



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE COBRANZA EN LA EMPRESA SCOTIA
CONTACTO, SURCO – 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

INGRID GUADALUPE TRIVIÑOS MEDINA
ORCID: 0000-0002-7969-4695

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ
ORCID: 0000-0002-4373-9062

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, ya que gracias al estoy consiguiendo concluir mi carrera. A mis padres y hermano porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome palabras de motivación y su apoyo incondicional. A mi novio por sus palabras y su confianza, esperándome el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación no hubiese sido posible su finalización sin su apoyo desinteresado de todas y cada una de las personas que mencionare a continuación:

En primer lugar, agradezco a Dios, por permitirme llegar a este momento guiándome en este largo camino de formación universitaria y por ser mi fortaleza en tiempos de dificultad.

A mis padres Joaquín Hilario Triviños Quispe y María Guadalupe Medina Palacios por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida y poder ser mi impulso diario para salir adelante.

A mi hermano Sebastián Joaquin Triviños Medina porque es la razón de sentirme tan orgullosa de culminar una de mis metas, gracias porque siempre confió en mí.

Finalmente, a mi asesor de tesis el Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz por su apoyo y paciencia por sus orientaciones en las correcciones que se tuvo que hacer para la culminación de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3 Objetivo de la investigación: general y específico.....	20
1.4 Limitaciones de la investigación.....	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudio.....	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	31
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	56
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	59
3.2 Población y muestra.....	60
3.3 Hipótesis.....	61
3.4 Variables – Operacionalización.....	62
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	65
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	66
3.7 Análisis estadísticos e interpretación de datos.....	69
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación de instrumentos.....	71
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	73
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	75
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	81
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	82
4.6 Contrastación de hipótesis.....	83

CAPITULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	89
5.2	Conclusiones.....	92
5.3	Recomendaciones.....	93

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de trabajadores de la empresa Scotia Contacto.
Tabla 2	Operacionalización de la variable comunicación organizacional.
Tabla 3	Operacionalización de la variable manejo de conflicto.
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de comunicación organizacional.
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de manejo de conflicto.
Tabla 6	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de comunicación organizacional.
Tabla 7	Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de manejo de conflicto.
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable: comunicación organizacional.
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable: manejo de conflicto.
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión: formalidad de la comunicación organizacional.
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión: comunicación asertiva.
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión: lineamientos para una buena comunicación organizacional.
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión: definición general del conflicto.
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión: relación entre partes.
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión: motivación del conflicto
Tabla 16	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos.
Tabla 17	Resultado de la prueba de normalidad de la variable 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 comunicación organizacional: formalidad en la comunicación y el manejo de conflicto.
Tabla 20	Resultados de correlación entre la dimensión comunicación organizacional: comunicación asertiva y manejo de conflicto.

Tabla 21 Resultado de correlación entre la dimensión comunicación organizacional: lineamientos para una buena comunicación y el manejo de conflicto.

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 formalidad de la comunicación organizacional.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión: comunicación asertiva.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión lineamientos para una buena comunicación organizacional.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión definición general del conflicto.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión relación entre partes.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión motivación del conflicto.
- Figura 9 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos.
- Figura 10 Gráfico de dispersión de las variables comunicación organizacional y manejo de conflicto.

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE COBRANZA EN LA EMPRESA SCOTIA
CONTACTO, SURCO – 2020**

INGRID GUADALUPE TRIVIÑOS MEDINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar qué relación existe entre la *Comunicación organizacional y manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020*. El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores, los cuales se encuentran laborando en el área de cobranza. El instrumento utilizado para medir las variables fue a través de una encuesta compuesta por 22 ítems para la variable comunicación organizacional y 21 ítems para la variable manejo de conflictos. El instrumento estuvo validado por expertos, asimismo los resultados exponen que la confiabilidad de los instrumentos arrojó resultados de 0,920 para la variable comunicación organizacional y 0,952 para la variable manejo de conflictos. Se halló además que los resultados adquiridos en la investigación fueron satisfactorios ya que se descubrió una correlación positiva alta entre las variables de estudio. Asimismo, se utilizó un coeficiente de correlación Rho de Spearman que asciende a 0,875 con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 por ello se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables. Finalmente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación muy fuerte entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Palabras clave: comunicación, conflicto, organización, manejo de conflictos.

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT OF
WORKERS IN THE COLLECTION AREA AT THE COMPANY SCOTIA CONTACT,
SURCO – 2020**

INGRID GUADALUPE TRIVIÑOS MEDINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between *Organizational communication and conflict management of workers in the collection area in the company Scotia Contact, Surco – 2020* the type of research used was descriptive, cross-sectional, correlational. The sample was made up of 60 workers, who are working in the collection area. The instrument used to measure the variables was through a survey made up of 22 items for variable organizational communication and 21 items for the variable conflict management. The instrument was validated by experts, and the results also show that the reliability of the instruments yielded results of 0.920 for the organizational communication variable and 0.952 for the conflict management variable. Furthermore, the results acquired in the investigation were found to be satisfactory, since a high positive correlation was found between the study variables. Likewise, a Spearman's Rho correlation coefficient was used that amounts to 0.875 with a significance level of $p = 0.000$ that is less than 0.05, therefore it can be said that there is a high positive correlation between the variables. Finally, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted, determining that there is a very strong correlation between organizational communication and conflict management for workers in the collection area at the company Scotia Contact, Surco – 2020.

Keywords: communication, conflict, organization, conflict management.

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada: *Comunicación organizacional y el manejo de conflicto en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos, Surco – 2020* en esta investigación se tiene como situación problemática la comunicación organizacional y el manejo de conflicto de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos, Surco – 2020.

La presente investigación se ha realizado en base a la problemática existente que atraviesa la empresa, para ello se tiene la necesidad de plantear planes de mejora donde sirva de ayuda para mejorar las situaciones conflictivas que enfrentan día a día los trabajadores. Por otro lado, se implementará nuevas herramientas y técnicas para mejorar el proceso comunicacional generando así que los trabajadores de la empresa tengan un adecuado manejo de conflictos y genere grandes cambios.

En esta investigación el problema general es: ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y manejo de conflicto en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020?

Se tiene como objetivo general determinar la relación entre la Comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

La hipótesis alterna fue existe relación altamente significativa entre la Comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

De acuerdo a los resultados de la investigación se afirma la hipótesis que ha sido planteada en la investigación, si existe relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

La presente investigación se ha desarrollado bajo cinco capítulos, las cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I presenta el problema de nuestra investigación, la realidad problemática en el contexto internacional, nacional, local y donde realizamos el estudio. Realizamos la formulación del problema, desarrollamos la justificación e importancia de la investigación, determinamos el objetivo general y los objetivos específicos y detallamos las limitaciones que se tuvo al desarrollar el estudio.

En el capítulo II desarrolló el marco teórico donde implementaremos antecedentes internacionales y nacionales de otras tesis relacionadas al tema de estudio, también se presenta el desarrollo de nuestras bases teóricas, así como las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III desarrolló el marco metodológico basándose en el tipo y diseño de investigación, donde se identificó la población, la muestra de estudio, se detalló la hipótesis general y específicas, se presenta la operacionalización de las variables, se desarrolló los métodos y técnicas de la investigación basado en la presentación de instrumentos empleados y realizar el análisis estadístico e interpretación de datos.

En el capítulo IV presenta los resultados de la investigación para realizar en análisis y la interpretación de resultados que se obtengan, así mismo se analizara la fiabilidad de los instrumentos.

El capítulo V expone la discusión de los resultados y se da a conocer conclusiones, recomendaciones y finalmente se nombra las referencias bibliográficas junto a los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un constante cambio debido a la globalización, la competitividad, el crecimiento en los negocios son algunos de los retos que deben enfrentar. Frente a estos retos desde el punto de vista organizacional no solo debe de estar centrada en los factores económicos y productivos. Son muy pocas las empresas que se preocupan por generar buenas relaciones con el capital humano y fomentar un adecuado manejo de conflictos. De esta forma los directivos se olvidan que los miembros que conforman la organización son importantes ypreciados en una empresa, pues gracias a su trabajo se hacen alcanzables los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional se ha vuelto indispensables para las empresas y la interacción con su público externo e interno. Para ello desean contar con trabajadores comprometidos con la misión, visión y objetivos.

Una mala comunicación tendría consecuencias desfavorables como: constantes enfrentamientos laborales, desacuerdos de pensamientos o caracteres afectando directamente al desempeño laboral, desarrollándose una baja productividad generando conflictos organizacionales.

Cuando se presenta una situación conflictiva, la mayoría de trabajadores no actúan de una forma adecuada, solo están concentrados en las razones negativas y en buscar su conveniencia. Es ahí donde se puede visualizar de forma notable que no hay un adecuado manejo de conflictos para resolver estas situaciones.

Conforme a las variables de estudio, es de vital importancia poder emplear una comunicación clara y transparente para poder entender a otros trabajadores y a los problemas que se puede presentar, las actividades diarias dentro del ámbito laboral no están libres de presentar conflictos para ello se

requiere colaboradores que sepan controlar adecuadamente cualquier conflicto que se pueda presentar.

A nivel internacional tomando como ejemplo a los países latinoamericanos como en Chile se evidencio que en la empresa de Ripley había sido multada en muchas ocasiones debido a sus condiciones laborales que tenían ese momento. La empresa atendía más de 8 horas al día, los trabajadores de tiempo completo trabajan más de 10 horas diarias, una trabajadora relato que trabaja desde las 9 am hasta las 10 pm, dentro de la organización existía demasiada presión laboral, tratos crueles y con poca empatía. Se brindaban pocas capacitaciones, las únicas reuniones que se realizaban era solo para saber su producción mensual y cuál sería su plan de trabajo para llegar a la meta, al culminar su jornada laboral terminaban exhaustos, no se preocupaban por su bienestar físico ni mental.

Con ello podemos entender, que al tener tan deficiente coordinación entre los supervisores y trabajadores sin considerar la opinión de cada colaborador. Trae como consecuencia una mala comunicación organizacional, para la cual con lleva a trabajar en un ambiente de trabajo poco estimulante.

En nuestro país según el diario gestión en la entrevista al fundador del master internacional Dircom, Joan Acosta indica que con una buena comunicación organizacional se tendrá una empresa más sostenible. El experto sostiene que es importante involucrar más al personal, fomentar el sentido de equipo, trabajar todos juntos hacia un mismo fin. Y con ello mejorar el rendimiento interno de la empresa.

Así mismo a nivel nacional una de las empresas que no tomo en cuenta esto fue Domino's Pizza, recordando que hace algunos años se presentó el caso de un cliente que encontró una cucaracha en su pizza eso y se difundió en las redes sociales que desprestigio la marca, adicional a esto a los días se difundieron videos de una trabajadora mostrando una grabación de todos los insumos que estaban en mal estado y con insectos (cucarachas). A pocos días salió el noticiero Punto Final realizando una entrevista a los trabajadores

indicando su forma de trabajo, también indicaron que trabajaban más de 8 horas, que los explotaban y no había una comunicación fluida con sus jefes directos que muchas veces los mensajes que brindaban era a través de correo corporativos.

Si se realiza un análisis en la empresa los principales problemas son la poca comunicación hacia los trabajadores. Si se hubiera identificado los problemas a tiempo, la administradora pudo haber tomado medidas preventivas, es importante que las empresas se den cuenta que ahora la comunicación va más allá de enviar información por correo electrónico. Para evitar este tipo de situaciones es adecuado trabajar en las habilidades de comunicación organizacional para contar con trabajadores que expresen abiertamente sus ideas o percepciones ya sea de forma negativas o positiva, de esta manera los problemas disminuirían.

En la actualidad en el contexto local muchas empresas que se dedican a la recuperación de cartera cobranza tienden a exigir a los trabajadores realizar trabajos de más de 8 horas como es el caso de la empresa Banco Azteca que está ubicada en lima sur en el distrito de Villa Salvador la problemática de la empresa es que tiene un deficiente flujo comunicacional es por ello que tiene demasiada rotación de personal y cada vez más afiliados al sindicato, reclamando por un trabajo de 8 horas y no ser explotados.

Como se sabe los directivos son los que orientan la organización y es necesario que exista una buena comunicación tanto de forma horizontal, ascendente, descendente, por ende, es preciso que las instituciones elijan tomar medidas para lograrlos. Para ello es elemental que exista una buena relación entre administradores, supervisores y trabajadores de campo con el objeto de producir un entorno libre conflictos.

Actualmente la comunicación organizacional y el manejo de conflictos son importantes para la empresa, los trabajadores deben entender que si no existe una correcta comunicación este puede contribuir en el mal manejo de conflictos y desatar una crisis interna.

La empresa Scotia Contacto, empresa ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Surco. Cuyo rubro es brindar servicio de cobranza, se pudo observar que los colaboradores se ven afectados por diversos factores uno de ellos son la falta de actividades informativas, falta de normas, propugna el caos de comunicación entre los trabajadores, la administradora de la agencia y las áreas pares, lo cual con lleva a un deficiente vinculo o relación entre ellos y a su vez una serie de conflictos creando así un ambiente laboral muy hostil.

En el área de cobranza se presentan ciertas problemáticas diarias como disconformidad, riñas entre jefe y subordinado, falta de empatía al exponer un problema, la administradora de la oficina se centraba solo en la producción diaria mas no en cómo se sentían los trabajadores o que conflictos se generaban dentro de la oficina, esto no viene beneficiando a la empresa ya que se puede notar el incremento de afiliados al grupo sindical generando entre ellos un mal clima laboral y un decrecimiento de la productividad.

Al respecto con el problema que estamos estudiando, se indican las dimensiones de las variables que hemos planteado en la empresa.

Al respecto con la formalidad en la comunicación organizacional, se identifica que la administradora de la oficina no establece vínculos de comunicación con los trabajadores, no se utiliza adecuadamente los flujos comunicacionales como la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

En cuanto a la comunicación asertiva, se conoce que los supervisores y colaboradores no emplean una adecuada comunicación al expresar su punto de vista, adquiriendo una postura poco asertiva empleando un tono de voz sarcástico, agresivo e inapropiado imponiendo su cargo de poder.

En cuanto a los lineamientos para una buena comunicación organizacional los trabajadores no reciben una retroalimentación después de una capacitación dejando dudas en ellos, se pudo visualizar que las reuniones

que realizan son solo para informar sus indicadores de productividad y son enviados rápidamente a campo.

El análisis realizado respecto a la problemática nos permite formular el siguiente problema de investigación.

Problema general

¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y manejo de conflicto en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020?

¿Qué relación existe de la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020?

¿Qué relación existe los lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

El presente estudio es justificado por el siguiente argumento:

En la empresa se pudo evidenciar problemáticas relacionadas a la comunicación organizacional. Existiendo ciertas diferencias entre los trabajadores y la administradora de la oficina, la mala comunicación entre áreas, identificando la falta de feedback dentro de las capacitaciones y con ello generando trabajadores insatisfechos y conflictivos. La comunicación

organizacional es un elemento de gran interés dentro de las relaciones laborales ya que se puede construir relaciones más estables con los trabajadores.

Con ello se quiere dar a entender el nivel de comunicación y el poco manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza de la empresa Scotia Contacto, a fin de que se pueda identificar los problemas que se presentan en el día a día y se puedan tomar medidas correctivas.

Asimismo, la investigación se justifica por los siguientes tipos de justificaciones:

Justificación teórica, la presente investigación busca brindar información detallada del estado actual de las variables de estudio las cuales son comunicación organizacional y manejo de conflictos. Por ello los resultados que se obtengan podrán usarse como soluciones a su problemática actual.

Asimismo, la variable de comunicación organizacional se desarrolla tomando la teoría de Castro (2014) define a la comunicación organizacional como: “el conjunto de procesos de información como transmitir o recibir mensajes entre los funcionarios de diferentes niveles, jefes y subordinados considerando que cada participante realiza un papel importante en la comunicación” (p. 5). También se menciona a la segunda variable manejo de conflictos, dónde se basa en la teoría de Martín (2015) donde define que: “Es un valor positivo si se aprende a manejar el conflicto de forma constructiva, este puede tener muchos beneficios. Se va aprende a reconocer mejores caminos de solución de problemas; se pueden construir mejores relaciones” (p. 22).

Justificación práctica, este trabajo de investigación permitirá conocer los problemas presentes que surgen en la empresa por ello trabajaremos con las dos variables que son la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, con ello vamos a identificar el problema frecuente que hay en la organización y plantearemos posibles soluciones, los resultados que se obtendrá nos permitirá ocupar medidas de corrección generando un ambiente de trabajo agradable.

Justificación metodológica, este trabajo de investigación nos aporta dos instrumentos para evaluar las variables de estudio, uno para la comunicación organizacional y el otro para el manejo de conflictos, para determinar la relación que existe entre ambas variables, dichos instrumentos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad.

1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Determinar la relación entre los lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Limitaciones bibliográficas

Las investigaciones respecto a la variable de estudio manejo de conflicto es escasa, siendo estas una variable de relevancia para el desarrollo de la tesis.

Limitación teórica

Ausencia moderada de antecedentes internacionales y nacionales referido con el tema actual respecto a la variable manejo de conflicto, los libros o revistas sobre este tema son casi escasas.

Limitación institucional

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron dificultades de carácter institucional como el acceso de las bibliotecas de la universidad. Adicional a ello fue muy complicado encontrar un libro en cual pudiera facilitar la información de la variable manejo de conflicto, esta coyuntura me ha limitado a poder salir de casa.

Limitación temporal

Al realizar la presente investigación no se tuvo el tiempo necesario para realizar la investigación debido a motivos laborales y a los trabajos que dejan en otros cursos de carrera.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Antecedentes internacionales

Ramos (2016) en su investigación titulada *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la agencia de regulación y control de electricidad – ARCONEL*. Tuvo como objetivo general es implementar y delimitar referencias que autoricen aumentar los vínculos laborales en la agencia de control y regulación de electricidad ARCONEL, a fin de potenciar todos los recursos e influir en beneficio a la institución. La metodología que se empleo es de tipo exploratoria, utilizando un enfoque cualitativa y cuantitativa a través de encuestas y entrevistas. La población objeto de estudio fue aplicado a 141 personas de un total de 218, donde se identificó las percepciones de los trabajadores con referencia a la situación real de la comunicación interna y los conflictos dentro de su institución. Una de las conclusiones más importantes, identificadas en este estudio refiere que se debe mejorar la comunicación y liderazgo entre la dirección ejecutiva con sus niveles jerárquicos, ocasionados principalmente por la falta de comunicación directa que permitan construir una visión compartida y participativa al interior de la organización.

Según el antecedente este resultado es consistente con otros estudios realizados en otros contextos, el punto de inicio de la tesis de estudio es saber si influye la comunicación interna en el manejo de conflictos de los trabajadores. Una de las problemáticas que se pudo identificar es que no existe una comunicación fluida entre los trabajadores de la organización con los directivos, es importante profundizar que la comunicación interna dentro de las organizaciones sea abierta, directa y de doble vía en todos los niveles jerárquicos con ello la empresa podrá reducir los conflictos los conflictos laborales y halla un factor de compromiso y motivación por parte de los trabajadores.

Gómez (2015) en su investigación titulada *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. En la cual tuvo como objetivo general analizar el proceso de la comunicación en la resolución

de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014. Los teóricos principales para esta investigación fueron Watzlawick (1945), Mayo (1927), Taylor (1903), Chiavenato (2005). La metodología que se empleo es de tipo descriptivo con un diseño no experimental, utilizando un enfoque cuantitativo realizando la recolección de datos a través de una encuesta y un instrumento tipo cuestionario. La población estuvo conformada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos su muestra fue de tipo censal, su confiabilidad fue de 0,952 considerada altamente confiables según el coeficiente de correlación alfa de cron Bach. Como conclusión el estudio obtuvo que el gerente escolar tiende a evitar los conflictos, sumándose a ello que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo así poco conciliador en situaciones de problema.

Según este antecedente podemos concluir que es importante tener y mantener una comunicación fluida dentro de las organizaciones educativas, al establecerlas están deben de ser de forma asertiva y respetosa. La importancia de esta investigación es que el personal debe de estar preparado para afrontar un conflicto para ello es importante la identificación de problemas para que el personal conjuntamente pueda proponer ideas y soluciones factibles y así tener trabajadores comprometidos con los objetivos institucionales, evitar los malos entendidos y estar concentrados en la realización de sus tareas, es conveniente trabajar con un grupo de trabajo que tenga propósito de línea de carrera que poseen cualidades de líderes y tengan la oportunidad de crecer profesionalmente para que puedan difundir el factor de la motivacional al resto de compañeros.

Báez y Pérez (2016) en su investigación titulada *Diseño de Estrategia de Comunicaciones Internas. Caso: Laboratorio Dermatológico*. Tuvo como objetivo general diseñar estrategias para facilitar y mejorar las comunicaciones internas que se producen en la empresa, afín de aportar a la institución. La metodología que se empleo es de tipo exploratorio aplicándose como instrumento la guía de entrevistas para la recolección de información. La población objeto de estudio fue aplicado a 15 personas de un total de 26. Una

de la conclusión más importante identificada en este estudio es que en la institución los trabajadores no tienen una clara diferenciación entre los medios de comunicación utilizados ni un medio específico para transmitir los temas de interés entre los trabajadores y la organización.

Según este antecedente podemos concluir que la empresa debe de tener un solo canal de comunicación para las diferentes áreas. Una de los principales factores que afectan a la empresa es que su único medio de comunicación es el correo electrónico y por llamada de teléfono y eso hace que el mensaje que se quiere transmitir llegue tarde. Se sugiere que se implemente más reuniones para definir su plan de trabajo con ello optimizar la comunicación y el trabajo en equipo, en caso se presenten dudas se aclararía en el momento y se tendría a trabajadores informados y comprometidos con la organización.

Balarezo (2014) en su investigación titulada *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Su objetivo fue identificar de forma técnica el problema oculto, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como orientación para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Los teóricos principales de la variable 1 fue Fernández (2010) y de la variable 2 fue Ruiz (2010) su metodología de estudio fue de tipo aplicada de diseño no experimental, se utilizó 3 nivel de Investigación Correlacional, descriptiva, explicativa de enfoque cuantitativo, la población y muestra consta de 30 trabajadores. Un 46,67% de los encuestados considera que la comunicación interna pocas veces propicia una buena coordinación dentro de la organización. Llegando a la conclusión de que la organización sufre carencias de comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la conjunción de las actividades dentro de la organización e influye directamente con la productividad.

El aporte de este trabajo fue que es necesario que en toda organización comunicación interna para poder mejorar las funciones de trabajadores en diferentes áreas de trabajo ya que con ello incrementaríamos la productividad y la rentabilidad de la empresa. Los directivos de la empresa deberían de realizar

reuniones periódicas donde se involucre a toda la organización y se pueda exponer los medios de comunicación interna que cuenta, se requiere trabajar mucho en el clima laboral ya que hay un alto porcentaje de trabajadores manifestando su insatisfacción, se requiere que haya reuniones no solo para capacitar al personal sino también para poder integrar a toda la organización realizando campeonatos, etc.

Toro (2017) en su investigación titulada *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. El objetivo principal de la investigación fue desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Los teóricos de la variable 1 fueron Castillo José (2006) y Novel (2010). Su metodología de investigación fue de diseño experimental de enfoque cualitativo, el instrumento fueron entrevistas y reuniones de grupo. La población y muestra son de 15 trabajadores del área de mantenimiento. Llegando a la conclusión de por parte del investigador que se tiene que implementar en el área el desarrollo de un plan de acción para amortiguar los conflictos laborales que surgen en el área de Mantenimiento de la UCE. Este plan servirá de base para otras propuestas de mejora del entorno laboral, ya que en el área no se ha realizado una mediación en gestión de conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.

El aporte que me brindó este trabajo es que se tiene que implementar reuniones de trabajo donde se realicen evaluaciones de clima laboral para con ello poder identificar los valores que estén perjudicando al área de trabajo, que se pueda complementar dinámicas grupales para poder integrar al grupo de trabajo y generar más compromiso con la empresa. Es necesario que se trabaje también individualmente fortaleciendo las habilidades interpersonales de cada trabajador, reforzar habilidades que permita sostener relaciones laborales positivas con la finalidad de incentivar el compañerismo, realizando actividades de integración como culturales, deportivas y recreativas desarrollando la empatía en el trabajo.

Antecedentes nacionales

Huanca y Torres (2017) en su investigación titulada: *Influencia de la comunicación interna en la gestión del talento humano en la clínica paz holandesa en el segundo semestre del año 2016*. El cual resume que el objetivo general de esta investigación es analizar la influencia de la comunicación interna en la gestión de talento humano. La investigación realizó un estudio estadístico correlacional, para determinar el grado de influencia de una variable con respecto a la otra. El diseño que se utilizó es no experimental. La población en estudio fue 50 personas que trabajan en el área de recepción, área médica, enfermería quienes desarrollaron un cuestionario de 45 preguntas con respuestas cerradas respondiendo a la escala de tipo Likert, donde se identificó las percepciones de los trabajadores con la comunicación interna que brinda la institución para el logro de las metas, planes y objetivos si hay un ambiente agradable.

Una de las conclusiones más relevantes de este estudio refiere que respecto a la comunicación interna y la gestión de talento humano se afirma que si existe influencia. La institución realiza dentro de sus funciones, actividades que promueven la integración con los trabajadores, sin embargo, las encuestas realizadas a los colaboradores manifiestan con un 62% que no se realizan dichas actividades.

Según estos antecedentes es necesario que las áreas realicen actividades de integración con todos los trabajadores de la organización desde los directivos, jefes, etc. para general lasos de afinidad entre compañeros y se pueda tener un favorable ambiente laboral. A través de las encuestas realizadas los trabajadores exponen que efectivamente que la comunicación interna si influye con la gestión de talento humano en la organización pero que se debería fomentar actividades recreativas para que haya más trabajo en equipo y se desarrolle la empatía en el grupo de trabajo y evitar con ello un personal apático y poco motivado. Es importante resaltar también que el medio de comunicación no solo es el correo electrónico y el teléfono ya que no hay una interacción directa con el trabajador.

Prado (2017) en su investigación titulada *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de seguros de vida de pacífico, Trujillo - 2017*. Tuvo como objetivo general de esta investigación es determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos. La metodología que se empleo es el diseño correlacional ya que se busca la relación de variables en la muestra. La población objeto de estudio fue a 42 trabajadores, utilizando encuestas y como herramienta se utilizó cuestionarios de evaluación de comunicación interpersonal y otro sobre manejo de conflictos. Como conclusión general se utilizó para la verificación de la hipótesis de la prueba de chi cuadrado para la correlación de datos cualitativos, se realizó una pregunta si existe relación entre el nivel de comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los vendedores de seguro, se encontró que cuando la comunicación organizacional es alta se presenta un alto nivel en manejo de conflictos el 75% de vendedores. Contrariamente cuando se presenta un nivel bajo de la comunicación el 66.67% de los trabajadores califico como el manejo de conflictos bajo. Se corrobora la hipótesis que si existe una relación positiva y significativa en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos.

Según este antecedente podemos concluir que la buena gestión de comunicación interna dentro de la institución genera una mejor relación con los trabajadores con ello una mejor productividad, mejor atención al cliente, mejores ingresos. Los trabajadores indican que cuando hay una correcta comunicación, fluida hay un alto nivel de manejo de conflictos. Importante que los trabajadores manejen la solución de conflictos interno mediante talleres y capacitaciones y así reducir los conflictos que se presentan dentro de la institución ya que el conflicto es sinónimo de discusiones, enfrentamientos, desacuerdo, contraposición.

Ríos (2017) en su investigación titulada *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016*. Tuvo como objetivo general de esta investigación es establecer la relación que existe entre la

comunicación interna y el manejo de conflictos. La metodología que se empleó es de tipo no experimental con un diseño de estudio descriptivo correlacional siendo aplicado para ambas variables. Los teóricos principales de la variable 1 fue Arizcuren (2008) y de la variable 2 Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013). La población objeto de estudio fue a 179 colaboradores de la universidad nacional de San Martín. Una de las conclusiones más importantes fue que se determinó la existencia de una relación directa entre la comunicación interna y manejo de conflictos, utilizando un análisis estadístico que es la correlación de Rho Spearman, cuyo resultado arrojó 0,896 con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula con la que se interpreta que la comunicación interna se relaciona en un 80.28% sobre el manejo de conflictos.

Según este antecedente se hallaron relaciones estadísticamente significativas entre las dos variables de estudio con ello se puede evidenciar que es importante que se ejecuten participación de todos los colaboradores, participando en talleres de liderazgo, comunicación interna mensajes motivacionales. También es importante brindar charlas sobre el manejo de conflictos donde se involucre toda la institución. Indican que una comunicación formal es programado, organizado y estructurado con anticipación para todo el grupo de trabajo la que se puede efectuar en la organización de forma ascendente, descendente horizontal que aportan una excelente comunicación organizacional, se requiere también del soporte tecnológico como videos de motivación audiovisuales, electrónicos digitales.

Ramos (2016) en su investigación titulada: *La Comunicación Organizacional y La Gestión Administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono Norte, Lima 2016*. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores. Sus teóricos principales de la variable 1, Fernández (2002) y de la variable 2, Chiavenato (2006), la metodología que se usó fue el método hipotético deductivo, se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a los cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y luego del análisis correspondiente. El trabajo se desarrolló bajo un

diseño no experimental de corte transversal, pues no se manipularon las variables y la recolección de datos se realizó en un solo momento. el tipo fue básica descriptiva de nivel de nivel correlacional, el enfoque utilizado fue el cuantitativo, el instrumento utilizado fue el cuestionario, la población estuvo conformada por 90 trabajadores, la muestra estuvo constituida por 90 trabajadores del poder judicial del cono norte de lima con contrato a plazo indeterminado, plazo fijo y contrato administrativo de servicios.

Llegando a la conclusión que los trabajadores del poder judicial consideran que la comunicación no es dinámica el análisis estadístico de la información recolectada demostró que existía relación directa y elevada entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte de lima ($\rho=.716^*$, $p = 0.000x$). con ello se quiere decir que mientras se mejore la comunicación organizacional, también mejorara la percepción de la gestión administrativa.

El aporte de este trabajo fue que dentro del sector público aún no se implementa actividades que involucren a toda la organización no hay una correcta comunicación descendente, los fejes directos se deben de asegurar que el mensaje emitido, sean interpretados correctamente. Para ello se debería de implementar el feedback para poder entender mejor el mensaje a través de casos que se presentan en el día de cada colaborador.

Miranda y Pastor (2015) en su investigación titulada: *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015*. Su objetivo identificar la relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores que son objeto de estudio. los teóricos principales de la variable 1 son (Fernández,1999) y de la variable 2 (Moss,1998). De diseño no experimental ya que no se están manipulando las variables, el nivel es transversal en la investigación utilizaron el nivel descriptivo, tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, la población y muestra fue de 152 colaboradores de ambos sexos que es toda la población. Llegando a la conclusión existe relación entre la comunicación descendente y las relaciones de clima social en los trabajadores, con datos estadísticos en la contratación de

hipótesis se obtuvo un coeficiente de correlación (,309) y una significancia bilateral (,001), a nivel $<,01$ lo que indica que hay una relación positiva.

El aporte de este trabajo fue que se encontró una buena relación entre los trabajadores y la empresa objeto de estudio con ello podemos decir que hay actividades periódicas que facilitan la comunicación interna que hay informaciones claras y concretas que ayudan a la concertación de sus funciones eso ayuda al ánimo y compromiso de los trabajadores con la empresa. Es recomendable que puedan aplicar el reconocimiento por los objetivos cumplidos a cada trabajador, brindándoles un día de descanso con ello motivaríamos más al grupo de trabajo.

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 de comunicación organizacional.

Barranquero (2017) sostiene que: “La comunicación permite encontrarse y establecer vínculos con el otro y generar conocimiento colectivo” (p. 37).

La comunicación permite intercambiar información entre dos o más individuos con el fin de transmitir o aceptar información.

Nos define a la comunicación organizacional como el conjunto de procesos de información formados por comunicación verbal y no verbal que se transmiten a través de diversos medios para facilitar el proceso de comunicar dentro de la organización (Ansedo, 2010).

Adler y Marquardt (2005) sostienen que: “La comunicación organizacional es el elemento que hace posible la unión entre todos los individuos de la empresa. Todos nos comunicamos en el trabajo, independientemente de cual sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él” (p. 5).

Indica que todos se comunican en la ocupación laboral, independientemente en el área que se desempeña su labor, la comunicación es un sistema por el cual se hará llegar la información o mensaje a los miembros de la empresa.

Castro (2014) afirma que:

Es aquella que se establecen en las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. La cual se genera gracias al conjunto de procesos de información como transmitir o recibir mensajes entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados considerando que cada participante realiza un papel importante en la comunicación (p. 5).

La comunicación organizacional se puede definir como aquella que implantan las empresas y forma lugar de su instrucción o de reglas. Puesto que la comunicación entre los trabajadores de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados deberá de ser más fluida ya que son el medio por el cual la organización se mantiene informada.

Según Díaz y Guzmán (2014) mencionan que: “La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la relación entre sus miembros” (p. 14).

Podemos concluir que la comunicación organizacional focaliza su atención en la observación, investigación y la mejora de las variables que conforman los desarrollos comunicativos en las empresas o instituciones y aumentar las relaciones entre los colaboradores de las áreas.

2.2.1.2. Importancia de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es una parte fundamental para la empresa y su correcta gestión repercutirá en un buen clima laboral, en un mejor

crecimiento de programas y actividades dirigidas hacia los trabajadores. El talento humano son una parte primordial para la empresa con una adecuada dirección beneficiaria a la imagen corporativa.

Los procesos comunicacionales se vuelven parte esencial del éxito de una empresa, si se cuenta con un plan de comunicación que genere tranquilidad, baja incertidumbre, contribución, así como una gama de sentimientos positivos, los trabajadores desempeñaran sus funciones en armonía. Con ello se podrá contar con un personal comprometido, mejorando así la competitividad de la organización.

Que la comunicación organizacional es de vital importancia dentro de las empresas ya que da lugar a la transmisión de información en el capital humano permitiendo el conocimiento de la misión, visión, objetivos organizacionales dando paso al desarrollo de la empresa y de sus trabajadores.

La importancia de la comunicación organizacional se fundamenta en:

- Incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Establecer mejores relaciones entre jefes y subordinados.
- Aumenta la motivación para tener un mejor desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Definición precisa de sus tareas y funciones.
- Ayuda a los trabajadores adaptarse a los cambios, como manejarlos y como reducir la oposición al cambio.
- Permite lograr un mejor clima laboral.

- Impulsa la identidad corporativa.
- Contar con trabajadores alineados a los objetivos (Saló, 2005).

2.2.1.3 Características de la comunicación organizacional.

El proceso de comunicación es más que simples elementos, es entender el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una empresa que influye en opiniones, puntos de vista. Con ello se entenderá que ocurre cuando un individuo intenta explicar una idea.

Las cuales son:

Emisor. - El proceso de la comunicación inicia con el emisor, es decir la persona quien emite el mensaje que también se conoce como transmisor.

Mensaje. - Es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor se realiza de manera oral, mediante códigos o escrita. Es necesario tener un vocabulario claro ya que este permitirá una excelente calidad de ideas, para crear el mensaje de forma exitosa. El mensaje es el objeto de comunicación y a la vez conector entre las diferentes áreas, para ello se requiere que el mensaje sea enviado por los canales formales de la empresa. Y que sea dentro de un contexto claro.

Cifrar. - El emisor debe de escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar el mensaje.

Canal. - Es el medio que se emplea para enviar un mensaje, el comunicador puede elegir qué mensaje se enviara por escrito, en forma de cartas o memorándum. Se puede entregar de forma presencial, correo electrónico, teléfono, telégrafo.

Receptor. - Es el individuo que recibe y adjudica un significado o un mensaje, señal o código emitido emisor.

Descifrar. - A veces ocurre que cuando llega un mensaje el receptor no logra entender, como el emisor lo deseaba. El receptor tiene que descifrar el mensaje e interpretarlo dentro del contexto en el que se encuentra.

Retroalimentación. - Es la transformación mediante el cual hay un efecto de una acción es recibido por el emisor que permitirá evaluar la efectividad del mensaje. Existen dos tipos de retroalimentación la no verbal que se transmite mediante gestos, expresiones, sonrisas, suspiros. Y la verbal cuando se reacciona mediante una respuesta también puede ser escrita como cuando contesta un memorándum en el trabajo.

Ruido. - Es aquel que altera la comunicación entre individuos, pueden ser determinantes de manera interna y externa. Al mencionar interno hace referencia a la distracción del receptor, lo externo se describe a la alteración del mensaje creado por sonidos presentes en el ambiente entre ellos están los sonidos de celular, música, etc.

Contexto. - Es el espacio donde ocurre el acto comunicativo (Adler y Marquardt, 2005).

Modelos de comunicación

La comunicación es inevitable

La comunicación es la parte fundamental en nuestras vidas, si ella no podríamos expresarnos ni interactuar con otros individuos. Es importante comunicarnos para poder llegar a acuerdos, metas, objetivos organizacionales entre otras. Al comunicarnos no siempre lo hacemos de la misma forma ya que lo podemos hacer de forma escrita u oral. (Adler y Marquardt, 2005).

La comunicación es irreversible

Esto nos da entender que cuando transmitimos un mensaje debe decirse de una de una manera muy sutil sin dañar a otras personas, nuestras palabras y hechos quedan grabadas en la memoria de otra persona. Un comentario fuera de lugar puede dar motivo a iniciar un conflicto (Adler y Marquardt, 2005).

La comunicación es un proceso

Todo hecho de comunicación debe de ser analizado como parte del contexto de la comunicación, el significado de un mensaje depende, en parte de lo haya ocurrido antes (Adler y Marquardt, 2005).

La comunicación a menudo es un reto para la ética

Este tipo de comunicación se desarrolla en las empresas, con esto se quiere decir que se debe tener control al comunicarnos, se debe de responder con tino ya que no siempre se vamos a estar de acuerdo a la hora de la decisión de nuestros jefes inmediatos es importante hablar con respeto y mucha tranquilidad para poder evitar discusiones o desacuerdos (Adler y Marquardt, 2005).

Tipos de comunicación organizacional

La comunicación formal

Según Díaz y Guzmán (2014) sostienen que: “En la práctica la comunicación formal es la que ofrece las líneas del organigrama, aporta una visión clara de las metas planteadas para la organización” (p. 25).

Dentro de la comunicación formal hay un rol muy importante, los cuales son para delegar cargos o informar a los subordinados o entre áreas de trabajo es importante para proponer el desarrollo de las tareas productivas, su

coordinación y cumplimiento. Se brinda la retroalimentación de lo aprendido de los subordinados a los jefes y viceversa.

La comunicación informal

Según Díaz y Guzmán (2014) sostienen que: “Es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización como un flujo incontrolado” (p. 25).

La comunicación informal, se inicia más en el ámbito de comunicación horizontal dentro del plano laboral como trabajadores, o en el ámbito de la amistad, es una información que circula por los subordinados sin canales establecidos formalmente por la organización.

2.2.1.4 Teorías de la comunicación organizacional.

Teoría de la comunicación de Adler y Marquardt (2005) sostienen: “Que la comunicación organizacional puede dirigirse de manera descendente, ascendente y comunicación horizontal” (p. 15).

Comunicación descendente

La gerencia o supervisores asignan tareas a sus trabajadores o subordinados los cuales fluyen hacia abajo como una cadena de mando según la estructura jerárquica. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, asignar responsabilidades con respecto a los logros corporativos. Por otro lado, indica que tiene cinco tipos de comunicación descendente que son:

- Instrucciones para el trabajo: Se realiza explicaciones sobre qué hacer y cómo hacer una labor.
- Lógicas del trabajo: Se ejerce indicaciones de las funciones entre una tarea y otra.

- Procedimientos y prácticas: Se ejercen indicaciones sobre regla, reglamentos y gestión.
- Retroalimentación: Informe sobre eficiencia del desempeño de los trabajadores.
- Adoctrinamiento: Se busca brindarles motivación a los trabajadores y así poder involucrarse con los objetivos organizacionales (Adler y Marquardt, 2005).

Comunicación ascendente

Es una comunicación que se da de los trabajadores hacia sus jefes directos, esta comunicación surge de abajo hacia arriba. Esto sirve a la organización como un vínculo de retroalimentación y conocer la percepción actual del grupo de trabajo al cual nos dirigimos.

Por otro lado, se tiene cuatro tipos de comunicación ascendentes cuales son:

- Lo que están haciendo los subordinados: Las tareas diarias que asignan los jefes.
- Los problemas laborales sin resolver: Son problemas externos a las labores de los trabajadores, como la reparación del aire acondicionado.
- La sugerencia para mejorar: Plantear soluciones de mejora para la empresa y equipo de trabajo que lo conforma sin afectar a nadie.
- Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo: Identificar la forma de trabajar con el equipo de trabajo sin que haya diferencias, planteando ideas para mejorar el clima laboral, realizando reuniones

periódicas y todos puedan trabajar de manera armoniosa (Adler y Marquardt, 2005).

Comunicación horizontal

Es aquella que se establece entre trabajadores del mismo nivel jerárquico donde no existe ninguna relación de autoridad, se da habitualmente entre personas de la misma área de la empresa.

Por otro lado, se tiene cinco tipos de comunicación ascendentes cuales son:

- Coordinar tarea: Se da cuando los trabajadores coordinan para preparar un proyecto.
- Resolver problemas: Trabajar en equipo para resolver cualquier inconveniente.
- Compartir información: Informar a sus compañeros de las novedades que pasan en la organización, al compartir información se trabaja en equipo y se puede plantear nuevas ideas o posibles soluciones.
- Resolver conflictos: Se brinda la solución de la problemática que se presenta ya sea por diferentes caracteres o forma de realizar su función.
- Construir entendimiento: Ser un colaborador que demuestre empatía ante todo tipo de problemática, es importante ponerse en el lugar de la otra persona, valor el trabajo de la otra persona y trabajar en equipo (Adler y Marquardt, 2005).

2.2.1.5 Dimensiones de la variable comunicación organizacional.

Castro (2014) sostiene que: “La comunicación es estructurada en función del tipo de organización, por ello debemos de saber estas 3 dimensiones. La

formalidad en la comunicación organizacional, la Comunicación asertiva, lineamientos para una buena comunicación organizacional” (p. 6).

2.2.1.6 Indicadores de la variable comunicación organizacional.

La formalidad en la comunicación organizacional

La formalidad que se utiliza en las organizaciones son diversos y los detallaremos a continuación.

Castro (2014) sostiene:

Que entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum, correspondencia escrita, entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en intranet, entre otras (p. 6).

La formalidad en la comunicación organizacional se da entre los trabajadores y los jefes, la transmisión de informaciones es una actividad diaria y de vital importancia ya que dan lugar a transmitir o recibir información estas se realizan a través de distintos medios las más conocida en las empresas son: el acta, memorándum y el correo corporativo que brinda la institución, se han clasificado en:

Comunicación descendente

“De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos” (Castro, 2014, p. 7).

Es una comunicación de la gerencia hacia los trabajadores se inicia cuando la información y los mensajes van direccionados hacia abajo a través de

la cadena de mando formal, el mensaje debe de ser claro y conciso ya que se dará a través de normativas o parámetros de la institución.

Comunicación ascendente

Según el autor la comunicación ascendente se da de los trabajadores hacia los jefes o gerencias.

Castro (2014) afirma que:

Que la comunicación se da del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (p. 7).

La comunicación ascendente es del personal de trabajo hacia los directivos de la institución, es importante ya que se puede identificar como es el clima laboral en ella y con ello poder solucionar los malos entendidos y evitar que pueda trascender.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se da entre trabajadores que tienen las mismas funciones o de acuerdo al organigrama tienen el mismo grado lineal.

Castro (2014) afirma que:

En su texto, indica que la comunicación horizontal se da del personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje (p. 8).

La comunicación horizontal es importante en las organizaciones, consiste en el mismo nivel jerárquico entre compañeros, es necesaria que haya una comunicación fluida para poder trabajar en equipo.

La comunicación asertiva

Es la actitud que tiene un individuo al expresar su punto de vista de un modo claro, respetoso y oportuna ante el interlocutor. Se clasifican en:

Autoestima

La autoestima son la personalidad de cualquier individuo, comportamientos que tiene cada persona.

Castro (2014) afirma que:

Es un conjunto de percepciones, sentimientos, autoevaluaciones y comportamientos que cada uno tiene. Una fuerza interna que centra y organiza los procesos individuales como el amor propio, la querencia y el respeto por los demás. Si se recurriera a algunos sinónimos, autoestima es autovaloración, autoimagen, autoconfianza (p. 23).

Podemos indicar que la autoestima es un conjunto de emociones y comportamientos que se tiene de uno mismo y entiende un crecimiento de la personalidad sin ninguna evaluación, es una fuerza sub interna que refleja el amor propio, el respeto, la confianza en sí mismo.

Asertividad

Suele definirse como un comportamiento comunicacional en la cual se muestra de manera abierta el sentir de lo que piensas es también una forma de expresión directa y equilibrada sin herir o perjudicar.

Castro (2014) afirma que:

El asertividad es autoafirmación y reconocimiento del valor de la otra persona; es la expresión cabal de mis sentimientos y los sentimientos del otro. Entonces, la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás; en resumidas cuentas, es ponerse a caminar en los zapatos del otro, tanto como en los suyos propios. Esto último implica no querer imponer a los demás nuestras posiciones o ideas (p. 24).

Podemos concluir que es un componente importante e indispensable para la proporción en las relaciones humanas y en las organizaciones, el ser asertivo es ser empático con la otra persona es transparente, sensato, prudente al transmitir ideas o dudas.

Comportamiento no coercitivo directo

Castro (2014) sostiene que: “Se refiere como al de una persona considerada respetuosa, desarrollan la escucha activa. Tiene ideas firmes, respetan la opinión de los demás, respetan los derechos y el espacio personal de los demás” (p. 30).

Se entiende al comportamiento no coercitivo directo que son personas o individuos con ideas y pensamientos firmes, que expresan su sentir de manera adecuada usan un lenguaje apropiado, se enfocan en los intereses de ambas partes.

Lineamientos para una buena comunicación organizacional

Castro (2014) sostiene que: “Toda organización requiere manejar una serie de reglas básicas para hacer que sus comunicaciones internas funcionen. Es por ello que se presenta a continuación un plan de implementación para que estas surjan mejor” (p. 35).

Toda institución necesita tener parámetros básicos para hacer que sus comunicaciones internas sigan en funcionamiento y emanen mejor, para ello es importante que cada uno de los trabajadores conozcan cual es la visión, misión y cultura de la organización.

Evaluación anual del desempeño

La evaluación desempeño es para ver el proceso que ha tenido el trabajador en el periodo de trabajo.

Castro (2014) afirma que:

Todo trabajador de la institución deberá ser evaluado anualmente; es decir, desde el último subordinado, hasta los directivos deberán pasar por este proceso. En la valoración se deberán incluir: unas evaluaciones del cumplimiento de sus tareas conforme se establecen en la descripción del cargo; su actitud ante el trabajo; la evaluación de la consecución de las metas y los objetivos del año en curso; y el delinear de las metas y objetivos que se trazarán (p. 35).

Todo individuo que forme parte de la empresa deberá de pasar por una evaluación anual para poder medir los cumplimientos de las tareas, metas, objetivos que se trazan en el año.

Los reportes semanales

Cuanto mayor sea la institución, es más recomendable que los responsables de equipo tengan un conocimiento amplio de la producción y el desempeño de sus trabajadores en la empresa. Para ello se requiere que los empleados redacten y entreguen a sus superiores directos informes semanales sobre las tareas realizadas, terminadas y por finalizar y proponer nuevos planes de trabajo (Castro, 2014).

La clave de la retroalimentación

Ninguna organización se beneficia de los jefes autoritarios. Por el contrario, los que se reúnen con sus empleados, hablan con ellos, construyen los proyectos juntos y encuentran conjuntamente las soluciones, son los jefes que alcanzan mayor éxito en sus grupos de trabajo. Además de conseguir hacer de estos verdaderos equipos de trabajo. Por ello es importante que un jefe constantemente retroalimente a sus empleados con información sobre la empresa, sobre su rendimiento, sobre el alcance de los proyectos, sobre los logros alcanzados, sobre las metas no cumplidas (Castro, 2014).

2.2.2 Base teórica de la variable manejo de conflicto

2.2.2.1 Definición de la variable manejo de conflicto.

Se define al manejo de conflicto como un tema que se viene ejecutando dentro de las organizaciones, los conflictos laborales son inevitables en el entorno laboral se origina por desacuerdos, estereotipos, diferencias culturales, intereses opuestos (Peiró y Bresó, 2012).

Indica que para que exista un conflicto por los menos una de las partes debe estar en desacuerdo con respecto al tema tratado, es importante identificar que este desacuerdo puede afectar de manera negativa y perjudicar el desarrollo organizacional (Arbaiza, 2013).

Rodríguez (2013) afirma que:

El manejo de conflicto para ser una pericia de alto nivel, requiere de ser asertivo, respeto, condescendencia, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo litigio de educación y reeducación. Quien es egocéntrico, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto (p. 56).

Por lo tanto, en función a lo mencionado el manejo de conflictos requiere de ser afirmativo, sabio, sensato, cauteloso, tolerante, generoso, disciplinado y con capacidad de adaptación al cambio. Estos atributos son producto de un proceso de instrucción. Quien es egocéntrico, inestable e imparcial, no será un buen intermediario en caso de conflictos.

Trabajo y conflictos (1999) afirma que:

En el esquema doctrinario conocido, el conflicto puede ser individual se produce con una exigencia planteada por un trabajador dependiente, pluriindividual varios trabajadores, o colectivos grupales, con acompañamiento de medidas de acción directa, que según un concepto puede alterar la ejecución del trabajo (p. 8).

Por lo tanto, en función a lo mencionado el conflicto puede presentarse en forma personal planteada por un solo trabajador, o grupal. Los conflictos grupales pueden presentar grandes inconvenientes ya que ahí se originan los sindicatos y en algunos casos estancan la productividad de las empresas.

Martín (2015) afirma que:

El conflicto es algo inherente al ser humano, que se presenta de diferentes formas. El trabajo de manejo de conflictos, se debe basar en la idea de que el conflicto es un valor positivo si se aprende a manejar de forma constructiva, este puede tener muchos beneficios. Se va aprende a reconocer mejores caminos de solución de problemas; se pueden construir mejores relaciones. Una vez conocida la sensación de experiencias positivas sobre lo constructivo en la resolución de conflictos, será más probable alcanzar soluciones equitativas y positivas en futuros conflictos (p. 22).

Por lo tanto, en función a lo mencionado el conflicto se presenta en diferentes maneras: desde confrontaciones personales, políticas y sociales que han desatado hasta peleas y agresiones. Cabe mencionar que el conflicto es un

valor beneficioso si se aprende a manejarlo. La resolución de conflictos enseña a reconocer mejores alternativas de solución, construir relaciones más estables y con ello alcanzar soluciones justas.

2.2.2.2 Importancia del manejo de conflictos.

Es importante promover un lugar de trabajo apacible y productivo, los conflictos se presentan por desacuerdos de personas dentro de un grupo de trabajo, muchos individuos están acostumbrados a una resolución de conflictos de una forma hostil y agresiva mientras otros lo manejan de una manera más pacífica evidenciando ahí que cada individuo tiene una forma distinta de reaccionar. Es de vital importancia el tono de voz cuando nos dirigimos a los demás, ya que unos descontrolen en las emociones pueden empeorar el problema. Es bueno que existan diferencias dentro de un grupo de trabajo porque a través de ellas podemos reconocer mejores caminos de solución y a la vez construir mejores relaciones (Alles, 2008).

Alles (2008) menciona que en el manejo de conflicto es importante ya que:

- Se descubre el carácter de las personas.
- Identifica el problema
- Desarrolla la empatía.
- La buena disposición de solución.
- Llegar al consenso entre las partes.
- El desarrollo del autocontrol.
- Desarrollar la comunicación verbal.
- Determinar el estilo de trabajo.
- Ayudará a mejorar la comunicación y las relaciones.
- Se fomentará la creatividad.
- Diseñar alternativas de solución.
- Elegir una solución en la que se beneficie ambas partes.
- Desarrollar la solución común.

- Comprometerse con la solución (p. 210).

2.2.2.3 Características del manejo del conflicto.

El conflicto es una forma de conducta competitiva entre individuos, estas se inician cuando las personas rivalizan por recurso, ideales limitados o percibidos como tales.

Rodríguez (2013) sostiene que: “Es causada principalmente entre individuos, es decir los conflictos interpersonales en una situación desacuerdo” (p. 6).

Los conflictos entre personas como los interpersonales se desarrollan entre dos o más personas que presentan intereses distintos. Se relaciona con diferencias que dan lugar a situaciones conflictivas que llegan a desarrollar el stress que representa la angustia, nerviosismo y agobio.

González (2019) sostiene que: “El conflicto puede ser considerado como un arma de dos filos. En ocasiones genera lucha división, hostilidad, pero también lo hace de personas que están decididas a hablar de los problemas con profundidad y honestidad, creando un terreno común” (p. 236).

El conflicto puede ser un arma de doble filo ya que se inician cuando se presentan desacuerdos y termina en enfrentamientos o cuando se maneja de una forma adecuada y se reconocen y soluciona el problema.

El conflicto es un formato de conducta competitiva entre dos personas o grupos, estas se acontecen cuando los individuos compiten por recursos limitados y observado como tales, cuando se inicia un enfrentamiento de intereses, deseos o incompatibilidad de caracteres.

Martín (2015) afirma que:

Una de las características más comunes es la consideración del conflicto como algo conveniente, incluso necesario en el desarrollo de las organizaciones. Los resultados del conflicto son negativos cuando es muy frecuente; en cambio cuando se convierte en una conducta moderada, el conflicto puede ser positivo y constructivo para las personas (p. 7).

Una de las características más frecuentes es el conflicto con algo ventajoso, inclusive necesario para el desarrollo de las empresas. Cuando los conflictos resultan ser muy frecuentes pueden ser descontrolables generando situaciones violentas sin embargo cuando se transforman en una conducta mesurada el conflicto puede ser positivo y constructivo.

Desde la administración de una organización o institución se puede nombrar que el conflicto puede generarse desde una misma postura y esta puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas más aún si esta depende de nuestras percepciones y nuestras diferentes experiencias de vida, las personas siempre expresan emociones y sentimientos, así que un manejo inapropiado de emociones como la ira, stress, rabia en una situación de conflicto podría llevar a desencadenar a una reacción violenta.

Tipos de conflictos

Hernández (2017) sostiene: “Que los conflictos se pueden clasificar según el tipo en la cual se desarrollan, aunque todos presentan algo común son situaciones distintas” (p. 37).

- **Intrapersonales.** - Son aquellos conflictos que se dan con su propio subconsciente, que originan la mala ejecución de sus funciones.
- **Interpersonales.** - Se inicia cuando surgen problemas con su compañero de trabajo, también se puede iniciar en diferentes áreas o direcciones de la empresa.

- **Intragrupales.** - Se inicia con los conflictos en el interior del equipo de trabajo.
- **Intergrupales.** - Se origina entre diferentes grupos o entre distintas áreas de la organización.
- **Colectivos.** - Se origina con un gran número de trabajadores de la empresa que muestran su desacuerdo con alguna decisión tomada por la dirección de la organización (Hernández, 2017).

Funciones del mediador

Martín (2015) sostiene que: “Los principios por los cual se rigen el proceso de resolución de conflicto son tres la cual debe de usar un mediador” (p. 56).

- **Estructura del proceso:** Las actitudes irremplazables en esta fase son la receptividad, demostrar empatía, respeto, acercamiento y objetividad, todas estas son las primeras sesiones de las partes y la necesidad de generar confianza. Las técnicas a emplear para conseguir los procesos anteriores son: La escucha activa, la recolección de información y utilizar un lenguaje apropiado y equilibrado, empleando el humor si es necesario (Martín, 2015).
- **Comunicación entre las partes:** Durante el inicio de la conversación es necesario conseguir un dialogo igualitario y provechoso entre los participantes, es importante incitar a la comprensión y la aceptación emocional del conflicto. El mediador tiene que actuar estratégicamente utilizando el parafraseo, la interpretación y resumir el mensaje entre los implicados para facilitar la tarea de comunicarse sin impedimento (Martín, 2015).
- **Negociación:** En este punto del proceso es importante la flexibilidad, creatividad y el realismo en el acuerdo que propongan teniendo en cuenta que el acuerdo debe de cumplirse. El mediador debe de prever las dificultades que puedan encontrar los participantes a la hora de cumplirse el acuerdo,

recalcando las semejanzas y favoreciendo la toma de decisiones entre los participantes (Martín, 2015).

2.2.2.4 Teorías relacionadas al manejo de conflicto.

Los conflictos son inevitables dentro de las organizaciones y es preciso identificarlos para poder resolverlos e iniciar el proceso de manejo.

Robbins y Judge (2009) sostienen que: “El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe oposición o incompatibilidad” (p. 484).

El conflicto se debe a cuando una de las partes tiene diferente percepción, contradicción u oposición.

Robbins y Judge (2009) afirman que:

El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura, confianza entre los trabajadores y la falta de compromiso de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados (p. 485).

Se describe al conflicto como algo negativo, insuficiente, destructivo que surge de la mala comunicación organizacional. Por la carencia de iniciativa de los individuos en oposición, por la falta de confianza entre los trabajadores al expresar sus ideales y la insuficiencia para negociar.

Teoría de las relaciones humanas.

Robbins y Judge (2009) señalaron la relación humana como: “El conflicto planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto” (p. 486).

Se indica que el conflicto es un efecto natural e ineludible en cualquier grupo u organización y que no necesariamente es negativo, si no que se puede transformar en algo positivo que involucre una resolución de conflictos dentro de un grupo de trabajo.

Teoría interaccionista de los conflictos

Robbins y Judge (2009) sostienen: “La creencia de que no solo es una fuerza positiva en un grupo, sino que también es necesario para el desempeño efectivo” (p. 487).

En el punto de vista interaccionista no presenta que todos los conflictos sean buenos, sin embargo, hay algunos que aportan a las metas del grupo y aumentan su desempeño; estas son conocidas como formas funcionales, constructivas de conflicto. Y otras que solo obstaculizan el crecimiento del grupo que son las de forma disfuncionales o destructivas.

González (2019) afirma que:

Que cuando se maneja de forma apropiada, los conflictos añaden un valor sustancial a las organizaciones. Son el medio por el cual se reconocen y solucionar problemas, el conflicto es necesario porque la diversidad de opiniones e información es indispensable para resolver problemas y lograr resultados positivos (p. 236).

Cuando se maneja de una forma oportuna los conflictos aportan un valor fundamental a las organizaciones, ya que se pueden identificar y resolver problemas.

González (2019) afirma que:

La forma de abordar a un conflicto dependerá de su naturaleza, se trate de un conflicto por desigualdad de poder, por su funcionalidad, valores, ideas o carencia de recursos, cuanto más se comprometan la identidad

personal y de valores, con mayor probabilidad se producirá un conflicto (p. 240).

La naturaleza del conflicto se puede abordar en distintas formas como conflicto por desigualdad de poder, valores, creencias, intereses. Cuanto más se involucren la identidad personal con mayor intensidad se originará el conflicto su resolución se tornará más difícil.

González (2019) sostiene que: “Desde el punto de vista, decir que el conflicto es funcional o disfuncional es decir que facilita o inhibe la adaptabilidad de la organización” (p. 249).

El conflicto por su funcionalidad permite diferenciar entre un conflicto funcional y uno disfuncional en una organización.

2.2.2.5 Dimensiones de la variable manejo de conflictos.

Los conflictos se pueden agrupar en función de algunos criterios importantes proporcionando una gran variedad en su clasificación, por ello debemos conocer estas 3 dimensiones. Según la definición general del conflicto, el nivel de relación entre sus partes, en función de la motivación del conflicto, es necesario ir conociéndolos para poder entender que modelo es el más conveniente en cada situación (Martín, 2015, p. 35).

2.2.2.6 Indicadores de la variable manejo de conflictos.

Según la definición general de conflicto

En función de la desigualdad de poder

Se produce en situaciones en las que el poder es claramente desigual entre las partes. Un conflicto entre personas de diferente clase social, en la que

una de ellas se considera con más capacidad de diálogo y negociación que la otra, utilizando esta diferencia para estar por encima de la otra.

Por la relación de poder

Dependiendo del lugar que ocupan en la escala jerárquica las personas involucradas en el conflicto. Son identificados como conflictos horizontales, Se origina cuando un trabajador cree que tiene más autoridad que otro.

Por su funcionalidad

Se da en distintos tipos de conflicto funcionales o disfuncionales, dependiendo de si la resolución del conflicto incrementa o no la creatividad a la hora de buscar soluciones.

Conflicto funcional: Conflicto que surge entre departamentos con respecto a la manera de ofrecer un servicio; estos conflictos funcionales aportan motivos para introducir cambios en las organizaciones.

Conflicto disfuncional: Conflicto entre una pareja debido a la infidelidad de una de las partes, siendo difícil la recuperación de la confianza y la solución del problema.

Conflictos latentes

Se muestra de forma agresiva, normalmente no hay tono de pelea ya que una o ambas partes no reciben la contraposición de intereses o no hay la capacidad de enfrentarlos.

Por su nivel de manifestaciones agresivas

Se dan según el nivel de conductas agresivas dentro de los conflictos, dividiendo en dos los tipos de conflictos: los constructivos o los destructivos.

Conflictos constructivos: Son conflicto entre dos personas, donde la actitud de una de ellas es serena, comunicativa, no rencorosa y negociadora, aportando conocimientos de conducta y resolución de conflictos a la otra parte.

Conflictos destructivos: Entre personas violentas, las cuales no tienen las habilidades personales idóneas para comunicarse y debatir entre ellas.

Nivel de las relaciones entre las partes

- **Conflicto interpersonal.** - Se da en conflictos personales y emocionales.

- **Conflicto intragrupal.** - Se caracteriza porque las personas implicadas pertenecen al mismo grupo de iguales.

- **Conflicto intergrupalo.** - Las partes en conflicto son de distinto grupo dentro de la misma organización.

En función de la motivación del conflicto

Conflictos de relación entre las personas

Dadas por conductas negativas, falsas percepciones o mala información sobre un tema. Esto puede conllevar a fuertes discusiones y a innecesarios problemas. Puede originar conflicto entre amigos, motivado por la actitud arrogante de uno de ellos.

Conflictos de información

Debido a la falta de información o información innecesaria, para poder llegar a una decisión correcta. Esto puede originarse por una conversación entre dos partes, una de ellas no ofrece una información real sobre el tema, lo que hace desconfiar a la otra parte.

Conflictos estructurales

Son debido a la desigualdad de poder existentes entre las de poder existentes entre relaciones. Se evidencian en problemas entre trabajador y jefe inmediato.

Conflictos de valores

Existentes cuando se cruzan creencias percibidas por las personas como incompatibles e intentan imponer unos valores sobre otros.

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

Comunicación: Es el acto de intercambiar información entre dos o más individuos con el fin de transmitir o recibir información.

Comunicación organizacional: Es el conjunto de acciones y tareas que se lleva a cabo para transmitir un mensaje, que forman parte de una organización se puede transmitir a través de canales formales e informales.

Comunicación formal: Son establecidos por la organización, es decir líneas jerárquicas de comunicación, se emplea para transmitir ordenes o instrucciones.

Comunicación informal: Son los que se establecen dentro de las empresas se establecen libremente y están relacionadas con las relaciones sociales.

Conflicto: Es oposición o desacuerdo entre dos o más personas, entran en confrontación u oposición, se establece por diferencias de ideas o caracteres.

Manejo de conflicto: Es el conjunto de estrategias y actividades para mitigar las tensiones relacionadas por dos o más individuos.

Desigualdad: Es cuando un individuo recibe un trato desigual por su diferente situación económica, ideales, religión, color de piel.

Conflictos constructivos: Se refiere al conflicto que beneficia a las partes o grupos involucrados en la cual posibilita una comunicación abierta, debate y la posibilidad de plantear diferentes alternativas de solución desarrollándose mejores relaciones.

Conflicto laboral: Se refiere a una disputa entre miembros de una organización pública o privada a causa de diferencia de opinión, percepción o problema de relación.

Conflicto latente: Se muestra de forma agresiva ya que ambas partes no reciben la confrontación de **intereses**, no causa signos de violencia directa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que describe fenómenos, situaciones y eventos, describiendo la realidad de un hecho o situación concreta analizando las variables de una forma precisa.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Asimismo, el tipo de investigación es de tipo transversal ya que se analizará la relación entre ambas variables y se enfocaran en recoger datos en un momento dado y en un tiempo único.

Hernández et al. (2014) indican que: “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (p.154).

Diseño de investigación

La presente investigación responde a diseño de estudio descriptivos correlacional, ya que su objetivo principal es definir la relación que existe entre las dos variables de la investigación, en este caso determinaremos la relación que existe entre la comunicación organizacional y el manejo de conflicto de los trabajadores del área de cobranza de la empresa Scotia Contacto que está ubicada en el distrito de Surco.

3.2 Población y muestra

Población

Tabla 1

Población de trabajadores de la empresa Scotia Contacto

Área	Trabajadores	Porcentaje
Área de Inspecciones	10	10%
Área de gestores de cobranza	45	45%
Asesoras de cobranza	5	5%
Total	60	100%

La población de la presente investigación estará constituida por el total de trabajadores, del área de cobranza de la empresa Scotia Contacto, que está ubicada en el distrito de Santiago de Surco. Consta 60 de trabajadores.

Ackerman (2013) sostiene: “Que la población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios” (p. 68).

Muestra

La muestra está conformada por 60 trabajadores del área de cobranza de la empresa Scotia Contacto, el tipo de muestreo fue censal, ya que toda la población pasó a formar parte de la muestra, con este tipo de muestra se pudo determinar la relación que existe entre las variables de estudio que son comunicación organización y manejo de conflictos.

Ackerman (2013) sostiene: “Que la muestra es la porción del universo total de elementos que vamos a utilizar para llevar a cabo en la investigación” (p. 68).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe relación altamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H_i: Existe relación altamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Hipótesis específicas

H₁. Existe relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H₂. Existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H₃. Existe relación entre los lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

3.4 Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la comunicación organizacional

Castro (2014) afirma que:

Es aquella que se establecen en las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. La cual se genera gracias al conjunto de procesos de información como transmitir o recibir mensajes entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados considerando que cada participante realiza un papel importante en la comunicación (p. 5).

La comunicación organizacional se puede definir como aquella que implantan las empresas y forma lugar de su instrucción o de reglas. Puesto que la comunicación entre los trabajadores de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados deberá de ser más fluida ya que son el medio por el cual la organización se mantiene informada.

Definición operacional de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional, es una variable que se midió en función de tres dimensiones, 9 indicadores, expresados en términos de 22 ítems, que permitieron saber mediante la percepción de los trabajadores respecto a las características de la comunicación organizacional de su administrador de oficina.

Definición conceptual del manejo de conflictos

En cuanto a la definición manejo de conflictos.

Martín (2015) afirma que:

El conflicto es algo inherente al ser humano, que se presenta de diferentes formas. El trabajo de manejo de conflictos, se debe basar en la idea de que el conflicto es un valor positivo si se aprende a manejar de forma constructiva, este puede tener muchos beneficios. Se va aprende a reconocer mejores caminos de solución de problemas; se pueden construir mejores relaciones. Una vez conocida la sensación de experiencias positivas sobre lo constructivo en la resolución de conflictos, será más probable alcanzar soluciones equitativas y positivas en futuros conflictos (p. 22).

El trabajo de manejo de conflictos en instituciones se debe de trabajar con el pensamiento que el conflicto también podría originar una solución positiva, si se identifica para poder trabajar en ello y dar posibles soluciones al problema y edificar relaciones entre los trabajadores demostrando la empatía.

Definición operacional del manejo de conflictos

El manejo de conflictos, es una variable que se midió en función de tres dimensiones, 11 indicadores, expresados en términos de 21 ítems, que permitieron saber mediante la percepción de los trabajadores respecto a las características de la comunicación organizacional de su administrador de oficina.

Tabla 2

Operacionalización de la variable comunicación organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
La formalidad en la comunicación organizacional	Comunicación descendente	1 al 9	1: Nunca	Deficiente 21-32
	Comunicación ascendente			
	Comunicación horizontal			
Comunicación asertiva	Autoestima	10 - 15	3: A veces	Regular 14-21
	Asertividad			
	Comportamiento coercitivo no directo			
Lineamientos para una buena comunicación organizacional	Evaluación anual	16 – 22	5: Siempre	Eficiente 17-26
	desempeño			
	Reporte semanales			
	Retroalimentación			

Tabla 3

Operacionalización de la variable manejo de conflicto.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rango
Según la definición general de conflicto.	Desigualdad de poder			
	Por su relación de poder			
Nivel de las relaciones entre las partes	Por su funcionalidad	1 al 10	1: Nunca	Deficiente 24-37
	Conflicto latente		2: Casi Nunca	
	Manifestaciones agresivas		3: A veces	Regular 17-26
En función de la motivación del conflicto	Conflicto interpersonal		4: Casi Siempre	
	Conflicto intragrupal			
	Conflicto intergrupar	11 - 17		
	Conflictos de relación entre las personas		5: Siempre	Eficiente 10-15
	Conflicto de información	18 – 21		
	Conflicto estructurales			
	Conflicto de valores			

3.5. Métodos y técnicas de investigación de datos

Método de investigación

El desarrollo de la presente investigación se desarrolla bajo los lineamientos del método científico, se utilizó el método cuantitativo ya que a través se logrará realizar observaciones, mediciones y analizar la información de la investigación.

Según Hernández et al. (2014) sostienen: “El método cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos

"brincar 0 eludir" pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase" (p. 22).

El método que se utilizara en la investigación es hipotético deductivo, ya que parte de una problemática general a lo particular, se desarrollaran las hipótesis las cuales deben ser probadas, para establecer si se aceptan o rechazan.

Según Colegio24hs (2004) indica que: "El método hipotético deductivo supone que el contexto descubrimiento no se atienen a reglas y procedimientos controlados" (p. 6).

Técnica

En el desarrollo de la presente investigación se realizará a través de encuestas la cual están orientadas en la indagación y recolección de datos, a través de preguntas elaboradas por el investigador, primero se utilizó la técnica de observación para poder identificar los problemas que afronta la empresa Scotia Contacto en el área de cobranza.

Alvira (2011) sostiene que: "La encuesta es esencialmente una técnica de recogida de información a través de preguntas planteadas por el investigador" (p. 7).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

El instrumento utilizado para el propósito de la investigación es el cuestionario, en base a la escala de Likert, con alternativas polinómicas respecto a la comunicación organizacional tiene un cuestionario de 22 ítems. Por otro lado, la variable manejo de conflicto tiene un cuestionario de 21 ítems ambos en base a la escala de Likert.

El cuestionario es un conjunto de preguntas planteadas por el investigador con el fin de obtener datos necesarios, con respecto a las variables,

las cuales pueden ser medidas, además se busca el logro de los objetivos del presente proyecto de investigación.

Instrumento I: Cuestionario de comunicación organizacional

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de comunicación organizacional
Autor	: Triviños Medina Ingrid Guadalupe
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 25 minutos
Aplicación	: Trabajadores del área de cobranza
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la comunicación organizacional las que son: formalidad en la comunicación organizacional, comunicación asertiva, lineamientos para una buena comunicación organizacional. La escala consta de 22 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión formalidad en la comunicación organizacional, 6 ítems para la dimensión comunicación asertiva y 7 ítems para la dimensión lineamientos para una buena comunicación organizacional.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Instrumento II: Cuestionario de manejo de conflicto

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de manejo de conflictos
Autor	: Triviños Medina Ingrid Guadalupe
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 25 minutos
Aplicación	: Trabajadores del área de cobranza
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la variable manejo de conflicto las que son: según la definición general de conflicto, nivel de las relaciones entre las partes, en función de la motivación del conflicto. La escala consta de 21 ítems, de los cuales 10 son para la dimensión según la definición general de conflicto, 7 ítems para la dimensión nivel de las relaciones entre las partes y 4 ítems para la dimensión en función de la motivación del conflicto.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones y fiabilidad de cada variable de estudio.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar la problemática actual.

Se empleará 2 tipos de estadísticas: la descriptiva y la inferencial. La estadística descriptiva se clasifica en tablas de frecuencias, grafico de barras y tablas cruzadas y en la estadística inferencial encontramos a R.H Spearman, Pearson, prueba de normalidad y Alfa de Cronbach.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de relación, además de la contratación de las hipótesis.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y dimensiones. Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos.

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADO

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de comunicación organizacional

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo de este. A continuación, se presenta los resultados de este.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario comunicación organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mg. Chura Alegre Mario	Aplicable
Dr. Marcelo Quispe Luis Alberto	Aplicable
Mg. Pajuelo Rodríguez James	Aplicable

Validez del instrumento de manejo de conflicto

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo de este. A continuación, se presenta los resultados de este.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario manejo de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mg. Chura Alegre Mario	Aplicable
Dr. Marcelo Quispe Luis Alberto	Aplicable
Mg. Pajuelo Rodríguez James	Aplicable

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento comunicación organizacional

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable comunicación organizacional se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de comunicación organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,920	22

Conforme se puede apreciar en la tabla 6 se observa que el estadístico de

alfa de Cronbach es igual a 0.920 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de manejo de conflicto

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflicto se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de manejo de conflicto

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,952	21

Conforme se puede apreciar en la tabla 7 se observa que el estadístico de alfa de Cronbach es igual a 0.952 mayor a 0.75, lo cual indica que el

instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable: comunicación organizacional

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	40	66,7
Regular	18	30,0
Eficiente	2	3,3
Total	60	100,0

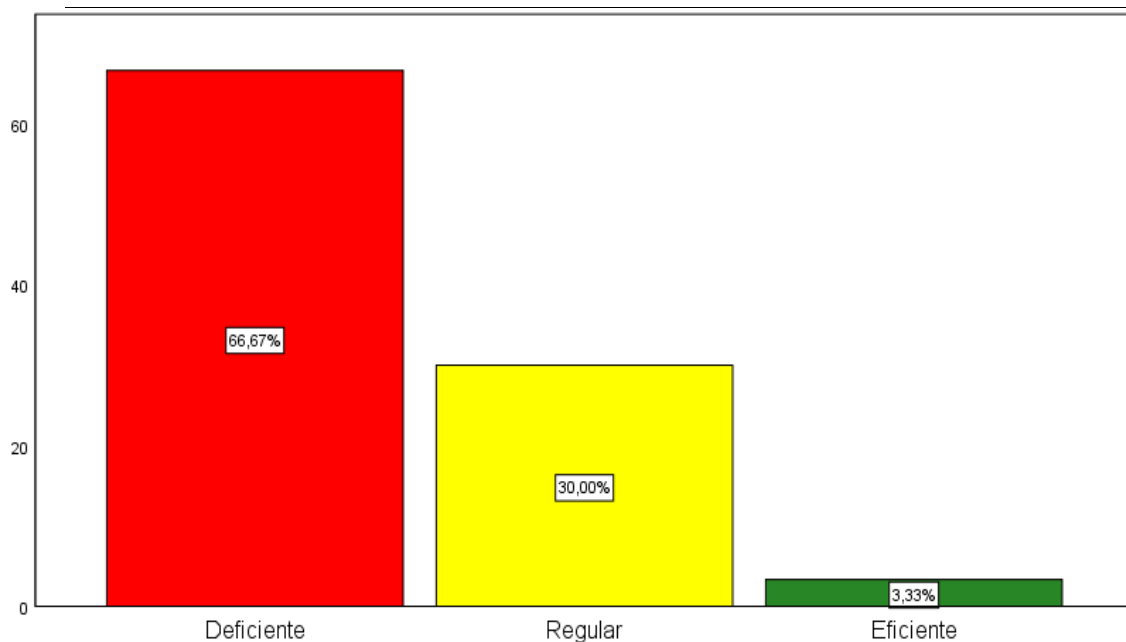


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional

Interpretación

En la figura 1 se aprecia que 40 trabajadores que representan el 66.7% considera a la variable comunicación organizacional como un nivel deficiente, 18 trabajadores encuestados que representan el 30% lo consideran regular y 2 trabajadores que equivale al 3,3% lo consideran como un nivel eficiente.

Resultados descriptivos de la variable manejo de conflicto

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable: manejo de conflicto

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	33	55,0
Regular	23	38,3
Eficiente	4	6,7
Total	60	100

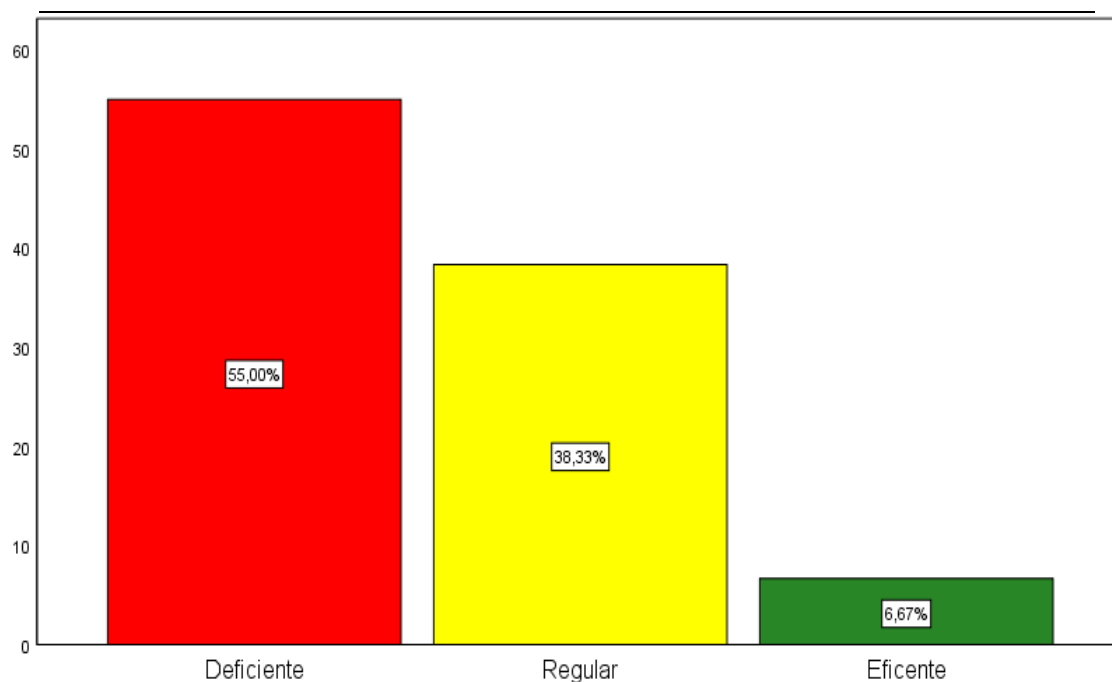


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable manejo de conflicto

Interpretación

En la figura 2 se aprecia a 33 trabajadores que representa el 55% considera a la variable manejo de conflicto como un nivel deficiente, 23 trabajadores encuestados que representa el 38,3% como nivel regular y 4 trabajadores encuestados que equivalen al 6,7% como un nivel eficiente.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la comunicación organizacional

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión: Formalidad de la comunicación organizacional

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	37	61.67
Regular	21	35,0
Eficiente	2	3,33
Total	60	100

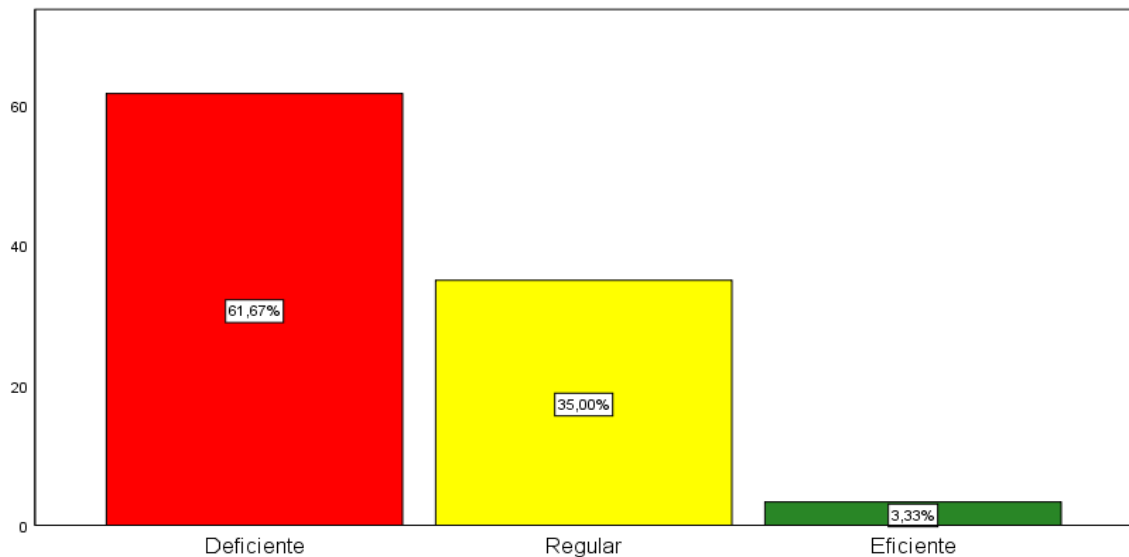


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión la formalidad en la comunicación organizacional

Interpretación

En la figura 3 se aprecia que 37 de los trabajadores que representa el 61,7% considera a la dimensión la formalidad en la comunicación como un nivel deficiente, 21 de los trabajadores encuestados que representan el 35% lo consideran un nivel regular y 2 trabajadores encuestados que equivalen al 3,33% consideran a la dimensión con un nivel eficiente.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión: comunicación asertiva

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	41	68,3
Regular	19	31,7
Total	60	100

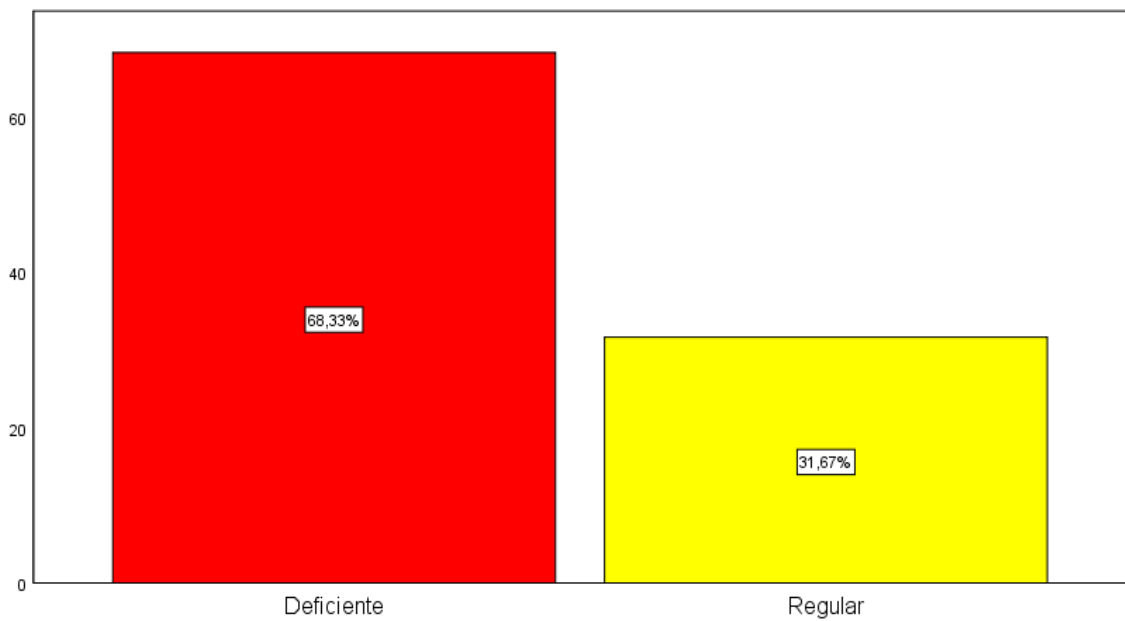


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación asertiva

Interpretación

En la figura 4 se aprecia que 41 trabajadores que representa el 68,3% considera a la dimensión comunicación asertiva como un nivel deficiente, 19 de los trabajadores encuestados que representan el 31,7% lo consideran como un nivel regular.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión: lineamientos para una buena comunicación organizacional

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	46	77,67
Regular	12	20,0
Eficiente	2	3,33
Total	60	100

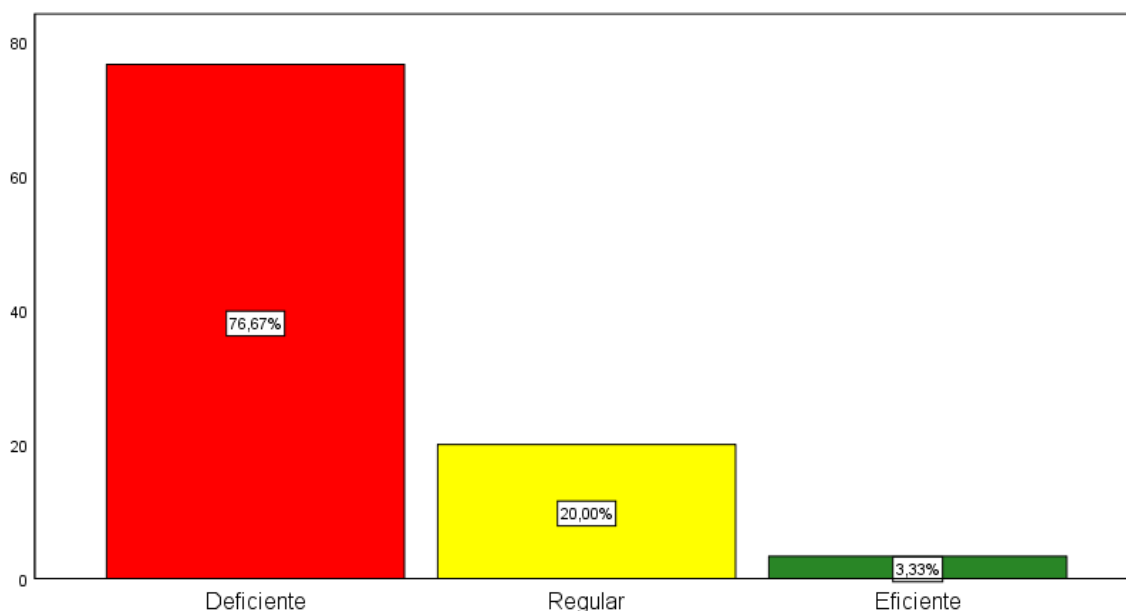


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión lineamientos para una buena comunicación organizacional

Interpretación

En la figura 5 se aprecia que 46 de los trabajadores que representan 76,67% considera a la dimensión lineamientos para una buena comunicación un nivel deficiente, 12 de los trabajadores encuestados que representan el 20% lo consideran regular y 2 trabajadores encuestados que equivalen a 3,33% consideran como un nivel eficiente.

Resultados descriptivos de la dimensión manejo de conflicto

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión: definición general del conflicto

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	34	56,67
Regular	24	40,0
Eficiente	2	3,33
Total	60	100,0

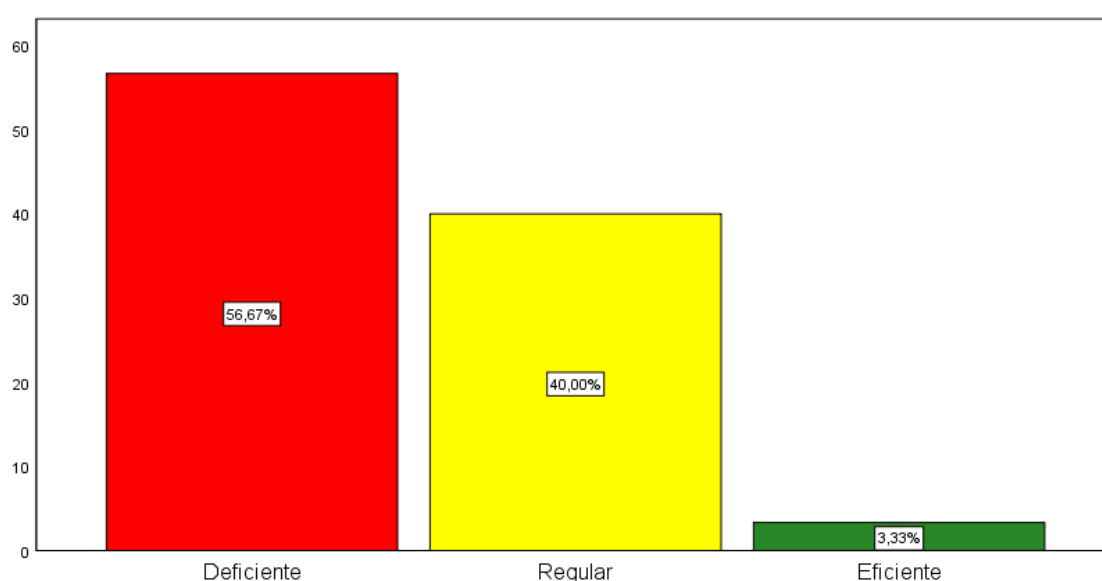


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión definición general del conflicto

Interpretación

En la figura 6 se aprecia que 34 trabajadores que representa el 56,7% considera a la dimensión definición general del conflicto como un nivel deficiente, 24 de los trabajadores encuestados que representa el 40% lo considera un nivel regular y 2 trabajadores encuestados que equivalen a un 3,3% lo consideran como un nivel deficiente.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión: relación entre partes

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	34	56,7
Regular	20	33,3
Eficiente	6	10,0
Total	60	100,0

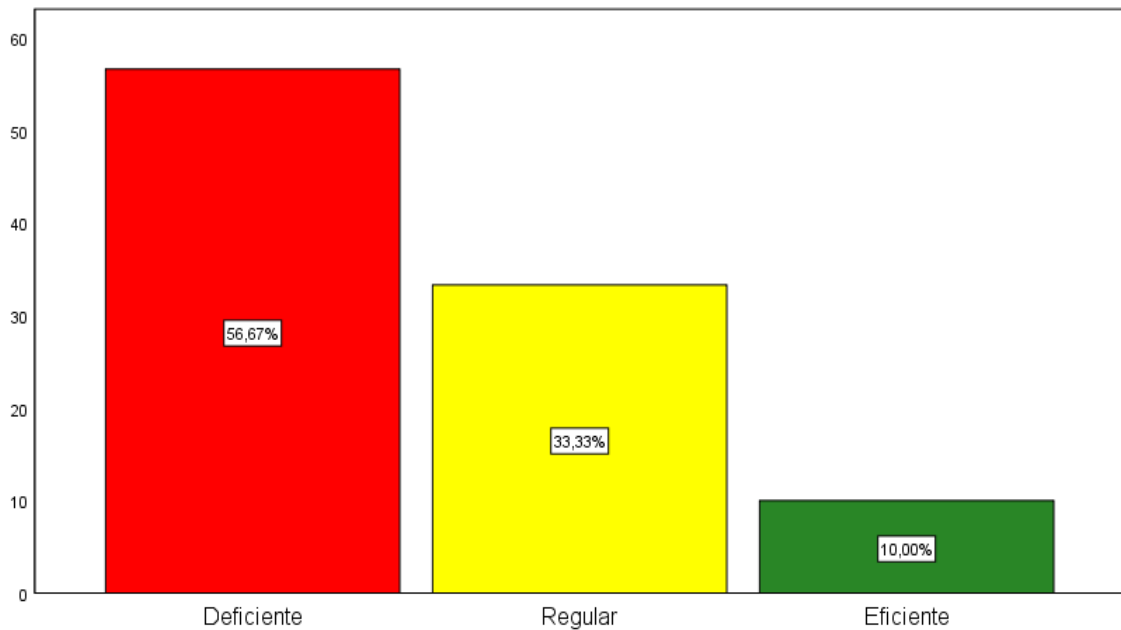


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión relación entre partes

Interpretación

En la figura 7 se aprecia que 34 trabajadores que representa el 56,67% considera a la dimensión relación entre partes como un nivel deficiente, 20 de los trabajadores encuestados que representan el 33,33% lo consideran un nivel regular y 6 trabajadores encuestados que equivalen al 10% como un nivel eficiente.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión: motivación del conflicto

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	41	68,33
Regular	14	23,33
Eficiente	5	8,33
Total	60	100,0

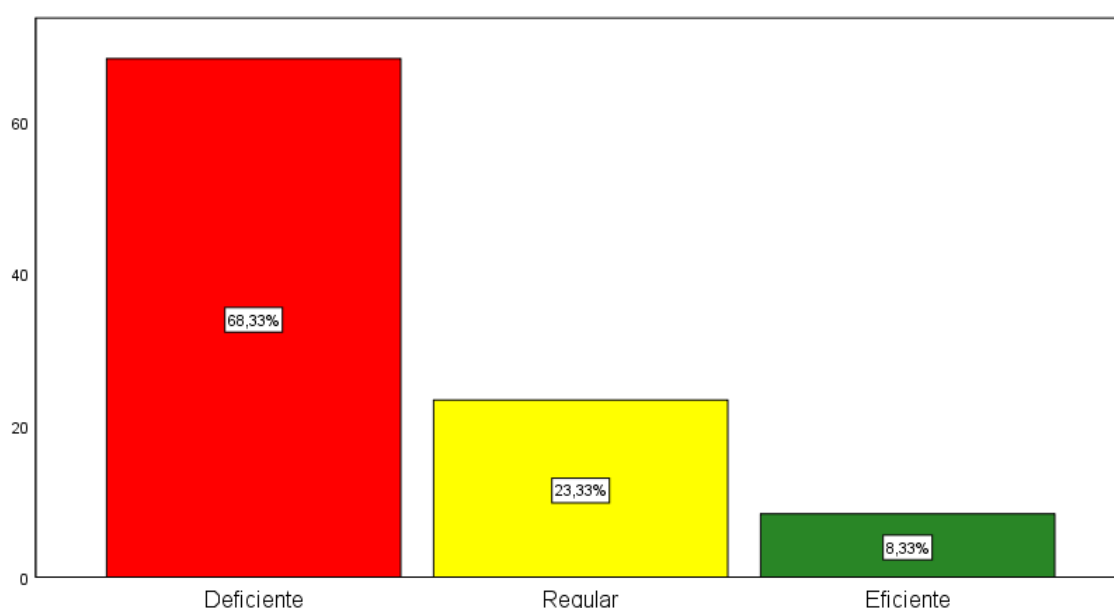


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión motivación del conflicto

Interpretación

En la figura 8 se aprecia que 41 trabajadores que representa el 68.33% considera a la dimensión motivación del conflicto como un nivel deficiente, 14 de los trabajadores encuestados que representan el 23,33% lo consideran un nivel regular y 5 trabajadores encuestados que equivalen al 8,33% como un nivel eficiente.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 16

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

		Manejo de conflictos				
		Deficiente	Regular	Eficente	Total	
Comunicación organizacional	Deficiente	Recuento	33	7	0	40
		% del total	55,0%	11,7%	0,0%	66,7%
	Regular	Recuento	0	16	2	18
Comunicación organizacional	Regular	% del total	0,0%	26,7%	3,3%	30,0%
	Eficente	Recuento	0	0	2	2
Total		% del total	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%
		Recuento	33	23	4	60
		% del total	55,0%	38,3%	6,7%	100,0%

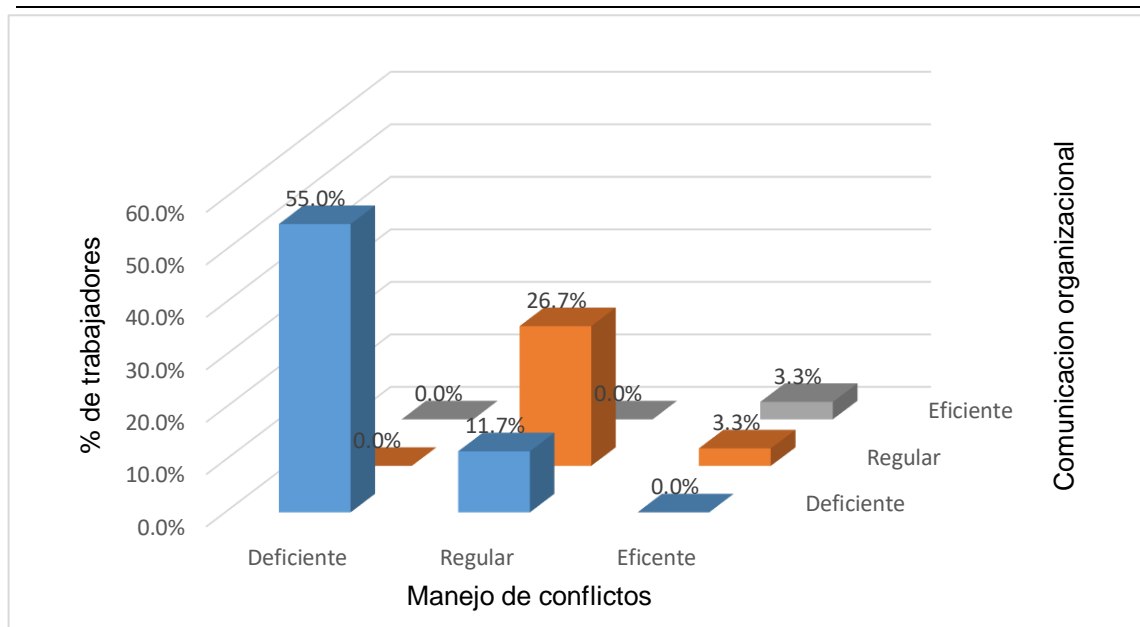


Figura 9. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos

Interpretación

La tabla 16 y figura 9 muestran la descripción referente a las variables de estudio, donde se observa que el 55% de los encuestados perciben como un nivel deficiente la relación entre dichas variables. Así mismo, 26.7% de los

encuestados refieren que esta relación es a un nivel regular, en tanto el 3.3% de los encuestados aseguran que esta relación es eficiente, esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La distribución de los puntajes de la variable manejo de conflicto presenta una distribución normal.

H_a: La distribución de los puntajes de la variable manejo de conflicto es diferente a la distribución normal.

Tabla 17

Resultado de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflicto

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		Manejo de conflictos
N		60
Parámetros normales ^{a,b}	Media	49,48
	Desv. Desviación	16,437
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,227
	Positivo	,227
	Negativo	-,158
Estadístico de prueba		,227
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

Nota: a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

La tabla 17 se observa los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogoroy - Smimov se observa que las distribuciones de los puntajes se aproximan a una distribución diferente a la normal en la variable manejo de conflicto, ya que el coeficiente obtenido es significativo ($p < 0,05$) dicho resultado permite el rechazo de la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, por lo tanto

la prueba estadística a usarse debe de ser no paramétrica, para ello se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

4.6. Contrastación de hipótesis

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación altamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H_i: Existe relación altamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Tabla 18

Resultado de correlación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflicto

			Comunicación organizacional	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,875**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60

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

Interpretación

En la tabla 18, se puede observar los resultados de correlación entre las variables comunicación organizacional y manejo de conflictos, con un valor Sig. igual 0,000 que es menor a 0,05 lo cual determina que existe una relación significativa entre las variables, con un coeficiente Rho Spearman de 0,875 que indica una correlación positiva alta. Se concluye así que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de conflicto de los

trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco.

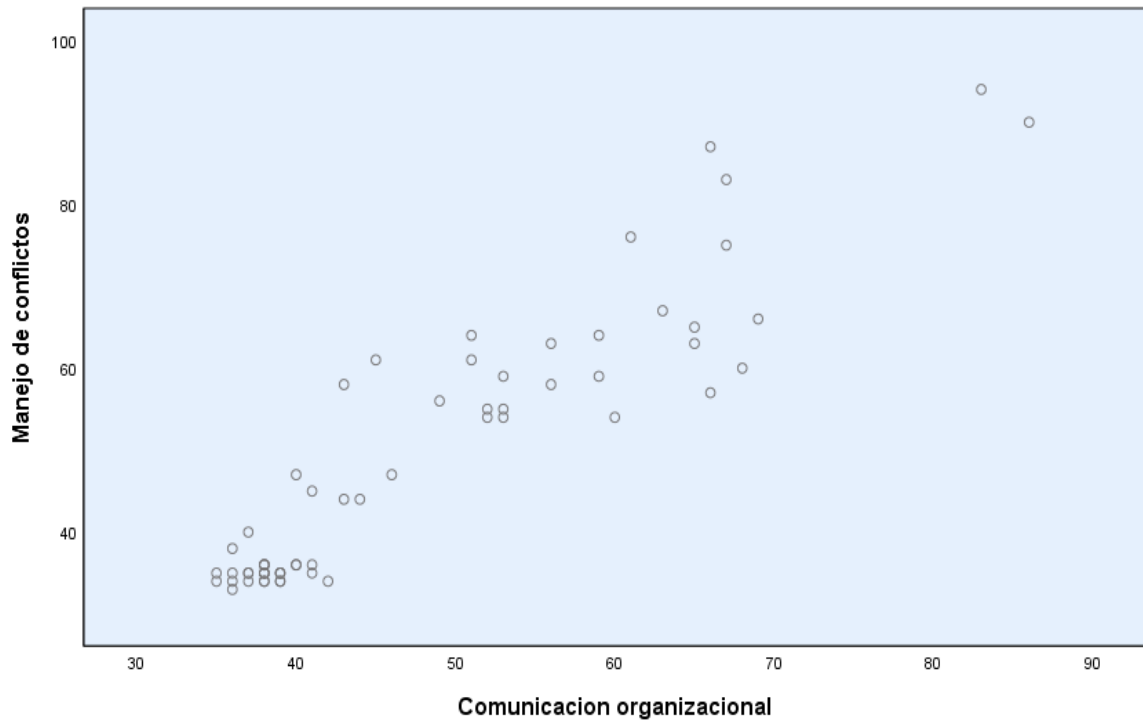


Figura 10. Gráfico de dispersión de las variables comunicación organizacional y manejo de conflicto

Interpretación

En la figura 10 se observa los resultados del gráfico de dispersión, donde indica que existe una correlación positiva directa, entre las variables comunicación organizacional y manejo de conflictos con esto se explica que a medida que aumente los puntajes de comunicación organizacional aumenta también los puntajes de manejo de conflicto.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específicas 1

H₀: No existe relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H₁: Existe relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Tabla 19

Resultado de correlación entre la dimensión comunicación organizacional: formalidad en la comunicación y el manejo de conflicto

			Formalidad en la comunicación	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Formalidad en la comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,893**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60

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

Interpretación

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión comunicación organizacional con un valor Sig. igual a 0,000 que es menor a 0,05 lo cual determina que existe una relación significativa entre las dimensiones y un coeficiente Rho Spearman de 0,893 que indica una correlación positiva alta. Se concluye así que existe una correlación significativa entre la dimensión formalidad en la comunicación y manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco.

Contrastación de hipótesis específicas 2

H₀. No existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H₂. Existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Tabla 20

Resultado de correlación entre la dimensión comunicación organizacional: comunicación asertiva y el manejo de conflicto

			Comunicación asertiva	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60

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

Interpretación

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión comunicación asertiva y manejo de conflictos con un valor Sig. Igual a 0,000 que es menor a 0,05 lo cual determina que existe una relación significativa entre las dimensiones y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,814, que indica una correlación positiva alta. Se concluye así que existe una correlación significativa entre la comunicación asertiva y manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco.

Contrastación de hipótesis específicas 3

H₀: No existe relación entre los lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

H₃: Existe relación entre los Lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020.

Tabla 21

Resultado de correlación entre la dimensión comunicación organizacional: lineamientos para una buena comunicación y el manejo de conflicto

			Lineamientos para una buena comunicación	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Lineamientos para una buena comunicación	Coficiente de correlación	1,000	,589**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60

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

Interpretación

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión lineamientos para una buena comunicación y manejo de conflictos con un valor Sig. igual a 0,000 que es menor al 0,05 lo cual determina que existe una relación significativa entre las dimensiones y un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,589 que indica una correlación positiva moderada. Se concluye así que existe una correlación significativa entre lineamientos para una buena comunicación y manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco.

CAPITULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En la presente investigación el objetivo general fue “Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflicto de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto.” Para ello los instrumentos aplicados fueron la recolección de datos que fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad, respecto al instrumento de la variable comunicación organizacional donde se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach que asciende 0,920 mientras que el instrumento de la variable manejo de conflictos se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach que asciende a 0,952 mayor que el 0,75 demostrando así que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permitió seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la investigación de la hipótesis general mediante el estadístico Rho de Spearman se obtuvo una correlación positiva alta con un resultado de 0,875 entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos dicho resultado se contrastan con la investigación de Prado (2017) en su tesis *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguro de Vida de Pacífico* donde se encontró relación estadística altamente significativa entre las variables evaluadas con un alto coeficiente de correlación de Alfa de Cronbach arrojando el siguiente resultado 0,950 con un nivel de significancia ($p < 0,001$). Con esto se considera que estas problemáticas que identificaron los trabajadores encuestados están directamente relacionadas con el bajo manejo de conflictos por ello la relación entre ambas variables de estudio. La información es vital en las empresas en especial en área de cobranza en donde se muestran que las relaciones de los trabajadores deben ser transparente buscando que la comunicación sea más fluida para evitar las confrontaciones entre los colaboradores.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis específica 1, mediante el estadístico se obtuvo un resultado de Rho de Spearman que asciende a 0,893 un nivel de significancia $p =$ de 0,000 con lo cual

se puede decir que existe una correlación positiva alta entre la dimensión formalidad en la comunicación organizacional y la variable manejo de conflictos, este resultado se puede contrastar con la investigación de Ríos (2017) en su tesis *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la universidad nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto. Año 2016* respecto a la dimensión formalidad en la comunicación organizacional por lo cual, según los trabajadores encuestados manifestaron que se encuentra en un nivel regular, encontrando una correlación 0,896 con el coeficiente de Rho Spearman demostrando la existencia de una relación significativa 0,000. Con lo que se comprobó que la deficiente comunicación organizacional está repercutiendo con la coordinación de las actividades de la empresa es importante mantener un correcto flujo comunicacional, formalizando los diálogos que se dan entre los colaboradores por ello es necesario implementar un plan de estrategias que ayuden a mejorar la comunicación y evitar los chismes, rumores.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 2 mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman que asciende a 0,814 con un nivel de significancia $p=0,000$, con lo cual se puede decir que existe una correlación positiva alta entre la dimensión comunicación asertiva y la variable manejo de conflicto. Este resultado se contrasta con la investigación de Gómez (2015) en su tesis *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar* respecto a la dimensión comunicación asertiva, encontró una correlación de 0,952 con el coeficiente Alpha de Cronbachn, demostrando la existencia de una relación significativa 0,000 con lo cual probó que existe una confiabilidad muy alta. Los resultados del ítem 1 reflejan que 85.71% de los sujetos encuestados calificaron como baja. Sin embargo, estos resultados demuestran que comunicarse de forma asertiva va a permitir tener una postura mucho más pacífica y colaborativa ante un conflicto.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 3 mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman que asciende a 0,589 con un nivel de significancia $p=0,000$, con lo cual se puede

decir que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión lineamientos para una buena comunicación y la variable manejo de conflictos. Así mismo con la investigación de Prado (2017) en su tesis *Relación entre la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguro de Vida de Pacífico* que opina que la dimensión lineamientos para una buena comunicación no tiene mayor relevancia en la investigación. Uno de los procesos más importantes en la empresa es la evaluación constante hacia los trabajadores. Esto permitirá conocer las opiniones e ideales de los colaboradores generando un equipo de trabajo comprometido con la organización y conjuntamente encontrar alternativas de solución para diferentes problemáticas.

La administradora de la oficina debe de tener en cuenta que al emplear un proceso adecuado de comunicación se debilita la posibilidad de generar un conflicto, con el buen manejo de esta se puede tener trabajadores enfocados con los objetivos organizacionales y con ello contaremos con un grupo de trabajo informado, motivado y formado, para ello es necesario brindar estrategias que van a permitir tener una mejor comunicación y manejo de conflictos dentro de la organización.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe una correlación positiva alta entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco, mediante un Rho de Spearman de 0,875. Se concluyó lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que la empresa debe de promover una herramienta adecuada de comunicación mejorando así mejorar las relaciones de los trabajadores buscando una comunicación más fluida y así se evitaría los posibles conflictos.

Segundo. Existe una correlación positiva alta entre la dimensión formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco, mediante un Rho de Spearman de 0,893. Se concluyó lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica se debe de mejorar los flujos comunicacionales dentro de la organización.

Tercero. Existe una correlación positiva alta entre la dimensión comunicación asertiva y manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco, mediante un Rho de Spearman de 0,814. Se concluyó lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que se debe de mejorar la comunicación asertiva ya que va a permitir a los colaboradores actuar de una forma adecuada ante cualquier conflicto laboral.

Cuarto. Existe una correlación positiva moderada entre la dimensión lineamientos para una buena comunicación y manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto en el distrito de Surco, mediante un Rho de Spearman de 0,589. Se concluyó lo siguiente que la relación es positiva moderada lo que indica que si se refuerza la evaluación constante hacia los trabajadores se tendrá un equipo de trabajo participativo y mejorará las alternativas de solución en lo que respecta a la dimensión manejo de conflictos.

5.3. Recomendaciones

En relación con el objetivo general se recomienda a la administradora de la oficina debe de establecer un sistema de comunicación mediante actividades de mejoramiento, ayudando a establecer vínculos de comunicación entre el jefe y trabajador siendo lo más fluida posible para que de esta manera haya un adecuado manejo de conflictos.

Por lo tanto, se recomienda lo siguiente actividades:

- Realizar capacitaciones para un correcto sistema de comunicación y pueda mejorar las relaciones entre los miembros de la organización.
- Realizando reuniones periódicas para establecer mejores relaciones entre jefes y subordinados, estableciendo espacios de participación e interlocución entre responsables de área y subordinados donde se traten los problemas, fortalezas y debilidades de cada área con el fin de tener metas y compromisos entre ellas.
- Incentivar el trabajo en equipo, realizando actividades como casuísticas que se presenten en la empresa en la cual permita crear lazos de confianza.
- Promover la participación de trabajadores participando en los procesos de establecer reglas y normas para el correcto uso de manejo de conflictos
- Realizar la retroalimentación de manera presencial.

En la relación a segundo objetivo específico, se recomienda que en la dimensión de la formalidad en la comunicación organizacional se deberán de establecer capacitaciones de los flujos de comunicación y que contribuyan al mejoramiento de la comunicación en los trabajadores del área de cobranza.

Por lo tanto, se recomienda lo siguiente actividades:

- Brindar capacitaciones relacionadas a los canales de comunicación que son formal e informal, indicando el uso adecuado de los flujos comunicacionales, a través de cursos donde se identifiquen la importancia de la comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de la organización.
- Brindar espacio después de las capacitaciones que permitan transmitir una comunicación directa, conociendo ahí la percepción de cada colaborador, con fines de identificar los problemas que puedan presentarse y poder tener posibles soluciones.

En relación al tercer objetivo específico se recomienda que en la dimensión comunicación asertiva se deberá de establecer un plan de acción, para mejorar la comunicación entre los trabajadores de cobranza lo cual se propone establecer un sistema de comunicación asertiva que va a permitir tener una postura pacífica y colaborativa ante un conflicto o desacuerdo.

Por lo tanto, se recomienda lo siguiente actividades:

- Desarrollar capacitaciones de comunicación asertiva y como emplearlo ante un conflicto.
- Dentro de la capacitación se tocará los siguientes puntos:
Comunicarse de forma efectiva, decir lo que pensamos, respetar la opinión de otros, solucionar problemas y llegar acuerdos ante un conflicto.
- Aplicar un volumen y tono de voz apropiado que pueda expresarse de forma fluida, evitar tonos fuertes de voz que señalen soberanía o mandato.
- Enfrentar el conflicto de una forma más colaborativa, apegada al diálogo, en la que se busque establecer acuerdos.
- Afrontar el conflicto de una forma apegada al dialogo en la que se busque decretar acuerdos equilibrados que busque integrar a los trabajadores y

eliminar posturas controversiales que manifiesten abuso de poder o preferencias.

En la relación al cuarto objetivo específico, se recomienda que en la dimensión lineamientos para una buena comunicación se deberá establecer evaluaciones constantes acompañadas de una retroalimentación continua que servirá para poder identificar y corregir deficiencias que se pudiera encontrar, buscando para ellas alternativas de solución. Esto beneficiara tanto a los trabajadores como a la administradora.

Por lo tanto, se recomienda lo siguiente actividades:

- Realizar reuniones semanales.

- Realizar retroalimentación de las capacitaciones brindadas, escuchando al colaborador sin ser criticado.

- Insertar la retroalimentación (feedback) y se dé el seguimiento para que sea una actividad sostenible en el tiempo y no como un arreglo a un problema.

REFERENCIAS

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/76246>
- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional* (8ª ed.). México: McGraw-Hill interamericana.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (2ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/52043>
- Alles, A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/66671>
- Ansede, P. (mayo de 2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento* [mensaje en un blog]. Xente Mundo. Recuperado de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Arbaiza, A. (2013). *Administración y organizacional: un enfoque contemporáneo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/526116446/Administracion-y-Organizacion-Arbaiza>
- Báez, G. y Pérez, C. (2016). *Diseño de una estrategia de comunicaciones internas. Caso: Laboratorio Dermatológico* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Febrero%202018/AAT3394.pdf>
- Balarezo, D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Barranquero, A. (2017). *Manual de teoría de la comunicación II*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioua/70045>

Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/129731>

Colegio24hs. (2004). *Métodos científicos*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/27118>

Díaz, S. y Guzmán, C. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/71605>

E. F del Trabajo. (1999). *Trabajo y conflicto*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/66575>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Gómez, B. (2015). *La comunicación en resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2080/bgomez.pdf?sequence=1>

González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la a la z*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/40938>

Hernández, E. (2017). *Manejo de conflictos y proceso de mediación*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/51186>

Huanca, G. y Torres, H. (2017). *Influencia de la Comunicación Interna en la Gestión del Talento Humano en la Clínica Paz Holandesa en el Segundo Semestre del año 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4613/CChuaggc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín, E. (2015). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/59243>

Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque - 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/827/MIRANDA%20CUBAS%2c%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%c3%91AY%2c%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peiró, J. y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona* (15), 41-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>

Prado, D. (2018). *Relación con la comunicación organizacional y manejo de conflictos de los vendedores de Seguro de Vida de Pacífico. Trujillo. 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25153/prado_ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La%20comunicacion.pdf>

Ríos, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16676/R%203%20ados_YCX.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. y Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/R_OBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, M. (2013). *Manejo de conflictos* (2ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/39625>

Saló, N. (2005). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Recuperado de <https://docplayer.es/11110664-La-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>

Toro, E. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. INFORME DE ÍNDICE DE SIMILITUD

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TESIS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS
DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE COBRANZA EN LA
EMPRESA SCOTIA CONTACTO, SURCO – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

INGRID GUADALUPE TRIVIÑOS MEDINA
ORCID: 0000-0002-7969-4695

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ
ORCID: 0000-0002-4373-9062

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020



Resumen de coincidencias

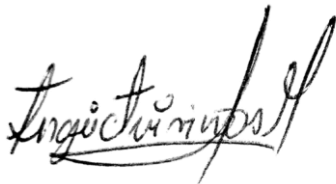
25 %

1	repositorio.autonoma.e...	17 %	>
	Fuente de Internet		
2	Entregado a Universida...	2 %	>
	Trabajo del estudiante		
3	hdl.handle.net	2 %	>
	Fuente de Internet		
4	repositorio.ucv.edu.pe	1 %	>
	Fuente de Internet		
5	1library.co	1 %	>
	Fuente de Internet		
6	www.scribd.com	1 %	>
	Fuente de Internet		
7	repositorio.unsa.edu.pe	1 %	>
	Fuente de Internet		
8	es.scribd.com	1 %	>
	Fuente de Internet		

**ANEXO 2. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCION QUE ACREDITE LA
REALIZACION DEL ESTUDIO**

Declaración jurada

Yo Triviños Medina Ingrid Guadalupe, identificada con DNI N° 47968688, a efectos de cumplir con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Autónoma del Perú, escuela profesional de administración de empresas con la tesis titulada: Comunicación organizacional y Manejo de conflictos de los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contacto, Surco – 2020, declaro que los datos recolectados en la encuesta de la presente investigación se realizaron in situ, confirmando autenticidad y veracidad.



Lima, 04 de julio del 2020

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario de la Comunicación Organizacional

Con el objetivo de Identificar la Percepción de los trabajadores sobre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en el área de cobranza de Scotia Contacto, solicito me otorgue unos minutos de su tiempo para una amena encuesta. Tú colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor vida laboral.

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
LA FORMALIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
1	Recibe orientación de sus funciones por parte de su jefe directo.					
2	La empresa comunica de manera adecuada los logros mensuales.					
3	La empresa mantiene informados y coordinado a los trabajadores.					
4	Existe oportunidad de expresar tus ideas con los directivos de la empresa.					
5	Sus superiores les hacen sentir la suficientes confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.					
6	Su jefe directo les comunica de manera asertiva su avance de sus procesos diarios.					
7	Existe una comunicación de respeto entre compañeros.					
8	Existe comunicación entre tus compañeros de otras áreas de trabajo.					
9	Consideras que la comunicación entre los miembros de tu unidad es fluida.					
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA						
10	Tener una baja autoestima en el trabajo te vuelve débil frente a tus jefes					
11	Ser asertivo en la organización ayuda a socializar más con el grupo de trabajo					
12	En la empresa se comunica de manera asertiva					
13	Si tu compañero no ha terminado sus funciones a tiempo, sueles decírselo sin medir tus palabras previamente					
14	Cuando hay un tema discusión planteas tus dudas apropiadamente					
15	Cuando algo te molesta de tus compañeros o jefes, sueles callarlo					
LINEAMIENTOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
17	La empresa tiene definido los procedimientos para la medición desempeño.					
18	La empresa promueve el reconocimientos a los trabajadores.					
19	Realizas reportes semanales de trabajo.					
20	Su jefe directo realiza reuniones semanales y evalúan su progreso.					
21	La retroalimentación contribuye al aprendizaje y desarrollo.					

22	La empresa proporciona feedback acerca de cómo puedes ser mejor líder.					
----	--	--	--	--	--	--

Cuestionario Manejo de Conflicto

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. AVECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
----------	---------------	-----------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
SEGÚN SU DEFINICIÓN DE CONFLICTO						
1	En la empresa las áreas pares ofrecen el mismo servicio al cliente.					
2	En la empresa se te otorga los mismos beneficios que en otras áreas					
3	Consideras que eres tratado como a todos tus compañeros					
4	Hay un trato cordial entre los supervisores de área					
5	Tu jefe directo respeta tus opiniones					
6	Cuando proponen actividades de integración en la empresa todos están de acuerdo					
7	Todos los trabajadores participan activamente en las actividades					
8	En la empresa se llega a un consenso frente alguna discusión					
9	El supervisor del área expresa una actitud pacífica frente algún agresión entre compañeros					
10	Consideras que tienes los mismos beneficios que tus compañeros					
NIVEL DE RELACIÓN ENTRE LAS PARTES						
11	Tus compañeros emplean un trato amistoso y cordial dentro de la empresa.					
12	Cuando tiene una confrontación por el incumplimiento de normas, se buscas la forma de darle solución a ese problema.					
13	Dentro de su equipo de trabajo existe una relación cordial con sus compañeros					
14	En la empresa se presenta un adecuado manejo desacuerdos.					
15	En la empresa sus ideologías, sus compañeros respetan su opinión.					
16	En la empresa se trabaja conjuntamente con otras áreas de trabajo					
17	La administradora opta por una postura intermedia frente al conflicto entre áreas.					
EN FUNCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL CONFLICTO						
18	Dentro del grupo de trabajo hay conductas positivas por parte de tus compañeros generando un ambiente tranquilo de trabajo.					
19	En la empresa mantienen informado al personal sobre los cambios que se dan.					
20	En caso de algún cambio estructural salarial se le capacita para ello.					
21	En la empresa actualiza su sistemas de información para facilitar sus procesos de trabajo.					

ANEXO 4.- BASE DE DATOS

Pta. 1	Pta. 2	Pta. 3	Pta. 4	Pta. 5	Pta. 6	Pta. 7	Pta. 8	Pta. 9	Pta. 10	Pta. 11	Pta. 12	Pta. 13	Pta. 14	Pta. 15	Pta. 16	Pta. 17	Pta. 18	Pta. 19	Pta. 20	Pta. 21	Pta. 22
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	1
3	3	4	2	3	2	4	2	1	3	3	2	1	1	3	3	2	4	2	2	3	3
1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	4	1	2	2	1	3	2	4	2	1	1
3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	1	2	1	4	4	1	4	1	3	2	2
2	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	1	5	1	4	3	3	2	3	2	2	2
3	2	2	2	3	3	5	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1
2	2	3	4	3	3	4	4	4	2	3	1	4	1	3	3	4	4	2	4	3	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1
3	4	3	2	3	1	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	4	4
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1
2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	2	3	1	3	4	4
3	4	4	2	2	3	2	1	4	3	3	2	3	1	2	4	2	3	2	3	3	3
4	3	5	1	4	3	4	3	4	3	3	1	4	2	4	4	2	1	1	3	4	4
3	4	3	2	3	2	1	2	5	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1
3	3	4	2	3	2	4	2	5	3	3	2	5	2	3	2	2	3	2	2	3	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1	1
3	3	4	2	3	2	4	2	5	3	3	2	3	3	3	5	2	3	3	3	4	4
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1
4	2	4	2	1	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2
1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	2	1	1
4	2	4	2	1	2	4	3	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1

1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1
2	2	1	1	3	2	4	2	2	2	4	1	4	1	2	1	2	2	2	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1
2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	2	1	2	2	2	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1
4	4	5	2	4	1	4	2	4	2	5	1	1	2	2	4	2	4	2	2	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	1
1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1
4	4	5	2	4	1	4	2	4	2	5	2	5	3	2	4	2	4	2	2	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1
4	4	5	2	4	1	4	2	4	2	5	2	5	2	2	4	2	4	2	2	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	1	1
4	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	3	2	1	1	1
1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1
4	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4	4	2	2	3	1	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1
4	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	3	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	1	1
2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	3	2	2	4	2	2	1	2	1	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1
1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	1

Pta. 1	Pta. 2	Pta. 3	Pta. 4	Pta. 5	Pta. 6	Pta. 7	Pta. 8	Pta. 9	Pta. 0	Pta.1 1	Pta.1 2	Pta.1 3	Pta.1 4	Pta.1 5	Pta.1 6	Pta.1 7	Pta.1 8	Pta.1 9	Pta.2 0	Pta.2 1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1
3	3	4	2	3	2	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	1
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1
2	3	4	1	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	5	1
3	2	2	2	3	3	5	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
2	2	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
3	4	3	2	3	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	2
3	4	4	2	2	3	2	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1
4	3	5	1	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	2
3	4	3	2	3	2	1	2	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1
3	3	4	2	3	2	4	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
3	3	4	2	3	2	4	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4	2	4	2	1	2	2	3	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	3
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
4	2	4	2	1	2	4	3	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2

2	2	1	1	3	2	4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	2	4	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	2	4	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4	4	5	2	4	1	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	2
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
4	4	5	2	4	1	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
4	5	5	2	4	1	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4	3	2	1	2	2	4	2	2	4	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	5
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4	2	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4
1	5	2	1	1	2	3	1	2	1	5	2	1	5	2	1	5	2	1	2	2
4	2	2	1	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	3
2	5	2	2	2	2	5	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	2	2	3
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2
2	5	2	2	2	2	1	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	2	2	4
1	2	2	1	1	2	3	5	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2
2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2

ANEXO 5. FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Monio Churo Alegre

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: 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 _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Monio Churo Alegre

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: 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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Mg/Lic./Ing.: Juan Carlos Rodríguez James Aristides

DNI: 034977186

Especialidad del validador: Temático [] 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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Mg/Lic./Ing.: Juan Carlos Rodríguez James Aristides

DNI: 034977186

Especialidad del validador: Temático [] 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 _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

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

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático 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 _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

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

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático 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.

ANEXO 6. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE COBRANZA EN LA EMPRESA SCOTIA CONTACTO, SURCO – 2020”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y manejo de conflicto en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos Surco-2020?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos Surco-2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre la</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre comunicación organizacional y manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el Manejo de Conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p> <p>Determinar la relación entre la</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación entre la Comunicación Organizacional y el Manejo de Conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación entre la formalidad en la comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p> <p>Existe relación entre la</p>	Variable 1: Comunicación Organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			<p>La Formalidad en la Comunicación Organizacional</p> <p>La Comunicación Asertiva</p> <p>Lineamientos para una buena comunicación Organizacional</p>	<p>Comunicación descendente.</p> <p>Comunicación ascendente.</p> <p>Comunicación horizontal.</p> <p>Autoestima.</p> <p>Asertividad.</p> <p>Comportamiento Coercitivo no directo.</p> <p>Evaluación desempeño anual.</p> <p>Reportes semanales.</p> <p>Retroalimentación.</p>	<p>1.Nunca.</p> <p>2.Casi nunca.</p> <p>3.Aveces.</p> <p>4.Casi siempre.</p> <p>5.Siempre.</p>	<p>Deficiente</p> <p>21-32</p> <p>Regular</p> <p>14-21</p> <p>Eficiente</p> <p>17-26</p>
			Variable 2: Manejo de conflictos.			

<p>comunicación asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos Surco-2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre los lineamientos para una buena comunicación organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos Surco-2020?</p>	<p>Comunicación Asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p> <p>Determinar la relación los Lineamientos para una buena comunicación Organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p>	<p>Comunicación Asertiva y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p> <p>Existe relación entre los Lineamientos para una buena comunicación Organizacional y el manejo de conflictos en los trabajadores del área de cobranza en la empresa Scotia Contactos. Surco- 2020.</p>	<p>Dimensiones</p> <p>Según la definición general de conflicto.</p> <p>Nivel de las relaciones entre las partes.</p> <p>En función de la motivación del conflicto.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Desigualdad de poder</p> <p>Por su relación de poder</p> <p>Por su funcionalidad</p> <p>Conflicto latente</p> <p>Manifestaciones agresivas</p> <p>Conflicto interpersonal</p> <p>Conflicto intragrupal</p> <p>Conflicto intergrupalo</p> <p>Conflictos de relación entre las personas</p> <p>Conflictos de información</p> <p>Conflictos estructurales</p> <p>Conflictos de valores</p>	<p>Escala de medición</p> <p>1.Nunca.</p> <p>2.Casi nunca.</p> <p>3.Aveces.</p> <p>4.Casi siempre.</p> <p>5.Siempre.</p>	<p>Niveles y rangos</p> <p>Deficiente 24-37</p> <p>Regular 17-26</p> <p>Eficiente 10-15</p>
<p>Tipo y diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>		<p>Técnicas e instrumentos</p>		<p>Estadística a utilizar</p>	
<p>Tipo: Descriptivo de corte transversal.</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional.</p> <p>Método: Cuantitativo.</p>	<p>Población: Estará constituida por el total de trabajadores, del área de cobranza, que consta 60.</p> <p>Tipo de muestreo: Censal.</p> <p>Tamaño de muestra: 60 trabajadores.</p>		<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>		<p>Estadística descriptiva: Tablas de frecuencias, Grafico de barras y Tablas cruzadas</p> <p>Estadística inferencial: R.H Spearman, Pearson, Prueba de normalidad y Alfa de Cronbach</p>	

ANEXO 7. PLAN DE ACCIÓN MEJORA

PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE COBRANZA EN LA EMPRESA SCOTIA CONTACTO, SURCO – 2020.

Presentación

En el presente plan de mejora se mencionará estrategias realizadas durante la investigación, como investigadora de la carrera de administración de empresas, en el estudio realizado se establecerá un plan estratégico para reducir los problemas que existen en el área de cobranza de la empresa Scotia Contacto distrito de Surco.

Dentro del estudio que se realizó es conveniente implementar un plan de mejora para poder fortalecer la comunicación organizacional dentro de la empresa y el adecuado manejo de conflictos.

Asimismo, los objetivos planteados se tomarán en cuenta para realizar las estrategias para cada dimensión que fue realizada en la investigación. El propósito de este plan es contribuir al logro de una mejor comunicación permitiendo así contar con trabajadores preparados para cualquier conflicto laboral que se tenga que superar.

1. Base legal

Son las fuerzas que determinan las reglas, bajo las cuales debe operar legalmente la organización. Entre los factores más relevantes tenemos:

“Ley 27598: Modifica el decreto legislativo Nro. 716, normas sobre protección al consumidor.” Ley donde se regula los métodos de cobranza que afecten la actividad laboral del deudor o garante.

“Ley 27626 y ley 27696: Regulan actividades de las empresas especiales de servicio”. La ley regula, establece facilidades y beneficios en caso se realice la tercerización de servicios a otras empresas.

2. **Misión.** - Ofrecer un servicio de calidad en cobranza presencial y contact center, con un equipo humano comprometido y capacitado con sistemas innovadores para proveer soluciones a las necesidades de nuestros clientes.
3. **Visión.** - Ser reconocidos como la recaudadora que provee asesoría y soluciones financieras.
4. **La finalidad.** - De este trabajo de investigación es emplear una comunicación efectiva en los trabajadores, el plan estratégico ha sido elaborado por las conclusiones que se realizaron en la investigación donde se busca realizar planes de acción sobre la comunicación organizacional que influirá el correcto manejo de conflictos.

5. Resumen datos del sector

Scotia Contacto es una empresa multiservicios especializada en desarrollar actividades tales como: Gestión integral de cobranza y recuperaciones, compra y venta de carteras castigadas y operar el Contact Center de ventas y servicios.

6. Aspectos Generales

Plan de acción: Establecer un Sistema de comunicación

Actividades

- Realizar capacitaciones para un correcto sistema de comunicación y pueda mejorar las relaciones entre los miembros de la organización.
- Realizando reuniones periódicas para establecer mejores relaciones entre jefes y subordinados, estableciendo espacios de participación e interlocución entre responsables de área y subordinados donde se traten los problemas, fortalezas y debilidades de cada área con el fin de tener metas y compromisos entre ellas.
- Incentivar el trabajo en equipo, realizando actividades como casuísticas que se presenten en la empresa en la cual permita crear lazos de confianza.
- Promover la participación de trabajadores participando en los procesos de establecer reglas y normas para el correcto uso de manejo de conflictos.
- Realizar la retroalimentación de manera presencial.

Plan de Acción: Mejoramiento en los flujos comunicación

Actividades

- Brindar capacitaciones relacionadas a los canales de comunicación que son formal e informal, indicando el uso adecuado de los flujos comunicacionales, a través de cursos donde se identifiquen la importancia de la comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de la organización.

- Brindar espacio después de las capacitaciones que permitan transmitir una comunicación directa, conociendo ahí la percepción de cada colaborador, con fines de identificar los problemas que puedan presentarse y poder tener posibles soluciones.

Plan de acción: Sistema de comunicación asertiva y como emplearlo ante un conflicto

Actividades

- Desarrollar capacitaciones de comunicación asertiva y como emplearlo ante un conflicto.
- Dentro de la capacitación se tocará 3 puntos:
Comunicarse de forma efectiva, decir lo que pensamos, respetar la opinión de otros, solucionar problemas y llegar a acuerdos ante un conflicto.
- Aplicar un volumen y tono de voz apropiado que pueda expresarse de forma fluida, evitar tonos fuertes de voz que señalen soberanía y mandato.
- Enfrentar el conflicto de una forma más colaborativa, apegada al diálogo, en la que se busque establecer acuerdos y erradicar posturas controversiales.
- Afrontar el conflicto de una forma apegada al diálogo en la que se busque decretar acuerdos equilibrados que busquen integrar a los trabajadores y eliminar posturas controversiales que manifiesten abuso de poder o preferencias.

Plan de acción: Evaluaciones constantes acompañadas de una retroalimentación continua

Actividades

- Realizar reuniones semanales.
- Realizar retroalimentación de las capacitaciones brindadas, escuchando al colaborador sin ser criticado.
- Insertar la retroalimentación (feedback) y se dé el seguimiento para que sea una actividad sostenible en el tiempo y no como un arreglo a un problema.

Recursos Financiero

- Proyector para los materiales audiovisuales.
- Laptop portátil.
- Paleógrafos.
- Plumones.
- Hojas.
- Lapiceros.
- Degustación de bocaditos y bebidas para el break.

Plan de acciones	Resultados Esperados	Responsables	Fechas	Medidas de Control
<p>P 1:</p> <p>Establecer un Sistema de comunicación.</p>	<p>El personal capacitado tendrá la capacidad de establecer vínculos con todos los trabajadores del área con el fin de facilitar el proceso de comunicación.</p> <p>El personal tendrá reuniones semanales, la cual será un espacio donde se expongan las diferentes casuísticas que presentaron en su trabajo y ello ayudara a establecer mejores relaciones entre jefes y subordinado</p> <p>El grupo de trabajo desarrollara un perfil participativo, donde aprenderán a que relacionarse efectivamente y trabajar conjuntamente en resoluciones de tareas.</p>	<p>Responsable bienestar del trabajador</p> <p>Administrador de sucursal</p> <p>Supervisores</p>	<p>01/08/2020</p> <p>Duración de la capacitación:</p> <p>Aprox. 2h</p>	<p>Formato de asistencia de todo el personal.</p> <p>Informe de los supervisores de cada grupo de trabajo detallando si hubo mejora.</p>
<p>P 2:</p> <p>Mejoramiento en los flujos de comunicación</p>	<p>El personal capacitado tendrá la capacidad de reconocer la importancia de los flujos comunicacionales y cuáles son los canales adecuados de información.</p>	<p>Administrador de sucursal</p> <p>Supervisores</p>	<p>01/09/2020</p> <p>Duración de la capacitación:</p> <p>Aprox. 2h</p>	<p>Formato de asistencia de todo el personal.</p> <p>Informe de los supervisores de cada grupo de trabajo detallando si hubo mejora.</p>
<p>P 3:</p> <p>Sistema de comunicación asertiva y como emplearlo ante un conflicto</p>	<p>El personal tendrá la capacidad de poder de comunicarse de manera efectiva, sencilla y asertiva.</p>	<p>Administrador de sucursal</p> <p>Supervisores</p>	<p>01/10/2020</p> <p>Duración de la capacitación:</p>	<p>Formato de asistencia de todo el personal.</p> <p>Informe de los supervisores de cada grupo de trabajo detallando si hubo mejora.</p>

	<p>Los colaboradores empleando un tono y ritmo de voz apropiado al dirigirse ante sus compañeros</p> <p>Contar con un personal que enfrente el conflicto de una forma colaborativa y apegada al dialogo.</p>		Aprox. 2h	
<p>P 4</p> <p>Importancias de evaluaciones constantes acompañadas de una retroalimentación Continua.</p>	<p>Con estas actividades se contará con trabajadores que puedan entablar una conversación abierta.</p> <p>la retroalimentación continua ayudara a contar con un personal más comprometido con la organización.</p>	<p>Administrador de sucursal</p> <p>Supervisores</p>	<p>01/11/2020</p> <p>Duración de la capacitación:</p> <p>Aprox. 2h</p>	<p>Formato de asistencia de todo el personal.</p> <p>Informe de los supervisores de cada grupo de trabajo detallando si hubo mejora.</p>

ANEXO 8. TRABAJADORES DE LA EMPRESA

