse informados, el cual evita el surgimiento de informaciones distorsionadas que traen consigo conflictos.

En síntesis, se puede afirmar que existe relación entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos. Esto se justifica en la buena administración de los canales de la comunicación evita el surgimiento de los conflictos; esto se debe a que los miembros de la organización se mantienen informados y consecuentemente se reduce la distorsión de la información el cual trae consigo el surgimiento de los conflictos.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones según los objetivos planteados.

1. Con respecto al objetivo general; con un resultado del coeficiente de correlación rho Spearman de 0,492** y con nivel de significancia bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$); se determina que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas – región de Apurímac, 2019. En síntesis, según los resultados ambas variables tienen una relación directa; es decir sufren cambios de una manera proporcional; y en donde si existe una mala comunicación repercutirá de manera negativa en el manejo de conflictos o viceversa.
2. En relación al objetivo específico N° 1; con un resultado del coeficiente de correlación rho Spearman de 0,425** y un nivel de significancia bilateral de 0,001; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$); se determina que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019. Por lo expuesto se concluye que entre la dimensión 1: Comunicación formal y la variable 2: Manejo de conflictos existe una relación directa debido a que estos sufren cambios proporcionales.
3. En cuanto al objetivo específico N° 2; con un resultado del coeficiente de correlación rho Spearman de 0,460** y un nivel de significancia bilateral de 0,001; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$); se determina que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión 2: Comunicación informal y la variable 2: Manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019. En síntesis, existe una relación directa entre la dimensión 2 y la variable 2; porque sufren cambios proporcionales entre sí.
4. Así mismo en cuanto al objetivo específico N° 3; con un resultado del coeficiente de correlación rho Spearman de 0,614** y con nivel de significancia (bilateral) de 0,000; es decir menor al nivel de significancia esperado ($p < 0,05$); se determina que existe una correlación positiva moderada entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019. Según lo expuesto se afirma que entre la dimensión 3: Canales de la comunicación interna y la variable 2: Manejo de conflictos existe una relación directa porque están asociados entre sí.

5. Mediante el procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS V25; en relación a la comunicación interna se encontró que el 55,10% de los trabajadores manifiestan que la administración de la comunicación interna es inadecuada y mientras que 44,90%; es decir el resto de los trabajadores manifiesta que la comunicación interna es regular en dicha institución, por la cual se concluye que no existe una adecuada comunicación interna en el terminal terrestre. Así mismo se muestra las conclusiones de sus respectivas dimensiones:

Comunicación formal: Un 67,37% de los trabajadores manifestó que existe una inadecuada comunicación formal en el terminal terrestre de Andahuaylas y un porcentaje menor del 32,65% indicó que es regular.

Comunicación informal: Un 61,22% de los trabajadores indicó que existe una inadecuada comunicación informal en el terminal terrestre de Andahuaylas y mientras que un 38,78 % afirmó que es regular.

Canales de la comunicación interna: Un 20,41% de los trabajadores afirmó que existe un inadecuado empleo de los canales de la comunicación interna en el terminal terrestre de Andahuaylas y mientras que un 79,59% indicó que es regular.

Se concluye que existe una inadecuada administración de la comunicación formal, informal y los canales de la comunicación interna los cuales son esenciales para su existencia organizacional.

6. Y finalmente, con respecto a la variable 2: Manejo de conflictos; se encontró mediante el procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS V25; que el 40,82% de los trabajadores manifiestan que el manejo de conflictos en terminal terrestre de Andahuaylas es inadecuado y mientras que 59,18%; es decir el resto de los trabajadores manifiestan que el manejo de conflictos es regular en dicha institución, por la cual se concluye que no existe un óptimo manejo de conflictos en el terminal terrestre. Así mismo se muestra las conclusiones de sus respectivas dimensiones:

Aspectos de integración: Un 73,47% de los trabajadores indicaron que el manejo de los aspectos de integración dentro de los conflictos en el terminal terrestre de Andahuaylas es regular y mientras que 26,53%, es decir el resto de los trabajadores manifestaron que es inadecuado.

Procesos interactivos: Un 73,47% de los trabajadores indicaron que los procesos interactivos desarrollados en el manejo de conflictos en el terminal terrestre de

Andahuaylas son inadecuados y mientras que un porcentaje menor, es decir el 26,53% de los trabajadores manifestaron que es regular.

Producto de la interacción: Un 53,06% de los trabajadores indicaron que el producto de la interacción del manejo de conflicto en el terminal terrestre de Andahuaylas es inadecuado y mientras que el 46,94% de los trabajadores indicó que es regular.

Se concluye que no existe un óptimo manejo de los aspectos de integración, productos interactivos y el producto de la interacción por parte de la gerencia del terminal terrestre de Andahuaylas.

RECOMENDACIONES

En función a las conclusiones descritas en el presente trabajo de investigación se expone las siguientes recomendaciones para el gerente general del terminal terrestre de Andahuaylas.

- a. Con respecto a la primera conclusión de la investigación, debe desarrollar habilidades, destrezas, competencias y actitudes comunicativas a través de capacitaciones y seminarios; además de ello implementar un plan de comunicación estratégica proactiva y a largo plazo, el cual implique a todos los trabajadores; es decir tanto del terminal terrestre y de las distintas empresas de transporte terrestre que funcionan en la misma. Todo ello le ayudará a administrar de manera efectiva la comunicación interna y el manejo de conflictos; puesto que la comunicación es el elemento vital para la solución de los conflictos y todo esto se logra a través de su empleo oportuno y eficiente.
- b. Con relación a la segunda conclusión debe realizar una buena planificación estructurada de la comunicación formal en donde defina las vías de comunicación, los protocolos y reglas de comunicación que deben seguirse dentro del terminal terrestre (en el cual se precise el modo en que cada trabajador del terminal terrestre y de las distintas empresas de transporte que funcionan en la misma han de comportarse y el tipo de relación que debe mantenerse dentro de esta entidad); así mismo el gerente general debe generar y garantizar soportes para este tipo de comunicación (orales, escritos y electrónicos) para que esta tenga más recursos y espacios de expresión suficientes para las distintas personas que trabajan en el terminal terrestre de Andahuaylas, y todo ello para evitar el surgimiento de la comunicación informal la cual representa la fuente principal genera de conflictos dentro de una organización. Y del mismo para evitar los efectos negativos de la comunicación informal (comunicación distorsionada y malinterpretada) se recomienda que se aumente y mantenga la calidad de la comunicación formal, el cual se logra evitando que la comunicación formal sea muy autoritaria a tal punto de no dejar espacios de participación para los colaboradores.
- c. Así mismo, en cuanto a la tercer conclusión debe administrar adecuadamente la comunicación informal mediante su participación activa en este tipo de comunicación, el cual consiste en estar pendiente de las informaciones que se estén difundiendo sean correctas y verdaderas entre los trabajadores de institución y de las distintas empresas de transporte que funcionan en el terminal terrestre y en el caso que constate que se está dándose malentendidos o mensajes distorsionados aclare dicha información de manera oportuna con el propósito de evitar conflictos entre los mismos. Cabe enfatizar que la

comunicación informal siempre existirá dentro de la organización, esto quiere decir que el gerente general debe aprender a convivir con los rumores (constituyen el producto de la comunicación informal), puesto que estos no se pueden eliminar por completo más solo pueden ser controlados y reducidos. Así mismo, no administrar adecuadamente los efectos negativos de la comunicación informal (chismes y rumores) contribuyen al surgimiento de los conflictos que pueden dañar la comunicación, reputación e imagen de esta institución ocasionando una crisis.

d. Seguidamente con respecto a la cuarta conclusión debe establecer e implementar los canales formales (como son la comunicación directa y personal, boletines y revistas, correos electrónicos, teléfonos y las reuniones) a utilizarse dentro del terminal terrestre los cuales garanticen el flujo de información y la participación total de los trabajadores. Y consecuentemente mediante una reunión dar a conocer a todos los trabajadores de la institución y de las distintas empresas de transporte que funcionan en la misma sobre los canales formales a utilizarse. Cabe enfatizar que la buena administración de estos canales de comunicación contribuirá a que los trabajadores de las distintas empresas de transporte no utilicen los canales informales los cuales son fuentes generadoras de conflictos.

e. Y en referencia a los indicadores de la comunicación interna se recomienda los siguientes.

Comunicación descendente: Brindar información oportuna a los trabajadores de la institución y de las distintas empresas de transporte terrestre que funcionan en la misma sobre el reglamento interno, las normas de convivencia y políticas de trabajo de manera efectiva y asertiva realizando la retroalimentación correspondiente para evitar el surgimiento de conflictos; el cual es ocasionado por desconocimiento de dichas informaciones.

Comunicación ascendente: Promover en los trabajadores de la institución y de las distintas empresas de transporte terrestre que funcionan en la misma a tener una comunicación constante con la gerencia del terminal para poder así conocer sus necesidades, opiniones o problemas que se estén dando en el terminal, todo ello contribuirá a que los trabajadores se identifiquen e integren con la institución.

Comunicación horizontal: Conformar equipos de trabajo para desarrollar actividades dentro del terminal. Esto contribuirá a la cohesión de los trabajadores; así mismo incrementará el espíritu de trabajo.

Comunicación transversal: Estar en constante comunicación los trabajadores de las distintas empresas de transporte terrestre que funcionan en el terminal terrestre para estar informado de todo lo que sucede y evitar el surgimiento de conflictos entre los trabajadores.

Comunicación social: Promover este tipo de comunicación mediante la socialización en grupo y la participación total de todas las personas que trabajan en las instalaciones del terminal terrestre de Andahuaylas. Esto contribuirá a una mayor identificación organizacional por parte de los trabajadores y una mayor integración y cohesión interna dentro de la institución. Cabe enfatizar que este tipo de comunicación es inherente y siempre se dará dentro de la organización porque representa la naturaleza de cada humano y por eso que el gerente debe aprender a convivir con ella.

Comunicación malinterpretada: Ser miembro activo de este tipo de comunicación informal dentro del terminal terrestre con el objetivo de frenar las comunicaciones malinterpretadas que puedan estar difundiéndose en los pasillos de la misma, y el cual consiste en caso de constatar que se están difundiéndose comunicaciones malinterpretadas aclarar dicha información, esto contribuirá a evitar el surgimiento de conflictos entre los trabajadores.

Comunicación distorsionada: Ser miembro activo de este tipo de comunicación informal que se da en el terminal terrestre con el objetivo de averiguar si la comunicación que fluye dentro de esta institución se está dando de manera correcta y si se verifica que se está distorsionando la comunicación dentro de esta institución debe de tratar de solucionarlo implementando acciones comunicativas que neutralicen y reduzcan este tipo de comunicación con el objetivo de evitar el surgimiento de conflictos.

f. Finalmente, con relación a los indicadores del manejo de conflictos se recomienda los siguientes.

Aspectos de integración: Realizar una administración adecuada de los aspectos de integración para el buen manejo de conflictos mediante el uso adecuado del poder; es decir no debe ser un gerente muy autocrático que imponga sus decisiones a la hora de solucionar los conflictos sino que también tiene que ser cooperativo para buscar soluciones que beneficien tanto al empleador como a los trabajadores; esto contribuirá a que los trabajadores del terminal terrestre y de las distintas empresas de transporte terrestre no guarden sentimientos de frustración e impotencia. Cabe mencionar que el uso repetido de la coacción en el manejo de conflictos genera hostilidad y resentimiento.

Así mismo se recomienda respetar los valores de los miembros de la institución para evitar conflictos.

Procesos interactivos: Involucrar y consultar a las partes involucradas en el conflicto para establecer una solución que beneficie a ambas partes, esto contribuirá a que los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas y de las distintas empresas de transporte terrestre se sientan tomados en cuenta.

Producto de la interacción: Dar a conocer de manera oportuna a todos los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas y de las distintas empresas de transporte terrestre que funcionan en la misma sobre las normas que surgen y se establecen dentro de la institución después de la solución de un conflicto mediante un documento o una reunión general; esto permitirá que no se produzcan conflictos por el desconocimiento de dichas normas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Accerto. (2014). *Resolución de conflictos*. España: Accerto.
- Alvarado, S. (29 de Mayo de 2019). *Apurímac y Cusco con compromisos sin cumplir para resolver conflictos*. Gestión.pe. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/apurimac-cusco-compromisos-cumplir-resolver-conflictos-268474>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. España: Netblo S.L.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación* (sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J., . . . Vicario, D. (2008). *Comunicación interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Arotoma, S. (2007). *Tesis de grado y metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad* (Primera ed.). Lima: DGS Vargas S.R.L.
- Arru, M. (16 de Marzo de 2014). *Los conflictos que genera la ausencia de la comunicación interna*. Observatorio RRHH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>.
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P. O., Fajula, A., Furst, P., Liria, E., . . . Ventura, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Carrasco, S. (2017). *Metología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (Febrero de 2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del desempeño*. P. O'Donovan, & M. Oumarou, Edits. Recuperado de www.itcilo.org/es/our-publications: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Corral, Y. (Junio de 2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. fuerterrebollo.com. Recuperado de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gestión. (25 de Marzo de 2015). *MTPE resolvió conflictos laborales a más de 10,000 trabajadores*. Gestion.pe. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mtpe-resolvio-conflictos-laborales-10-000-trabajadores-82780-noticia/>

- Gestión. (23 de Mayo de 2018). *Editorial: Necesaria revisión*. Gestión.pe. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-necesaria-revision-234256>
- Ginette, C. M. (2008). *Error Humano: C4c06 Modelo de determinación de raíz causa*. Puerto Rico: Copyright.
- Guerra, M., & Flores, M. D. (2016). La comunicación interna y la gestión estratégica en los GADS parroquiales de la provincia de Tungurahua, caso GAD Pilahuín. (*Tesis para licenciatura en Ingeniería de Empresas*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Jimenez, M. (5 de Junio de 2011). *Importancia de la investigación en el área de la Administración*. Universidad Nororiental Privada de Ayacucho. Recuperado de <https://sites.google.com/site/simaurajimenez/home/importancia-de-la-investigacion-en-el-area>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Comtemporánea*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Lezama, A. (18 de Octubre de 2010). *La investigación científica y su utilidad en la Administración*. Seminario.blogspot.com. Recuperado de <http://alicialezamaseminario.blogspot.com/2010/10/la-investigacion-cientifica-y-su.html>
- Oviedo, H. C., & Campo, A. (Septiembre-Diciembre de 2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Comunicación interna*. España: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Habilidades directivas*. España: Editorial Vértice.
- ReasonWhy. (8 de Mayo de 2019). *Las mejores empresas en comunicación interna. (2019)*. Reasonwhy.es. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mejores-empresas-comunicacion-interna-2019>
- Ríos, C. X. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la Ciudad de tarapoto año 2016. (tesis de posgrado)*. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos A ires: Editorial DIRCOM.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON .
- Sánchez Carlessi, H., Reyes, R. C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Sanchez, R. R. (28 de febrero de 2012). *eoi.es*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>

- Tubón, D. C. (2015). La comunicación interna y el desempeño laboral en la empresa Domingo Jeans del Cantón Pelileo. (. *Tesis de Licenciatura*). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

TITULO: Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac,

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar la relación que existe entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p> <p>b. Determinar la relación que existe entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p> <p>c. Determinar la relación que existe entre los canales de comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación directa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a. Existe una relación directa entre la comunicación formal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p> <p>b. Existe una relación directa entre la comunicación informal y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p> <p>c. Existe una relación directa entre los canales de la comunicación interna y el manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac.</p>	<p>VARIABLE I: Comunicación interna</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación formal - Comunicación informal - Canales de la comunicación interna. <p>VARIABLES II: Manejo de conflictos.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos de integración. - Procesos interactivos. - Producto de la interacción.
<p>MÉTODO Y DISEÑO</p> <p>MÉTODO Deductivo, asociado al enfoque cuantitativo.</p> <p>DISEÑO: No experimental, transversal correlacional</p> <p>NIVEL O ALCANCE Descriptivo - Correlacional</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>POBLACIÓN: 49 trabajadores</p> <p>MUESTRA: 49 trabajadores</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spss v 25 	

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1: Comunicación interna Proceso circular, continuo y permanente que se da dentro de una organización y a la vez son un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. (Arizcuren, 2008)	Comunicación formal Tipo de comunicación planificada y estructurada conforme a la estructura formal (organigrama) de una organización. Ésta puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal y así mismo este tipo de comunicación utiliza los canales oficiales establecidos por la organización para transmitir mensajes.	5.1. Comunicación descendente. 5.2. Comunicación ascendente. 5.3. Comunicación horizontal. 5.4. Comunicación transversal.
	Comunicación informal Es aquel tipo de comunicación que obedece a la espontaneidad y la necesidad de comunicación de los miembros de una organización y este tipo de comunicación no está reconocido ni sigue la estructura formal de la organización, dentro de este tipo de comunicación se encuentra la comunicación social, la comunicación malinterpretada y distorsionada.	2.1. Comunicación social. 2.2. Comunicación malinterpretada. 2.3. Comunicación distorsionada.
	Canales de la comunicación interna Son los medios mediante los cuales se transmiten los mensajes en proceso comunicativo y permiten que circule la comunicación a todos niveles, sirve para favorecer la participación de los miembros de una organización.	2.4. La comunicación directa y personal. 2.5. Revista y boletines. 2.6. Correo electrónico y teléfono. 2.7. Reuniones.
VARIABLE 2: Manejo de conflictos Conjunto de métodos y técnicas que se utilizan de forma adecuada para la solución de conflictos dentro de una organización. (Robbins y Judge, 2013)	Aspectos de integración Conjunto de factores que ayudan la cooperación e integración de las partes interactuantes en un proceso de conflicto dentro de una organización.	1.1.El poder. 1.2.Los valores. 1.3.El entorno.
	Procesos interactivos. Son las interacciones que se dan entre empleados, empleador y el gobierno, las cuales pueden ser extensas; con el objetivo de llegar en un consenso, acuerdo, convenio con respecto a un conflicto. Dentro de los procesos interactivos se pueden dar la toma de decisiones unilateral, bilateral o la tripartitas.	2.1. Toma unilateral de decisiones. 2.2. Interacciones bilaterales o bipartidas. 2.3. Interacciones tripartidas.
	Producto de la interacción. Constituye el resultado; producto del proceso interactivo que se da entre las partes involucradas en un conflicto dentro de una organización.	2.4. Normas sustantivas. 2.5. Normas procesales.

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo

TÍTULO: Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas, región Apurímac, 2019.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o preguntas	E.V
VARIABLE 1: Comunicación interna	Comunicación formal	1.1. Comunicación descendente. 1.2. Comunicación ascendente. 1.3. Comunicación horizontal 1.4. Comunicación transversal.	16.66 %	8	1. El gerente general brinda información sobre el reglamento interno de convivencia en el terminal terrestre. 2. El gerente general brinda información sobre las políticas de trabajo que deben seguirse en el terminal terrestre. 3. Se reúne con el gerente general para intercambiar información sobre asuntos de trabajo. 4. Le informa al gerente general sobre los conflictos que surgen dentro del terminal terrestre. 5. El gerente general promueve la conformación de equipos de trabajo entre los trabajadores en el terminal terrestre para desarrollar una determinada actividad. 6. El gerente general facilita la coordinación e información entre las personas que trabajan en el terminal terrestre. 7. Las personas que trabajan en el terminal terrestre comparten información entre ellos. 8. El gerente general se reúne con las personas que trabajan en el terminal terrestre para intercambiar información.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
	Comunicación informal	2.1. Comunicación social. 2.2. Comunicación malinterpretada. 2.3. Comunicación distorsionada.	16.66 %	6	9. Las personas que trabajan en el terminal terrestre conversan sobre asuntos personales en horas laborales. 10. Las conversaciones que se da entre las personas que trabajan en el terminal terrestre crean lazos entre ellos. 11. Surgen problemas entre las personas que trabajan por malos entendidos al momento de recibir información. 12. La información que recibe de las personas que trabajan en el terminal terrestre es clara y concisa. 13. Recibe información que no es correcta de las personas que trabajan en el terminal terrestre. 14. Existen problemas entre las personas que trabajan en el terminal a causa de una comunicación distorsionada.	
	Canales de la comunicación interna.	3.1. Comunicación directa y personal. 3.2. Revistas y boletines.	16.66 %	8	15. El gerente general se reúne con los representantes de los trabajadores para tratar asuntos importantes. 16. Las personas que trabajan en el terminal terrestre utilizan la comunicación personal para informar y tratar asuntos importantes.	

		3.3. Correo electrónico y teléfono. 3.4. Reuniones.			17. El gerente general utiliza boletines para transmitir asuntos importantes en el terminal terrestre. 18. Se ha implementado las revistas como medio para transmitir información en el terminal terrestre. 19. El gerente general utiliza el correo electrónico para enviar información. 20. El gerente general realiza llamadas telefónicas para informar a las personas que trabajan en el terminal terrestre. 21. El gerente general realiza reuniones con las personas que trabajan en el terminal terrestre para informar asuntos importantes. 22. En las reuniones que se realizan se informa de manera clara los puntos a tratar.	
VARIABLE 2: Manejo de conflictos	Aspectos de integración.	1.1.El poder. 1.2.Los valores. 1.3.El entorno.	16.66 %	6	23. El gerente general imparte poder en las personas que trabajan en el terminal terrestre. 24. Se siente a gusto con la autoridad que ejerce el gerente general. 25. Las personas que trabajan en el terminal terrestre respetan sus valores personales. 26. Se suscitan conflictos entre las personas que trabajan en el terminal terrestre debido a la diferencia de creencia entre ellos. 27. El ambiente donde desarrolla su trabajo es el más adecuado. 28. Existe una buena relación laboral entre las personas que trabajan en el terminal terrestre.	
	Proceso interactivo.	2.2. Toma unilateral de decisiones. 2.3. Interacciones bilaterales o bipartidas. 2.4. Interacciones tripartidas.	16.66 %	6	29. El gerente general involucra a los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de evitar conflictos. 30. Sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del terminal terrestre. 31. Ocurren malentendidos entre las personas que trabajan en el terminal terrestre y el gerente general. 32. El general resuelve los conflictos entre los trabajadores de manera justa. 33. El gerente general realiza un buen manejo de conflictos en el terminal terrestre. 34. Existe un intermediario en la solución de conflictos entre el gerente general y los trabajadores para lograr una solución imparcial.	
	Producto de la interacción.	3.1. Normas sustantivas. 3.2. Normas procesales	16.66 %	4	35. El gerente general informa las nuevas normas establecidas en el terminal terrestre para evitar conflictos. 36. Los trabajadores causan conflictos por el desconocimiento de las normas establecidas en el terminal terrestre. 37. El gerente general involucra a los trabajadores en el establecimiento de normas de convivencia. 38. El gerente general explica cada norma con el fin de evitar conflictos.	

Anexo 4: Ficha de validación por criterios de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Henry Wilfredo Agreda Cerna

Grado Académico: Magíster en Administración de la Educación

Fecha: 04.1.09.19.

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Henry W. Agreda Cerna
Mg. Henry W. Agreda Cerna
DOCENTE
CLAD: 03541

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18142062

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Poza Nelida Asunc Ruiz
Grado Académico: Magister en Administración de Empresas
Fecha: 07.1.09.1.10

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

mejore el formato de su proyecto

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejore los ítems, los ítems de todo lo Investigación y Redacción

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Especifique bien su población y muestra

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.



Mgtr. Nelida Asunc Ruiz

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 42346273

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Felipe Rafael Valle Díaz*
Grado Académico: *Doctor en Administración*
Fecha: *04.09.19*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

*Si es correcta, no presenta errores
hay correspondencia entre problemas
y objetivos*

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Se recomienda apoyarse en los elementos completos que forman una teoría, no se debe mutilar la teoría, porque los resultados no son confiables.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

*La hipótesis formulada queda: Existe una relación "directa" entre el C.I y M.C. por que debe compararse según teoría: "A mayor C.I es mayor el M.C." ;
"A menor C.I es menor el M.C."*

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGÜEÑAS
Dr. Felipe Rafael Valle Díaz
DOCENTE
DPTO. ACADÉMICO DE CARRERAS EMPRESARIALES

Sello y Firma del Evaluador
DNI: *21557083*

Anexo 5: Instrumento de recojo de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

ESTIMADO SEÑOR (A):

Se le agradece anticipadamente por su colaboración y su opinión sobre “Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región de Apurímac, 2019”. Por favor no ponga su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda marcando cada alternativa de respuesta con una x según su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género:

- a) Femenino () b) Masculino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años. ()
b) De 25 a 35 años. ()
c) De 36 a 45 años. ()
d) De 46 años a más. ()

1.3. Antigüedad en el trabajo.

- a) Menos de 2 años. ()
b) De 2 a 4 años. ()
c) Mas de 4 años. ()

1.4. Ud. qué nivel de estudio ha alcanzado.

- a) Primaria. ()
b) Secundaria. ()
c) Instituto tecnológico. ()
d) Universidad. ()

Lea atentamente las siguientes preguntas y conteste de manera objetiva las preguntas indicadas, marcando con una X en el recuadro, según Ud. crea conveniente, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ÍTEMS	Escala Valorativa				
		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: Comunicación interna.						
Dimensión: Comunicación formal.						
01	El gerente general brinda información sobre el reglamento interno de convivencia en el terminal terrestre.					
02	El gerente general brinda información sobre las políticas de trabajo que deben seguirse en el terminal terrestre.					
03	Se reúne con el gerente general para intercambiar información sobre asuntos de trabajo.					
04	Le informa al gerente general sobre los conflictos que surgen dentro del terminal terrestre.					
05	El gerente general promueve la conformación de equipos de trabajo entre los trabajadores en el terminal terrestre para desarrollar una determinada actividad.					
06	El gerente general facilita la coordinación e información entre las personas que trabajan en el terminal terrestre.					
07	Las personas que trabajan en el terminal terrestre comparten información entre ellos.					
08	El gerente general se reúne con las personas que trabajan en el terminal terrestre para intercambiar información.					
Dimensión: Comunicación informal						
09	Recibe información que no es correcta de las personas que trabajan en el terminal terrestre.					
10	Las conversaciones que se da entre las personas que trabajan en el terminal terrestre crean lazos entre ellos.					
11	Surgen problemas entre las personas que trabajan por malos entendidos al momento de recibir información.					
12	La información que recibe de las personas que trabajan en el terminal terrestre es clara y concisa.					
13	Las personas que trabajan en el terminal terrestre conversan sobre asuntos personales en horas laborales.					
14	Existen problemas entre las personas que trabajan en el terminal a causa de una comunicación distorsionada.					
Dimensión: Canales de la comunicación interna						
15	El gerente general se reúne con los representantes de los trabajadores para tratar asuntos importantes.					
16	Las personas que trabajan en el terminal terrestre utilizan la comunicación personal para informar y tratar asuntos importantes.					
17	El gerente general utiliza boletines para transmitir asuntos importantes en el terminal terrestre.					
18	Se ha implementado las revistas como medio para transmitir información en el terminal terrestre.					
19	El gerente general utiliza el correo electrónico para enviar información.					
20	El gerente general realiza llamadas telefónicas para informar a las personas que trabajan en el terminal terrestre.					

21	El gerente general realiza reuniones con las personas que trabajan en el terminal terrestre para informar asuntos importantes.					
22	En las reuniones que se realizan se informa de manera clara los puntos a tratar.					
VARIABLE II: MANEJO DE CONFLICTOS						
Dimensión: Aspectos de integración						
23	El gerente general imparte poder en las personas que trabajan en el terminal terrestre.					
24	Se siente a gusto con la autoridad que ejerce el gerente general.					
25	Las personas que trabajan en el terminal terrestre respetan sus valores personales.					
26	Se suscitan conflictos entre las personas que trabajan en el terminal terrestre debido a la diferencia de creencia entre ellos.					
27	El ambiente donde desarrolla su trabajo es el más adecuado.					
28	Existe una buena relación laboral entre las personas que trabajan en el terminal terrestre.					
Dimensión: Procesos interactivos						
29	El gerente general involucra a los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de evitar conflictos.					
30	Sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del terminal terrestre.					
31	Ocurren malentendidos entre las personas que trabajan en el terminal terrestre y el gerente general.					
32	El general resuelve los conflictos entre los trabajadores de manera justa.					
33	El gerente general realiza un buen manejo de conflictos en el terminal terrestre.					
34	Existe un intermediario en la solución de conflictos entre el gerente general y los trabajadores para lograr una solución imparcial.					
Dimensión: producto de la interacción						
35	El gerente general informa las nuevas normas establecidas en el terminal terrestre para evitar conflictos.					
36	Los trabajadores causan conflictos por el desconocimiento de las normas establecidas en el terminal terrestre.					
37	El gerente general involucra a los trabajadores en el establecimiento de normas de convivencia.					
38	El gerente general explica cada norma con el fin de evitar conflictos.					

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: Cuestionario adaptado del trabajo de investigación desarrollado por Rios (2017) titulado “Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la Ciudad de Tarapoto año 216”

Anexo 6: Documentos presentados para la aplicación de la encuesta

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

SOLICITA: Información para trabajo de investigación.

Sr. Gerente General del Terminal Terrestre Andahuaylas S.A.C

YO Nelida Diufilia Vicente Ccorimanya, identificado con DNI. N° 70420792, con domicilio en Av. El Carmen S/N – San Jerónimo, egresada de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas con código de estudiante 1103120131, ante Ud. Me presento con el debido respeto y expongo:

Que, deseando obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas vengo desarrollando un trabajo de investigación denominada "Comunicación gerencial y Manejo de conflictos en el Terminal Terrestre Andahuaylas S.A.C, Apurímac – 2019"; para lo cual necesito recopilar el número de arrendatarios del terminal para determinar la población de la investigación y consecuentemente la muestra del estudio, para así poder aplicar el instrumento de investigación que es el cuestionario; todo esto es muy necesario para realizar el trabajo de investigación y así tener la validez para obtener el grado de licenciada. Y es por ello solicito a Usted que pueda poder brindarme esa información y desde ya expreso mis sentidos agradecimientos, contando con su apoyo.

- Adjunto Diploma de egresada

Andahuaylas, 06 de abril del 2019



Nelida D. Vicente Ccorimanya
DNI: 70420792


TERMINAL TERRESTRE ANDAHUAYLAS
S.A.C
ALFREDO REYES QUISPE
GERENTE GENERAL

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

SOLICITA: Permiso para realizar encuesta para trabajo de investigación.

Sr. Gerente General del Terminal Terrestre Andahuaylas S.A.C

YO Nelida Diuffia Vicente Ccorimanya, identificado con DNI. N° 70420792, con domicilio en Av. El Carmen S/N – San Jerónimo, egresada de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas con código de estudiante 1103120131, ante Ud. Me presento con el debido respeto y expongo:

Que, deseando obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas vengo desarrollando un trabajo de investigación denominada "Comunicación gerencial y Manejo de conflictos de los trabajadores del Terminal Terrestre Andahuaylas S.A.C, Apurímac – 2019"; para lo cual necesito realizar una encuesta a todos los trabajadores de la empresa; todo esto es muy necesario para realizar el trabajo de investigación y así tener la validez para obtener el grado de licenciada. Es por ello solicito a Usted que pueda poder brindarme esa información y desde ya expreso mis sentidos agradecimientos, contando con su apoyo.

Andahuaylas, 31 de agosto del 2019


TERMINAL TERRESTRE ANDAHUAYLAS
S.A.C.
ALFREDO REYES QUISPE
GERENTE GENERAL
31-08-19
10.00 pm



Nelida D. Vicente Ccorimanya
DNI: 70420792

Anexo 7: Fotografías de la investigación







