FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE TRANSACCIONES DE LA EMPRESA FRACTALIA PERÚ S.A. - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

MARÍA ROSA TERÁN JÁCOBO
ORCID: 0000-0002-1471-670X

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, MARZO DE 2019

DEDICATORIA

Esta investigación, se la dedico a Dios, por permitirme alcanzar mis metas personales y profesionales. A mis padres, por su apoyo y consideración especial, en cada paso que he dado son mi motor y motivo.

AGRADECIMIENTOS

En primer término, quisiera agradecer a mis padres Carlos Terán Tambillo y Berna Jácobo Huamané, por su apoyo constante e incondicional en mi vida, quienes cada día me motivaron a seguir adelante para cumplir mis objetivos y sobre todo por creer en mi capacidad, inspirándome a ser la mejor versión de mí misma cada día. Asimismo, a cada uno de los colaboradores de la empresa Fractalia por su colaboración y apoyo para la realización de la investigación. Por otro lado, a todos los docentes de la Universidad Autónoma del Perú, por lo conocimientos brindados a lo largo de la carrera universitaria, por la dedicación y paciencia. Finalmente, al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por su asesoramiento y apoyo para que la investigación llegue a buen puerto.

ÍNDICE

DEDICATORIA 2
AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1 Realidad problemática 14
1.2 Justificación e importancia de la investigación 18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico 20
1.4 Limitaciones de la investigación 20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO
2.1 Antecedentes de estudios 23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 29
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada 42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO
3.1 Tipo y diseño de investigación 46
3.2 Población y muestra 47
3.3 Hipótesis 47
3.4 Variables – Operacionalización 48
3.5 Métodos y técnicas de investigación 50
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados 51
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos 54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
4.1 Validación del instrumento 56
4.1.1 Análisis de fiabilidad 57
4.2 Resultados descriptivos de las variables 58
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones 60
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas 66
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio 67
4.6 Procedimientos correlacionales 68

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones 73

5.2 Conclusiones 76

5.3 Recomendaciones 76

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo en estudio.
Tabla 2	Operacionalización de la variable comunicación organizacional.
Tabla 3	Operacionalización de la variable manejo de conflictos.
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de comunicación organizacional.
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de manejo de conflictos.
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable comunicación organizacional.
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos.
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional.
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos.
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente.
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente.
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal.
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión negociación.
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión mediación.
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje.
Tabla 16	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos.
Tabla 17	Resultados de la prueba de normalidad de las variables comunicación organizacional y el manejo de conflictos.
Tabla 18	Resultados de correlación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos.
Tabla 19	Resultados de correlación entre la dimensión descendente y el manejo de conflictos.
Tabla 20	Resultados de correlación entre la dimensión ascendente y el manejo de conflictos.
Tabla 21	Resultados de correlación entre la dimensión horizontal y el manejo de conflictos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional.
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflicto.
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente.
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente.
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal.
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión negociación.
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión mediación.
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje.
Figura 9	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflicto.
Figura 10	Gráfico de dispersión de las variables comunicación organizacional y manejo de conflictos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE TRANSACCIONES DE LA EMPRESA FRACTALIA PERÚ S.A. - 2017

MARÍA ROSA TERÁN JÁCOBO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación plantea como interrogante de investigación ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.- 2017? El objetivo de la investigación fue abalizar la forma en que una buena comunicación organizacional permite manejar adecuadamente los conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa. Por otro lado, los supuestos de la investigación están en relación de la existencia de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa sujeta de estudio. Asimismo, la investigación presenta un diseño no experimental de nivel correlacional, teniendo como población 40 colaboradores del área de transacciones de la empresa. Los instrumentos aplicados en el recojo de datos presentan un nivel adecuado de fiabilidad demostrado mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.826 para la prueba de comunicación organizacional y 0.793 para la prueba de manejo de conflictos. En la prueba de hipótesis general se obtuvo un R de Pearson 0,928 demostrando la existencia de una correlación positiva muy alta entre las variables analizadas en la empresa Fractalia Perú S.A.

***Palabras clave*:** comunicación organizacional, manejo de conflictos, confrontación.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE COMPANY'S TRANSACTION AREA EMPLOYEES FRACTALIA PERÚ S.A. - 2017

MARÍA ROSA TERÁN JÁCOBO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The research poses as a research question: What is the relationship between organizational communication and conflict management in the employees of the transaction area of the company Fractalia Perú S.A.- 2017? The objective of the research was to assess the way in which good organizational communication allows for the proper handling of conflicts in the collaborators of the company's transactions area. On the other hand, the research assumptions are related to the existence of the relationship between organizational communication and conflict management in the employees of the transaction area of the company under study. Likewise, the research presents a non-experimental design at a correlational level, with a population of 40 employees from the company's transaction area. The instruments applied in data collection present an adequate level of reliability demonstrated by Cronbach's alpha statistic, 0.826 for the organizational communication test and 0.793 for the conflict management test. In the general hypothesis test, a Pearson R 0.928 was obtained, demonstrating the existence of a very high positive correlation between the variables analyzed in the company Fractalia Perú S.A.

Keywords: organizational communication, conflict management, confrontation.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha formado un papel fundamental de suma importancia en la vida del ser humano, sea visto en la necesidad de comunicarse con sus semejantes con la finalidad de expresarse y esperar una respuesta u opinión. La comunicación organizacional es la base estructural de cualquier organización en el mundo y de gran importancia en los diversos procesos organizacionales, así como en las relaciones interpersonales ya que mientras los trabajadores se sientan identificados con la organización serán conscientes de sus habilidades e intercambiar experiencias para el logro de los objetivos.

Hoy en día las organizaciones necesitan mantenerse actualizados, los medios de comunicación han ido evolucionando con el tiempo desde los medios escritos a los digitales en la actualidad existen herramientas para tener una comunicación eficaz con los trabajadores está en los altos mandos gerenciales el innovar y utilizar las herramientas; en ese sentido, las organizaciones que quieren salir adelante, tienen que prestarle una especial atención a la comunicación puesto que sus características permiten mencionar que favorece desarrollar un mejor clima en la empresa ayudando a la competitividad.

La comunicación en las organizaciones puede ser una ventaja o un problema serio, pues en una organización muchos de los problemas son por la falta de una comunicación clara y fluida, el proceso de envió de información se distorsiona, se omite o existe una mala percepción de lo que se quiere transmitir.

El conflicto forma también parte de nuestra vida diaria debido a que somos seres humanos con diferentes maneras de pensar y actuar. Debemos de saber llegar a consensuar con las personas a nuestro alrededor, sobre todo en un ambiente laboral. En ese sentido, Fuentes (2007) dice: “La solución constructiva de los

conflictos supone enfrentarlos desde una postura particular, desde un enfoque que acepte el hecho de que surgen como consecuencia de una incompatibilidad inicial pero que son superables tratando de llegar a una solución final” (p. 35).

El mejoramiento de la comunicación organizacional se enfoca en implementar técnicas y actividades comunicacionales para la reducción de conflictos internos, así como fomentar la participación en equipo y la identificación con la empresa para alcanzar los resultados que han sido planificados en la organización.

El análisis de la problemática en el ámbito de la empresa en estudio, permite describir la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.?, del cual se generó la una hipótesis que busca establecer en que medida existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa en estudio.

Asimismo, la estructuración de la investigación ha sido sistemática y secuencial, explicados de la siguiente forma:

En el capítulo I, se explica la problemática relacionada a las variables de estudio, que concluye en la formulación del problema y los objetivos de la investigacion, terminando con la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla y explica las principales investigaciones realizadas respecto a las variables de estudio, así como su sustento teórico científico, y las palabras de difícil comprensión consideradas en las bases teóricas.

En el capitulo III, se explica toda la metodología de estudio, como el tipo, diseño, población y muestra considerada en el estudio, así como las hipótesis y la

parte operacional de las variables que permiten tener las pruebas de recolección de datos, finalmente en esta capitulo se explica los procedimientos estadísticos a seguir.

En el capitulo IV, se pone a disposición del lector los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales, la prueba de normalidad con sus respectivas interpretaciones.

Finalmente, en el capítulo V, se explica las discusiones de los resultados obtenidos con los resultados de los antecedentes, así como las conclusiones y recomendaciones que se propone a la empresa donde se realizó la investigacion.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

El papel de la comunicación es importante porque se convierte en un eje transversal de toda organización en el mundo, siendo una de sus cualidades principales el correcto desarrollo de las relaciones humanas, en ese sentido, la comunicación, es un pilar fundamental dentro de correcto desarrollo de la empresa, pues permite informar, identificar los requerimientos y aciertos de la empresa y de sus trabajadores. Mediante un incorrecto direccionamiento de la información puede surgir malentendidos, pero también con una comunicación eficaz puede resolverse una diversidad de intereses, no todos tenemos las habilidades para comunicarnos y expresar lo que sentimos, pero existen diversos medios tantos escritos, verbales y tecnológicos que nos permiten hoy en día darle importancia a la comunicación ya que esto contribuye a mejorar el clima laboral de la empresa y ser competitivos.

Al respecto, Ramos (2016) indicó que: “En toda organización la ausencia de una acertada comunicación conllevará a situaciones pocos saludables incluso llegando a afectar el clima organizacional, produciéndose un conflicto” (p. 15). Complementando el aporte del autor que precede, Slier (2016) dice: “La aparición de conflictos al interior de una organización es producto de los valores, principios y cultura que cada persona posee o ha sido formada, por ende, es inevitable que aparezcan” (p. 43).

En los países de América Latina, en los últimos años se han suscitado problema de conflictos laborales por problemas de una deficiente comunicación, en diferentes organizaciones, son innumerables los conflictos que se suscitan en una organización; sin embargo, los más comunes son originados por situaciones diferentes como: hábitos, vivencias y experiencias de cada miembro que colabora en la organización, también se presentan otros factores como la personalidad de cada

individuo, nivel socioeconómico y costumbres.

Aguilera (2007) desarrolló una investigación que indica que un 80% de los problemas de gestión en las empresas chilenas, colombianas, mexicanas entre otros países de Latinoamérica son provocadas por una deficiente comunicación, tanto en sus niveles vertical, horizontal y diagonal. Otro de las conclusiones importantes a mencionar son las actitudes de los colaboradores por aspectos que le incomodan dentro del desarrollo de sus actividades en sus respectivas áreas.

En el mismo sentido, Aguilera (2007) menciona:

> En países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas, considero que este es un problema bastante habitual, le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile lo consideraron como un problema con relativa frecuencia, presentando un 57%, Venezuela un 45%, México fue la excepción ya que lo considero un problema poco frecuente en un 52%. (párr. 4)

En el Perú, nuestra actividad laboral cotidiana no está exenta de situaciones conflictivas, sea en un entorno social, laboral o comercial, la falta de comunicación en las empresas genera cambios tanto en el desempeño como en el logro de los objetivos. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación sin embargo tanto como en las medianas y grandes empresas se requiere desarrollar herramientas y habilidades para enfrentarlas con un enfoque distinto. Podemos mencionar que en mundo globalizado la comunicación es fundamental para el desarrollo de los colaboradores para enfrentar retos y necesidades que exige el trabajo diario, así como el desarrollo de las organizaciones. Según, Carrillo (2014) directora general de Eco Consultores, la mayor disputa por el talento, el interés de las empresas por la gestión de las personas y por participar en rankings como Great

Place to Work, que la comunicación interna emerge a un primer plano en las empresas y se posiciona como elemento estratégico, siendo la comunicación interna un rol estratégico que les permite alinear a toda organización con sus objetivos de negocio y cultura corporativa.

Según Antezana (2013) en su entrevista en el diario Gestión explicó que en el Perú cuando las empresas hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, y la comunicación interna es la gran abandonada. El modelo para elaborar estrategias competitivas que usan las empresas peruanas no incluye a la comunicación interna como un factor importante para su éxito. Mientras en otros países ya existen vicepresidencias de comunicación.

Desde la perspectiva loca, Fractalia Perú S.A. es una transnacional del sector servicios, desarrollándose la investigación en el área de transacciones, la que se encarga de la atención de diferentes solicitudes para empresas afiliadas al servicio de Movistar específicamente para carteras de clientes del sector banca, servicios y sector público. En donde se ha verificado algunas deficiencias en la gestión del personal específicamente en el tema de comunicación entre colaboradores, jefes y personal de otras áreas; la falta de estrategias desarrollada por los integrantes conlleva a malentendidos o rumores, provocando una mala relación laboral y a su vez representa un clima laboral insatisfactorio que no se adecuado para el correcto desarrollo del profesional del área.

Respecto a la dimensión comunicación descendente, no se brinda asesoría sobre el manejo laboral, los trabajadores del área de transacciones no se sienten identificados con la empresa, esto genera incomodidad y un bajo clima organizacional.

Respecto a la dimensión comunicación ascendente, no se toma en cuenta las

sugerencias del colaborador, no existe reuniones o focus group donde se pueda brindar opinión acerca del trabajo que se realiza, sobre el trato con los compañeros y la organización en general.

Respecto a la dimensión comunicación horizontal, existe una inapropiada comunicación expresada de forma deficiente, distorsión del contexto del mensaje y la mala actitud que se da entre compañeros lo cual lleva a provocar conflictos y que trae consigo una mala gestión en el desarrollo de las labores cotidianas que desarrolla en sus respectivas áreas.

Respecto a la dimensión negociación, existe en varias circunstancias situaciones de conflicto entre los colaboradores, al no existir una adecuada comunicación y al no haber una intervención por parte de los jefes o supervisores por desconocimiento de las estrategias sobre el manejo de conflictos no se llega a realizar algún tipo de negociación.

Respecto a la dimensión mediación, tampoco se llega a acudir a un mediador debido a que las partes involucradas desconocen que se puede llegar a resolver un conflicto de forma armoniosa y eficaz sin imponer una solución.

Respecto a la dimensión arbitraje, ante un malentendido y los problemas interpersonales que suele existir en el área de transacciones no se acude a un tercero ni tampoco nadie se ofrece de forma voluntaria para su intervención ante un conflicto.

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación descendente y el manejo

de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación es importante porque nace por un análisis de la deficiente comunicación organizacional y el poco manejo de conflicto que existen entre los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú, la falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales pueden provocar conflictos de información que pueden llevar a cabo malentendidos o rumores dentro de la empresa, provocando una mala relación entre los trabajadores desarrollando un ambiente laboral insatisfactorio, el cual es percibido también por los clientes en cuanto a la atención y calidad del servicio, todo ello trae como consecuencia insatisfacción tanto para los clientes y pérdidas para la empresa. Bajo este análisis las acciones que no se consideran son la estimulación las ideas, afrontar los cambios en la empresa, desarrollar actividades que puedan reforzar los lazos de compañerismo con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa lo cual beneficia a ambos colaboradores y jefes. En ese sentido, las justificaciones consideradas en el estudio son las siguientes:

Justificación teórica, esta investigación contribuye aportar un conocimiento más consolidado y actualizado que sirvan de base para futuras investigaciones que

contengan temas similares vinculado a la comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos dentro de una organización y de cómo resolver o manejar situaciones conflictivas desarrollando estrategias o procedimientos para establecer mejores semejanzas entre colaboradores, jefes y clientes. La variable comunicación organizacional se desarrolla considerando como base la teoría de la gestión post industrial de la comunicación donde los representantes más importantes de los nuevos modelos occidentales de administración como Félix, (2014) dice: “La administración postindustrial refuerza la importancia de las empresas en el desarrollo de las técnicas y los métodos con la intención de facilitar la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a este nuevo momento” (p. 201). Asimismo, la variable manejo de conflictos, consideró los aportes de Robbins (2004) que indicó: “Los conflictos son un proceso que comienza cuando la otra parte percibe que le afecta o va a afectar algo que le interesa, deben ser evitados, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo” (p. 395).

Justificación práctica, la presente investigación pretende contribuir con las soluciones a los problemas a las variables analizadas con el fin de contribuir a estudios posteriores, así como diseñar y llevar adelante un plan de acción desde una perspectiva dinámica logrando la mejora en la comunicación organizacional, estimular la generación de ideas, el desempeño laboral y el trabajo en equipo, así como desarrollar estrategias que permitan manejar los conflictos.

Justificación metodológica, la investigación apunta a la estandarización de dos instrumentos de medición uno para la variable comunicación organizacional y otro para la variable manejo de conflictos, dichos instrumentos pasaron por criterios de validez de contenido y confiabilidad. Asimismo, los resultados de la presente investigación servirán como información para investigaciones futuras al servicio de

estudiantes, administradores, personal de investigación y personas que deseen realizar estudios científicos con estas variables.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específico

Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

1.4. Limitaciones de la investigación

La presente investigación se ha encontrado las siguientes limitaciones:

Limitación bibliográfica

Las referencias de los constructos analizados son limitadas, no se ha hallado investigaciones que estudien ambas variables, no obstante, se encontraron estudios que tratan de forma general las variables, y algunas que se encontraron son bastante antiguas las cuales se han tomado en relación para el desarrollo de la investigación.

Limitaciones institucionales

Se tuvo inconvenientes para el acceso a las bibliotecas en razón que algunas de ellas tienen un horario especial para la atención a investigadores visitantes.

Limitación de espacio

No se desarrolló a toda la población sino a una muestra de esta; existió gran disposición de parte de los colaboradores para el desarrollo de la investigación ya que la empresa dio las facilidades del caso.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

De León (2018) en su investigación *Comunicación interna y manejo de conflictos,* cuyo objetivo fue comprobar la medida en que la comunicación se relaciona con los mecanismos que permitan manejar los conflictos. Desde la metodología se puede mencionar que presenta un diseño descriptivo desarrollado en una muestra de 45 personas. Llegó a las siguientes conclusiones:

La comunicación se relaciona con el manejo de conflictos puesto que tiene mecanismos que ayudan a prevenir los conflictos de la empresa que generalmente viven en un ambiente donde se generan problemas a diario.

La comunicación interna desarrolla métodos y las aplica para solucionar y prevenir los conflictos que se generan en la empresa, generando canales óptimos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los resultados del estudio evidencian que los conflictos en la empresa son generados porque en las organizaciones se desenvuelven personas con diferentes personalidades, creencias, formación académica y personal que necesitan ser administrados adecuadamente para evitar los problemas o conflictos.

López (2016) en su tesis titulada *Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Guayaquil* el objetivo del estudio fue entender como la comunicación interna en las organizaciones favorecen la identificación del personal con los objetivos de la organización, desarrollando dentro de un contexto de diseño descriptivo, en una muestra de 156 colaboradores. Las conclusiones más importantes son:

La comunicación y el compromiso del personal guardan relación en las dimensiones de identificación con la empresa; entendiéndose esto como a mejor nivel de comunicación mejor será el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Los resultados indican que los colaboradores le prestan mucha importancia a la supervisión que les realizan a las cuales consideran que deben ser de manera clara y con buenos argumentos.

Valladares (2014) en su investigación *Formas del conflicto laboral en pequeñas empresas de la comunidad de Temuco* el objetivo de estudio fue identificar las maneras y las causas como ocurren los conflictos en una empresa. Metodológicamente, el tipo de investigación es exploratorio, la población corresponde a un grupo de 10 pequeñas empresas entre 10 y 49 trabajadores de la comuna de Temuco. El cual llegó a las siguientes conclusiones:

En las empresas se conformar diferentes tipos de conflictos, sobre todo las tácitas, que se pueden expresar individual y grupalmente, así como de forma simbólica somo profunda que afecte las relaciones laborales.

Por otro lado, se concluye que un conflicto ocurre en función de capacidades que presentan los colaboradores, sus condiciones de trabajo y su desarrollo profesional.

Balarezo (2014) en su estudio *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* realizada con la finalidad de analizar la forma en que una comunicación deficiente dentro de la empresa puede afectar el desarrollo de esta. El tipo de investigación realizado corresponde a un estudio correlacional, descriptivo y explicativo, la población con la

que trabajo consta de 30 miembros de la organización, llegando a la siguiente conclusión:

Se determina las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Se concluyó que la comunicación organizacional interna de la empresa no cumplió con las funciones que debería, como son forjar identificación institucional por parte del colaborador hacia la empresa y tampoco mejora las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Se recomendó corregir las deficiencias que presenta la comunicación organizacional interna con el fin de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Es muy importante mejorar la comunicación organizacional interna con la finalidad de incrementar la productividad de la empresa San Miguel Drive y así mejorar las actitudes de los trabajadores.

De León (2012) en su tesis *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional* tuvo como finalidad comprobar la existencia de una relación positiva entre la inteligencia emocional y las estrategias para el manejo de conflictos. El tipo de investigación realizado es descriptivo correlacional, la población con la que se trabajó son 40 trabajadores que representan al personal administrativo. La investigación llegó a la conclusión:

Se determinó que no existe correlación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos, asimismo que de la totalidad de los

sujetos evaluados (31), es decir, el 77% prefieren a la negociación con solución a los problemas de conflictos.

Antecedentes nacionales

Prado (2018) en su tesis *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de seguros de Vida de Pacífico. Trujillo. 2017* realizada con el objetivo de definir la forma en que una adecuada comunicación organizacional índice positivamente en el manejo de conflictos. El tipo de investigación corresponde al descriptivo correlacional, desarrollada en una muestra de 42 colaboradores. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

Se halló que cuando la comunicación organizacional es alta se presenta un alto nivel de manejo de conflictos en los vendedores la empresa.

Los resultados evidencian que la empresa tiene la necesidad de impulsar una buena comunicación entre sus miembros para desarrollar adecuadamente los programas de optimización basados en los estímulos no económicos, así como la aplicación de técnicas de solución de conflictos que no propicie la confrontación entre sus miembros; es decir, que no busque quebrar el clima organizacional.

Torres (2018) en su tesis titulada *La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa San Vicente de Paul distrito de Mollendo, Arequipa - 2018*, la finalidad del estudio fue comprobar como una adecuada comunicación organizacional y el manejo de conflictos educativos en los docentes de la institución. El tipo de investigación corresponde al descriptivo correlacional, se utilizó el diseño no experimental, la muestra se realizó a 54 docentes. Las conclusiones principales son:

Existe una relación positiva y significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en la empresa, es cierta pues el nivel de interacciones entre

los docentes y la calidad de estos es frecuente, pues presentan valores teóricos como el respeto, la tolerancia, la escucha, presentan relaciones de amistad regulares, tienen percepciones regulares de sí mismos y de los demás, así como un nivel de comunicación moderado, por lo tanto, incurre en el manejo de conflictos.

Se propuso diseñar un programa de intervención y prevención que facilite la resolución de conflictos, manejo de conflictos, capacidades empáticas, con la finalidad de desarrollar e impulsar una comunicación diagonal que afecte en buen clima que puede existir en la empresa.

Miranda y Pastor (2015) en su tesis *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque* realizada con el objetivo de identificar la relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores. El tipo de investigación corresponde al descriptivo correlacional, se utilizó el diseño transversal o transaccional, la muestra fue con 152 trabajadores. Teniendo como principales conclusiones:

Se propone implementar un programa basada en estrategias efectivas de resolución de problemas, estas estrategias deben estar basadas desarrollar emociones positivas y una empatía hacia los objetivos de la empresa, en ese sentido, estas estrategias permitirán mejorar los niveles de comunicación diagonal.

Asimismo, se concluye que la empresa tiene que difundir charlas en los altos mandos de la empresa, que permite una adecuada comunicación que propicie un buen clima dentro de la empresa.

López (2015) en su investigación *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas,* realizada con el objetivo de argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad. El diseño de la investigación corresponde a especifico descriptivo,

la población objeto de estudio está constituido por 245 personas de ambos sexos. Como conclusión se tiene:

Se debe varios aspectos que vienen afectando una correcta comunicación en la empresa, pues los flujos de información no son los correctos, así como los tramites de documentos. Esta falta de fluidez no permite tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de las relaciones interpersonales basado en un correcto manejo de los procesos administrativos.

Se sugiere la implementación de cursos de capacitación y desarrollo constantes para que los trabajadores desempeñen de mejor forma su trabajo, y así se integren a la institución. Asimismo, se sugiere la implementación de un área responsable de comunicación organizacional, que otorgue reconocimientos a los méritos de los trabajadores en general; por productividad, antigüedad, asistir con puntualidad al trabajo, actitudes positivas y espíritu de colaboración.

Colmenares (2018) en su tesis *Comunicación organizacional según percepción de las estudiantes de la Institución Educativa del establecimiento penitenciario de mujeres comunes de Chorrillos – 2018,* realizada con el objetivo de determinar el nivel de comunicación organizacional según percepción de las estudiantes de la institución. La investigación fue de tipo descriptiva el diseño de la investigación corresponde al no experimental transaccional, la población estuvo conformada por 110 estudiantes. La conclusión al cual llegó fue:

Los resultados permiten explicar que los estudiantes perciben dificultades en el proceso mediante el cual se da movimiento, intercambio y transmisión de información dentro de una organización, incluyendo a los miembros de diferentes niveles y al entorno de esta. El proceso de transmisión de mensajes que utilizan los estudiantes hacia los docentes y directivos es poco eficiente generando dificultades

para transmitir ideas, solicitar información, informar posibles problemas, transmitir necesidades, expectativas, etc. Además, existen dificultades en el proceso comunicacional utilizado por los docentes para trasmitir información hacia los estudiantes, los cuales no contribuye a crear empatía, buen clima y coordinar las diversas actividades educativas que se presenten.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable comunicación organizacional

2.2.1.1. Definiciones de la variable comunicación organizacional.

Chiavenato (2009) define la comunicación como:

> La trasmisión de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de comunicación entre dos o más personas y su asimilación entre personas mediante ideas, sucesos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el grado en el cual confluyen las personas cuando comparten sentimientos, prácticas, ideas y conceptos. Una sola persona no puede informar nada, porque necesita de otra para mejorar el acto de la comunicación, que implica intercambios entre personas. (p. 308)

Por otro lado, Gámez (2007) dice:

> La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (p. 12)

Asimismo, Fernández (1997) dice:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (pp. 27-31)

Finalmente, Ansede (2010) menciona: “La comunicación organizacional es el entramado de mensajes formado por símbolos verbales y signos no verbales se transmiten diariamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (p. 3).

2.2.1.2. Importancia de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es elemental porque es preciso en la busque da informaciones que permitan tener los requerimientos, así como los colaboradores desarrollen opiniones y conductas adecuadas para el cumplimiento de lo planificado en el corto y mediano plazo.

Saló (2005) define: “La comunicación organizacional es de vital importancia para la gestión de la comunicación la cual depende de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos de la organización” (p. 37).

Por otro lado, una buena comunicación organizacional se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Incrementar y promover la cultura de la organización, se refiere a la difusión de la misión, visión y los valores de la empresa.
- La creación de nuevos instrumentos de trabajo, definir los puestos de trabajo según las habilidades y capacidades del personal.
- Una observación precisa y específica de los puestos, labores y funciones,

comunicar al personal acerca las funciones a desempeñar mediante manuales de procesos, capacitaciones, etc.

- Impulsar y cohesionar a todos los trabajadores de la empresa, una buena comunicación facilita que la gestión se lleve a cabo con éxito para cumplir con los objetivos de la empresa.
- La adaptación constante a los cambios y a la toma de decisiones, los nuevos retos y oportunidades siempre estarán presentes en toda organización tanto colaboradores como jefes debemos alcanzar los objetivos.
- Una buena táctica de atención a partir de los responsables en todos los niveles de interpretación.
- Una buena comunicación permite dirigir y gestionar los recursos humanos a través del trabajo de todos los miembros de la organización.
- El uso de medios adecuados, herramientas como la comunicación no verbal, medios electrónicos, escritos, buzón de sugerencias, encuestas, etc. son de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de una organización.

2.2.1.3. Funciones de la comunicación organizacional.

Chiavenato (2009) dice: “La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información” (p. 308).

Control.

El control ocurre cuando las personas siguen las normas y los procedimientos de trabajo que encomienda el jefe superior inmediato; en la medida que se realice cumpliendo los mecanismos mínimos de supervisión con la persona adecuada aplicando técnicas adecuadas no tiene porque incomodar al personal.

Motivación.

Chiavenato (2009) dice:

> La comunicación favorece la motivación cuando se define lo que debe de hacer una persona, se valora el desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe de alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación. (p. 305).

Expresión de emociones.

Chiavenato (2009) dice: “La comunicación en un grupo que representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales” (p. 306).

Información.

Chiavenato (2009) dice: “La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos” (p. 309).

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable comunicación organizacional.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1930).

Chiavenato (2006) dice: “La teoría de relaciones humanas surgió en Estados Unidos como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne y fue desarrollada por Elton Mayo en 1930; el cual habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo” (p. 87).

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por el contacto entre personas y grupos. Cada individuo tiene una personalidad propia y diferente que influye en el comportamiento de otras personas con las cuales tiene contacto y a su vez también es influenciada por otras personas.

Dentro de una organización es donde surgen las oportunidades de relacionarse con otras personas debido a los grupos que se crean. El administrador debe de comprender las relaciones humanas para obtener mejorar resultados de los empleados y también crear un ambiente en donde cada individuo pueda expresarse de manera libre y sana.

En la teoría de las relaciones humanas la comunicación es importante para la relación interpersonal y para expresar con claridad a los empleados las razones de las decisiones tomadas, ellos deben de recibir de los jefes la información y a su vez los jefes deben recibir de los empleados una comunicación clara para tener una idea de lo que ocurre. Dicho lo anterior, es preciso que el administrador revise el trabajo de los empleados por periodos para evaluar su desempeño y habilidades.

Para Chiavenato (2006) la necesidad de evaluación se basa en tres aspectos fundamentales:

> Primero, las personas trabajan mejor cuando conocen los esquemas de trabajo; segundo, la organización es más eficaz cuando los colaboradores y jefes saben cuáles son las responsabilidades y finalmente, los objetivos que la empresa espera alcanzar y cada persona puede recibir ayuda para que dé su mejor contribución a la empresa y use sus habilidades. (p. 110)

Redes de comunicación.

Respecto a las redes de comunicación, Chiavenato (2006) dice:

> Las redes de comunicación (patrones o cadenas de comunicación) fueron objeto de investigación por los autores de la teoría de las relaciones humanas, quienes intentaron la mejor manera de comunicar. Se llegó a la conclusión que no existe una manera universal de comunicarse en las empresas porque las personas intercambian información en diversas situaciones con propósitos

distintos. Un estudio de las redes de comunicación ayuda a establecer la mejor manera de comunicarse. (p. 111)

La dinámica de grupo.

Es uno de los temas predilectos de la teoría de las relaciones humanas es la de Kurt Lewin, el fundador de la escuela de la dinámica de grupo introdujo el concepto donde desarrolla la proposición general según la cual el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores de la persona se originan en los grupos a los cuales pertenece.

Chiavenato (2006) dice: “El grupo no es solo el conjunto de personas, sino la interacción dinámica de personas que se perciben psicológicamente como miembros de un grupo que se comunican de manera directa, influyendo en los demás y es influenciado por estos” (p. 113)

Teoría de la gestión postindustrial de la comunicación (1993).

Félix (2014) dice:

> Ouchi, Peters y Waterman, son los representantes más importantes de los nuevos modelos occidentales de la administración post industrial. El enfoque de la administración postindustrial fortalece la importancia de las empresas en el desarrollo de las técnicas y de los métodos con la intención de facilitar la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a este nuevo momento. (p. 201)

El administrador es un comunicador nato pues es el encargado de interactuar y dirigir a un conjunto de personas de manera positiva y constante con el objetivo de lograr las metas que se pone la organización mediante una comunicación fluida.

La comunicación de acuerdo con el enfoque postindustrial se caracteriza por los siguientes aspectos, según Félix (2014) estos son: “La comunicación es clave, la

estructura de la organización es una red de comunicación real, la comunicación y la cultura están vinculadas, la comunicación es rico e informal y la intensidad de las comunicaciones es extraordinaria” (p. 202).

Teorías de enfoques contemporáneos de la comunicación (1997-1998). Félix (2014) dice:

> El gran reto de la función administrativa de la comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización. La comunicación se dirige a facilitar el proceso de intercambio de conocimientos, no solo en el espacio físico común de la empresa, ahora ya dentro de una realidad virtual, donde la comunicación en el ciberespacio se ha convertido muy esencial para las empresas. (p. 202)

Según el punto de vista contemporáneo la comunicación se caracteriza por lo siguiente:

- La comunicación refuerza e incentiva el intercambio de informaciones culturales a nivel general.
- La comunicación se puede desarrollar mediante diferentes espacios (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, entre otros)
- Las tecnologías facilitan los diversos niveles de comunicación como WhatsApp, Teams, Meet, entre otros.
- La comunicación es un requisito para la conectividad empresarial y el desarrollo de una organización, pues garantiza la llegada oportuna de información.

2.2.1.5. Dimensiones de la variable comunicación organizacional.

Comunicación descendente.

Chiavenato (2009) define:

> Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados. Este tipo de comunicación busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse por medio de conversaciones, reuniones, cartas, correos, etc. (p. 321)

Davis y Newstrom (2003) expresaron:

> La mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con los subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos. Hay que recordar que la clave para una mejor comunicación no reside solamente en el uso del color y elementos audiovisuales, sino en personal más sensible y honesto que elabore mensajes claros, concretos y veraces para el resto de los miembros de una organización. (p. 68)

Comunicación ascendente.

Robbins (2004) menciona:

> La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar conocer los problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas dentro de la empresa. (p. 286)

Daft y Marcic (2006) mencionaron:

> La comunicación ascendente son aquellos mensajes que se transmiten desde

> los grados más bajos hasta los grados más altos en la jerarquía de la organización. Este tipo de comunicación se origina desde los colaboradores hacia los jefes. El mensaje que se envía entre colaborador y jefe permite conocer mayores datos acerca del clima al interior de la empresa, a través de esta comunicación se puede conocer tanto los éxitos como los fracasos de la empresa, permite tener el conocimiento de los acontecimientos que suceden fuera de la rutina laboral, abriendo campo al aporte de sugerencias o quejas existentes de la empresa. (p. 495)

Comunicación horizontal.

Chiavenato (2009) define:

> Son el intercambio diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Puede ocurrir a lo largo de los elementos de la organización. Su objetivo no es solo transmitir, sino además solicitar acciones de apoyo y coordinación. Existen tres clases de comunicación horizontal: solución de problemas intradepartamentales, coordinación interdepartamental y asesoría del staff para los departamentos en línea. (p. 323)

Kreps (1990) declara: “La comunicación horizontal fluye entre los integrantes de la organización que están dentro de un mismo nivel de jerarquía; básicamente constituye la comunicación entre compañeros” (p. 228).

2.2.2. Bases teóricas de la variable manejo de conflictos

2.2.2.1. Definición del manejo de conflictos.

Chiavenato (2009) indica:

> El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar entre dos o más

personas o grupos. (p. 390)

Robbins (2004) define: “El conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa” (p. 395).

Miles (1980) sostiene: “Un conflicto es de oposición y confrontación entre los grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas” (pp. 171-172).

El conflicto se entiende como el intercambio de opiniones con fines diferentes que mantiene tanto las personas como las organizaciones; es decir, se pueden desarrollar a nivel individual como grupal. Por otro lado, las diferentes manifestaciones pueden realizarse de manera verbal como no verbal, manifestando sus sugerencias ante situaciones que le causen incomodidad.

2.2.2.2. Causas que anteceden al conflicto

Para Newstrom (2011) los principios del conflicto son los que se mencionan a continuación:

- Cambio organizacional. Los colaboradores tienen diferentes percepciones sobre la forma en que se gestiona la empresa.
- Diferentes conjuntos de valores. Los colaboradores mantienen diferentes valores, creencias y costumbres.
- Amenazas al estatus. Los conflictos pueden aparecer porque sienten que están atentando contra su estatus.
- Falta de confianza. Una relación que dure mucho tiempo necesita cierto grado de confianza, y la capacidad de confiar y delegar confianza en las demás personas.
- Descortesía. Los elementos como la empatía, la unión, la confianza permiten

mantener juntos a los equipos de trabajo, pues muchas empresas reportan que los dividen la antipatía y el egoísmo.

- Tareas difíciles. Muchas veces los administradores tienen que realizar tarea consideradas difíciles que generalmente terminan no gustando a alguna de las partes, o terminan en un conflicto; sin embargo, son acciones necesarias para la empresa, como el mal desempeño, ceses colectivos, entre otros.
- Choques de personalidad. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas nos sacan de quicio y no sabemos con certeza el porqué de esos aspectos.

2.2.2.3. Efectos del conflicto.

Chiavenato (2009) menciona los siguientes efectos beneficiosos de los conflictos que no necesariamente son malos para la organización:

- Aumento de la cohesión del grupo. Un conflicto tiene la necesidad de capacidad de mejorar la integración entre las personas de la empresa.
- Innovación. En diferentes situaciones, un conflicto produce en los colaboradores ideas innovadoras orientadas a la soluciones creativas e innovadoras de los problemas.
- Cambio. El conflicto llama la atención de los gerentes pues tienen que prestarle la debida atención, antes que la situación se complique.
- Cambios en la relación entre grupos en conflicto. Los conflictos tienen la característica de integrar mas al grupo.

Las consecuencias negativas y destructivas para considerar según los autores son las siguientes:

- Frustración. Un conflicto desarrolla sentimientos de frustración, discrepancia y tensión que afecta el correcto desarrollo de sus funciones.

- Perdida de energía. Los conflictos sino son canalizados producen un desgaste de los grupos de trabajo, la idea es solucionarla para canalizarla.
- Disminución de la comunicación. Una deficiente comunicación disminuye la efectividad de la organización.
- Confrontación. Esta característica de los conflictos desarrolla comportamientos que afectan la organización

Chiavenato (2009) dice que: “La forma de conducir el conflicto y canalizarlos de manera favorable para la organización dependerá directamente del gerente el cual deberá buscar una solución y elegir una adecuada estrategia de resolución conveniente según sea el caso” (p. 395).

2.2.2.4. Teorías sobre el manejo de conflictos.

Teoría de manejo de conflictos de Robbins (2004).

Robbins (2004) dice que en las organizaciones se deben evitar los conflictos puesto que considera que son señales que la gestión se viene desarrollando de manera deficiente, en ese sentido, establece tres teorías acerca del conflicto.

A. La teoría tradicional.

Robbins (2004) dice: “El concepto de que todos los conflictos son malos ofrece una forma simple de empezar el examen de comportamiento de quienes generan conflictos. Puesto hay que evitar todos los conflictos, prestando atención a las causas para corregir lo que funciona mal” (p. 383).

B. Teoría de relaciones humanas.

Robbins (2004) dice: “Los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia, no es posible eliminarlos y hasta hoy un conflicto puede beneficiar al desempeño del grupo” (p. 387)

C. La teoría interaccionista.

Robbins (2004) dice: “La teoría interaccionista incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea factible, creativo y autocritico” (p. 396).

2.2.2.5. Dimensiones de la variable manejo de conflictos

A. Negociación.

Robbins (2004) menciona: “Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos” (p. 408). Por otro lado, existen dos métodos generales para negociar las cuales son:

Negociación distributiva. Es la que aspira dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar o perder.

Negociación integradora. A diferencia de la distributiva, busca uno o más tratos que lleven a una situación en la que todos ganen.

Cornejo (2011) dice: “La negociación es la etapa elevada de comunicación e interacción en la que, después de un intercambio de información y acercamiento de puntos de vista y de documentación, las partes pueden llegar poco a poco a un acuerdo final” (p. 22).

B. Mediación.

Robbins (2004) dice: “La mediación es más eficaz si los conflictos son moderados, el mediador debe ser una persona neutral y no impositivo. Consiste en que un tercero neutral facilite una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc.” (p. 414).

Gálvez (2014) señaló: “Es un procedimiento no adversario en el que un tercero neutral ayuda a las partes a negociar para llegar a un resultado mutuamente

aceptable. Ayuda a los contrarios a identificar los puntos de controversias. Ayuda a explorar las soluciones” (p. 27).

C. Arbitraje.

Robbins (2004) dice:

> En el arbitraje interviene una tercera persona que tiene la autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario u obligatorio. El árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores, quiere decir, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o sugerir un punto de acuerdo que no sea obligatorio o tener la libertad de elegir y hacer cualquier juicio que quiera. (p. 414)

Engel y Korft (2006) indican: “Es un proceso por medio del cual las partes presentan los temas de contienda a una tercera parte que ha sido aceptada de común acuerdo, la cual se encargara de tomar las decisiones por ellos” (p. 51).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Comunicación organizacional

La comunicación es un proceso de intercambio de información entre dos o más personas, la comunicación organizacional se puede detallar como un conjunto de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y el medio que la rodea. La comunicación es gran medida importante en una empresa puesto que intervienen factores como fluidez, relaciones interpersonales y confianza.

Comunicación descendente

Esta comunicación hace detalle a informar procedimientos, desarrollo de tareas, capacitación, políticas, etc. desde los jefes hacia los trabajadores, se mantiene al tanto en el desarrollo de la empresa, así como de las metas alcanzadas. Es

importante porque comunica la cultura organizacional y genera un clima laboral con el fin de encontrar la manera de resolver problemas en la empresa.

Comunicación ascendente

Se define como la comunicación que fluye desde los trabajadores hacia los niveles altos de la organización en donde se permite la participación en reuniones conjuntas, sugerencias, encuestas de clima, etc. Los jefes están informados sobre el trabajo del día a día, así como también dan a conocer los problemas que se pudieran presentar.

Comunicación horizontal

Es aquella que se da entre un mismo nivel jerárquico, pueden ser entre departamentos, grupos de trabajo o de forma individual, es necesaria para ordenar y formar los distintos trabajos en una organización. Este tipo de comunicación se puede alcanzar en reuniones, informes, asambleas. Es importante este tipo de comunicación debido a que mantiene un adecuado ambiente organizacional tomando en cuenta el intercambio de información y el trabajo en equipo.

Manejo del conflicto

Conjunto de estrategias para prevenir una confrontación en una organización con el fin que se resuelva, para ello es necesario conocer el origen del conflicto quienes son los involucrados y cuál es el reclamo. Si hablamos de manejo de conflictos es importante ver la reacción de ambas partes.

Negociación

Se define como el proceso en donde dos o más partes llegan a un acuerdo respecto a un asunto determinado, se les ofrece a ambas partes la oportunidad de intercambiar propuestas tratando de resolver sus diferencias.

Mediación

Es un mecanismo de solución donde un tercero buscar facilitar la solución de un conflicto llegando a acuerdos, sugerencias, técnicas de comunicación en ambas partes. Un mediador es parte importante ante una solución de un conflicto es por ello por lo que debe ser neutral y no impositivo en cualquier circunstancia.

Arbitraje

Se define como la actividad de resolver o intervenir en un determinado tipo de situaciones que necesita la intervención de un tercero el cual será imparcial porque a diferencia de un mediador tiene la autoridad de dictar un acuerdo. Puede escoger algunas de las soluciones del negociador escoger una última solución o puede elegir una alternativa en donde quizás unas de las partes no queden satisfechas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El estudio pertenece a las investigaciones de tipo no experimental, estos estudios se realizan sin manipulación de las variables, quiere decir, solo se observan situaciones existentes en el ámbito donde se desarrolla el estudio.

Hernández et al. (2014) precisa que la investigación no experimental es: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Asimismo, la investigacion es transeccional, puesto que los cuestionarios fueron aplicados de manera única y en un momento determinado del estudio.

Al respecto, Hernández et al. (2014) define a la investigación transversal a manera de: “Investigaciones que recolectan dato en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154).

Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó en la tesis es descriptivo correlacional, ya que refiere a los hechos observados y estudian las relaciones entre dos o más variables.

Algunas veces sólo se analiza la relación entre dos variables, pero también se puede estudiar vínculos entre tres, cuatro o más variables, depende de la situación que se pretende solucionar.

Hernández et al. (2014) señala que: “Un estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, se busca asociar las variables” (p. 93).

3.2. Población y muestra

Población

La población de estudio está conformada por 40 colaboradores que se desempeñan en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Al respecto, Jiménez (1998) define: “La población es aquella sobre la cual se pretende que recaigan los resultados o conclusiones de la investigación” (p. 37).

Tabla 1

Descripción de la población de estudio

Población	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	20	50%
Mujeres	20	50%
Total	40	100%

Según la tabla 1, la población esta formada por la misma cantidad de personas varones y mujeres, representando cada uno de ellos el 50%.

Muestra

En la investigacion se considero trabajar con los 40 colaboradores de la empresa, del área especifica de transacciones puesto que están predispuesto a colaborar con la investigacion; es decir, están al alcance de la investigadora.

Al respecto, Bernal (2010) afirma que: “La muestra es la parte de la población que se selecciona y se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual efectuaran la medición y la observación de las variables de estudio” (p. 161).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la comunicación organizacional

Chiavenato (2009) define la comunicación como:

> La transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. (p. 308)

Definición operacional de la comunicación organizacional

La variable comunicación organizacional según los teóricos se puede medir en base a sus 3 dimensiones, 9 indicadores que permitieron conformar una prueba de 26 reactivos que permite medir la comunicación que se desarrolla en la empresa, según la percepción de los colaboradores.

Tabla 2

Operacionalización de la variable comunicación organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Comunicación descendente	- Fluidez. - Empatía - Identificación con la empresa	Del 1 al 8	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [86 - 100⟩ Regular [101 - 115⟩ Bueno [116 - 129⟩
Comunicación ascendente	- Reunión. - Participación - Intercambio de información - Trabajo en equipo.	Del 9 al 18		
Comunicación horizontal	- Relaciones interpersonales. - Integración.	Del 19 al 26		

Definición conceptual del manejo de conflicto

Chiavenato (2009) define:

> El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos. (p. 390)

Definición operacional del manejo de conflicto

La variable manejo de conflictos según los teóricos se puede medir en base a sus 3 dimensiones, 9 indicadores que permitieron conformar una prueba de 23 reactivos que permite medir la forma en que se gestiona los conflictos en la empresa, según la percepción de los colaboradores.

Tabla 3

Operacionalización de la variable manejo de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Negociación Mediación Arbitraje	- Compromiso. - Responsabilidad. - Coordinación. - Facilita la solución. - Intervención. - Asertivo. - Control. - Determinación. - Imparcial	Del 1 al 8 Del 9 al 15 Del 16 al 23	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [74 - 85⟩ Regular [86 – 98⟩ Bueno [99 - 115⟩

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método de investigación que se utilizó es el método cuantitativo, porque los datos recolectados se analizaron y comprobaron a través de cálculos estadísticos tanto descriptivas como inferenciales.

Bernal (2010) describe que el método cuantitativo es: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Técnica

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario como técnica para medir las variables en estudio; es decir, permite medir según como lo perciben los colaboradores.

Según, Bernal (2010) el cuestionario es: “Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medirse. Permite estandarizar y uniformar el proceso de

recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos, esto genera información poco confiable” (p. 250).

Asimismo, otros métodos utilizados, fue la observación para la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias para lograr consolidar un buen soporte teóricos de las variables.

Campos y Lule (2012) precisan la observación: “Como una técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación” (p. 149).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Los instrumentos aplicados en el estudio básicamente son los cuestionarios formados por 26 y 23 reactivos respectivamente, estos cuestionarios tienen la capacidad de medir de forma independiente las variables en el contexto de la empresa. Por otro lado, estos cuestionarios pasaron por una apreciación de criterios de jueces expertos para determinar su validez y, por otro lado, también se demuestra su nivel de confiabilidad; aspectos considerados fundamentales para su aplicación en el campo de análisis.

Instrumento I. Ficha técnica del cuestionario de comunicación organizacional

Nombre	: Cuestionario de comunicación organizacional.
Autor	: María Rosa Terán Jacobo
Procedencia	: Lima - Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 20 minutos.
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario está conformado por tres dimensiones como lo indican los teóricos de la comunicación interna los cuales son: la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Estas dimensiones fueron la base para conformar un cuestionario de 26 ítems para medir el nivel de comunicación interna que se tiene en la empresa según la perfección que tienen los colaboradores del área de transacciones.

Normas de aplicación

La prueba según su construcción puede aplicarse personal o grupalmente a cada colaborador, teniendo estos cinco opciones o alternativas para demostrar su apreciación sobre lo que se desea averiguar. Los criterios para tener en cuenta son las siguientes:

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

Normas de calificación

La construcción de la prueba propuso medir en tres barras porcentuales teniendo en cuenta para las agrupaciones, un porcentaje adecuado de la desviación estándar, que nos brinde una percepción de la comunicación organizacional según su dimensionalidad.

Instrumento II. Ficha técnica del cuestionario de manejo de conflictos

Nombre : Cuestionario de manejo del conflicto

Autor : María Rosa Terán Jacobo

Procedencia : Lima - Perú

Administración : Individual y colectiva

Duración : 20 minutos.

Aplicación : Colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario está conformado por tres dimensiones como lo indican los teóricos sobre el manejo de conflictos los cuales son: negociación, mediación y arbitraje. Estas dimensiones fueron la base para conformar un cuestionario de 23 ítems para medir el nivel de manejo de conflictos que se desarrolla en la empresa según la perfección que tienen los colaboradores del área de transacciones.

Normas de aplicación

La prueba según su construcción puede aplicarse personal o grupalmente a cada colaborador, teniendo estos cinco opciones o alternativas para demostrar su apreciación sobre lo que se desea averiguar. Los criterios para tener en cuenta son:

Siempre 5

Casi siempre 4

A veces 3

Casi nunca 2

Nunca 1

Normas de calificación

La construcción de la prueba propuso medir en tres barras porcentuales teniendo en cuenta para las agrupaciones, un porcentaje adecuado de la desviación estándar, que nos brinde una percepción sobre el majeo de los conflictos según su dimensionalidad en el área de transacciones de la empresa.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

La metodología para realizar la parte estadística de la investigación, tanto descriptiva como inferenciales son:

Para la organización de los datos obtenidos se ordenaron en cuadros y gráficos estadísticos siguiendo el orden de los ítems o preguntas que aparecen en la guía de encuesta los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS versión 22 para el procesamiento de datos.

El comportamiento de las variables se realizó con un análisis descriptivo que permitan conocer el cumplimiento de los supuestos como: los valores perdidos, externos e iniciales.

El análisis descriptivo se realizó organizando los puntajes en tablas y gráficos estadísticos valoradores porcentualmente que permitieron saber la percepción de los colaboradores sobre las variables que se estaban midiendo.

El análisis estadístico inferencial se realizó considerando un nivel de confianza del 95%, realizándolo con el estadístico indicado según la prueba de normalidad. Por otro lado, los resultados inferenciales permitieron aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Validación de los instrumentos

Validez del instrumento de la variable comunicación organizacional

El análisis de validación de contenido de la prueba de comunicación organizacional fue realizado por tres jueces expertos en el tema de recursos humanos, teniendo una valoración afirmativa para su aplicación en el estudio.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de comunicación organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable manejo de conflictos

El análisis de validación de contenido de la prueba de manejo de conflictos fue realizado por tres jueces expertos en el tema de recursos humanos, teniendo una valoración afirmativa para su aplicación en el estudio.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de manejo de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

En las tablas 4 y 5 se evidencia los resultados sobre la validación de las pruebas de comunicación organizacional y manejo de conflictos, en dichas tablas se evidencia que, según la percepción de los expertos, las pruebas contienen proposiciones que realmente ayudan a medir cuantitativamente las variables que se están estudiando; en ese sentido, dichas pruebas consideradas son aplicables para su prueba piloto de análisis de consistencia interna.

4.1.1. Análisis de fiabilidad de las variables

Fiabilidad del instrumento de comunicación organizacional.

El análisis de consistencia interna de la prueba de comunicación organizacional se realizó con las puntuaciones obtenidas de la prueba piloto, y desarrollada en el estadístico alfa de Cronbach puesto que su escala de valoración es de Likert.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable comunicación organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	26

En la tabla 6 se pone de manifiesto que la prueba de comunicación organizacional presenta un nivel de confianza alto (0. 826) según el resultado de alfa de Cronbach, este resultado ya es concluyente, por lo tanto, es aplicable para el recojo de datos de las unidades de análisis.

Fiabilidad del instrumento de manejo de conflictos.

El análisis de consistencia interna de la prueba de manejo de conflictos se realizó con las puntuaciones obtenidas de la prueba piloto, y desarrollada en el estadístico alfa de Cronbach puesto que su escala de valoración es de Likert.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	23

En la tabla 7 se pone de manifiesto que la prueba de manejo de conflictos presenta un nivel de confianza alto (0. 793) según el resultado de alfa de Cronbach, este resultado ya es concluyente, por lo tanto, es aplicable para el recojo de datos de las unidades de análisis.

4.2. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable

Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional

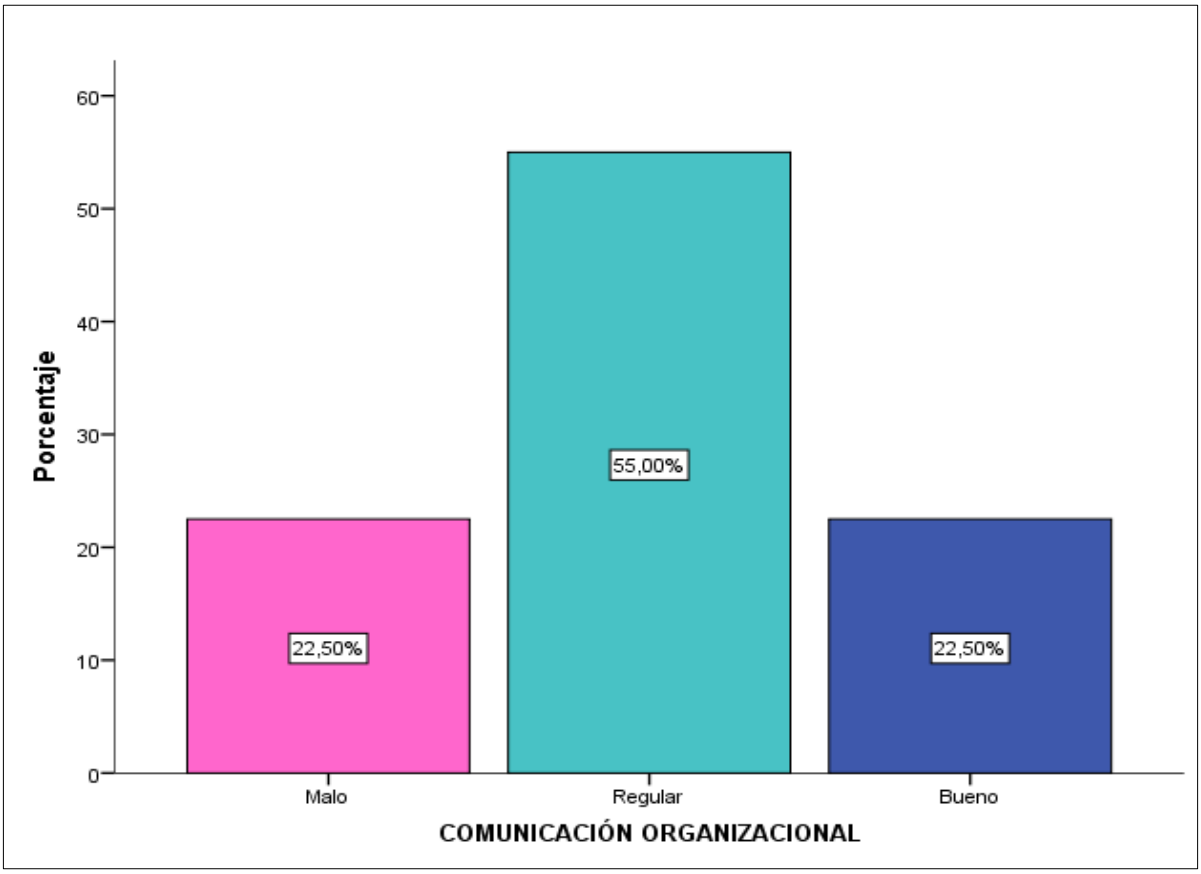
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	22,5
Regular	22	55,0
Bueno	9	22,5
Total	40	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional



En la tabla 8 y figura 1 se pone de manifiesto que 22 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 55% considera que la comunicación organizacional se desarrolla en un nivel regular, 9 colaboradores que representan el

22.5% consideran que la comunicación organizacional es desarrollada en un nivel malo y 9 colaboradores que representan el 22.5% consideran que la comunicación organización en la empresa es buena.

Resultados descriptivos de la variable manejo de conflictos

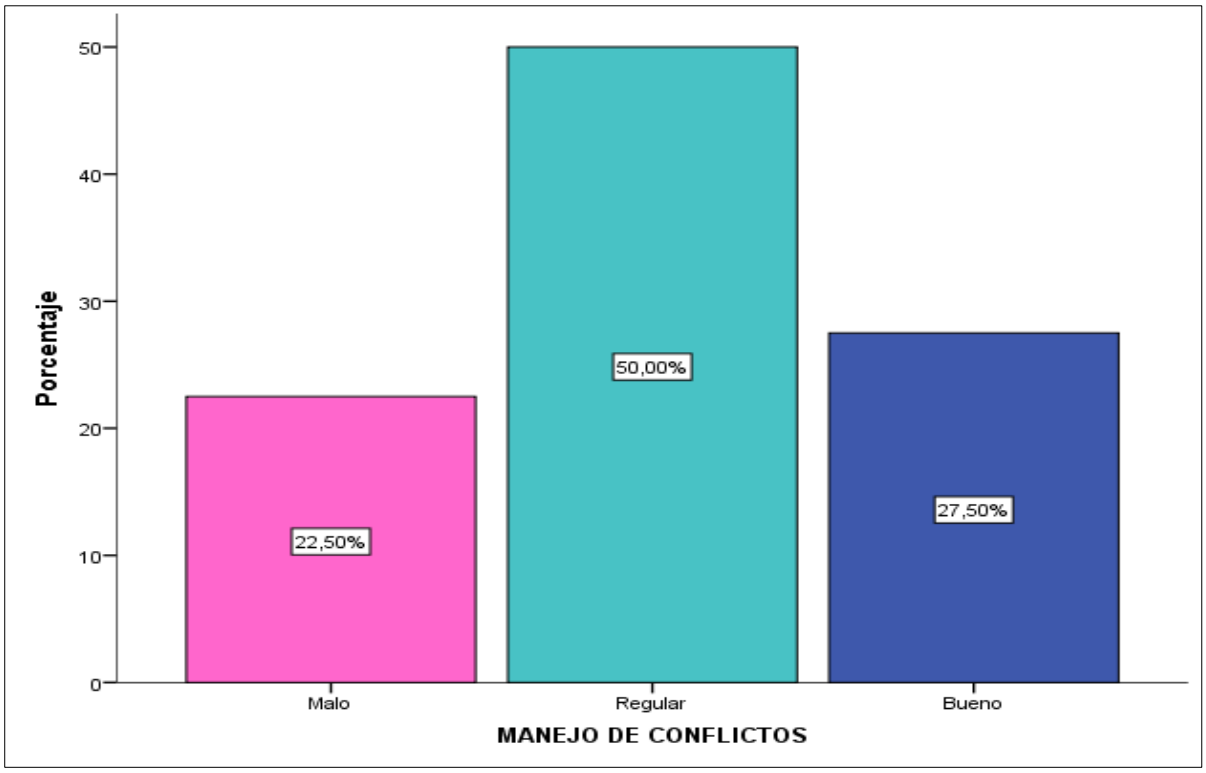
Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	22,5
Regular	20	50,0
Bueno	11	27,5
Total	40	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos



En la tabla 9 y figura 2 se pone de manifiesto que 20 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 50% considera que el manejo de conflictos se desarrolla en un nivel regular, 11 colaboradores que representan el

22.5% consideran que el manejo de conflictos se desarrolla en un nivel bueno y 9 colaboradores que representan el 22.5% consideran que los conflictos en la empresa son manejan de una manera mala.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

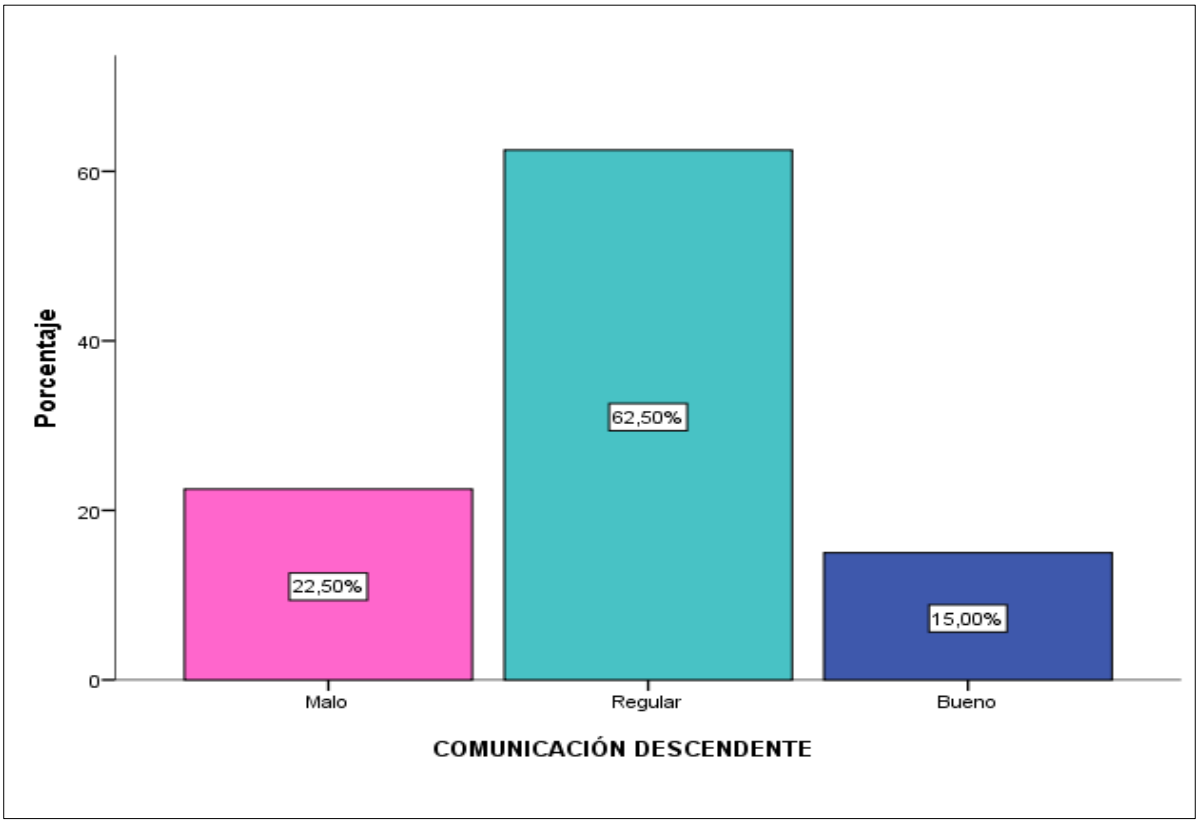
Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	22,5
Regular	25	62,5
Bueno	6	15,0
Total	40	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente



En la tabla 10 y figura 3 se pone de manifiesto que 25 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 62.5% considera que la comunicación descendente se desarrolla en un nivel regular, 9 colaboradores que representan el 22.5% consideran que la comunicación descendente se desarrolla en un nivel malo y 6 colaboradores que representan el 15% consideran que la comunicación descendente se desarrolla en la empresa de una manera buena.

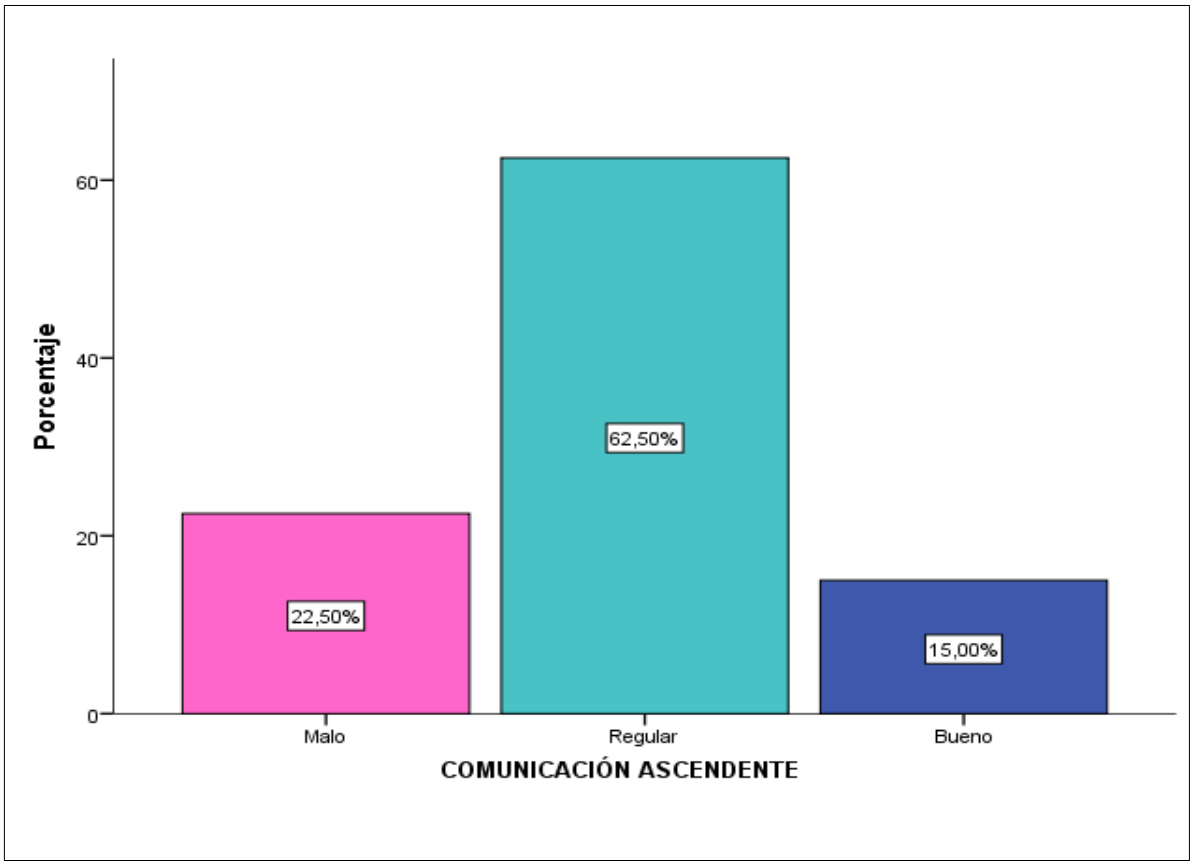
Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	22,5
Regular	25	62,5
Bueno	6	15,0
Total	40	100,0

Figura 4

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente



En la tabla 11 y figura 4 se pone de manifiesto que 25 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 62.5% considera que la comunicación ascendente se desarrolla en un nivel regular, 9 colaboradores que representan el 22.5% consideran que la comunicación ascendente se desarrolla en un nivel malo y 6 colaboradores que representan el 15% consideran que la comunicación ascendente se desarrolla en la empresa de una manera buena.

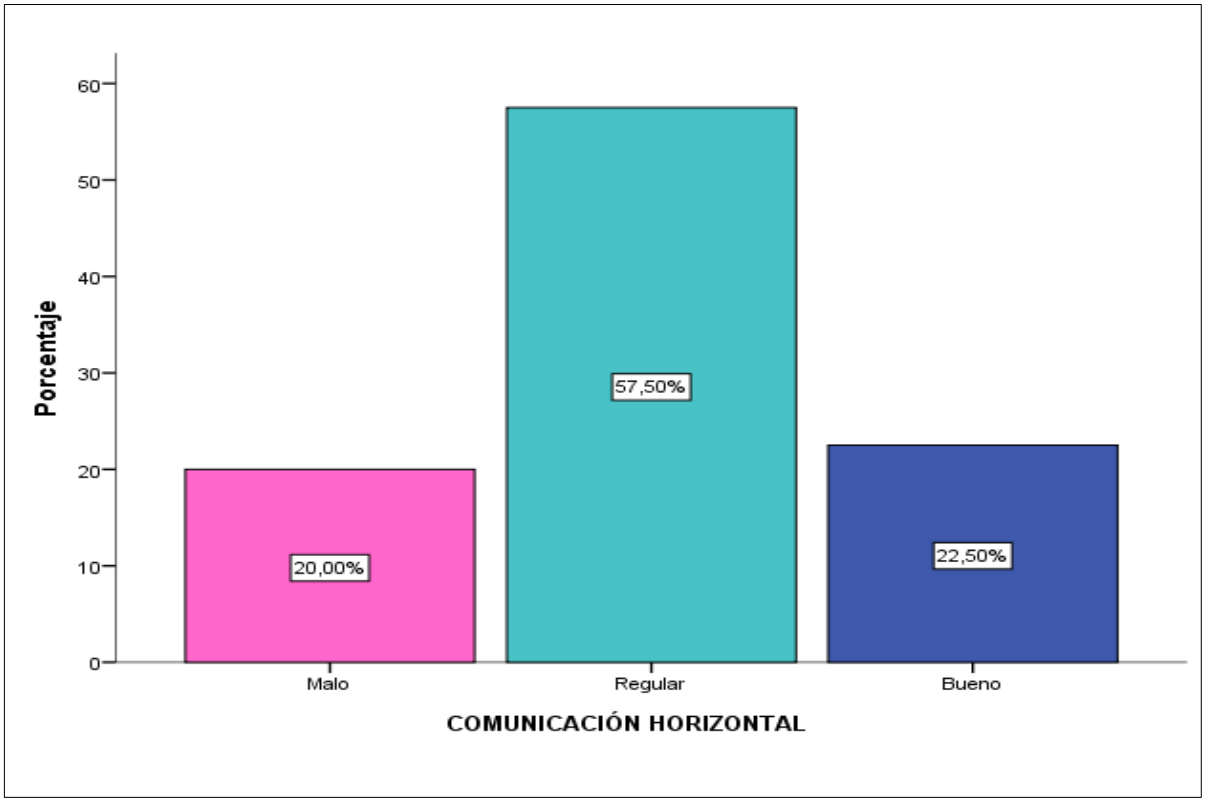
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	20,0
Regular	23	57,5
Bueno	9	22,5
Total	40	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal



En la tabla 12 y figura 5 se pone de manifiesto que 23 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 57.5% considera que la comunicación horizontal se desarrolla en un nivel regular, 9 colaboradores que representan el 22.5% consideran que la comunicación horizontal se desarrolla en un nivel bueno y 8 colaboradores que representan el 15% consideran que la comunicación horizontal se desarrolla en la empresa de una manera mala.

Resultados descriptivos de las dimensiones del manejo de conflictos

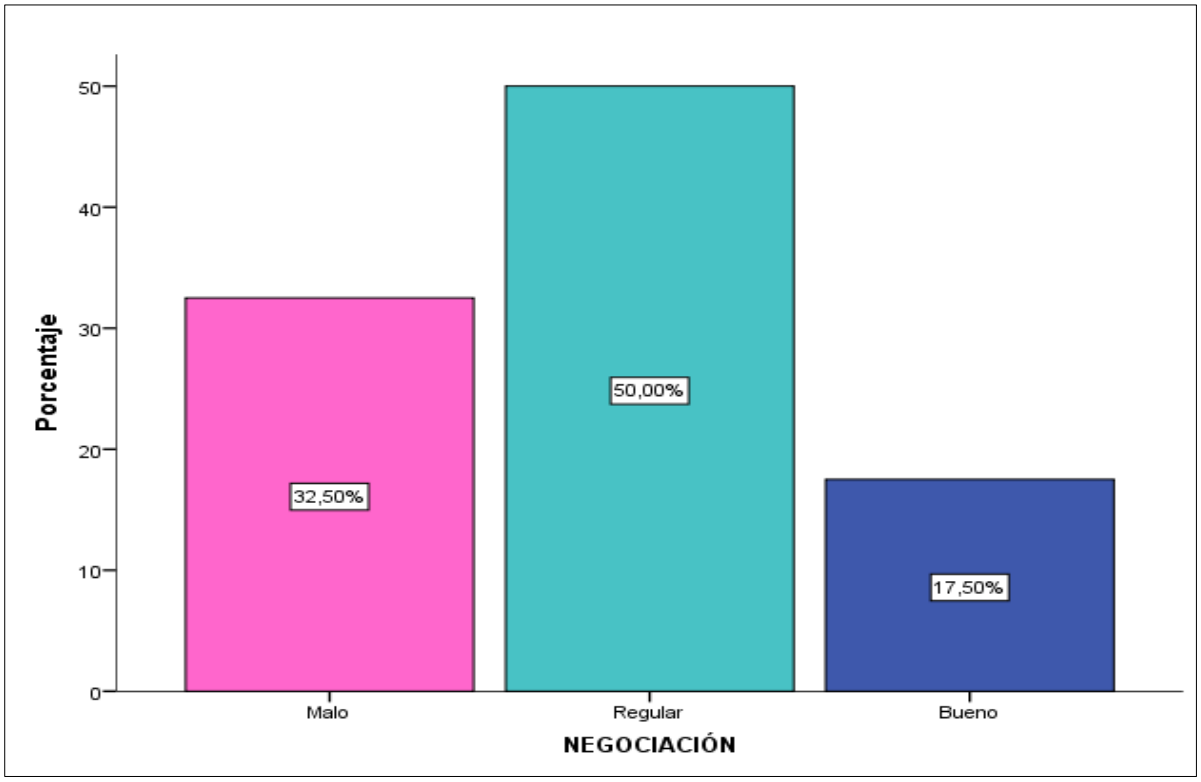
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión negociación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	32,5
Regular	20	50,0
Bueno	7	17,5
Total	40	100,0

Figura 6

Análisis descriptivo de la dimensión negociación



En la tabla 13 y figura 6 se pone de manifiesto que 20 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 50% considera que la dimensión negociación se desarrolla en un nivel regular, 13 colaboradores que representan el 32.5% consideran que la dimensión negociación se desarrolla en un nivel malo y 7 colaboradores que representan el 17.5% consideran que la dimensión negociación se desarrolla en la empresa en un nivel bueno.

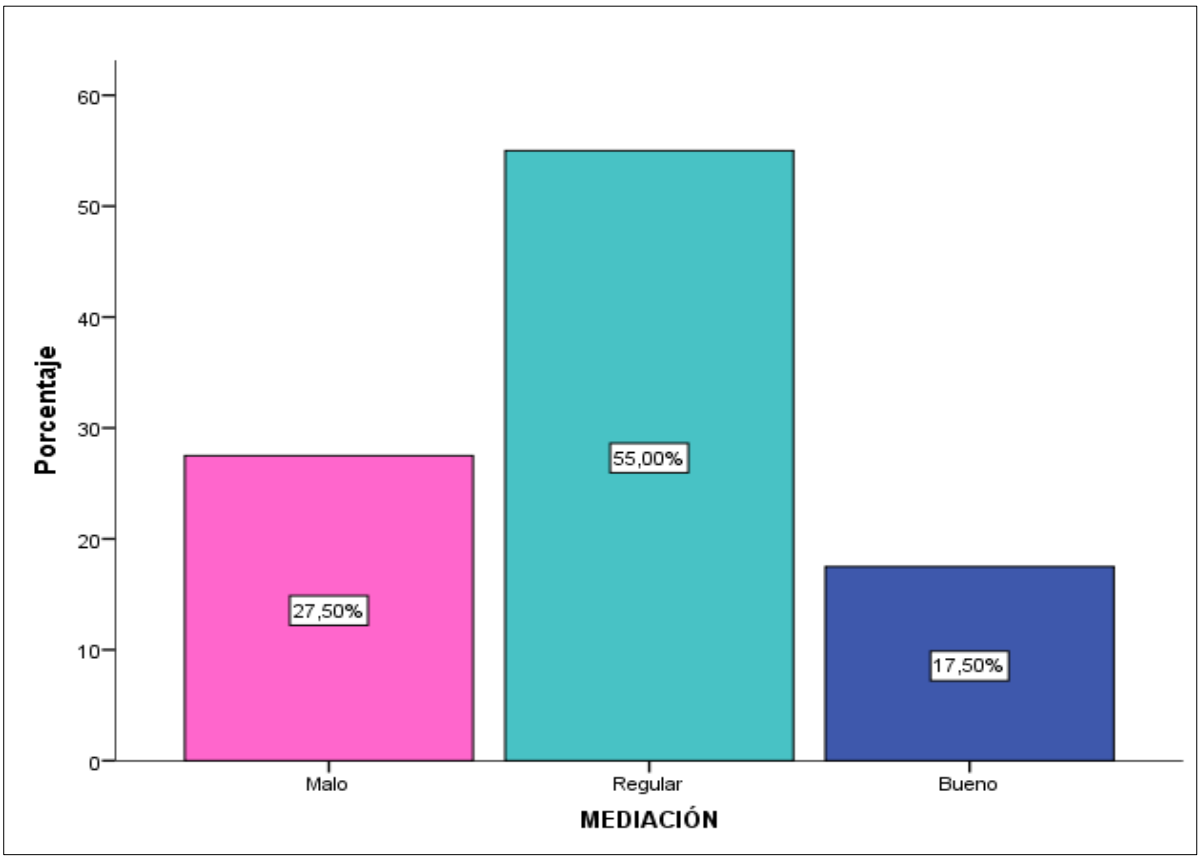
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión mediación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	11	27,5
Regular	22	55,0
Bueno	7	17,5
Total	40	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión mediación



En la tabla 14 y figura 7 se pone de manifiesto que 22 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 55% considera que la dimensión mediación se desarrolla en un nivel regular, 11 colaboradores que representan el 27.5% consideran que la dimensión mediación se desarrolla en un nivel malo y 7 colaboradores que representan el 17.5% consideran que la dimensión mediación se desarrolla en la empresa en un nivel bueno.

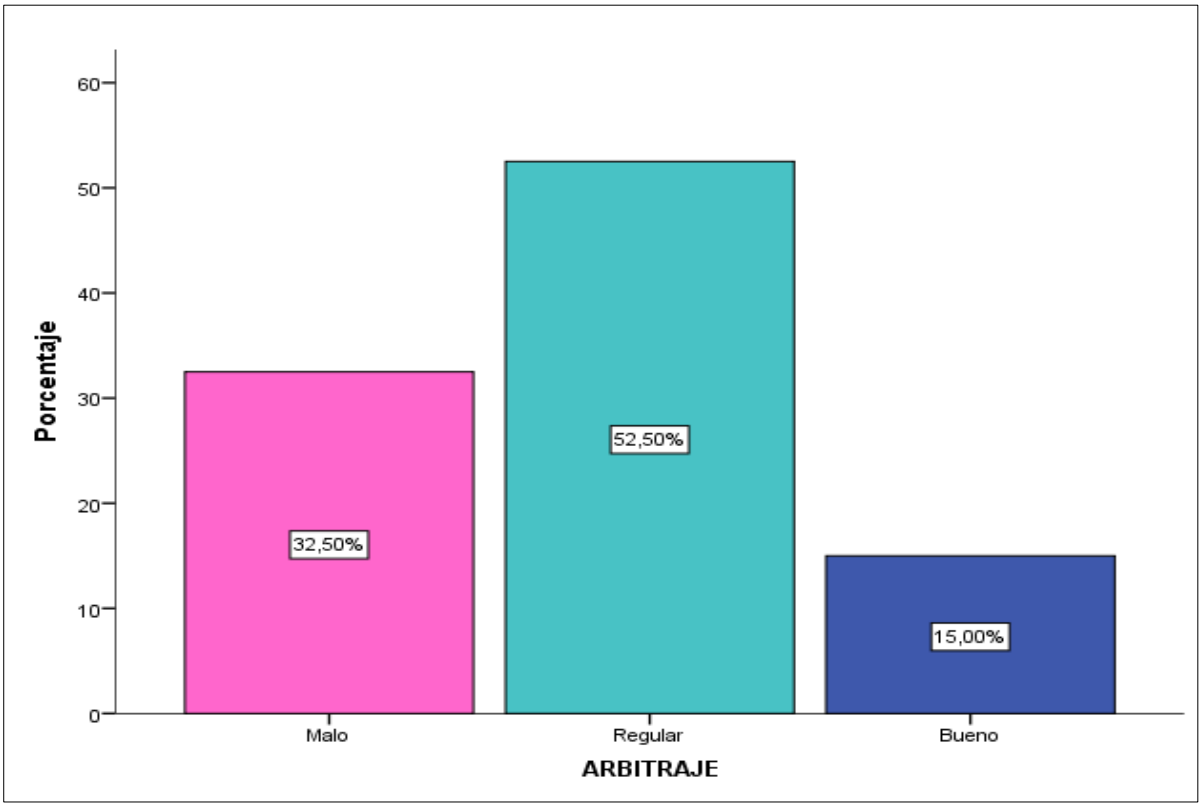
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	32,5
Regular	21	52,5
Bueno	6	15,0
Total	40	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje



En la tabla 15 y figura 8 se pone de manifiesto que 21 colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A. que representan el 52.5% considera que la dimensión arbitraje se desarrolla en un nivel regular, 13 colaboradores que representan el 32.5% consideran que la dimensión arbitraje se desarrolla en un nivel malo y 6 colaboradores que representan el 15% consideran que la dimensión arbitraje se desarrolla en la empresa en un nivel bueno.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

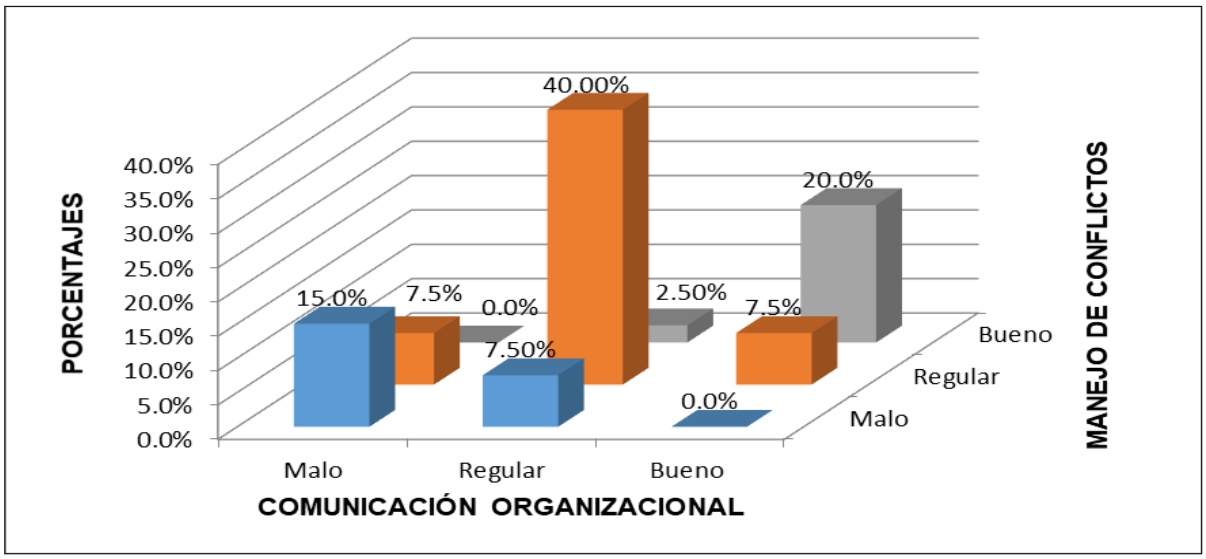
Tabla 16

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos

Comunicación organizacional	Manejo de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Malo	6	15.0%	3	7.50%	0	0.0%	9	22.5%
Regular	3	7.5%	16	40.00%	3	7.5%	22	55.0%
Bueno	0	0.0%	1	2.50%	8	20.0%	9	22.5%
Total	9	22.5%	20	50.00%	11	27.5%	40	100.0%

Figura 9

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos



En la tabla 16 y figura 9 se pone de manifiesto los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, en ella se distingue que el 15% de los colaboradores de la empresa Fractalia S.A. indican que la relación entre ambas variables es mala, el 40% de los colaboradores mencionan que dicha relación es regular y finalmente, el 20% de los colaboradores de la empresa indican que la relación es buena, esta tendencia permite concluir que la relación entre las variables de estudio es positiva y directa.

4.5. Prueba de normalidad para la variable de estudio

H_o. La variable manejo de conflictos presenta una distribución normal.

H_a. La variable manejo de conflictos difiere de una distribución normal.

Tabla 17

Resultados de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos

		Manejo de conflictos
N		40
Parámetros normales[a,b]	Media	91,5250
	Desv. Desviación	8,66170
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,115
	Positivo	,115
	Negativo	-,113
Estadístico de prueba		,115
Sig. asintótica(bilateral)		,200[c,d]

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov evidenciados en la tabla 17 indican que los puntajes de la variable manejo de conflictos presentan una distribución de contraste normal en la medida que su nivel de significancia es mayor al 5%, este resultado permite mencionar que la prueba

estadística de correlación e inferencial adecuada para la prueba de hipótesis en este estudio debe ser la prueba paramétrica R de Pearson.

4.6. Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis general

H_o: No existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

H_a: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

Nivel de confianza: 95% (α=0,05).

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H_o)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H_o)

Tabla 18

Resultados de correlación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos

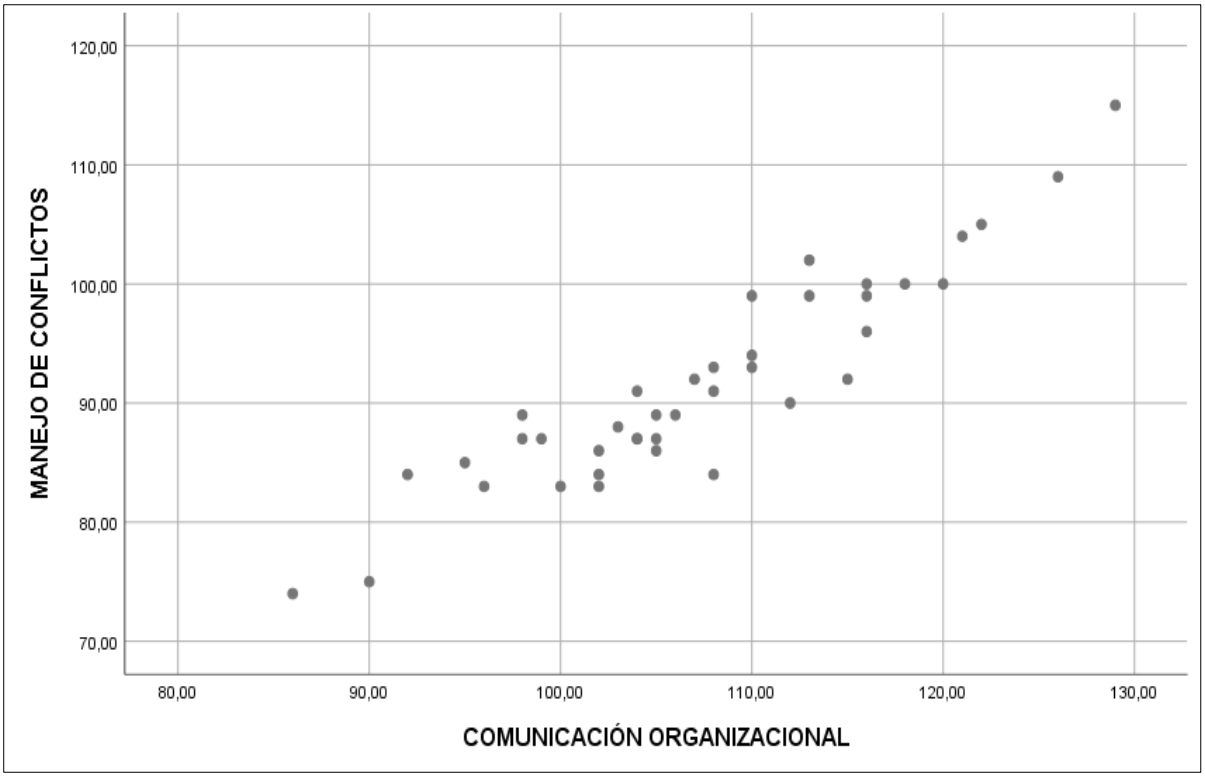
		Manejo de conflictos
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,928**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Los resultados de la prueba de hipótesis general evidenciado en la tabla 18 indican que los puntajes de ambas variables tienen un nivel de significancia menor al 5% permitiendo aceptar la hipótesis de investigación. Asimismo, el resultado de correlación R de Pearson de 0.928 indica que la comunicación organización y el manejo de conflictos se relacionan a un nivel alto y positivo según la percepción de los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Figura 10

Grafica de dispersión de las variables comunicación organizacional y manejo de conflictos



En la presente figura 10, se pone al alcance de los interesados los resultados del gráfico de dispersión entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, en ella se observa un nivel de correlación positivo; es decir, a mayor puntaje en la variable comunicación organizacional mayor será el puntaje del manejo de conflictos según la percepción de los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Prueba de hipótesis especificas 1

H_0: No existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

H_1: Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

Tabla 19

Resultados de correlación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos

		Manejo de conflictos
Comunicación descendente	Correlación de Pearson	,729**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Los resultados de la prueba de hipótesis general evidenciado en la tabla 19 indican los puntajes de ambas variables tienen un nivel de significancia menor al 5% permitiendo aceptar la hipótesis de investigación. Asimismo, el resultado de correlación R de Pearson de 0.729 indica que la dimensión comunicación descendente y el manejo de conflictos se relacionan a un nivel moderado y positivo según la percepción de los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Prueba de hipótesis especificas 2

H_0: No existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

H_2: Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A

Tabla 20

Resultados de correlación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos

		Manejo de conflictos
Comunicación ascendente	Correlación de Pearson	,810**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Los resultados de la prueba de hipótesis general evidenciado en la tabla 20 indican los puntajes de ambas variables tienen un nivel de significancia menor al 5%

permitiendo aceptar la hipótesis de investigación. Asimismo, el resultado de correlación R de Pearson de 0.810 indica que la dimensión comunicación ascendente y el manejo de conflictos se relacionan a un nivel alto y positivo según la percepción de los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Prueba de hipótesis especificas 3

H_0: No existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

H_3: Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Fractalia Perú S.A.

Tabla 21

Resultados de correlación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos

		Manejo de conflictos
Comunicación horizontal	Correlación de Pearson	,694**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

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

Los resultados de la prueba de hipótesis general evidenciado en la tabla 21 indican los puntajes de ambas variables tienen un nivel de significancia menor al 5% permitiendo aceptar la hipótesis de investigación. Asimismo, el resultado de correlación R de Pearson de 0.694 indica que la dimensión comunicación horizontal y el manejo de conflictos se relacionan a un nivel moderado y positivo según la percepción de los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

El objetivo del estudio fue analizar en que medida una buena comunicación organizacional permite manejar adecuadamente los conflictos en la empresa Fractalia Perú S.A., en ese sentido, el logro de este objetivo requirió de la aplicación de dos pruebas validas y confiables que sirvan para medir el desarrollo de la comunicación organización que presenta un resultado de fiabilidad de 0.826 así como una prueba de manejo de conflictos que presenta un nivel de fiabilidad de 0.793 determinando su aplicabilidad en las unidades de información de la población de estudio.

El resultado de la prueba de contraste de hipótesis general pone de manifiesto un estadístico R de Pearson de 0,928 a un nivel de significancia menor al 5%, demostrando la existencia de una relación altamente positiva entre las variables, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Prado (2018) en su tesis *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguros Vida de Pacifico. Trujillo - 2017* donde se demuestra que con una prueba de hipótesis al 0,001 de nivel de significancia una relación positiva y altamente significa entre ambas variables encontrando cuando se aplica estrategias de comunicación organización adecuada en la empresa el nivel de manejo de conflictos disminuye en un 75% contrariamente a un nivel bajo de comunicación organizacional se percibe un 66.67% de manejo de conflictos. Del contraste se puede mencionar que la comunicación desempeña un papel fundamental en una empresa, tal como lo señala en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo en la que se señala que la comunicación es importante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad a los colaboradores las razones de las decisiones alcanzadas, de la misma manera los jefes deben de recibir de los colaboradores una comunicación clara para tener una idea de lo que sucede en la empresa.

El resultado de la prueba de contraste de la primera hipótesis especifica 1 pone de manifiesto un estadístico R de Pearson de 0,729 a un nivel de significancia menor al 5%, demostrando la existencia de una relación altamente positiva entre la dimensión comunicación descendente con el manejo de conflictos concluyendo que existe una relación moderada. Dichos resultados se asemejan con los resultados obtenidos por Prado (2018) en sus tesis *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguros Vida de Pacifico. Trujillo - 2017* que concluye que la comunicación descendente tiene factores importantes como la personales, valores, y actitudes que favorecen las relaciones interpersonales, de estos resultados se puede señalar que una buena comunicación entre jefes y colaboradores ayuda a crear un ambiente de cordialidad que favorece el desarrollo de actividades laborales eficaces, porque hace que los trabajadores se sientan identificados con la organización, que exista una retroalimentación del desempeño de los trabajadores, fomentar la participación de actividades no solo entre jefes sino entre los mismos trabajadores.

El resultado de la prueba de contraste de la primera hipótesis especifica 2 pone de manifiesto un estadístico R de Pearson de 0,810 a un nivel de significancia menor al 5%, demostrando la existencia de una relación altamente positiva entre la dimensión comunicación ascendente con el manejo de conflictos concluyendo que existe una relación alta. Dicho resultado concuerda con los resultados de Miranda y Pastor (2015) en sus tesis *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque* el cual indica en su conclusión que los trabajadores desarrollan sus actividades mediante procedimientos comunicativos ordenados por la gerencia; asimismo, se da la retroalimentación, información precisa, sugerencias, así como reuniones de grupo

desarrollando en los colaboradores ánimo y sentido de hacer bien las cosas. Es indispensable mejorar los niveles de comunicación entre los colaboradores y jefes de ello depende obtener la información de los problemas internos que suceden en la empresa y llegar a una solución para las partes involucradas, mediante reuniones periódicas el colaborador pueda exponer sus dudas e inquietudes o cualquier otra situación que le permita desarrollar su labor diaria.

El resultado de la prueba de contraste de la primera hipótesis especifica 3 pone de manifiesto un estadístico R de Pearson de 0,694 a un nivel de significancia menor al 5%, demostrando la existencia de una relación moderadamente positiva entre la dimensión comunicación horizontal con el manejo de conflictos concluyendo que existe una relación moderada. Dichos resultados no coinciden con la investigación de Colmenares (2018) en su tesis *Comunicación organizacional según percepción de las estudiantes de la Institución Educativa del establecimiento penitenciario mujeres comunes Chorrillos – 2018*, el cual indica en su conclusión que existe un nivel deficiente de comunicación horizontal (35%) debido a que existe un mal intercambio de información entre los compañeros lo cual no favorece a que se resuelvan los problemas interpersonales, no se llega a tener un buen trabajo de grupo porque existe dificultades para llegar a acuerdos y coordinar las actividades. De este resultado podemos indicar que la comunicación horizontal favorece la coordinación de diferentes actividades permitiendo que distintos equipos trabajen en grupo de manera adecuada, es por ello la importancia de implementar actividades, talleres, donde puedan trabajar en común y ayudarse unos a otros mejorando el ambiente de trabajo y cumpliendo con los objetivos de la empresa.

5.2. Conclusiones

Primero. Los resultados estadísticos de correlación R de Pearson de 0.928 a un nivel de significancia de 0.000 permiten concluir que la comunicación organizacional y el manejo de conflicto se relacionan a un nivel alto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Segundo. Los resultados estadísticos de correlación R de Pearson de 0.729 a un nivel de significancia de 0.000 permiten concluir que la comunicación descendente y el manejo de conflicto se relacionan a un nivel alto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Tercero. Los resultados estadísticos de correlación R de Pearson de 0.810 a un nivel de significancia de 0.000 permiten concluir que la comunicación ascendente y el manejo de conflicto se relacionan a un nivel alto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

Cuarto. Los resultados estadísticos de correlación R de Pearson de 0.694 a un nivel de significancia de 0.000 permiten concluir que la comunicación horizontal y el manejo de conflicto se relacionan a un nivel moderado en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A.

5.3. Recomendaciones

En relación con el cumplimiento del objetivo general, se recomienda mejorar la comunicación organizacional entre los colaboradores y jefes, desarrollando programas de integración, así como talleres en donde el personal pueda manifestar su opinión en relación con el trabajo que desempeña (focus group), asimismo encuestas de clima laboral el cual permita identificar el nivel de satisfacción del personal y lograr una mayor contribución de los colaboradores y les permita crecer profesionalmente.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 1, se recomienda la realización de reuniones semanales y mensuales para que se informe sobre los avances en sus respectivas áreas, tomando en consideración las dificultades que han tenido para el cumplimiento de las metas y los requerimientos de los recursos para hacer más efectiva sus funciones. Por otro lado, también se recomienda organizar una manual de organizaciones y funciones que ayude a canalizar las funciones especificas de cada área de la empresa, esto servirá también para los nuevos ingresos organizar círculos de calidad que permita dar a conocer los pasos a seguir en el momento de que surge un conflicto, difundir por medio de charlas informativas a los jefes la importancia de la comunicación con la finalidad de identificar y comprender los factores que desencadenan una mala información.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 2, se recomienda mejorar y fortalecer los procesos de información de los colaboradores hacia los jefes, difundir la importancia de tener una comunicación optima con la finalidad de conocer los problemas laborales, inquietudes, dudas que tengan los colaboradores para evitar errores laborales asimismo de la información recibida poder implementar programas de capacitación permanente sobre temáticas de manejo de información adecuado que permita ganar tiempo en la realización de sus funciones de los trabajadores.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 3, se recomienda realizar eventos recreativos entre los colaboradores y jefes para desarrollar el intercambio e interacción entre compañeros con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y el apoyo mutuo en la gestión diaria, debido a que la rutina y las horas de trabajo pueden causar colaboradores descontentos.

REFERENCIAS

Aguilera, J. (2007). *Estado de la comunicación interna en las empresas latinoamericanas.* Pirámide.

Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.* Universidad de la Coruña.

Antezana, M. (2013, 30 de julio). La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas. *Gestión.* https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.

Campos, G. y Lule, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad.* McGraw-Hill.

Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Patria.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Colmenares, C. (2018). *Comunicación organizacional según percepción de las estudiantes de la Institución Educativa del establecimiento penitenciario mujeres comunes de Chorrillos* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21132

Cornejo, E. (2011). *Negociaciones de calidad*: *teoría y casos*. San Marcos.

Daft, R., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). Thomson Learning.

Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

De León, N. (2012). *Relación entre Inteligencia Emocional y Estrategias de Manejo de Conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Repositorio Institucional URL. http://biblio3.url.edu.gt/tesis/2011/05/43/de-leon-nancy.pdf

De León, B. (2018). *Comunicación interna y manejo de conflictos* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/De-Leon-Blanca.pdf

Engel, A. y Korft, B. (2006). *Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales.* Morata.

Félix, A. (2014). La comunicación en la teoría de las comunicaciones: el cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social, 1*(19), 195-210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Fuentes, M (2007). *Mediación en la solución de conflictos*. Centro Félix Varela.

Gálvez, H. (2014). *Relación entre la inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los hermanos S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Galvez-Haroldo.pdf

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Patria.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación: elementos básicos para la investigación clíni*ca. Ciencias Médicas.

Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Longman Publishing Group.

López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional Unajma http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/193

López, H. (2016). *Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande]. Repositorio Institucional Casa grande. http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1054

Miles, R. (1980). *Comportamiento macro organizacional*. Santa Mónica.

Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/827

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* Pearson.

Prado, D. (2018). *Relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos de los vendedores de seguros de vida de Pacífico* [Tesis de

pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/25153

Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la agencia de regulación y control de electricidad Arconel* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. http://hdl.handle.net/10644/5328

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson.

Saló, N. (2005). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Granica.

Slier, L. (2016). *Los conflictos pueden beneficiar a las organizaciones.* Patria.

Torres, J. (2018). *La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa San Vicente de Paul distrito de Mollendo, Arequipa* [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7821

Valladares, S. (2014). *Formas del conflicto laboral en pequeñas empresas de la comunidad de Temuco* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Uchile. https://www.bibliotecadigital.uchile.cl/permalink/f/1hkctev/uchile_alma21124422140003936

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Comunicación organizacional y manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017? **Problemas específicos** ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la	**Objetivo general** Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017. **Objetivos específicos** Determinar la relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú	**Hipótesis general** Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los colaboradores del área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017. **Hipótesis específicas** Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.	**Variable 1: Comunicación organizacional**			
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**	**Niveles y rangos**
			Comunicación descendente	- Fluidez. - Empatía - Identificación con la empresa	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [86 - 100⟩ Regular [101 - 115⟩ Bueno [116 - 129⟩
			Comunicación ascendente	- Reunión. - Participación - Intercambio de información		
			Comunicación horizontal	- Trabajo en equipo. - Relaciones interpersonales. - Integración.		
			Variable 2: Manejo de conflictos			

empresa Fractalia Perú S.A. - 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. - 2017?	S.A. – 2017. Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017. Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los colaboradores del área transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.	Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017. Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflicto en el área de transacciones de la empresa Fractalia Perú S.A. – 2017.	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Escala de medición**	**Niveles y rangos**
			Negociación	- Compromiso. - Responsabilidad. - Coordinación.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [74 - 85⟩ Regular [86 – 98⟩ Bueno [99 - 115⟩
			Mediación	- Facilita la solución. - Intervención. - Asertivo.		
			Arbitraje	- Control. - Determinación - Imparcial		
Nivel - diseño de investigación	**Población y muestra**	**Técnicas e instrumentos**		**Estadística para utilizar**		
Tipo: No experimental **Diseño:** Descriptivo correlacional	**Población:** 40 colaboradores del área transacciones de la	**Variable 1:** Comunicación organizacional **Técnicas:** encuesta		**Estadísticos descriptivos:** - Gráficos estadísticos - Cuadros estadísticos		

Método: Cuantitativo	empresa Fractalia Perú S.A. **Muestra:** No se considera muestra.	**Instrumentos:** Cuestionario de comunicación organizacional. **Variable 2:** Manejo de conflictos **Técnicas:** encuesta **Instrumentos:** Cuestionario de manejo de conflictos	**Estadísticos inferenciales:** - R de Pearson

ANEXO 2. INTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema comunicación organizacional, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A Veces (4) Casi siempre (5) Siempre

COMUNICACIÓN DESCENDENTE		1	2	3	4	5
1	Su jefe le brinda información sobre las tareas que debe realizar.					
2	Considera usted que el tipo de lenguaje que utiliza su jefe es el adecuado.					
3	La información que le brinda su jefe fluye con claridad y rapidez.					
4	La información que recibe de su jefe es adecuada en temas laborales o de índole personal					
5	Su jefe le brinda de manera oportuna la información necesaria sobre el desempeño de su trabajo					
6	Puede mejorar la comunicación entre los jefes y colaboradores de su área de trabajo					
7	Ante un error laboral su jefe comprende la situación.					
8	Los jefes tienen conocimiento de los problemas internos en su área de trabajo.					
COMUNICACIÓN ASCENDENTE						
9	Debería haber reuniones de grupo (focus group) para manifestar su opinión sobre el trabajo que desempeña y/o otros temas					
10	Una inadecuada comunicación afecta la interrelación entre los colaboradores y supervisores de la empresa.					
11	Se le toma atención cuando se comunica con sus jefes acerca del desempeño laboral u otros temas.					
12	Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta dentro del área de trabajo.					
13	Podría implementarse un buzón de sugerencias con la finalidad de mejorar la comunicación organizacional en la empresa.					

14	Los colaboradores reciben algún tipo de charla motivacional o taller para mejorar la comunicación en la empresa.					
15	Las actividades en fechas festivas (día de la madre, padre, etc.) mejoran las relaciones interpersonales.					
16	Se puede crear algún tipo de actividades o talleres con el fin de mejorar la comunicación en la empresa.					
17	Comunica de manera oportuna a sus superiores sobre los problemas que pueda presentarse en su área de trabajo.					
18	Se consulta a su jefe cuando existen dudas en su labor.					
COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
19	Ha escuchado que en otras áreas de trabajo si existen malentendidos o rumores.					
20	Participa de las actividades sociales y de integración que realiza la empresa.					
21	Existe una buena comunicación en otras áreas de trabajo					
22	Percibe un grado de compromiso en sus compañeros de trabajo con las labores y metas en su área de trabajo.					
23	Comparte el conocimiento en temas de trabajo con sus compañeros.					
24	Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.					
25	Se consulta a sus compañeros cuando existen dudas en su labor.					
26	La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa.					

CUESTIONARIO DE MANEJO DEL CONFLICTO

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema manejo de conflictos, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A Veces (4) Casi siempre (5) Siempre

NEGOCIACIÓN		1	2	3	4	5
01	Una negociación es conveniente en un manejo de conflictos.					
02	Para resolver un conflicto es necesario planear y negociar con las partes involucradas					
03	Considera que un conflicto afecta en su desempeño laboral					
04	Los niveles de conflicto (grupal, personal e individual) afectan a la organización					
05	Crees que los conflictos laborales afectan a la comunicación en la empresa					
06	Busca encontrar una solución ante un conflicto que sea conveniente para ambos					
07	Ante una situación de conflicto trata de resolver la situación de forma inmediata					
08	Busca ayuda de otra persona para solucionar el problema					
MEDIACIÓN						
09	Considera que un acuerdo mutuo es una forma de solucionar los conflictos en su área de trabajo					
10	Cuando hay un conflicto busca la conciliación de ambas partes.					
11	Puede mejorar la comunicación para la solución de conflictos dentro de la empresa.					
12	Para la solución de un conflicto laboral debería de haber un mediador					
13	Ante una situación de conflicto resuelve el problema de manera colaborativa					
14	Cree usted que es importante escuchar las razones de ambas partes por lo cual se generó el conflicto					

15	Expresa sus ideas y pregunta las ideas de la otra persona en una situación de conflicto o malentendido					
ARBITRAJE						
16	Sería correcto elaborar normas para evitar futuros conflictos con sus compañeros de trabajo					
17	El dialogo es la mejor forma de evitar un conflicto					
18	Ante una situación de conflicto solicita la intervención de un tercero.					
19	Consideras que la intervención de un tercero puede solucionar los conflictos laborales.					
20	La empresa podría implementar talleres sobre manejo de conflictos					
21	Ha solicitado a su jefe en alguna ocasión la intervención de un árbitro para resolver un conflicto.					
22	La confrontación es la mejor forma de solucionar un conflicto.					
23	Se perciben conflictos laborales entre los jefes y colaboradores.					

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: JORGE ALONSO RAMOS CHANG

DNI: 40968849

Especialidad del validador: **Temático [X]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: JORGE ALONSO RAMOS CHANG

DNI: 40968849

Especialidad del validador: **Temático [X]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

DNI: 17858481

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [X]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

DNI: 17858481

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [X]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de coincidencias (Turnitin)

Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&lang=es&u=1075289969&o=1817012506

feedback studio | Maria Rosa Terán Jácobo | COMUNICACIÓN ORGANIZAC... | -- /0

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE TRANSACCIONES DE LA EMPRESA FRACTALIA PERÚ S.A. - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

MARIA ROSA TERÁN JÁCOBO

ORCID: 0000-0002-1471-670X

Resumen de coincidencias

16 %

1 repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet 13 %

2 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 3 %

16

Página: 1 de 97 | Número de palabras: 16991 | Versión solo texto del informe | Alta resolución Activado

20°C Nublado ESP 10:20 22/04/2022

Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ

FRACTALIA

CERTIFICADO

FRACTALIA PERU S.A. con N° de RUC 20556806986, mediante el presente documento deja constancia que:

La señorita MARIA ROSA TERAN JACOBO, identificado con DNI N° 41256361, estudiante de la Universidad Autónoma del Perú, Carrera de Administración de Empresas, ha desarrollado su investigación en nuestra empresa para el desarrollo de su tesis.

Se expide el presente Certificado a solicitud del interesado y para los fines que estime convenientes.

Surquillo, 04 de diciembre del 2017

JAVIER GONZALEZ CANTARELL
REPRESENTANTE LEGAL
FRACTALIA PERU S.A.

Fractalia Perú S.A. – Partida Registral 13185346 Domicilio Av. Ricardo Palma 341 – Piso 3 - Miraflores - Lima RUC 20556806986

Anexo 6. Base de datos

BASE DE DATOS APLICADO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 65 de 65 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
1	5	5	2	5	5	5	2	1	2	5	5	5	5	5	5	
2	2	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	5	4	5	4	
3	5	5	2	3	5	3	2	5	2	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	
5	4	4	2	5	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	5	
6	4	4	2	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	5	
7	5	5	5	5	4	5	1	5	1	3	4	5	4	5	3	
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	4	3	3	4	4	5	2	4	2	5	4	5	5	4	4	
10	5	4	3	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	
11	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	
13	3	4	2	3	4	4	1	3	5	2	3	2	5	5	5	
14	3	2	3	4	4	4	1	5	2	4	4	4	4	4	4	
15	5	5	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	5	4	5	
16	4	4	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	
17	4	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	4	4	3	5	4	5	2	4	2	4	4	5	5	4	4	
19	4	3	4	3	5	4	2	5	1	4	3	5	3	3	3	
20	5	5	1	5	4	5	1	5	1	5	5	5	5	5	4	
21	4	3	4	4	5	5	2	4	1	5	5	5	5	3	2	
22	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	5	3	5	
23	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

BASE DE DATOS APLICADO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 65 de 65 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
22	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	5	3	5	
23	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	
24	2	2	3	4	4	5	3	3	2	5	4	5	4	4	5	
25	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	2	2	
26	4	4	3	5	4	3	1	3	2	5	5	5	3	3	3	
27	3	3	4	4	5	5	2	5	2	4	3	5	5	3	3	
28	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	
29	4	3	3	4	4	5	3	3	2	5	4	4	5	5	5	
30	3	4	3	4	3	4	1	3	2	3	4	3	3	4	4	
31	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	3	
32	3	4	2	4	5	5	1	2	3	5	5	5	4	4	4	
33	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	5	4	4	4	5	5	4	5	1	4	2	3	4	4	3	
35	4	3	4	5	5	4	2	4	2	5	3	4	4	4	4	
36	5	4	4	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
37	3	4	4	5	5	4	4	3	2	5	3	4	5	4	4	
38	5	5	4	4	5	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	
39	5	5	2	2	5	5	2	3	2	5	2	5	5	4	5	
40	4	5	3	5	5	4	4	4	1	4	5	5	5	4	5	
41																
42																
43																
44																

Vista de datos | Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON