



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LURÍN – 2020

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

AUTOR

FRANKLIN JULCA AGUIRRE
ORCID: 0000-0001-8296-8987

ASESOR

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, NOVIEMBRE DE 2021

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía; a mis padres, por darme la vida y motivarme constantemente para lograr mis objetivos. Así mismo, a mis hermanos y tíos por mostrarme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo y culminación de la investigación ha demandado de mucho esfuerzo y dedicación. Su culminación ha sido posible gracias al apoyo incondicional de diferentes profesionales nacionales e internacionales, las cuales se detallan a continuación:

Al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por motivarme, exigirme y brindarme una asesoría correcta y permanente durante la elaboración de la investigación.

A la PhD. Yanyn Aurora Rincón Quintero, docente investigadora de la Universidad Tecnológico Antioquia de Colombia y a la Lic. Alejandra Tula Rivera Raffo, Socia Fundadora y miembro de la junta directiva de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, por su amabilidad y gentileza en la revisión y validación de los instrumentos de investigación.

Al Dr. Fidias Gerardo Arias Odón docente investigador de la Universidad Central de Venezuela, por brindarme una orientación respecto a la construcción de los instrumentos de investigación.

De igual modo, al Dr. Joel Guido Aguirre Palacín, director de investigación de la Universidad de Huánuco y al Dr. William Héctor Burgos Torres, docente de la Universidad Científica del Sur, por sus constantes aportes como jueces en la construcción, revisión y validación del instrumento de investigación.

Y, por último, pero no menos importante, agradecer, de manera especial, a los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Lurín, por su apoyo y tiempo en responder el cuestionario. De la misma manera, agradecer, de manera especial, al subgerente de Recurso Humanos el Sr. José Martín Romero Becerra, por haberme brindado el apoyo correspondiente para agilizar los procesos que conllevan la recopilación de datos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	21
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	23
1.4 Limitaciones de la investigación.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	26
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	36
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	65
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	69
3.2 Población y muestra.....	70
3.3 Hipótesis.....	71
3.4 Variables – Operacionalización.....	72
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	74
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	75
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	79
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	82
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	85
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	87
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	93
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	94
4.6 Procedimientos correlacionales.....	94

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	101
5.2	Conclusiones.....	104
5.3	Recomendaciones.....	105

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable comunicación interna
Tabla 2	Operacionalización de la variable manejo de conflictos
Tabla 3	Ficha del cuestionario de la variable comunicación interna
Tabla 4	Ficha del cuestionario de la variable manejo de conflictos
Tabla 5	Escala de alfa de Cronbach
Tabla 6	Escala de correlación de Rho de Spearman
Tabla 7	Resultados de validación del cuestionario comunicación interna
Tabla 8	Resultados de validación del cuestionario manejo de conflictos
Tabla 9	Fiabilidad del instrumento de la variable comunicación interna
Tabla 10	Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable comunicación interna
Tabla 11	Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos
Tabla 12	Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable manejo de conflictos
Tabla 13	Análisis descriptivo de la variable comunicación interna
Tabla 14	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión entorno favorable
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión prevención de conflictos
Tabla 20	Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos
Tabla 21	Análisis descriptivos de los resultados de la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos
Tabla 22	Resultado de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos
Tabla 23	Resultado de correlación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos
Tabla 24	Resultado de correlación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos

Tabla 25 Resultado de correlación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos

Tabla 26 Resultado de correlación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos

LISTA DE FIGURAS

- | | |
|-----------|--|
| Figura 1 | Procesos de la comunicación |
| Figura 2 | Proceso de la comunicación interna |
| Figura 3 | Flujos de la comunicación interna |
| Figura 4 | Herramientas de la comunicación interna 2.0 |
| Figura 5 | Análisis descriptivo de la variable comunicación interna |
| Figura 6 | Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos |
| Figura 7 | Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente |
| Figura 8 | Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente |
| Figura 9 | Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal |
| Figura 10 | Análisis descriptivo de la dimensión entorno favorable |
| Figura 11 | Análisis descriptivo de la dimensión prevención de conflictos |
| Figura 12 | Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos |
| Figura 13 | Análisis descriptivos de los resultados de la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos |
| Figura 14 | Diagrama de dispersión de las variables comunicación interna y manejo de conflictos. |

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LURÍN – 2020

FRANKLIN JULCA AGUIRRE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín. Dicha investigación es de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal y con un enfoque cuantitativo. No se tuvo muestra puesto que se consideró a los 41 trabajadores administrativos. El instrumento utilizado fue la encuesta presencial, compuesta por 26 ítems para la variable comunicación interna y 27 ítems para la variable manejo de conflictos. Ambos instrumentos han sido validados por criterio de temáticos y metodológicos externos e internos. Por otro lado, tras el análisis de consistencia interna se determinó que los instrumentos son confiables, puesto que el estadístico alfa de Cronbach arrojó una fiabilidad de 0.942 para la variable comunicación interna y 0.913 para la variable manejo de conflictos. Del mismo modo, se utilizó un coeficiente de correlación Rho de Spearman que asciende a 0.921, a un nivel de $\text{sig.}=0.000$, el cual nos indica que existe una relación positiva y directa entre ambas variables. Finalmente se recomendó la aplicación de un plan de comunicación interna donde abarca diversas herramientas de gestión con la finalidad de fortalecer las deficiencias relacionados a la comunicación interna y manejo de conflictos.

Palabras clave: comunicación, conflictos, canales, interacción.

INTERNAL COMMUNICATION AND MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE WORKERS OF THE MUNICIPALITY OF LURÍN - 2020

FRANKLIN JULCA AGUIRRE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research was to establish the relationship between internal communication and conflict management in Municipality of Lurín workers. This research is descriptive correlational type, with a non-experimental cross-sectional design and with a quantitative approach. There was no sample since the 41 administrative workers were considered. The instrument used to measure the variable was through face-to-face surveys composed of 26 items for the internal communication variable and 27 items for the conflict management variable, both instruments have been validated by the criteria of external and internal thematic and methodological experts, as well as the Results showed that the instruments are reliable since by means of the Cronbach's alpha statistic, it yielded a reliability of 0.942 for the internal communication variable and 0.913 for the conflict management variable. In the same way, a Spearman Rho correlation coefficient was used, which amounts to 0.921, at a level of sig. = 0.000, which indicates that there is a positive and direct relationship between both variables. Finally, the application of an internal communication plan is recommended, which includes various management tools in order to strengthen deficiencies related to internal communication and conflict management.

Keywords: communication, conflict, channels, interaction.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la comunicación interna y el manejo de conflictos juegan un papel de suma importancia en las organizaciones públicas y privadas, puesto que, al transmitir la información por los canales y medios adecuados, permite alinear a los trabajadores con los objetivos y estrategias organizacionales, las cuales favorecen para fomentar un ambiente laboral amigable y agradable. Por tal razón, en la investigación titulada *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín 2020*, y teniendo como situación problemática una deficiente gestión de la comunicación interna y manejo de conflictos, se concluyó que existe necesidad de mejorar aquellos problemas que ocurren entre trabajadores administrativos. Al no haber una comunicación adecuada entre jefes y trabajadores o entre trabajadores del mismo nivel, surgen desacuerdos y confrontaciones negativas que repercuten en el ambiente laboral. Por lo mencionado, para mejorar las relaciones entre jefes y trabajadores, es de vital importancia reforzar los medios de comunicación digital y tradicional con el fin de que la información fluya en todos los niveles, permitiendo enfrentar y dar solución a los conflictos en el momento que estos ocurren.

En tal sentido, el problema general de la investigación es: ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín 2020?

Se tuvo como objetivo general establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín 2020.

La hipótesis alterna está formulada considerando relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos

de la Municipalidad de Lurín 2020.

De acuerdo a los resultados obtenidos se valida que la hipótesis puede ser comprobada, dado que en la investigación existe prueba suficiente para determinar la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín 2020

La investigación se ha desarrollado y explicado en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el capítulo I se formuló el planteamiento del problema y se explicó la realidad problemática, que observa la formulación del problema, la justificación, objetivo general y, al final, se plantea las limitaciones que se han presentado al desarrollar la investigación.

En el capítulo II se planteó antecedentes de estudios internacionales y nacionales, se desarrolló las bases teóricas científicas basadas en las variables de estudio, se elaboró el marco teórico y se explicó las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico, dividido en tipo, diseño, nivel y enfoque de investigación, donde se identificó la población, la muestra, la hipótesis y se determinó la operacionalización de las variables. Además, se planteó los métodos y técnicas de la investigación, basados en la descripción de instrumentos utilizados. Para concluir, se realizó el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV se desarrolló el análisis e interpretación de los datos, identificando la validación del instrumento y analizando la fiabilidad de los instrumentos de estudio, también se observa los resultados descriptivos de las variables y dimensiones, se determina la prueba de normalidad y al final se plantea

la contrastación de hipótesis.

En el capítulo V se muestra las discusiones, conclusiones y recomendaciones que se planteó a través de los objetivos propuestos para la investigación.

Para finalizar, se describió las referencias que se han utilizado en el transcurso de la realización de la investigación y también de los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La comunicación interna se basa en la interacción, intercambio y transmisión de la información o mensaje que va dirigido a los colaboradores o clientes internos de la organización; a su vez, es un factor importante que influye en el manejo de conflictos laborales, ya que, al existir una buena o adecuada comunicación, interacción amical y coordinación de las actividades entre compañeros y jefes, permite enfrentar y resolver de manera apropiada las confrontaciones e interacciones negativas que surgen en el ámbito laboral.

Tras la aparición de las nuevas herramientas de comunicación interna, a consecuencia de la globalización, ha devenido en problemas constantes que enfrentan la gran mayoría de las organizaciones públicas y privadas. Para la transmisión de los mensajes, hacen uso excesivo de los medios digitales lo que conduce a la ausencia de un dialogo personal, que trae como consecuencia un escaso dialogo entre colaboradores y, a la vez, genera malos entendidos con respecto a las actividades encomendadas a realizar. Es por ello que, para lograr una buena comunicación interna y un adecuado manejo de conflictos, los gerentes o directivos de las organizaciones de hoy en día deben establecer un balance entre el bienestar del trabajador y la organización o institución.

Desde sus inicios de la comunicación interna, en la década de 1970, en Estados Unidos, siempre ha buscado ser una respuesta ante la creciente complejidad para la transmisión de mensajes y el logro de una interacción o diálogo adecuado entre colaboradores internos. Teniendo como limitación o restricción que la información fluya por canales tradicionales y de manera vertical, donde solo los jefes brindaban información y solicitaban que las

funciones o responsabilidades se realicen como lo indicaban, sin tomar en cuenta las opiniones, sugerencias o punto de vista de los colaboradores, lo cual traía como consecuencia un ambiente laboral conflictivo entre jefes y subordinados.

A nivel mundial, la comunicación interna y el manejo de conflictos es un tema que va generando gran importancia e interés debido a que son los pilares fundamentales y determinantes en los procesos de cualquier tipo de organización, puesto que estos factores permiten a las organizaciones establecer, mantener y fortalecer las relaciones laborales con los colaboradores; al tiempo que buscan generar compromiso en los subordinados y mejorar el ambiente de trabajo, con el fin de lograr la eficiencia organizacional. Ello debido a que, al no ser coordinadas las actividades de manera adecuada, se generan interacciones y oposiciones negativas entre los miembros de la organización. Es así como los objetivos de hoy en día ya no se consiguen de la forma que se conseguían hace cinco o diez años. En la actualidad, ello supone obstáculos para todas las organizaciones y, más aún, para las entidades públicas, al tener procesos de adaptación más lentos y burocráticos.

Por otro lado, los constantes avances tecnológicos en los medios de comunicación significan un gran reto para las organizaciones públicas y privadas, ya que tienen que adaptarse y ser flexibles ante los cambios para lograr que la información fluya en todos los rincones de la institución. Ello con el fin de identificar interpretaciones erróneas, desacuerdos e interacciones negativas en cuanto ocurren. En este sentido, tal como lo manifiesta Prella (2018) los conflictos son de carácter natural en las interacciones laborales, lo

cual se puede solucionar mejorando el dialogo, preguntando y hablando de forma cordial. Es de vital importancia que en las organizaciones desarrollen una adecuada comunicación interna, ya que de esta manera se identifican los problemas existentes en el momento oportuno. Bajo este mismo enfoque, según la encuesta realizada por la consultora Internal Comunicación Interna (2021) a nivel mundial solo el 34% de las organizaciones tanto publicas y privadas valoran y le dan la importancia necesaria a la comunicación interna, olvidando que la comunicación permite establecer, mantener y fortalecer las relaciones que favorece en manejar los conflictos en el momento que esto surge.

En América Latina, la situación es similar a la coyuntura mundial, debido a la revolución tecnológica que va generando impactos en la comunicación interna y el manejo de conflictos. Un estudio realizado por Casas y Roca (2016) refiere que los profesionales de las entidades públicas colombianas tienen conocimiento de su materia, pero no en gestión y manejo de conflictos laborales. Ante ello, la Asociación Española de Economía Digital (2020) menciona que la mayor parte de los problemas interpersonales, ocasionados dentro de una organización, se dan por una inadecuada gestión de la comunicación interna. Así mismo, según estudios realizados por el portal web de la consultoría BW Comunicación Interna (2021) en países de Sudamérica el 60% de los problemas organizacionales están relacionados a una deficiente comunicación interna y a la ausencia de procedimientos establecidos y definidos para manejar los conflictos.

En el Perú, los problemas relacionados a la comunicación interna y el manejo de conflictos en las organizaciones privadas, y más aún en las

organizaciones públicas, brillan por su ausencia, debido a que la información no fluye por los canales adecuados, ya que las organizaciones suelen confundir a la comunicación interna con el marketing. Esto muestra la preocupación por identificar los canales adecuados para transmitir la información. Es así como nacen las interpretaciones erróneas, desacuerdos, rumores, las confrontaciones e interacciones negativas, puesto que los colaboradores no reciben la información necesaria y suficiente en el momento requerido para la realización de sus actividades. En este sentido, tal como lo manifiesta la Asociación Peruana de Comunicación Interna (2016), el 41% de las organizaciones peruanas no ven a la comunicación interna como una herramienta de gestión que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

Haciendo énfasis en las organizaciones del sector público, esto se argumenta porque en estas entidades los cargos gerenciales o jefaturas en su gran mayoría son asumidos por profesionales con conocimientos empíricos, lo que describe una capacidad limitada para gestionar los recursos y deficiencias en el planeamiento, articulación y distribución del presupuesto público. En ese sentido, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019) solo el 13.5% de los trabajadores que asumen cargos en entidades públicas tienen una capacitación adecuada y el grado de instrucción necesario para ocupar los cargos que van desempeñando, ya que, al no tener una capacitación acorde, existen limitaciones en la toma de decisiones: escasa innovación y deficiencia para promover el trabajo en equipo, donde cada quien desarrolla sus actividades por su propia cuenta, y donde hay ausencia de las coordinaciones laborales, generando desacuerdos e interacciones negativas entre los integrantes de la organización.

En la Municipalidad de Lurín se observó y se evidenció que en un 84% se desarrolla una comunicación interna inadecuada entre jefes, trabajadores y/o servidores del mismo nivel, ya que un 76% de los trabajadores hacen uso excesivo de las redes sociales tales como el WhatsApp, ante cualquier coordinación referidas a las actividades laborales. Por tanto, hay ausencia de dialogo presencial con los directivos y demás trabajadores. Asimismo, se observó y se evidenció que un 80% de los directivos de niveles altos no se comunican constantemente con los servidores de los niveles más bajos. Cuando los trabajadores de los niveles más bajos desean hablar con los jefes, el proceso es muy lento y toma varios días de espera.

Así mismo, se observó y se evidenció que un 83% de los trabajadores administrativos son profesionales con conocimientos empíricos, de los cuales a un 60% les cuesta realizar coordinaciones sobre sus labores o trabajos que realizan, a consecuencia de lo cual, en ocasiones, un 76 %, realiza duplicidad de trabajos o labores. Así mismo, con respecto al manejo de conflictos, se observó que los conflictos nacen a raíz de un sistema burocrático y de la asignación de tareas de manera inadecuada, puesto que algunos desarrollan más actividades que otros. En ese mismo orden de ideas, se observó y se evidenció que un 80% de los conflictos son medidas perjudiciales para los trabajadores, que, cuando presentan algún inconveniente o realizan algún reclamo por algo que no les parece conveniente o adecuado, prima las sanciones o amonestaciones.

De manera más específica, se observó y se evidenció que en un 40% no existe un respeto mutuo y confianza entre trabajadores administrativos. Esto último a causa de evidenciarse que, en un 76%, existe recelos para

compartir información. Además, se observó que cuando hay malos entendidos entre compañeros, los jefes huyen de los problemas haciendo caso omiso a las confrontaciones e interacciones.

Así mismo, se observó y evidenció que un 88%, ante algún inconveniente o interacción negativa que sucede entre los colaboradores de la Municipalidad, busca atacar al culpable y no buscar una solución al problema.

Por otro lado, se observó que, en cuanto hay problemas o inconvenientes entre jefes y subordinados o entre compañeros, un 84% no enfatiza en la negociación colectiva o en dar solución al problema de manera inmediata.

De no corregir la deficiente comunicación interna y su incidencia en el manejo de conflictos, a consecuencia de los malos entendidos y la deficiente coordinación de las actividades a desarrollar, se ocasionarían problemas fuera de la Municipalidad y se originarían relaciones débiles entre jefes y trabajadores administrativos de las diversas áreas. Dicha problemática traería como consecuencia deficiencias en el desempeño del trabajador y la atención brindada al ciudadano.

El propósito de la presente investigación es determinar la relación que existe entre la comunicación interna y manejo de conflictos, debido a que hoy en día de nada sirve tener la mejor estrategia organizacional si no se transmite la información por los canales o medios adecuados y en el momento que requiere información el trabajador. De esta manera, al no existir una buena comunicación o intercambio de información entre trabajadores, se generan malentendidos, desacuerdos y comportamientos inadecuados entre jefes y compañeros. A partir de la premisa y problemática planteada, se formula el

siguiente problema general de investigación.

Problema general

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?

¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?

¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación es de vital importancia, dado que, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, se evidenció problemas relacionados a la comunicación interna y manejo de conflictos, tales como ausencia de diálogo presencial, demora en facilitar información por parte de los jefes y compañeros, rumores, ausencia de respeto mutuo e interacciones negativas entre trabajadores administrativos. Por lo tanto, se buscó brindar alternativas de solución a los directivos y funcionarios para que puedan mejorar los aspectos negativos. La investigación pretende ofrecer propuestas de mejora referente a la comunicación interna y el manejo de conflictos, cuyos

aportes también sirven a otras entidades públicas que tengan los mismos problemas o problemas relacionados que puedan mejorar, con el fin de optimizar la coordinación de sus actividades y el trabajo en equipo; de tal manera que fortalezca los lazos de compañerismo y el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

En ese mismo orden de ideas, la investigación realiza los siguientes aportes:

Justificación teórica, la investigación contribuye con el enriquecimiento de la literatura científica, puesto que haciendo uso de las ilustraciones y conceptos de diferentes autores permitieron realizar aportes en aspectos teóricos que servirán como base o antecedentes a futuros investigadores y ciudadanos en general que desean obtener información respecto a la comunicación interna y manejo de conflictos. En ese sentido, para la variable comunicación interna se empleó la teoría expuesta por Berceruelo (2011) y para la variable manejo de conflictos se ha tomado en cuenta la propuesta teórica expuesta por la Organización Internacional del Trabajo (2013).

Justificación práctica, la investigación se justifica de manera practica puesto que se pone a disposición del jefe de administración y recursos humanos de la Municipalidad de Lurín un plan de comunicación interna que esta argumentado o sustentado con diversas herramientas de gestión y actividades con el fin de potenciar las deficiencias relacionadas a la comunicación interna y manejo de conflictos.

Justificación metodológica, la investigación pone al alcance de la comunidad académica dos instrumentos de recolección de datos que son confiables, debido a que han sido evaluados y aprobados por criterio de jueces externos e internos; tras el análisis estadístico el instrumento goza de validez

de constructo, donde la confiabilidad para la variable comunicación interna asciende a 0.942 y para la variable manejo de conflictos muestra un nivel de confiabilidad de 0.913, evidenciando que ambos instrumentos miden lo que pretenden medir.

Justificación social, la investigación favorece a los ciudadanos que acuden a la Municipalidad de Lurín, puesto que al mejorar la comunicación interna y manejo de conflictos se le brindara información exacta y detallada logrando generar un impacto positivo en los ciudadanos.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos la Municipalidad de Lurín - 2020.

Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se han ido presentando obstáculos y adversidades que han dificultado la ejecución y elaboración de la investigación; sin embargo, dichas dificultades se han afrontado y superado con éxito, las cuales se detallan a continuación:

Limitaciones de antecedentes

No se encontró investigaciones y estudios en municipalidades que analicen paralelamente a las dos variables. Asimismo, existe escasos conocimientos sobre el adecuado proceso de investigación.

Limitación institucional

El acceso a la Municipalidad de Lurín ha estado restringido por el estado de emergencia y por las políticas impuestas por dicha Municipalidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Lloor (2019) en su tesis titulada *Análisis de la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de Gobiernos Autónomos Descentralizados Caso: GAD de Sucre, año 2018*, realizada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, para obtener el título profesional de licenciado en ciencias de la comunicación social, tuvo como objetivo estudiar la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional, fue desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, tipo exploratoria, cuya muestra estuvo conformado por 310 personas entre administrativos y de servicios a la comunidad. Concluyó lo siguiente:

Se evidenció que la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional se encuentran estratégicamente ligados, dado que se mostró que, ante una comunicación interna adecuada entre colaboradores, se logra un eficiente y adecuado desarrollo institucional.

Respecto a la comunicación descendente, se evidencia que es complejo debido al alto índice de burocracia que se tiene en el sector público, donde la información suele fluir o ser transmitida de manera vertical.

Así mismo, respecto a la comunicación ascendente, se evidenció que en la Municipal no se toma en cuenta las opiniones, sugerencias y retroalimentación que realizan los subordinados de mandos medios.

Por último, respecto a la comunicación horizontal, se evidenció que es uno de los canales de comunicación más utilizados por los servidores públicos de niveles medios y bajos de dicha Municipalidad, debido a que entre compañeros del mismo nivel interactúan y coordinan las actividades a realizar

de manera eficiente.

El aporte que deja la presente investigación principalmente radica en que las organizaciones públicas están acostumbradas a mantener una comunicación compleja y burocrática con los servidores. Cuando se desea transmitir algún mensaje o información se tiene que seguir los protocolos o jerarquías establecidas, lo cual se ve reflejado en la demora con los trámites y consultas que realizan los ciudadanos.

De León (2018) en su tesis titulada *Comunicación interna y manejo de conflictos, estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango*, realizada en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, para obtener el título profesional de licenciado en psicología industrial/ organizacional, se trazó el objetivo de analizar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, desarrollada con un diseño no experimental de tipo cuantitativo, la muestra está conformado por 45 personas, 10 hombres y 35 mujeres, entre las edades de 20 a 60, las cuales ocupan puestos administrativos. Se concluye lo siguiente:

Se comprueba que las variables comunicación interna y el manejo de conflictos se relaciona significativamente, por lo que, al haber una mayor comunicación interna, se previene el conflicto o problemas que surge dentro de la organización.

El aporte que deja la investigación se encuentra relacionado con la implementación de medios y canales de comunicación interna, puesto que le da soporte a la toma de decisiones y permite fomentar la retroalimentación y la transmisión correcta de los mensajes con el fin de evitar que se cree malas

interpretaciones y malentendidos entre colaboradores.

Redrobán (2017) en su tesis titulada *Diagnóstico de la comunicación interna en las políticas institucionales del gobierno autónomo descentralizado Municipal de guano periodo agosto – diciembre 2016*, realizada en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, para obtener el título profesional de licenciado en ciencias de la comunicación social, diagnosticó la comunicación interna en las políticas institucionales, desarrollada con un diseño no experimental de tipo descriptiva, de campo y documental, cuya muestra estuvo conformada por 303 personas. Se concluyó lo siguiente:

Se evidenció que la comunicación interna, en las políticas institucionales del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, es deficiente, debido que los recursos comunicacionales son escasos, lo cual restringe las relaciones internas entre servidores públicos internos. Ello genera que la información no fluya de manera eficiente en todos los niveles; incluso tras esa deficiencia se evidenció que las opiniones de los colaboradores no son tomadas en cuenta por los jefes o por sus superiores.

El aporte que deja la investigación principalmente radica en que, en las organizaciones públicas, los mandos altos deberían tener como herramienta la planificación de comunicación interna, y la agenda de reuniones cara a cara, videoconferencias y buzón de sugerencias con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer las relaciones entre las autoridades y los servidores públicos.

Román (2017) en su tesis titulada *Estudio de las relaciones de comunicación interna en el gobierno autónomo descentralizado municipal del*

Cantón Montufar, durante el año 2017, realizada en la Universidad Técnica del Norte, Ecuador, para obtener el título de licenciado en secretariado ejecutivo en español, se trazó el objetivo de elaborar una guía sobre relaciones de comunicación interna para mejorar el clima laboral, desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal y con una muestra de 79 personas. Se concluyó lo siguiente:

Se comprueba la deficiencia en las acciones tomadas por la institución para mejorar las relaciones internas de comunicación siendo poco efectivas. Se evidencia que el tono de voz usado por los directivos y colaboradores son inadecuados: no son amables, evitan sonreír, lo cual ocasiona que la comunicación no sea fluida y no haya una óptima coordinación de sus labores a desarrollar.

El aporte de la presente investigación principalmente está enfocado en la capacitación sobre las herramientas de comunicación donde intervengan todos los colaboradores internos, ya que en las organizaciones públicas el tipo de comunicación empleada es la comunicación empírica, lo cual restringe la fluidez de la información en todos los niveles y no se tenga en cuenta las ideas, sugerencias. Ello trae como consecuencia la desmotivación y la falta de compromiso del personal con la organización

Ramos (2016) en su tesis titulada *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de electricidad - Arconel*, realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, para obtener el título de maestro en desarrollo del talento humano, tuvo como objetivo generar sentido de pertenencia y compromiso entre los servidores y funcionarios de la organización a través del liderazgo efectivo y la

participación activa. Su investigación fue realizada a través de un diseño no experimental, con una muestra de 141 colaboradores. Se concluyó lo siguiente:

En la investigación se evidenció que la comunicación interna es un instrumento de gestión y dirección, el cual, si no se establecen políticas y no se transmite la información de manera adecuada, se generan interacciones y malentendidos que ocasiona conflictos laborales. Además, para el desarrollo de una buena comunicación interna y relaciones laborales entre colaboradores no solo depende de la estructura y del buen uso de las herramientas de comunicación, sino de la motivación que ofrecen los mandos más altos.

El aporte que deja la presente investigación se encuentra vinculado al uso y la implementación constante de herramientas comunicacionales en todas las áreas de la organización, puesto que de esta manera permite que todos los trabajadores tengan la información actualizada y en el momento que se requiera por más que sea información que no esté vinculado a su área de trabajo. Dicha herramienta favorece y beneficia tanto al colaborador como a los clientes en el caso de que el área correspondiente o indicada no pueda facilitar la información en el momento que se ha solicitado.

Antecedentes nacionales

Vicente (2019) en su tesis titulada *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019*, realizada en la Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, Perú, para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas, se trazó como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, investigación

desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, tipo cuantitativo, donde la muestra estuvo conformada por 49 trabajadores administrativos. Se concluyó lo siguiente:

Los resultados obtenidos mediante la correlación de Rho de Spearman; muestra que sí existe relación significativa ($Rho = 0,492^{**}$; $sig.= 0,000$) entre las variables estudiadas, con lo cual se pudo determinar que, al desarrollarse una comunicación eficiente, se obtiene un mejor desempeño de los trabajadores.

En base a la comunicación descendente y manejo de conflictos se evidencia una correlación positiva $Rho 0.425^{**}$, lo que permite determinar que ante un mayor flujo de información entre jefes y subordinados se obtiene un mejor y eficiente manejo de conflictos.

Respecto a la comunicación ascendente y desempeño laboral se evidencia una correlación positiva alta Rho de Spearman 0.614^{**} , donde se puede determinar que, ante una eficiente comunicación que trasciende de los subordinados hacia los jefes, se logra un manejo de conflictos óptimo u eficiente.

Así mismo, en base a la comunicación horizontal y desempeño laboral se muestra una correlación positiva moderada Rho de Spearman 0.460^{**} , que permite determinar que con una eficiente comunicación entre subordinados del mismo nivel se logra un eficiente manejo de conflictos.

El aporte que dejó la investigación es identificar los medios y canales adecuados para la transmisión de la información, ya que beneficia con información actualizada y un diálogo fluido en todos los niveles de la organización, permitiendo mejorar las relaciones entre los miembros de la

organización.

Cruz (2019) en su tesis titulada *Comunicación interna y desempeño laboral de la municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019*”, realizada en la *Universidad Nacional del Altiplano, Puno*, para obtener el título profesional de licenciado en ciencias de la comunicación social, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral, desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, la muestra estaba conformado por 20 trabajadores de la entidad. Se concluyó lo siguiente:

Se evidenció que existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, debido a que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.948, por lo que, ante una adecuada comunicación interna entre los trabajadores de la Municipalidad de Puno, favorecería a un mejor desempeño o viceversa.

Respecto al análisis de la dimensión comunicación descendente y el desempeño laboral, se evidenció que existe una relación positiva muy alta debido a que el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0,945, por lo que, al existir una adecuada comunicación descendente, ello influye en el desempeño laboral o viceversa en los trabajadores de la Municipalidad de Puno.

Así mismo, con respecto a la dimensión comunicación ascendente y la variable desempeño laboral, se evidenció que existe una correlación positiva muy alta debido a que el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.949. Ello indica que una inadecuada comunicación ascendente influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Puno.

Respecto a la dimensión comunicación horizontal y la variable desempeño laboral, se evidenció que existe una correlación positiva muy alta ya que el resultado del estadístico Rho Spearman es de 0.948, lo que indica que, ante una buena transmisión de la comunicación de manera horizontal, el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Puno mejora.

El aporte de la presente investigación se basa en que las deficiencias en la comunicación interna ocasionan que los colaboradores no realicen un trabajo en equipo y coordinado. Ello trae como consecuencia la realización de funciones por cuenta propia y de la manera que cada uno considera conveniente.

Torres (2018) en su tesis titulada *La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa 2018*, realizada en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú, para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación, con mención en gestión y administración educativa, tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de conflictos, desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, tipo cuantitativo, donde la muestra estuvo conformado por 54 trabajadores administrativos. Se concluyó lo siguiente:

Los resultados obtenidos mediante la correlación de r Pearson muestran que sí existe relación positiva débil ($Rho = 0,490^{**}$; sig.= 0,000) entre las variables estudiadas, lo que determinó que al desarrollarse una comunicación eficiente se obtiene un mejor manejo de conflictos.

Respecto a la comunicación descendente, se evidenció que en un 61%

existe un nivel donde predomina la jerarquía para la transmisión de información ante los subordinados.

En cuanto a la comunicación ascendente se evidencia que en un 25% de los jefes permiten las opiniones, sugerencias y retroalimentación de los subordinados de los niveles medios.

Así mismo, respecto a la comunicación horizontal, un 69% de los colaboradores tiene la potestad para coordinar y compartir información respecto a sus labores entre compañeros del mismo nivel.

El aporte que dejó la presente investigación es que la comunicación empleada entre los colaboradores debe ser de tipo horizontal, para lograr una interacción fluida entre jefes y subordinados, para lo cual se debe evitar el uso constante de correos electrónicos o medios formales para la transmisión de la información.

Ccorihumán (2018) en su tesis titulada *Manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, provincia de Andahuaylas, Apurímac, 2018*, desarrollado en la Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el manejo de conflictos y desempeño laboral. La investigación fue desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 40 colaboradores. Se concluyó lo siguiente:

Existe una relación significativa entre el manejo de conflictos y desempeño laboral, debido que el análisis realizado a través del estadístico de Rho Spearman arroja un coeficiente de 0.908, lo cual indica que un adecuado

manejo de los conflictos mejora o incrementa la productividad de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Santa María de Chicmo.

A su vez, se evidenció que, ante una deficiencia respecto al ambiente de trabajo los colaboradores muestran un desempeño bajo, debido a que cada quien desarrolla sus labores de la manera que le parece conveniente.

Así mismo, respecto a la prevención y resolución de conflictos relacionado con el desempeño laboral se evidencia una correlación positiva moderada, lo cual permite determinar que, ante la anticipación o prevención y resolución de conflictos en el momento que surge, permite a los colaboradores mejorar su desempeño laboral o viceversa.

El aporte que deja la investigación es que el conflicto es de utilidad siempre que se maneje de manera adecuada y en el momento que ocurre, para lo cual las personas que intervengan a dar una alternativa de solución deben ser arbitrarias, buscando el beneficio común o para ambas partes involucradas.

Ríos (2017) en su tesis titulada *La 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*, realizada en la Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú, para obtener el grado de magister en gestión pública, se trazó el objetivo de establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, investigación desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal, tipo cuantitativo, cuya muestra estuvo conformado por 179 trabajadores administrativos. Se concluyó lo siguiente:

Los resultados obtenidos mediante la correlación de Rho Spearman;

muestra que sí existe relación significativa ($Rho = 0,896^{**}$; sig.= 0,000) entre las variables estudiadas, lo que permite determinar que al desarrollarse una comunicación eficiente se obtiene un mejor manejo de conflictos.

El aporte que deja la presente investigación respecto a la comunicación interna y el manejo de conflicto al ser parte de la esencia humana siempre estará presente en todas las organizaciones, por lo que conocer o determinar los medios, canales de comunicación y cómo nace o a consecuencia de que se dan los conflictos permite establecer estrategias o pautas a seguir para un adecuada comunicación interna y manejo de conflictos. Ello repercute en el bienestar del colaborador y la organización.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Bases teóricas científicas

En la investigación respecto a la comunicación interna y el manejo de conflictos se determinó que ambas variables asientan en la teoría científica psicológica, puesto que dicha teoría se centra, específicamente, en los procesos de interacción del ser humano, que comprende las actitudes y los comportamientos de las personas. Así mismo, enfatiza la interacción del sujeto o del ser humano con el medio o con su entorno. Es así como la teoría científica psicológica se relaciona de manera adecuada con la comunicación interna y el manejo de conflictos, al reflexionar sobre cómo el ser humano interactúa o se relaciona con los demás, ya sea en la forma de dar a conocer la información, el mensaje o la manera de interpretar la emisión del mensaje.

2.2.1.1 Definiciones de la comunicación interna.

La comunicación interna hace referencia a la transmisión o circulación de la información, intercambio de conocimientos y experiencias entre

colaboradores o clientes internos de todos los niveles jerárquicos de la organización. En ese sentido, con el fin de reforzar lo manifestado se describen los aportes conceptuales de los diversos autores relacionados a la comunicación interna.

Berceruelo (2011) manifiesta que:

Es el enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan, en todas direcciones, en el seno de las organizaciones y se corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de resultados. (p. 29).

Así mismo, la comunicación interna hace referencia a todos los flujos e intercambio de información que tienen lugar dentro de la organización y que nace como respuesta de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno cambiante (Escalera, 2012).

En ese mismo orden de ideas, Brandolin y Gonzales (2009) señalan que: “Es la comunicación específicamente dirigida los colaboradores o al público interno de una organización, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes” (p. 27).

Igualmente, Arizcuren (2008) menciona que, en la comunicación interna, los mensajes son, al mismo tiempo, significados y estos deben ser recibidos y entendidos tal y como los emisores plantearon que se reciba.

La comunicación interna hace referencia a la transmisión, recepción y comprensión de la información o mensaje que fluye entre jefes y subordinados de las diferentes áreas de una organización. La información puede circular o

fluir por medios o canales tradicionales y digitales con el fin interactuar, dirigir, delegar, coordinar las actividades a desarrollar, motivar al personal, establecer vínculos positivos y amicales entre jefes y subordinados de las diversas áreas.

2.2.1.2 Importancia de la comunicación interna.

La comunicación interna es de vital importancia para cualquier tipo, tamaño y rubro de una organización, porque permite coordinar las actividades a desarrollar, saber qué están haciendo los demás compañeros y directivos de los diferentes niveles de la organización. Así mismo, de haber una buena comunicación entre los colaboradores internos, se logran conocer de manera correcta los objetivos, metas y estrategias organizacionales a los trabajadores, permitiendo así ser más competitivos y eficientes tanto a la organización como al colaborador.

En el 5° Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna, Rincón (2020) manifiesta que la comunicación interna es fundamental para que las organizaciones trasciendan y su impacto tenga un alcance en la productividad, en la imagen, en la reputación, en la revalorización de la marca, en la calidad y en todo lo que hacen los colaboradores.

Por otro lado, la importancia de la comunicación interna radica en que esta es una herramienta que permite a una organización transmitir sus objetivos, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación hacia todos los integrantes de la organización (Berceruelo, 2011).

Siguiendo con la línea de argumentación, la importancia de la comunicación interna es trascendental en cualquier tipo de organización, puesto que permite crear un ambiente laboral más amigable donde se facilite

transmitir los mensajes en todos los niveles, los valores y las estrategias de la organización (Escalera, 2012).

Igualmente, Rivera (2015) en una entrevista con Veritas TV afirma que:

La importancia de la comunicación interna radica en tomar en cuenta al colaborador, brindándole una información clara, directa y transparente de las situaciones que suceden en la empresa; dado que beneficia a la organización y ayuda a que los colaboradores estén más enfocados con los objetivos de la empresa, minimiza la incertidumbre y los rumores que pueden surgir. (p. 15).

Tras las diversas definiciones sobre la importancia de la comunicación interna, se puede determinar que su importancia radica en que es una herramienta estratégica de gestión, puesto que, si se transmite la información de manera clara, directa e inmediata por los canales adecuados, permite desarrollar las actividades a los colaboradores sin ningún inconveniente. Además, si la información fluye de manera adecuada en todo el nivel, permite establecer buenas y correctas relaciones laborales entre todos los trabajadores de la organización.

Cabe resaltar, que la fluidez de la comunicación interna permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, generar un ambiente más dinámico, construir una identidad con la organización y motivación al personal para desempeñarse de forma eficiente.

2.2.1.3 Flujos de la comunicación interna.

Tal como manifiesta Berceruelo (2011) en las organizaciones existen tres tipos de comunicación y de mensajes a transmitir:

Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se produce cuando los niveles más altos o superiores transmiten información hacia los niveles más bajos o inferiores. Es decir, este tipo de comunicación desciende desde los jefes hacia los empleados o subordinados (Berceruelo, 2011).

La comunicación descendente consiste en la transmisión de mensajes de los jefes a los subordinados. Estos mensajes están relacionado a la ejecución de tareas, ordenes, funciones y a establecer objetivos a lograr (Escalera, 2012).

Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación se produce cuando los niveles más bajos o inferiores de la organización transmiten información a los niveles más altos o superiores. Ósea este tipo de comunicación trasciende desde los empleados o subordinados hacia los jefes o superiores (Berceruelo, 2011).

La comunicación ascendente consiste en la transmisión de mensajes por parte de los colaboradores hacia los superiores. Este tipo de comunicación permite plantear sugerencias, opiniones o propuestas con el fin de tener información idónea para la toma de decisiones (Escalera, 2012).

Comunicación horizontal

Es aquella comunicación que se establece entre personas o profesionales y/o departamentos del mismo nivel jerárquico, considerando, también, a los colaboradores de las demás áreas de la organización (Berceruelo, 2011).

La comunicación horizontal es aquella que se da entre empleados del mismo nivel o entre pares. Esta comunicación facilita la interacción,

coordinación, la mejora del clima social o laboral y el trabajo en equipo (Escalera, 2012).

Al desarrollarse un flujo de comunicación adecuado y eficiente que comprende a la comunicación ascendente, descendente y horizontal, se dinamiza la gestión y fluidez de la información, ya que se involucra a todos los colaboradores de la organización y permite tener resultados adecuados respecto al desempeño, clima laboral y al trato amical entre líderes y subordinados.

2.2.1.4 Procesos de la comunicación interna.

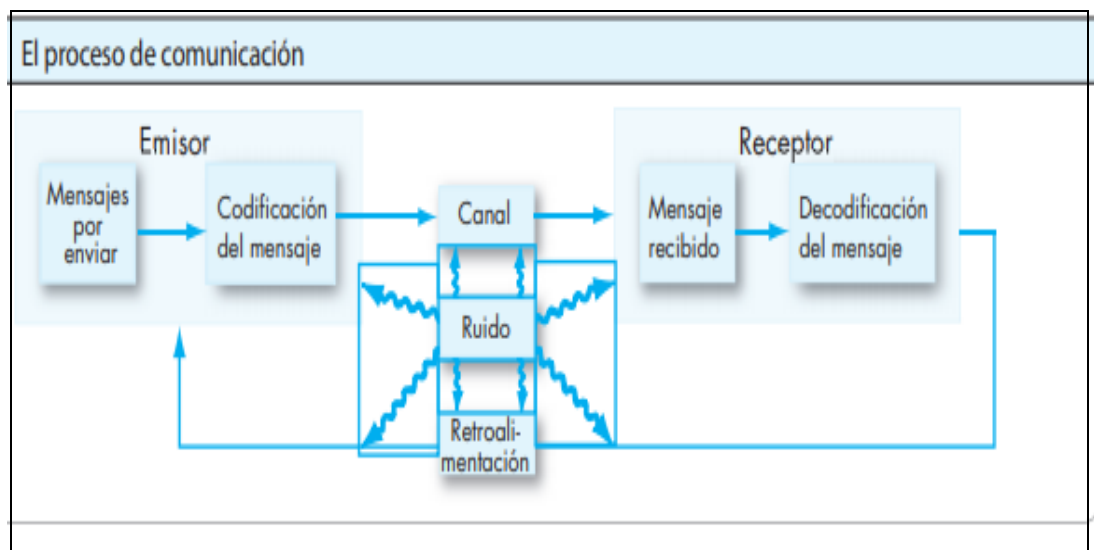
Robbins y Judge (2009) muestran un proceso de comunicación que comprende ocho etapas:

- Emisor: Persona que emite el mensaje al codificar un pensamiento.
- El mensaje: Denominado el producto físico real desde la codificación del emisor. Así mismo, los mensajes se emiten hablando, escribiendo y a través de movimientos corporales.
- Canal: Es el medio a través del cual viaja el mensaje. Comprende el canal formal e informal.
- El receptor: Persona u objeto a quien se dirige el mensaje emitido por el emisor.
- La codificación: Consiste en que el emisor traduzca el mensaje en palabras, graficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje.
- La decodificación: Consiste en traducir el mensaje en una versión comprensible para el receptor.

- El ruido: Las barreras que obstaculizan la comunicación distorsionando la claridad del mensaje.
- La retroalimentación: Comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes tal como se planeó en un principio.

Figura 1

Proceso de la comunicación



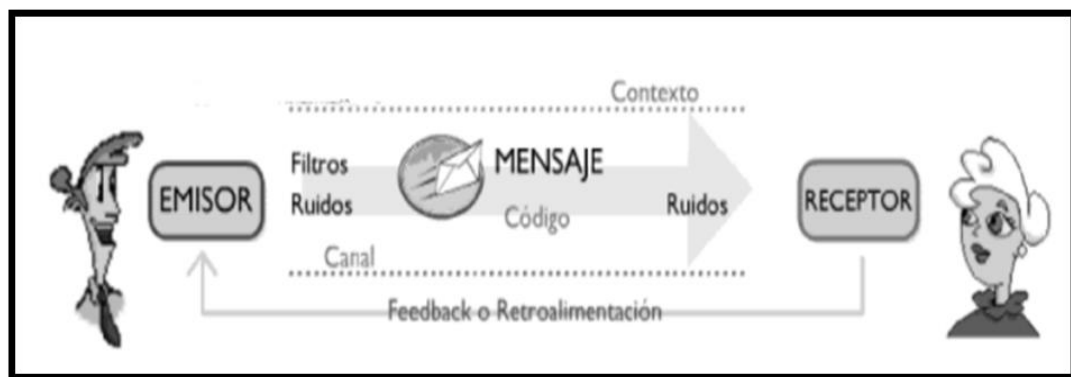
En la figura 1, el proceso de la comunicación dada a conocer por el autor se lleva a cabo cuando el emisor inicia la transmisión del mensaje, tras codificar un pensamiento o idea, donde el mensaje es consecuencia de la codificación. Dicho mensaje se da cuando se transmite la información, ya sea de manera verbal o no verbal. El canal hace referencia al medio por el cual el emisor envía la información, ya sea un medio formal o informal, cuyo mensaje recibe la decodificación antes de llegar al receptor; esto es, la elección de palabras y símbolos de fácil comprensión. Es allí donde se hace presente el ruido o las barreras que distorsionan la claridad del mensaje, para lo cual la retroalimentación permite comprobar la eficiencia o deficiencia del mensaje transmitido.

Según la Dirección y Gestión de Empresas (2007) un proceso de comunicación con siete etapas o fases, que comprenden la codificación, emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación y ruido.

La siguiente figura, tomada del mismo autor, nos aclara esta explicación:

Figura 2

Proceso de la comunicación interna



En la figura 2, el proceso de la comunicación cumple un rol fundamental para la transmisión de la información. La información debe ser clara, precisa y oportuna en todas las etapas o fases, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les corresponde desarrollar. Además, si no hay un buen proceso de comunicación y retroalimentación, es complicado para las organizaciones dar a conocer las estrategias y tácticas a seguir en cada procedimiento de las actividades a desarrollar por los colaboradores.

2.2.1.5 Clasificación de la comunicación interna.

Según Robbins y Judgen (2009) la comunicación interna se clasifica en tres métodos básicos:

La comunicación oral se lleva a cabo a través de los diferentes discursos y su principal herramienta es la rapidez en la transmisión de la información y la posibilidad de retroalimentación.

La comunicación escrita incluye cualquier información, conocimiento, que se transmita a través de palabras o símbolos escritos. Estos pueden ser cartas, periódicos, mensajería instantánea, etc.

Y, por último, la comunicación no verbal, que se lleva a cabo a través de gestos y señas, principalmente.

2.2.1.6 Objetivos de la comunicación interna.

Según Berceruelo (2011) los objetivos de la comunicación interna son:

- Motivar e integrar a los colaboradores con la organización.
- Transmitir los objetivos a los colaboradores de todo el nivel.
- Difundir la política y construir una identidad, estableciendo un clima de confianza y motivación.
- Fomentar la coordinación entre los distintos departamentos o áreas favoreciendo la interacción y el logro de los objetivos.
- Eliminar las tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.

2.2.1.7 Objetivos globales de la comunicación interna.

Según Capriotti (1998) señala un conjunto de objetivos con el fin de intercambiar información entre colaboradores:

A nivel relacional, se tiene como prioridad establecer un vínculo amigable entre colaboradores y empleadores, haciendo uso de canales de comunicación adecuados que permite articular a los miembros de todos los niveles jerárquicos de la organización.

A nivel operativo, en este nivel se tiene como finalidad agilizar el intercambio y el dialogo permanente entre todos los colaboradores de las diversas áreas, facilitando así la fluidez de la información entre todos los miembros de la institución.

A nivel motivacional, en esta instancia se tiene como finalidad incentivar y armonizar la interacción entre los colaboradores tanto internos como externos la cual repercute de manera directa en la productividad y desempeño del trabajador.

A nivel actitudinal, en esta instancia se pretende lograr la coordinación e integración de los colaboradores con la cultura, política y los valores que representa a la organización; teniendo como prioridad establecer una imagen corporativa favorable tanto para el cliente interno como externo.

2.2.1.8 Canales de la comunicación interna.

Los canales de comunicación hacen referencia a los medios por los cuales circula la información en los diversos niveles jerárquicos de la organización.

Arizcuren (2008) señala que: “Los canales de la comunicación interna por los que circula la información en todos los niveles tienen que garantizar un buen sistema de participación, donde implique a todos los grupos de interés” (p. 27).

Algunos de estos canales que considera el autor son:

- **La comunicación directa y personal:** Hace referencia a la comunicación que establece de manera directa, es usada con el fin de obtener una retroalimentación y favorece el conocimiento mutuo.

- **Las revistas y boletines:** Hacen referencia al tipo de comunicación que es emitida o transmitida por medios físicos, mediante el cual permite dar a conocer las últimas noticias, opiniones, etc., donde tiene como objetivo mantener informados a todos los colaboradores que conforman la organización.
- **Correo electrónico:** Medio de comunicación que permite realizar envíos inmediatos de noticias y comunicaciones urgentes, el cual genera un ahorro en costes y de tiempo gracias a su inmediatez y facilidad de obtener respuesta.
- **Teléfono:** Es un medio de comunicación que es utilizada cuando se requiere obtener una respuesta más inmediata por ambas partes, además este medio permite debatir sobre algún tema, recogiendo e intercambiando opiniones cuando no se desea emitir la información de manera escrita.
- **Tablón de anuncios:** Es un medio de comunicación que permite difundir noticias puntuales e interesantes de la organización.
- **Reuniones:** Es un medio comunicación transversal, ascendente y descendente, dado que se realizan las reuniones dentro un ámbito donde participan todos los miembros de una organización, estas reuniones se pueden ser planificadas con anticipación o surgir en el momento.

2.2.1.9 Teorías relacionadas comunicación interna.

Teoría de la comunicación interna según Berceruelo (2011)

Antiguamente la comunicación interna se transmitía de manera vertical o descendente. Los únicos que podían transmitir información eran los jefes y

los subordinados tenían que realizar el trabajo que les asignaba el jefe, lo cual limitaba o restringía que la información se transmita de manera ascendente y horizontal. En ocasiones, los jefes no aceptaban y no tomaban en cuenta sus opiniones y propuestas, trayendo como consecuencia que cada trabajador desarrolle sus labores de manera independiente, sin coordinar con los demás compañeros (Berceruelo, 2011).

A. Comunicación descendente

Mediante la comunicación descendente los gerentes, directivos o jefes asignan tareas, funciones o responsabilidades y dan a conocer los objetivos, metas y estrategias a los subordinados, en estas instancias los mandos altos hacen uso de la comunicación vertical, dado que es el tipo de comunicación más idóneo y tradicional para los mandos altos debido a que les permite dirigir, comunicar, coordinar y evaluar a los subordinados o colaboradores.

Por otro lado, para que la transmisión de la información o mensaje sea más efectiva por parte de los mandos altos, se tiene en cuenta cuatro tipos de comunicación ascendente, los cuales son:

- Instrucciones laborales: Se da cuando los directivos o jefes realizan explicaciones o dan indicaciones de cómo se debe desarrollar lo encomendado o asignado.
- Procedimientos organizacionales: Se da cuando los niveles altos de las organizaciones o los jefes brindan Información relacionada a los reglamentos, políticas, y beneficios que ofrece la organización para los colaboradores.

- Feedback: Se da cuando los directivos o jefes brindan información relacionado a la eficiencia y desempeño de los subordinados en las labores asignadas.
- Adoctrinamiento: Se da cuando los jefes motivan a los subordinados con el fin de comprometerlos y así lograr que los trabajadores se comprometan y sean más eficientes en el desarrollo de sus actividades.

Funciones de la comunicación descendente

Dentro de las funciones más resaltantes de la comunicación descendente se tiene en cuenta a:

- Transmitir diversas órdenes al personal teniendo en cuenta la jerarquía.
- Facilitar a los colaboradores información relacionada a las labores asignadas o a las que van desempeñando.
- Instruir a los subordinados con el fin de que sus labores realizadas estén alineadas con los objetivos de la organización.

Por lo tanto, los jefes o mandos altos al transmitir de manera adecuada y por los canales adecuados los mensajes o información permite al colaborador desarrollar sus funciones o responsabilidades asignadas sin inconvenientes, de esta manera la comunicación descendente se convierte en una herramienta de vital importancia para los directivos a la hora de dirigir a los subordinados en el cumplimiento de tareas asignadas y el logro de los objetivos establecidos.

Problemas relacionados a la comunicación descendente

- Sobrecargar los canales o medios de comunicación descendente con órdenes que confunden y estresan al colaborador.
- Cuando los superiores frecuentemente dan ordenes contradictorios que termina causando confusión e incomodidad.
- La transmisión de mensajes poco clara o actividades que son encomendadas de prisa, dejando a los subordinados inseguros de lo que tienen que realizar.
- El utilizar palabras o términos muy técnicos hace que la transmisión del mensaje sea poco efectiva.
- Cuando la información transmitida es monótona ocasiona que los subordinados no le tomen la importancia necesaria.

B. Comunicación ascendente

En esta instancia los subordinados o colaboradores de niveles medios y bajos comunican, informan, reportan y dan a conocer su punto de vista hacia los jefes o directivos de la organización.

Por lo tanto, para lograr la efectividad de la comunicación ascendente se establece cuatro tipos de mensajes, las cuales son:

- Problemas en el área de trabajo sin resolver: Cuando no se busca la manera ni se toma la iniciativa en dar solución a los problemas o inconvenientes que manifiestan los colaboradores hacia sus jefes.
- Reporte de funciones realizadas: Antes de finalizar la jornada laboral presentar el reporte de las actividades desarrolladas y las que aún está pendiente por desarrollar.

- Sugerencias de mejora: Cuando se manifiestan propuestas u nuevas estrategias de mejora en beneficio de la organización y los colaboradores.
- Lo que sienten hacia el trabajo y sus compañeros: Identificar la forma en que todos los colaboradores se relacionen e interactúen de manera adecuada en su centro de labores, con el fin de realizar un trabajo en equipo.

Funciones de la comunicación ascendente. Las funciones más resaltantes son:

- Facilitar o brindar a los directivos o jefes el feedback referentes a los problemas de la organización o de su área de trabajo.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior en la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

Por lo cual, los canales de comunicación ascendente están poco desarrollados en las empresas, debido a que omiten las opiniones de los subordinados de mandos medios y bajos, lo que termina ocasionando problemas de eficiencia en la comunicación interna.

Problemas relacionados a la comunicación ascendente. Los problemas más resaltantes para las organizaciones son:

- El excesivo control y monitoreo por parte de los directivos o jefes.

- Comunicar solo los mensajes favorables a los jefes, lo que provoca aislamiento entre ambas partes.
- Insuficiencia de canales para transmitir la fluidez de la información.

C. Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se da entre subordinados o colaboradores de un mismo nivel, incluso cuando pertenecen a diversas áreas o departamentos de la organización.

Por otro lado, se tiene cinco tipos de comunicación horizontal o lateral, las cuales son:

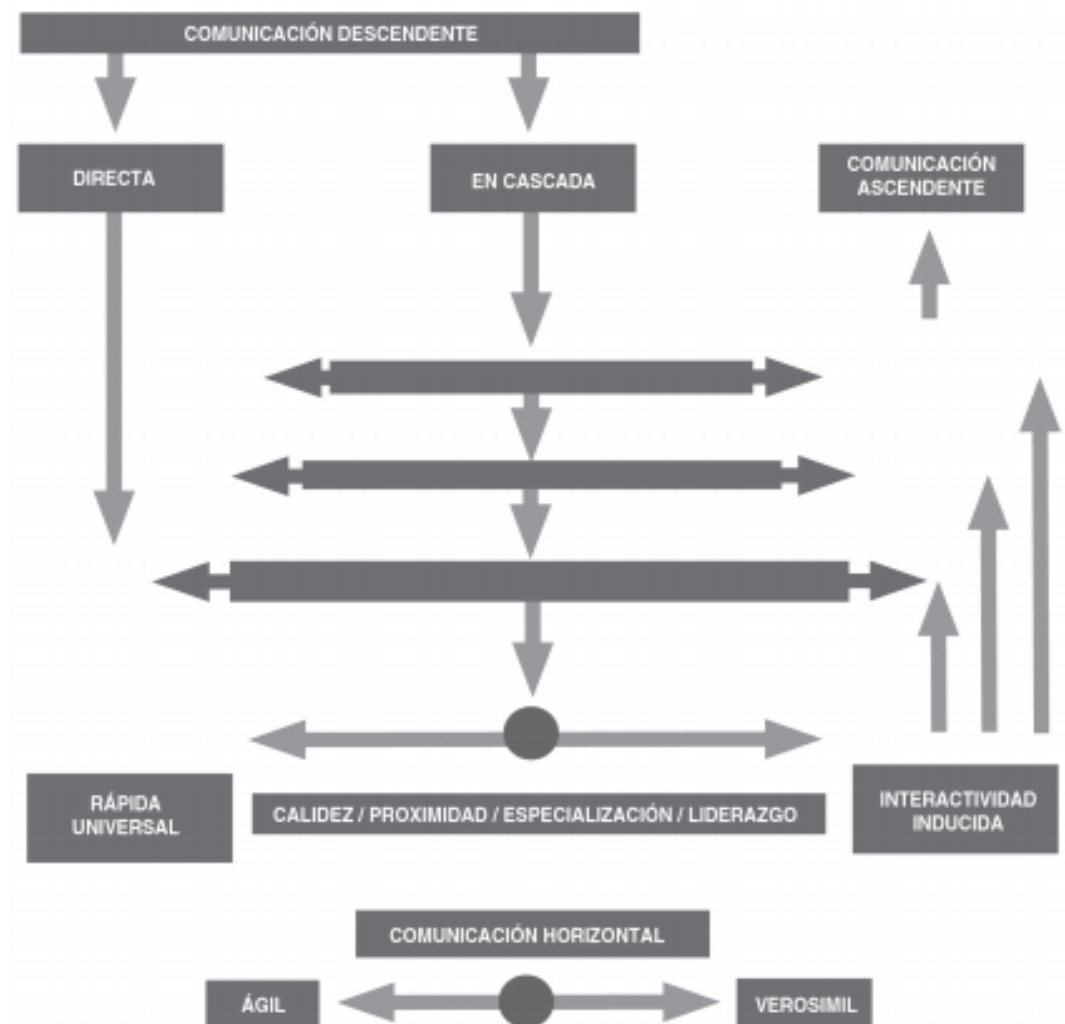
- Coordinar tareas: Realización de reuniones con los compañeros con el fin de acordar o preparar un cronograma de actividades a desarrollar.
- Resolver problemas: Solución de problemas o inconvenientes entre compañeros que se originan en el área de trabajo o departamento.
- Compartir información: Comunicar a los compañeros de lo que sucede alrededor, puesto que al compartir la información y novedades con los compañeros se refuerza los conocimientos y los lazos de compañerismo.
- Manejar conflictos: No atacando a los compañeros o evitando las interacciones negativas.
- Crear afinidad entre compañeros: Ponerse en lugar o posición de la otra persona, valorar su trabajo y esfuerzo con el fin de desarrollar un trabajo más coordinado y favorable.

Funciones de la comunicación horizontal, dentro de las funciones más resaltantes se encuentran:

- Facilita la coordinación de tareas
- Permite establecer relaciones interpersonales efectivas
- Proporciona un medio para compartir información
- Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos entre colaboradores;
- Permite que los colaboradores se apoyen mutuamente.

Problemas relacionados a la comunicación horizontal. Los problemas más resaltantes y frecuentes para las organizaciones son:

- Falta de interés en los subordinados o colaboradores del mismo nivel en coordinar las actividades a desarrollar.
- Los colaboradores se centran solo en desarrollar sus funciones.
- Escasa disposición de tiempo para coordinación de labores a desarrollar.
- Deficiencia de canales o medios de comunicación, lo cual limita el diálogo o interacción.

Figura 3*Flujo de la comunicación interna*

En la figura 3, respecto al flujo de comunicación donde, en primera instancia, se encuentra a la comunicación descendente, la cual se da cuando el jefe o líder personalmente o mediante el diálogo transmite la información. Mientras que, en la comunicación ascendente, esta se da cuando los colaboradores de todos los niveles pueden transmitir diversos mensajes de manera directa o personalmente al líder. Por otro lado, respecto a la comunicación horizontal, se da cuando se transmite la información entre compañeros del mismo nivel, la cual debe ser certera, dinámica y ágil, es decir, el mensaje debe circular de manera inmediata.

2.2.1.10 Modelo de comunicación interna 2.0 según Berceruelo (2011).

Es la herramienta que, haciendo el uso de la tecnología, facilita el acceso a la información a todos los colaboradores de manera equitativa e inmediata, permitiendo intercambiar y difundir la información entre subordinados de manera descentralizada y potenciando la inteligencia colectiva (Berceruelo, 2011).

Ventajas de la comunicación 2.0

Siguiendo con el abordaje argumentativo, Berceruelo (2011) agrega que las ventajas más importantes al hacer uso de la comunicación interna 2.0 son las siguientes:

- Motivación e integración entre todos los niveles jerárquicos.
- Permiten incrementar la eficiencia y productividad.
- Muestran una relación cercana y permanente.
- Incentivan la fluidez de la información entre colaboradores y el empleador.
- Favorecen a resolver y enfrentar interacciones negativas.
- Articular la información entre todos los niveles jerárquicos con la finalidad de enriquecer el conocimiento y fortalecer el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.
- Permiten intercambiar y debatir ideas entre los colaboradores de niveles medios y altos.

Herramientas de la comunicación interna 2.0

Dentro de los medios o nuevos canales de comunicación interna 2.0, que deben hacer uso las organizaciones para una adecuada interacción y

fluidez de la información, se tiene a la herramienta que se detalla a continuación:

Intranet social: Medio de comunicación que permite una interacción sin límites o restricciones entre todos los colaboradores de la organización.

Recomendaciones usar intranet social

- Antes de transmitir la información tener en cuenta que información le compete y cada área o colaborador.
- La búsqueda de información debe resultar fácil y sencillo para el colaborador.
- Actualizar y eliminar los contenidos obsoletos; asimismo, notificar de los contenidos actualizados.
- La plataforma debe resultar sencilla al trabajador tanto para navegar como para añadir información, con el fin de que la información sea entendible y no cree confusiones.
- El registro de los usuarios haciendo mención su área de trabajo y el cargo que ocupan. Ello permite realizar una interacción o diálogo más sencillo.
- Confiar y dar libertad a los colaboradores para que puedan publicar y editar contenidos.
- Premiar a los colaboradores que fomentan el conocimiento colectivo, resuelven dudas e incentivan los envíos de mensajes por medio de intranet.
- Participación constante de la alta directiva para así incentivar la participación de los subordinados y la información pueda fluir de manera oportuna.

- Crear comité con integrantes de cada área para monitorear el uso y la información compartida por dicho medio.

Herramientas de soporte a la intranet y comunicación interna 2.0

Blog interno: Herramienta que permite a la organización mantener informados a sus empleados y tener un feedback en tiempo real sobre temas de interés.

Recomendaciones para la gestión de blogs internos

- Informar de manera permanente y respetando la jerarquía a los demás colaboradores.
- Incentivar la participación y coordinación entre todos colaboradores de las diversas áreas de la organización.
- Elección de palabras claves que ayuden a realizar búsquedas de información.
- Crear una guía donde explique a los subordinados como buscar, modificar, publicar y hacer comentarios.

Micro blogs: Herramienta que permite transmitir y almacenar la información de los colaboradores que contengan entre 140 a 160 caracteres. Así mismo, permite tener feedback inmediato, lo cual conforma el know-how o conocimiento para la empresa.

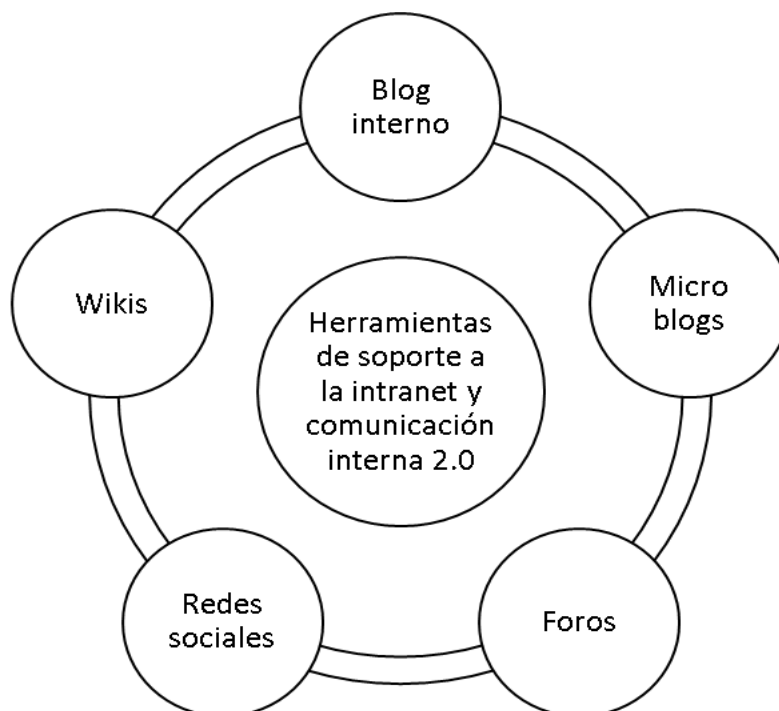
Foros: Herramienta que por medio de un moderador permite discutir o compartir información online con un lenguaje informal, y dentro de sus ventajas más atractivas es que se usa para discutir cualquier tema, teniendo como diferencia que en este medio los colaboradores no pueden modificar los contenidos o la información.

Redes sociales: Herramienta que permite el dialogo de manera bidireccional, de manera inmediata, con la desventaja de poder controlar en caso sea información no favorable.

Wikis: Es una herramienta muy potente a la hora de divulgar, compartir y actualizar internamente el know-how de la organización. Involucra el manual de obligaciones y funciones, el organigrama, los procedimientos de cada departamento y cualquier otra información que pueda ser de interés del colaborador. Aun cuando pertenecen a diferentes departamentos de la organización, el wiki le brinda el acceso.

Figura 4

Herramienta web de la comunicación interna 2.0



En la figura 4: haciendo énfasis en la comunicación interna 2.0 y las diversas herramientas comunicacionales que pone a disposición de las organizaciones, se puede identificar que todas las herramientas tienen el mismo objetivo, el cual es transmitir la información a los colaboradores de

manera inmediata, donde cada uno brinda beneficios relevantes con el fin de que los mandos altos puedan tomar decisiones más certeras y mantener más informados a los subordinados de las diferentes áreas.

2.2.2 Bases teóricas del manejo de conflictos

2.2.2.1 Definición del manejo de conflictos.

El manejo de conflictos hace referencia al conjunto de estrategias y procedimientos establecidas por la organización con el fin de minimizar las disputas, confrontaciones negativas y desacuerdos que se da entre dos o mas individuos. En ese orden de ideas, con el fin de precisar lo manifestado se describen los aportes conceptuales de los diversos autores relacionados al manejo de conflictos.

El manejo de conflictos se basa en la aplicación e implementación de técnicas, estrategias y métodos de forma adecuada para evitar las interacciones negativas, disputas y diferencias en las opiniones entre empleados y sus empleadores (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Robbins (2004) la define como: “El uso de técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto” (p. 404).

Mientras que Portugal (2008) manifiesta que: “Es el proceso que consiste en aplicar métodos alternativos ya sea a través de una negociación, mediación o la aceptación de un arbitraje” (p. 56).

El manejo de los conflictos hace referencia a la búsqueda de estrategias o procedimientos y elección de alternativas ante la interacción o confrontación negativa que se da entre dos o más personas. Además, el conflicto está presente en todo tipo de organizaciones y se inicia cuando una parte percibe

que la otra está afectando, frustrando o está tratando de dar la contra a sus opiniones sin respetar y tratando de afectar parte de sus intereses.

2.2.2.2 Importancia del manejo de conflictos.

El manejo de conflictos ya sea de manera positiva o negativa es de gran importancia para las organizaciones, debido que, al ser negativo, favorece al conocer las capacidades que tienen los subordinados para afrontar los conflictos. El adecuado manejo de los conflictos permite establecer relaciones favorables entre jefes y subordinados (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2013).

Siguiendo con el manejo de conflictos, Castillo (2012) refiere que coadyuva a identificar qué motivo la disputa y de esta manera se puede trabajar para neutralizar aquello que la ocasionó.

El manejo de conflictos es de vital importancia para cualquier tipo de organización, puesto que, al manejar los conflictos de manera adecuada y en el momento que surge, permite evitar malentendidos y las confrontaciones negativas entre compañeros. Ello conlleva a mejorar el ambiente laboral, incentivar el trabajo en equipo, mejorar la relación entre líderes y demás compañeros de la organización.

2.2.2.3 Causas de los conflictos.

Según Castillo (2012) las principales causas de los conflictos constan de dos fuentes básicas que son: el individuo y la organización.

Los individuos que integran la empresa tienen diferencias culturales, educativas, sociales, religiosas y consecuentemente de percepción o forma de interpretar su entorno. Las diferencias individuales son naturales y constituyen una fuente compleja de discrepancias que

llegan a afectar seriamente el funcionamiento de la compañía. (p. 305)

La causa de los conflictos está relacionado a la escasa comunicación, diferencias culturales y falta de confianza, ya que se generan desacuerdos, interpretaciones erróneas e interacciones negativas en el centro laboral y fuera de la organización, cuando no se afronta de manera adecuada cada uno de estos aspectos.

2.2.2.4 Proceso de manejo de conflictos.

Según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013), los diferentes procesos que forman parte del manejo de conflictos organizacionales son:

Entorno favorable

Es la creación de un entorno que promueve la confianza, respeto mutuo, inclusión y cooperación entre compañeros y directivos de una organización (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Portugal (2008) señala que: “Estas condiciones usualmente consisten en generar confianza entre las partes, nivelar la asimetría de poder facilitando el empoderamiento y desarrollando las capacidades, en particular de las partes más débiles” (p. 26).

Prevención de conflictos

Conjunto de acciones que se realizan con el fin de promover el diálogo, abordar el desacuerdo y el conflicto, fomentando la paz y unión en el lugar de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

En ese mismo orden de ideas, Portugal (2008) afirma que la prevención de conflictos inicia con el consenso en cómo se resolverán las desavenencias,

lo que significa optar por el camino administrativo o judicial. Aunque, como señala, también se puede -y se suele- optar por las mediaciones o las negociaciones.

Resolución de conflictos

Conjunto de habilidades y conocimientos que se pone en práctica con el fin de abordar e intervenir en la resolución equitativa y no violenta en los enfrentamientos entre dos o más colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Portugal (2008) señala que “estos métodos se dirigen a una solución final del conflicto aceptada por ambas partes, ya sea a través de una negociación, mediación o la aceptación de un arbitraje” (p. 56).

2.2.2.5 Tipos de conflictos a manejar.

Según Fierro (2018) existen tres tipos de conflictos, los cuales son:

- Conflictos relación: Este tipo de conflictos se encuentra comprendido por las emociones, compromisos potenciales y falsas percepciones.
- Conflictos información: Este tipo de conflictos se da por la deficiencia al transmitir la información “yo no sabía”, error de comunicación.
- Conflictos de intereses: Este tipo de comunicación se da cuando las necesidades son incompatibles y por las cuestiones sustanciales que se encuentran comprendidos por el dinero, tiempo, procedimientos, valores y recursos naturales o humanos.

2.2.2.6 Canales adecuados para el manejo de conflictos.

Según Castillo (2012) existen diversos canales de expresión de conflictos, mediante el cual, el administrador de personal tiene la plena responsabilidad de enfrentar y gestionar de manera adecuada los conflictos o

confrontaciones negativas. Por ende, dentro de las alternativas más resaltantes que tienen las organizaciones para promover la expresión de los reclamos, tenemos a:

- Grupos primarios: Mecanismo que permite tener en cuenta las expresiones permanentes entre colaboradores de niveles bajos y medios con los líderes o directivos, con la finalidad de evitar malos entendidos e intervenir en el momento adecuado.
- Buzón de reclamos: Medio de comunicación que permite dar a conocer las inquietudes o indiferencias de los trabajadores de manera anónima, teniendo como desventaja que no se tiene una retroalimentación de manera inmediata.
- Las encuestas de actitudes permiten generalizar las expresiones y actitudes de todos los trabajadores pertenecientes a la organización, referente a las condiciones y ambiente laboral en el cual se desempeñan.

2.2.2.7 Enfoques sobre la resolución de conflictos.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2013) existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, los cuales son:

- La elusión: Se da cuando una de las partes involucradas en el conflicto no tiene desarrolladas las capacidades y habilidades que le impide enfrentar los malos entendidos de manera diplomática.
- El poder: Se da cuando una de las partes aprovecha del cargo o el poder para poder enfrentar los malos entendidos como le parezca.

- Los derechos: Se da cuando una de las partes se basa en la normativa para hacer cumplir sus derechos y resolver el conflicto teniendo en cuenta lo estipulado en la normativa.
- El consenso: Se da cuando una de las partes involucradas muestra interés en conciliar y llegar a un acuerdo que beneficie a ambas

2.2.2.8 Propuesta teoría relacionada al manejo de conflictos.

El manejo de conflictos según la Organización Internacional del Trabajo (2013)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) enfocándose en la teoría de las relaciones humanas, menciona que: La convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable para cualquier organización, por lo cual a nivel empresarial requiere tener en cuenta tres asuntos interrelacionados, tales como:

La creación de un entorno favorable: La creación de un ambiente o entorno favorable se basa en el dialogo y coordinación permanente entre colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos en las cuales se tiene como prioridad fomentar la confianza y cooperación entre todos los miembros de la organización. Esto incluye:

- Compartir información mediante los canales tradicionales o digitales ya sea de manera unidireccional o bidireccional entre colaboradores de todos los niveles.
- Reconocer a los empleados como interlocutores legítimos.
- Tratar a los empleados con respeto y cortesía.
- Abordar los malentendidos de forma rápida y justa.
- Crear un entorno de inclusión y confianza.

Prevención de conflictos: Se basa en establecer políticas y procedimientos de manera permanente, con la finalidad de proponer alternativas de solución a los problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves en el momento adecuado. Esto incluye:

- Establecer políticas sobre el ambiente laboral u hostigamiento sexual.
- Realizar inspección o monitoreo a las acciones establecidas en la política establecida.
- Inspeccionar la efectividad de los procedimientos ante las confrontaciones o malos entendidos que surgen con mayor frecuencia.
- Cumplir y sancionar el incumplimiento de las reglas.
- Realizar interacciones permanentes entre colaboradores y el empleador sobre los inconvenientes que se enfrenta al momento de poner en práctica la política.
- Indagar de manera permanente y en conjunto respecto a las cuestiones e interacciones negativas que se dan entre empleados y empleador, con el fin de lograr beneficios mutuos.
- Programar entrenamientos donde intervengan miembros de la organización y los colaboradores tanto internos como externos.

Resolución de conflictos: La resolución de los conflictos dentro de una organización requiere un acuerdo colectivo y seguir un procedimiento de resolución de conflictos eficaces, las cuales son:

- El procedimiento se debe desarrollar en consulta con los empleados.
- El procedimiento debe constar por escrito.
- Se debe comunicar a los empleados.

- Las quejas y reclamos se deben realizar por escrito y se debe brindar orientación sobre qué información se debe incluir en la queja.
- Brindar la facilidad para que un colaborador sin importar el cargo tenga la potestad para poder presentar una queja o a los directivos.
- Todos los colaboradores deben contar con el respaldo de un tercero el cual permita afrontar las interacciones de manera arbitraria.
- El personal que respalda al colaborador tiene derecho a dar a conocer su punto de vista de manera constructiva.
- Antes de tomar la decisión final el empleador deberá presentar un escrito estipulando las medidas o criterios a considerar para afrontar los conflictos.

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

Comunicación ascendente

Comunicación que es emitida o transmitida por los subordinados de níveles medios o bajos hacia los jefes o superiores de la organización, mediante el cual los subordinados pueden realizar sugerencias, recomendaciones o emitir sus opiniones.

Comunicación descendente

Comunicación que se da cuando la información es emitida o transmitida desde los gerentes o jefes hacia los subordinados, es decir, se produce cuando la información y los mensajes fluyen de arriba hacia abajo.

Comunicación horizontal

Comunicación que se da entre colaboradores o empleados que se encuentran en el mismo nivel de la organización. No intervienen los jefes, lo

cual permite intercambiar ideas, resolver problemas y crear un ambiente de confianza.

Comunicación interna

Es el intercambio de información entre colaboradores de una organización, lo que permite que la información fluya o sea transmitida por los canales tradicionales o digitales, teniendo en cuenta que la información transmitida debe ser con términos o palabras para el fácil entendimiento.

Entorno favorable

Hace referencia al lugar o entorno en las que un trabajador desempeñan sus actividades o funciones, el cual incumbe el clima laboral y el trato entre trabajadores y jefes.

Manejo de conflictos

Hace referencia a la capacidad y habilidad que cuentan los jefes y colaboradores para enfrentar una interacción negativa o una situación conflictiva.

Negociación colectiva

Acuerdos entre uno o varios trabajadores y empleadores, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y regular las relaciones entre empleadores y trabajadores.

Prevención de conflictos

Procesos o procedimientos que se deben de seguir para prevenir o anticipar a las confrontaciones negativas y desacuerdos entre los diferentes miembros de una organización.

Resolución de conflictos

Procedimientos que permiten resolver los problemas de forma justa, rápida y arbitraria, en el cual se tenga en cuenta que el problema se debe solucionar sin perjudicar a una de las partes involucradas.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.7. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigation

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva de nivel correlacional, debido a que se aplicó teorías y conocimientos existentes relacionados a la variable comunicación interna y manejo de conflictos, el cual permitió contrastar la hipótesis y proponer alternativas de solución a la problemática identificada.

Ñaupas et al. (2018) señalan que: “La investigación descriptiva concentra su atención en describir las teorías y conocimientos existentes con la finalidad de contrastar la hipótesis y proponer alternativas de solución” (p. 134).

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018, p. 109) manifiestan que es aquella investigación que se propone estudiar la relación entre dos conceptos, nociones o variables a la luz de determinado contexto. Pino (2019, p. 194) concuerda con esta definición y añade que, si bien examinan la relación entre las variables, no es su propósito preguntarse por la causalidad.

Por otro lado, el enfoque de la investigación es cuantitativo. Se obtuvo resultados estadísticos que han sido obtenidos a través de una encuesta a los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Lurín. Estos resultados ayudaron a probar la hipótesis con el fin de determinar si se aceptan o rechaza las hipótesis planteadas.

En este mismo orden de ideas, Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, porque no se manipuló las variables de estudio, solo se buscó describir, analizar, interpretar y proponer alternativas de solución para las variables de estudio.

Hernández y Mendoza (2018) definen como: “Investigaciones que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, en donde solo se observan los fenómenos o variables tal como se da en su contexto natural, para analizarlas” (p. 174).

De igual forma, la investigación es de corte transversal o transeccional debido a que las encuestas se realizaron en un momento único y determinado.

Hernández y Mendoza (2018) definen que: “La investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 176).

3.7. Población y muestra

Población

Para la investigación se tuvo una población conformada por 41 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, donde como criterio de inclusión se consideró aquellos trabajadores de condición nombrados.

Hernández y Mendoza (2018) señalan que: “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 195).

Muestra

Para la investigación no se consideró una muestra, debido a que se trabajó con una población pequeña o reducida, conformada por el total de

trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín de condición nombrados.

López y Fachelli (2017) señalan que: “Al tener una población pequeña no se considera una muestra, debido que la muestra se encuentra claramente definido o limitado, por ende, no se considera una muestra” (p. 8).

3.7. Hipótesis

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020

Hipótesis específicas

H1: Existe relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

H2: Existe relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

H3: Existe relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

3.7. Variables – Operacionalización

Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que:

La variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, procesos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable medida. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables en las

hipótesis y teorías, en este caso, se le suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (p. 125).

Definición conceptual de la comunicación interna

Arizcuren (2008) menciona que:

Es un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores de este intentaron transmitir. (p. 18).

Definición operacional de la comunicación interna

La comunicación interna se evaluó en base a tres dimensiones (comunicación ascendente, descendente y horizontal), de las cuales se obtuvo tres indicadores: para la dimensión comunicación ascendente y descendente se tuvo en cuenta nueve ítems para cada dimensión y para la dimensión comunicación horizontal se tuvo en cuenta ocho ítems, conformando un total de 26 ítems para el instrumento aplicado.

Tabla 1*Operacionalización de la variable comunicación interna*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Comunicación ascendente	- Buen trato	1 al 9		Bueno [26-34]
	- Respuesta inmediata			Regular [18-26]
	- Fluidez comunicativa			Malo [15-18]
Comunicación descendente	- Análisis de información	10 al 18	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bueno [28-38]
	- Explicación			Regular [19-28]
	- Orientación			Malo [14-19]
	- Trabajo en equipo			
Comunicación horizontal	- Medios de comunicación	19 al 26		Bueno [25-31]
	- Integración			Regular [18-25] Malo [14-18]

Definición conceptual del manejo de conflictos

Portugal (2008) manifiesta que: “Es el proceso que consiste en aplicar métodos alternativos ya sea a través de una negociación, mediación o la aceptación de un arbitraje” (p. 56).

Definición operacional del manejo de conflictos

El manejo de conflictos se evaluó en base a tres dimensiones (ambiente favorable, prevención de conflictos y resolución de conflictos), de las cuales se obtuvo tres indicadores con nueve ítems para cada dimensión, sumando un total de 27 ítems que conformaron el instrumento de aplicado.

Tabla 2*Operacionalización de la variable manejo de conflictos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Entorno favorable	- Ambiente de confianza	la	1 al 9	Bueno [27-32] Regular [20-27] Malo [16-20]
	- Fomenta inclusión			
Prevención de conflictos	- Respeto mutuo			
	- Inspección de las actividades			
	- Política de trabajo	de	10 al 18	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
	- Negociación colectiva			Bueno [28-36] Regular [19-28] Malo [15-19]
Resolución de conflictos	- Manejo de reclamos y quejas			
	- Participación colectiva		19 al 27	Bueno [26-36] Regular [19-26] Malo [15-19]
	- Conciliación colectiva			

3.7. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

En la investigación se aplicó el método hipotético deductivo, porque se hizo uso de teorías y premisas que permitieron llegar a una condición particular, que permitió plantear la hipótesis para luego ser sometidas a prueba.

Hernández y Mendoza (2018) señalan que: “El método hipotético deductivo se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba” (p. 7).

Técnica

Para medir las variables de estudio se utilizó la encuesta como principal técnica, la cual, a través de un cuestionario que ha sido aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, permitió evaluar la problemática sobre la comunicación interna y manejo de conflictos.

Ñaupas et al. (2018) manifiestan que: “El cuestionario es una modalidad de técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cedula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación” (p. 291).

De igual modo, otra de las técnicas utilizadas fue la lista de cotejo, el cual permitió realizar un pequeño análisis y determinar la envergadura de la problemática observada.

Hernández y Mendoza (2018) señalan que: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 290).

3.7. Descripción de instrumentos utilizados

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que midieron, de manera independiente, las variables de estudio, para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denominó cuestionario, para medir la comunicación interna, y, el segundo cuestionario, para medir el manejo de conflictos. Por lo tanto, una vez revisado y validado ambos

instrumentos por criterio de expertos, se procedió a recoger los datos para realizar la prueba de consistencia interna y demás análisis estadísticos.

Arias (2016) señala que: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68).

Ñaupas et al. (2018) señalan que será confiable un instrumento cuando no existen variaciones significativas en las mediciones. Además, afirman que “la validez es la pertinencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir; se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir” (p. 276).

Instrumento I: Cuestionario la variable comunicación interna

El cuestionario fue una herramienta fundamental para evaluar las tres dimensiones de la comunicación interna en los trabajadores administrativos. Para la comunicación ascendente y descendente se formuló nueve preguntas para cada dimensión y para la dimensión comunicación horizontal se formuló ocho preguntas, conformando un total de 26 preguntas. Para las respuestas se utilizó la escala de Likert con cinco opciones.

Tabla 3

Ficha del cuestionario de la variable comunicación interna.

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de comunicación interna
Autor	Franklin Julca Aguirre
Objetivo	Evaluación objetiva de la comunicación interna en trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín.
Ámbito de aplicación	Trabajadores de condición nombrados.
Informadores	Trabajadores del área administrativa.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Antioquia de Colombia, Universidad Científica del Sur y Universidad de Huánuco.
Duración	10 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva de la comunicación interna en base a la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
Finalidad	Identificar el tipo de comunicación interna empleada por los trabajadores, para así poder determinar con exactitud el canal adecuado para la transmisión del mensaje, con el fin de que la información fluya en todos los niveles.
Puntos de corte	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte el - + 75% de la desviación estándar para cada una de las dimensiones.
Material	Hoja de aplicación y lapicero.

Instrumento II: Cuestionario la variable manejo de conflictos

El cuestionario fue una herramienta fundamental para evaluar las tres dimensiones del manejo de conflictos en los trabajadores administrativos. Por cada dimensión se formuló nueve preguntas conformando un total de 27. Y para las respuestas se utilizó la escala de Likert con cinco opciones.

Tabla 4

Ficha del cuestionario de la variable manejo de conflictos

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de manejo de conflictos
Autor	Franklin Julca Aguirre
Objetivo	Evaluación objetiva del manejo de conflictos en trabajadores administrativos.
Ámbito de aplicación	Trabajadores nombrados de la Municipalidad de Lurín.
Informadores	Trabajadores del área administrativa.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Antioquia de Colombia, Universidad Científica del Sur y Universidad de Huánuco.
Duración	10 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva del manejo de conflictos en base al entorno favorable, prevención de conflictos y resolución de conflictos.
Finalidad	Identificar la forma como se maneja los conflictos entre trabajadores, para así poder establecer con exactitud los procedimientos a seguir en cuanto ocurren los conflictos, con la finalidad de crear un ambiente laboral agradable.
Puntos de corte	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte el - + 75% de la desviación estándar para cada una de las dimensiones.
Material	Hoja de aplicación y lapicero.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Una vez obtenido los datos de cada trabajador, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25. Por medio del análisis de los datos se realizó lo siguiente:

Para evaluar el comportamiento de los datos se hizo una prueba piloto con 15 trabajadores administrativos. Acto seguido se analizó la fiabilidad del instrumento. Los resultados fueron mayores a 0.75, lo cual ayudó a determinar la confiabilidad de los instrumentos.

Luego se realizó el análisis de fiabilidad mediante el estadístico de alfa de Cronbach, considerando los siguientes puntajes:

Tabla 5

Escala de alfa de Cronbach

Rangos	Grado
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0.65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0.72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Nota: Recuperado de Ñaupás et al. (2018)

Así mismo, se realizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. El resultado prueba el grado de concordancia entre las distribuciones.

Igualmente, para los resultados de la contrastación de la hipótesis se desarrolló la interpretación de la relación entre las dos variables, estableciendo niveles de asociación mediante la prueba de correlación no paramétrica, considerando las puntuaciones que se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 6*Escala de correlación de Rho de Spearman*

Rango	Relación
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.81 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa alta
-0.22 a -0.50	Correlación negativa moderada
-0.09 a -0.21	Correlación negativa muy baja
0	No existe correlación
+0.09 a +0.21	Correlación positiva muy débil
+0.22 a +0.50	Correlación positiva moderada
+0.51 a +0.75	Correlación positiva alta
+0.81 a +0.99	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Recuperado de Triola (2018)

Finalmente se reflexiona y discute sobre los resultados para cada variable donde las conclusiones y recomendaciones corresponde a la parte final de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la comunicación interna

El instrumento de comunicación interna presenta una validez de contenido mediante el criterio de jueces externos e internos, quienes son expertos de patrón temático y metodológico, dado que una vez revisado el instrumento determinaron su aplicabilidad para la recolección de datos, los jueces que validaron el instrumento se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 7

Resultados de validación del cuestionario de comunicación interna

Validador	Resultado de aplicabilidad
PhD. Yanyn Aurora Rincón Quintero	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Hector Burgos Torres	Aplicable
Dr. Joel Guido Aguirre Palacin	Aplicable

Validez del instrumento de manejo de conflictos

El instrumento de manejo de conflictos presenta una validez de contenido mediante el criterio de jueces externos e internos, quienes son expertos de patrón temático y metodológico, dado que una vez revisado el instrumento determinaron su aplicabilidad para la recolección de datos, los jueces que validaron el instrumento se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 8

Resultados de validación del cuestionario de manejo de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
PhD. Yanyn Aurora Rincón Quintero	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Hector Burgos Torres	Aplicable
Dr. Joel Guido Aguirre Palacin	Aplicable

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de la comunicación interna

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la comunicación interna se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 9

Fiabilidad del instrumento de la variable comunicación interna

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	26

En la tabla 9, se presenta los resultados de confiabilidad del cuestionario de la comunicación interna. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (alfa = 0.942) de acuerdo con Ñaupas et al. (2018).

Así mismo, amerito un análisis de confiabilidad multidimensional, aspectos detallados en la siguiente tabla.

Tabla 10

Resultados de fiabilidad de las dimensiones del cuestionario de comunicación interna

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Comunicación ascendente	,864	9
Comunicación descendente	,858	9
Comunicación horizontal	,797	8

En la tabla 10, se presenta los resultados de confiabilidad de las dimensiones de la comunicación interna. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (alfa = 0.864, 0.858 y 0.797) de acuerdo con Ñaupas et al. (2018).

Fiabilidad del instrumento de manejo de conflictos

Para determinar la confiabilidad del instrumento del manejo de conflictos se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 11

Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	27

En la tabla 11, se presenta los resultados de confiabilidad del instrumento del manejo de conflictos. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (alfa = 0.913) de acuerdo con Ñaupas et al. (2018). Este resultado permitió determinar la aplicabilidad del instrumento a la muestra.

Así mismo, amerito un análisis de confiabilidad multidimensional, aspectos detallados en la siguiente tabla.

Tabla 12

Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable manejo de conflictos.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Entorno favorable	,738	9
Prevención de conflictos	,798	9
Resolución de conflictos	,771	9

En la tabla 12, se presenta los resultados de confiabilidad de las dimensiones del manejo de conflictos. Dichos resultados evidencian una excelente confiabilidad (alfa = 0.738, 0.798 y 0.771) para las dimensiones ambiente favorable, prevención de conflictos y resolución de conflictos de acuerdo con Ñaupas et al. (2018).

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable comunicación interna

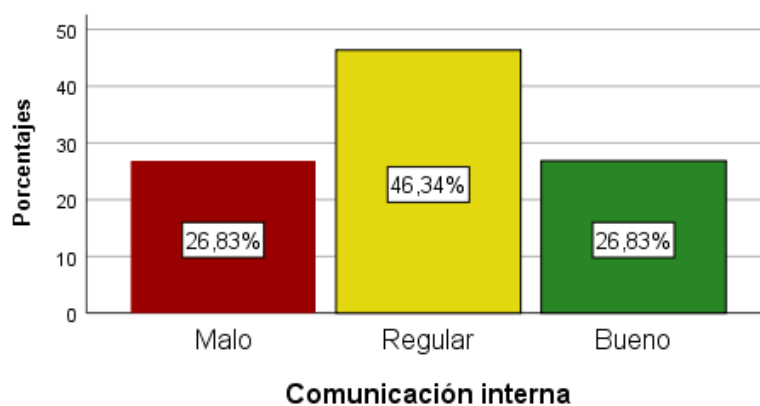
Tabla 13

Análisis descriptivo de la variable comunicación interna

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	11	26,8
Regular	19	46,3
Bueno	11	26,8
Total	41	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo de la variable comunicación interna



Interpretación

En la figura 5, se observa que 19 trabajadores encuestados, que representan el 46.34%, consideran a la comunicación interna en un nivel regular, mientras que 11 trabajadores encuestados que representan el 26.83% lo consideran en un nivel malo y 11 trabajadores encuestados que representan el 26.83% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia la existencia de un problema, ya que los canales y herramientas de comunicación utilizados por los trabajadores administrativos presentan deficiencias, lo cual impide la circulación de la información de manera equitativa e inmediata.

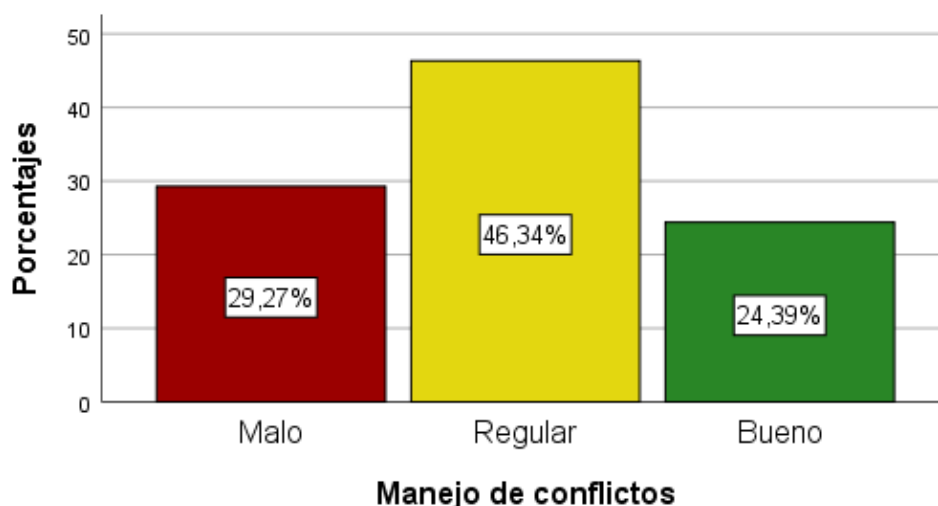
Tabla 14

Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	12	29,3
Regular	19	46,3
Bueno	10	24,4
Total	41	100,0

Figura 6

Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos



Interpretación

En la figura 6, se observa que 19 trabajadores encuestados que representan el 46.34% consideran el manejo de conflictos en un nivel regular, mientras que 12 trabajadores encuestados que representan el 29.27% lo consideran en un nivel malo y 10 trabajadores encuestados que representan el 24.39% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, ya que, los trabajadores administrativos al no tener definido los procedimientos a seguir y contar con capacidad limitada en cuanto ocurre una confrontación o malos entendidos en la organización en su gran mayoría prima medidas perjudiciales tales como amonestaciones y sanciones.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones comunicación interna

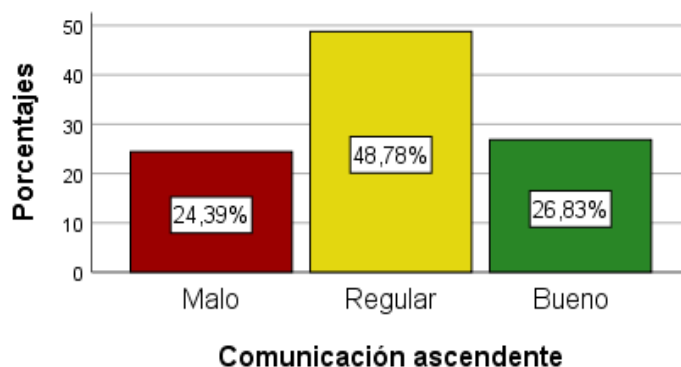
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	10	24,4
Regular	20	48,8
Bueno	11	26,8
Total	41	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente



Interpretación

En la figura 7, se observa que 20 trabajadores encuestados que representan el 48.78% consideran la comunicación ascendente en un nivel regular, mientras que 11 trabajadores encuestados que representan el 26.83% lo consideran en un nivel bueno y 10 trabajadores encuestados que representan el 24.39% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia la existencia de un problema, debido a que cuando los trabajadores de mandos medios o bajos desean comunicarse con los directivos o jefes no todos reciben una atención inmediata. Además, no se toma en cuenta las opiniones, sugerencias y punto de vista de todos los trabajadores administrativos.

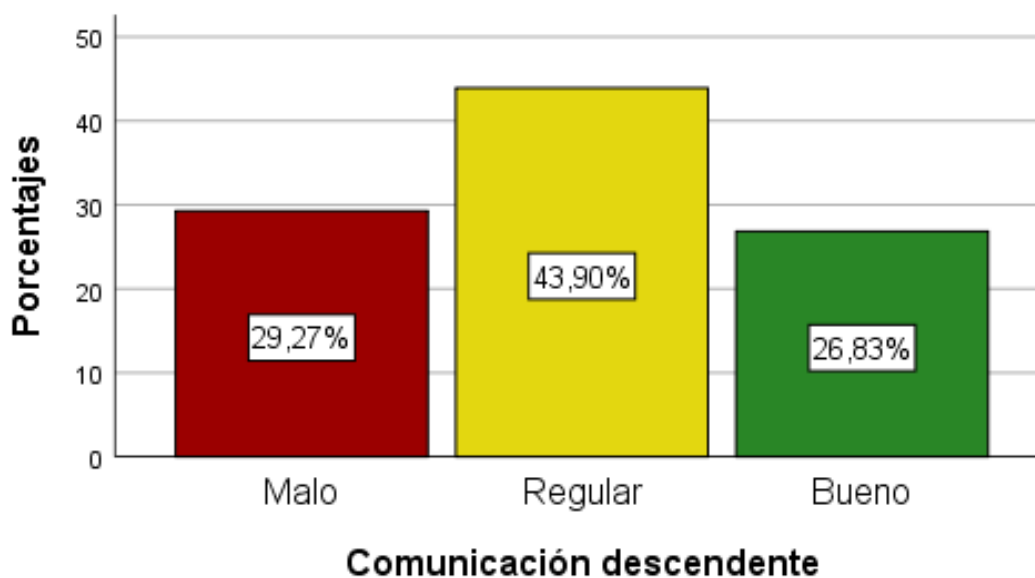
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	12	29,3
Regular	18	43,9
Bueno	11	26,8
Total	41	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente



Interpretación

En la figura 8, se observa que 18 trabajadores encuestados que representan el 43.90% consideran la comunicación ascendente en un nivel regular, mientras que 12 trabajadores encuestados que representan el 29.27% lo consideran en un nivel malo y 11 trabajadores encuestados que representan el 26.83% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, puesto que los jefes no transmiten la información o mensaje de manera clara y entendible a todos los trabajadores administrativos, la cual ocasiona duplicidad de labores y pérdida de tiempo.

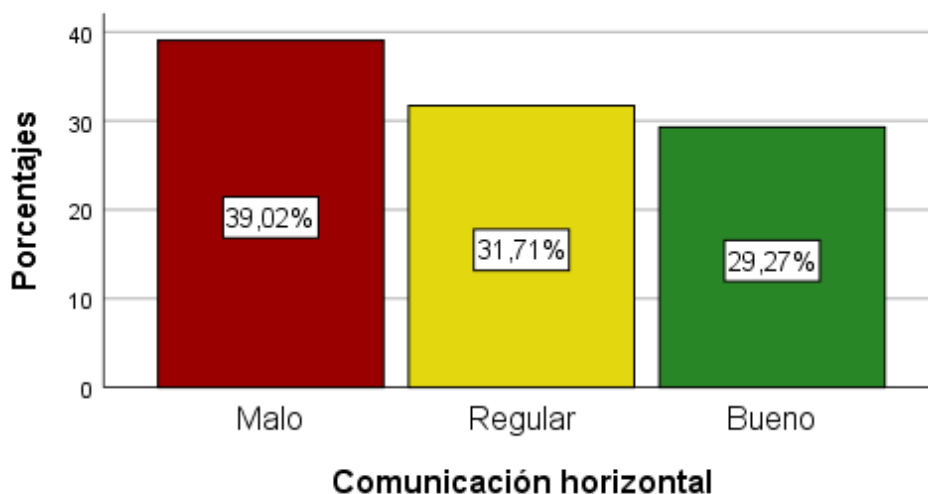
Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	16	29,3
Regular	13	43,9
Bueno	12	26,8
Total	41	100,0

Figura 9

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal



Interpretación

En la figura 9, se observa que 16 trabajadores encuestados que representan el 39.02% consideran la comunicación horizontal en un nivel malo, mientras que 13 trabajadores encuestados que representan el 31.71% lo consideran en un nivel regular y 12 trabajadores encuestados que representan el 29.27% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia la existencia de un problema, ya que entre los trabajadores del mismo nivel la comunicación y coordinación es escasa o deficiente, puesto que entre ellos no absuelven las dudas que presentan al desarrollar sus funciones, limitando el trabajo en equipo y ocasionando relaciones débiles con los demás trabajadores.

Resultados descriptivos de las dimensiones de manejo de conflictos

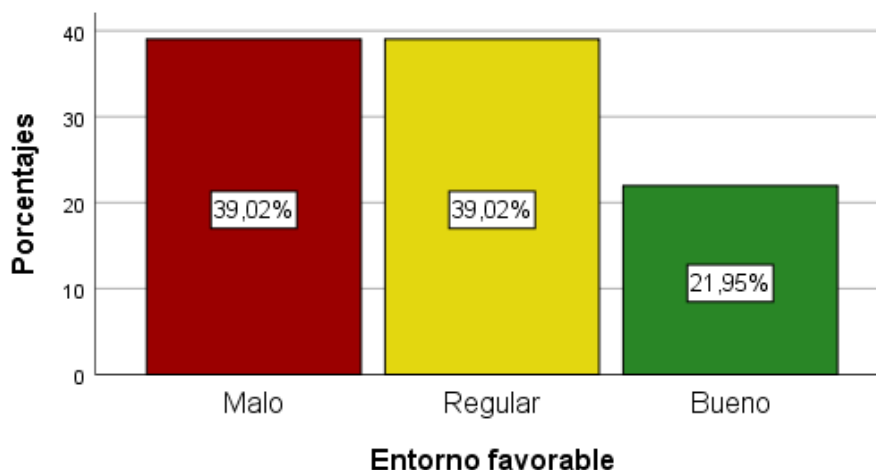
Tabla 18

Análisis descriptivo de la dimensión entorno favorable.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	16	39,0
Regular	16	39,0
Bueno	9	22,0
Total	41	100,0

Figura 10

Análisis descriptivo de la dimensión entorno favorable



Interpretación

En la figura 10, se observa que 16 trabajadores encuestados que representan el 39.02% consideran al entorno favorable en un nivel malo. Así mismo 16 trabajadores encuestados que representan el 39.02% lo consideran en un nivel regular y solo 9 trabajadores encuestados que representan el 21.25% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notorio, ya que en la organización no prevalece el respeto mutuo, no se desarrollan actividades de integración y se vive un ambiente de desconfianza entre jefes y trabajadores administrativos.

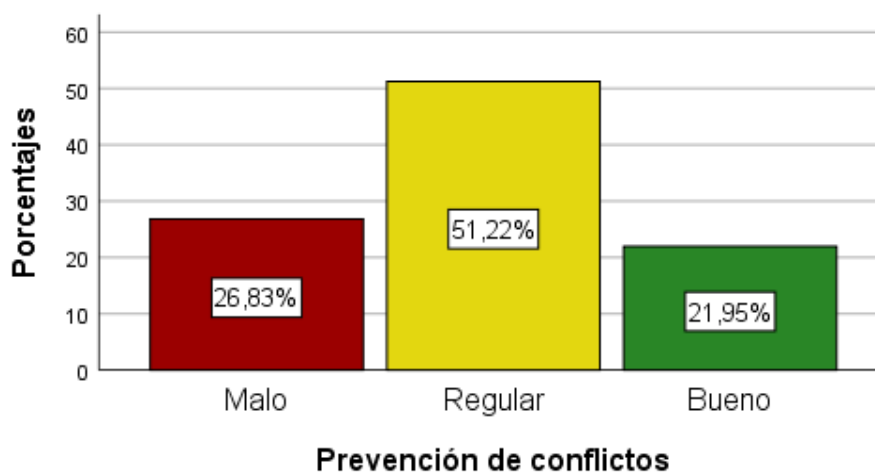
Tabla 19

Análisis descriptivo de la dimensión prevención de conflictos.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	11	26,8
Regular	21	51,2
Bueno	9	22,0
Total	41	100,0

Figura 11

Análisis descriptivo de la dimensión prevención de conflictos



Interpretación

En la figura 11, se observa que 21 trabajadores encuestados que representan el 51.22% consideran a la prevención de conflictos en un nivel regular, mientras 16 trabajadores encuestados que representan el 26.83% lo consideran en un nivel malo y solo 9 trabajadores encuestados que representan el 21.25% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia la existencia de un problema, ya que cuando se inspecciona las labores en la Municipalidad no se fomenta el diálogo y no se tiene definido los procedimientos o el protocolo que se debe seguir para prevenir o enfrentar los conflictos.

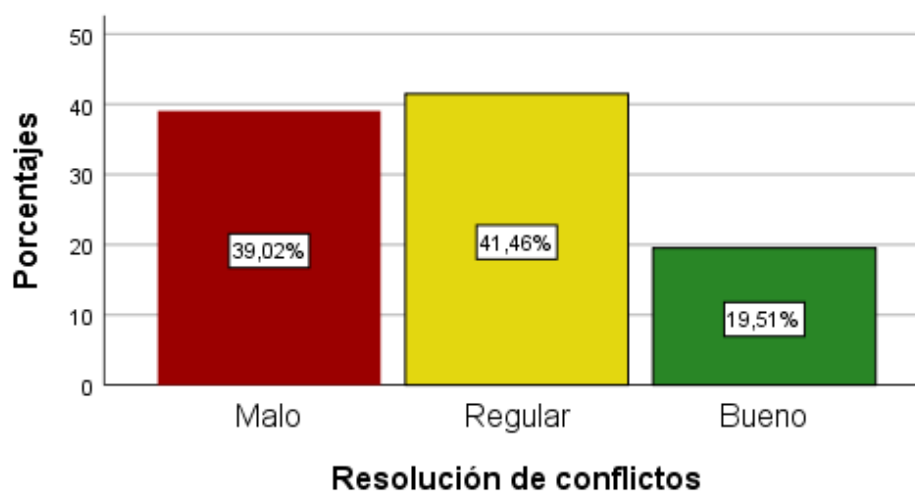
Tabla 20

Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos.

	Trabajadores	Porcentajes
Malo	16	39,0
Regular	17	41,5
Bueno	8	19,5
Total	41	100,0

Figura 12

Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos



Interpretación

En la figura 12, se observa que 17 trabajadores encuestados que representan el 41.46% consideran a la resolución de conflictos en un nivel regular, mientras 16 trabajadores encuestados que representan el 39.02% lo consideran en un nivel malo y solo 8 trabajadores encuestados que representan el 19.51% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notorio, ya que en cuanto se genera interacciones negativas, confrontaciones y discusiones los jefes no manejan con tranquilidad o calma las confrontaciones y buscan culpables, en lugar de identificar la causa del problema y dar una solución que beneficie a las partes involucradas.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

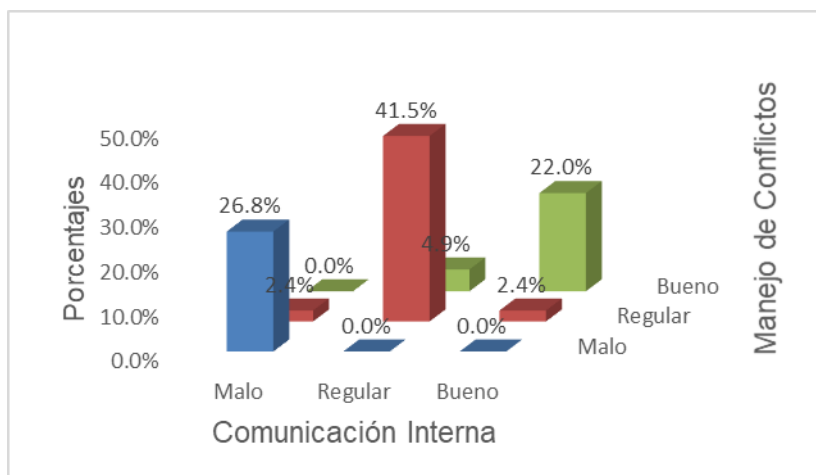
Tabla 21

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la comunicación interna y manejo de conflictos.

Comunicación interna	Manejo de conflictos						Total	
	Fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno	fi	%
Malo	11	26.8%	0	0.0%	0	0.0%	11	26.8%
Regular	1	2.4%	17	41.5%	1	2.4%	19	46.3%
Bueno	0	0.0%	2	4.9%	9	22.0%	11	26.8%
Total	12	29.3%	19	46.3%	10	24.4%	41	100.0%

Figura 13

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



Interpretación

En la figura 13, se puede apreciar que el 26.8% de los encuestados consideran como malo, el 41,5% de los trabajadores encuestados consideran como una relación regular, en tanto el 22,0% de los trabajadores encuestados consideran que la relación es buena; esto prueba que existe una correlación positiva y directa entre la variable comunicación interna y manejo de conflictos. Estos análisis se verifican con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable manejo de conflictos presenta una distribución normal.

Ha: La variable manejo de conflictos no presenta una distribución normal.

Tabla 22

Resultado de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos.

	Shapiro-Wilk Estadístico	gl	Sig.
Manejo de conflictos	,925	41	,010

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

En la tabla 22, se muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, donde se visualiza que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal respecto a la variable manejo de conflictos, puesto que el valor sig. = 0.01 es menor a 0.05. Dicho resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, ya que la distribución de la variable manejo de conflictos difiere de una distribución normal. En ese sentido, para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman.

Domínguez (2020) manifiesta que: “Se hace uso del estadístico Shapiro Wilk cuando la muestra es pequeña (<50 casos)” (p. 37).

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

Ho: No existe relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.

Ha: Existe relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Sig. $\leq 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 23

Resultados de correlación entre la comunicación interna y manejo de conflictos.

		Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	,921**
	interna	Sig. (bilateral)	,000
		N	41

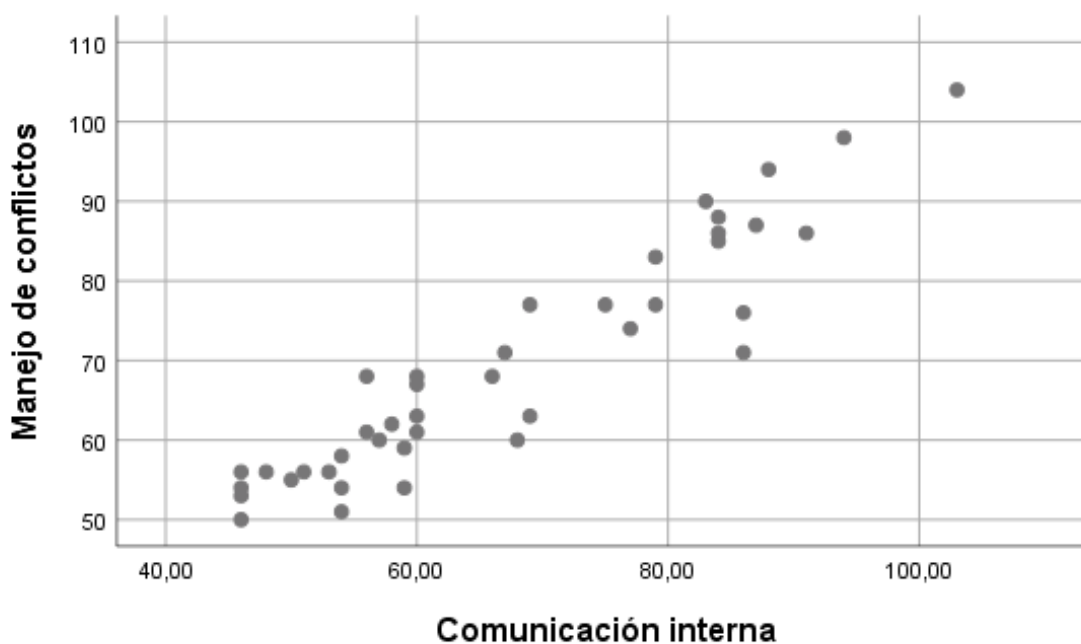
*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 23, se muestra los resultados de la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, debido a que en ella se observa que el valor de significancia es 0.000 menor al 0.05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir, la comunicación interna se relaciona con el manejo de conflictos considerado por los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, siendo esta una relación positiva muy fuerte ($\rho=0,921$) de acuerdo a Triola.(2018). Es decir, a medida que se emplea una adecuada comunicación interna mejora el manejo de conflictos.

Figura 14

Diagrama de dispersión de las variables comunicación interna y manejo de conflictos



En la figura 14, se observa los resultados del gráfico de dispersión entre la variable comunicación interna y manejo de conflictos, el cual evidencia que existe una relación positiva directa entre las variables comunicación interna y manejo de conflictos. Es decir, a mayores puntajes en la variable comunicación interna mayores puntajes en la variable manejo de conflictos entre trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Ha: Existe relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. $\leq 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 24

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

		Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	,841**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	41

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

Interpretación

En la tabla 24, se muestra los resultados de la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos, en ella se observa que el valor de significancia es 0.000, menor al 0.05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir la comunicación ascendente se relaciona con el manejo de conflictos, siendo esta una relación positiva muy fuerte (Rho=0.841), según indica Triola (2018). Es decir, a medida que se emplea una mejor comunicación ascendente, mejora el manejo de conflictos.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Ha: Existe relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

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

Sig. ≤ 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 25

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

		Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	,912**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	41

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

Interpretación

En la tabla 25, se muestra los resultados de la relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos, en ella se observa que el valor de significancia es 0.000 menor al 0.05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir la comunicación descendente se relaciona con el manejo de conflictos considerado por los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, siendo esta una relación positiva muy fuerte ($\rho=0.912$) de acuerdo a Triola. (2018). Es decir, a medida que se emplea una mejor comunicación descendente mejora el manejo de conflictos.

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Ha: Existe relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

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

Sig. ≤ 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 26

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

		Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	,840**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	41

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

Interpretación

En la tabla 26, se muestra los resultados de la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos, en ella se observa que el valor de significancia es 0.000 menor al 0.05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, es decir la comunicación horizontal se relaciona con el manejo de conflictos considerado por los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, siendo esta una relación positiva muy fuerte ($\rho=0.840$) de acuerdo a Triola. (2018). Es decir, a medida que se emplea una mejor comunicación horizontal mejora el manejo de conflictos.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En la investigación teniendo como objetivo establecer la relación entre la variable comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín, se identificaron y evidenciaron deficiencias con respecto a las variables de estudio.

Los instrumentos que se han sido utilizados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, logrando como resultado un alto nivel de fiabilidad. Referente al instrumento de la comunicación interna donde se logró alcanzar un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0.942 mientras que, para el instrumento del manejo de conflictos, alcanzo un valor alfa de Cronbach que asciende 0.913 ambos instrumentos superan el 0.8, evidenciando que ambos instrumentos son altamente confiables para el recojo de datos, las cuales permitieron continuar con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis general mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman que asciende a 0.921 con un nivel de significancia de 0.000, existe una correlación positiva muy fuerte entre la comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos. Los resultados se contrastan con los resultados obtenidos por 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*, tienden a relacionarse y se concluye que existe una relación positiva alta ($Rho=0.896$) y $sig.= 0.000$. Esto evidencia que en las organizaciones públicas los colaboradores cuentan con canales de comunicación limitadas y deficientes, las cuales restringen la fluidez y la claridad de la información, además el no tener diseñado los procedimientos a

seguir en cuanto ocurren los conflictos culmina generando malos entendidos, desacuerdos y confrontaciones negativas fuera de la organización.

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 0.841 a un nivel de sig.=0.000 menor al 0.05 por esta razón, se puede afirmar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión comunicación ascendente y la variable manejo de conflictos, los resultados contrastan con los hallazgos obtenidos por Vicente (2019) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas*, donde respecto a la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos se encontró una correlación positiva alta del rho 0.614 con un valor sig.= 0.000 menor al nivel del 0.05 factor que determina con el manejo de conflictos. Esto evidencia que tanto en las organizaciones públicas y privadas los colaboradores se abstienen a brindar retroalimentación, sugerencias, opiniones y puntos de vista porque se cuenta con canales de comunicación limitadas, las cuales restringen la interacción y genera relaciones débiles entre trabajadores y jefes.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis específica 2 mediante el estadístico se obtuvo un resultado de Rho de Spearman que asciende a 0.912 a un nivel de sig.=0.000 menor al 0.05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión comunicación descendente y la variable manejo de conflictos, los resultados difieren con los resultados obtenidos por Vicente (2019) en su tesis: "Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores del terminal

terrestre de Andahuaylas”, donde respecto a la relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos se encontró una correlación positiva moderada del Rho 0.425 con un valor sig.= 0.002 menor al nivel del 0.05 factor que determina con el manejo de conflictos. Esto evidencia que las organizacionales públicas se enfrentan a deficiencias más graves, debido que, en gran proporción, los profesionales que asumen cargos administrativos no tienen desarrolladas las habilidades comunicacionales, la cual hace que la información compartida por los jefes generan dudas y malos entendidos.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis específica 3 mediante el estadístico se obtuvo un resultado de Rho de Spearman que asciende a 0.840 a un nivel de sig.= 0.000 menor a 0.05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva muy fuerte entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos, los resultados difieren con los resultados obtenidos por Vicente (2019) en su tesis: “Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas”, donde respecto a la relación entre la comunicación horizontal y manejo de conflictos se encontró una correlación positiva moderada del Rho 0.460 con un valor sig.= 0.001 menor al nivel del 0.05 factor que determina con el manejo de conflictos. Esto evidencia que las organizacionales públicas se enfrentan a deficiencias más graves debido que en este tipo de organizaciones no se realiza actividades de integración el cual restringe el trabajo en equipo y el desarrollo de las actividades de manera coordinada entre compañeros del mismo nivel, la cual termina limitando la fluidez y claridad de la información.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna enfatiza la transmisión de información entre trabajadores, en esta investigación a diferencia de otras

se quiso identificar si la información fluye de manera adecuada en todos los niveles desde la percepción de los trabajadores administrativos, es decir, cómo los trabajadores del área administrativa consideran a la comunicación empleada en la Municipalidad de Lurín.

Para la continuidad de la investigación se sugiere realizar investigaciones cuasi-experimentales, con una población más grande con el fin de conocer a mayor profundidad y experimentar la causalidad entre la comunicación interna y manejo de conflictos en entidades públicas, teniendo en cuenta el plan de comunicación interna y diversas herramientas de gestión descritas en la recomendación.

5.2. Conclusiones

Primero: Existe correlación positiva muy fuerte ($Rho=0.921$), entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, a medida que los líderes o directivos de la Municipalidad se preocupen o muestran mayor interés en potenciar los medios o canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, se logrará que los conflictos sean manejados de manera adecuada y en el momento que estos surgen.

Segundo: Existe correlación positiva muy fuerte ($Rho=0.841$), entre la dimensión comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín-2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, a medida que los trabajadores administrativos frecuenten en brindar retroalimentación, den a conocer sus

opiniones, punto de vista y sugerencias a los jefes, se logrará manejar los conflictos de manera adecuada y en el momento que estos surgen.

Tercero: Existe correlación positiva, muy fuerte ($Rho=0.912$), entre la dimensión comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín-2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, a medida que los jefes brinden información detallada, entendible y se le orienta al trabajador en el momento que presenta inconvenientes para desarrollar sus actividades, esto permitirá que los conflictos sean manejados de manera adecuada.

Cuarto: Existe correlación positiva, muy fuerte ($Rho=0.840$), entre la dimensión comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín-2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, a medida que los trabajadores administrativos absuelven dudas entre ellos, realicen un trabajo coordinado y utilicen adecuadamente el canal digital de comunicación, esto permitirá que los conflictos se manejen de manera adecuada.

5.3 Recomendaciones

En relación con el objetivo general, se recomienda al administrador y al subgerente de recursos humanos la aplicación de un plan de comunicación interna, el cual permita fluidez en la transmisión y recepción de la información, dinamismo, interacción y una permanente comunicación entre jefes trabajadores, trabajadores jefes y trabajadores administrativos. Ello debido a que se ha demostrado relación positiva alta entre la comunicación interna y manejo de conflictos. Las actividades por desarrollar son las siguientes:

- Se deberá convocar y sensibilizar a todos los jefes y trabajadores administrativos con el fin de dar a conocer el plan de comunicación interna a emplear.
- Se deberán capacitar a los directivos y trabajadores administrativos en temas referente a actitudes y habilidades comunicacionales con el fin de aprender a enfrentar y solucionar los conflictos en cuanto ocurran.
- Se deberá promover conversatorios dinámicos donde puedan interactuar todos los trabajadores sin tener en cuenta el cargo.
- Se deberá implementar y monitorear el uso de las redes sociales internos y de sus contenidos, con el fin que la información llegue de manera equitativa y entendible para todo el personal administrativo.

En relación con el primer objetivo específico, se recomienda respecto a la dimensión comunicación ascendente, la aplicación de un mapa de empatía, con el fin de fortalecer y potenciar la fluidez de la información entre trabajadores administrativos y jefes, teniendo como prioridad la valoración de la retroalimentación, opiniones y sugerencias. Las actividades por desarrollar son las siguientes:

- Se deberá programar reuniones o conversatorios informales, a fin de que los trabajadores puedan dar a conocer lo que piensan y sienten.
- Se deberá realizar podcast de con el fin de promover una interacción más dinámica y fluida.
- Se deberá monitorear e inspeccionar si los trabajadores administrativos frecuentan en proponer alternativas mejora o sugerencias ante sus jefes.

En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda que en la dimensión de comunicación descendente se establezca un manual de engagement gerencial, el cual permita concientizar a los mandos altos para que la información no fluya de manera vertical, debido a que restringe o limita la fluidez y efectividad de la información transmitida de jefes hacia trabajadores administrativos. Las actividades por desarrollar son las siguientes:

- Se deberá entrenar a los jefes en temas relacionados a estrategias comunicacionales y habilidades directivas.
- Se deberá promover conversatorios virtuales entre jefes relacionados a la comunicación empática.
- Se deberá implementar un canal de comunicación formal de uso fácil, lo que permitirá una mayor interacción entre trabajadores administrativos.

En relación con el tercer objetivo específico, se recomienda que en la dimensión comunicación horizontal se realice un focus group, teniendo en cuenta una mayor interacción o fluidez de la información entre trabajadores administrativos, con el fin de realizar las actividades de manera coordinada y en equipo. Ello permite establecer relaciones amicales entre compañeros dentro y fuera de la municipalidad. Las actividades por desarrollar son las siguientes:

- Se deberán realizar dinámicas denominadas pausas activas, con el fin de promover la integración y coordinación.
- Se deberán diseñar y fomentar el uso de redes sociales corporativas, a través de los cuales se pueda interactuar y compartir información entre los trabajadores administrativos, haciendo consultas o resolviendo dudas.

- Se deberá promover conversatorios grupales, tanto intradepartamentales, como multidepartamentales con la finalidad de lograr integración y trabajo en equipo entre todos los trabajadores administrativos.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (7ª ed.). Episteme.
- Arizcuren, A. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Feaps.
- Asociación Española de Economía Digital (2020, 20 de enero). *La digitalización se consolida; ¿qué depara entonces 2020?* Adigital. <https://blog.adigital.org/la-digitalizaci%C3%B3n-se-consolida-qu%C3%A9-depara-entonces-2020-3f8a5d4359f4>
- Asociación Peruana de Comunicación Interna. (2016, 21 de mayo). *Retos y tendencias en comunicación interna. Apoyo comunicación*. <https://comunicacioninterna.pe/retos-y-tendencias-en-comunicacion-interna/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2019, 02 de abril). *Información complementaria para los expertos del mecanismo de seguimiento a la implementación de la convención interamericana contra la corrupción – Mesicic*. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_inf_com_servir.pdf
- Bercluero, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Brandolin, A. y Gonzales, M. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Dircom, La Crujía.
- BW comunicación interna (2021, 12 de julio). *Diagnóstico CI 2021*. Wp Contet. <https://bwcomunicacion.com/efecto-covid-con-la-pandemia-el-82-de-las-empresas-sumo-plataformas-colaborativas-bots-y-podcast/>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna, Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. *Revista C&D*, 13 (5), 5-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

- Casas, A. y Roca, J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *Revista Dialnet*, 8 (2), 39-63.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6726360.pdf>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad* (3ª ed.). Ecoe.
- Ccorihuamán, Y. (2018). *Manejo de conflictos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, provincia de Andahuaylas, Apurímac, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio institucional UNAJMA.
<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/379>
- Cruz, R. (2019). *Comunicación interna y desempeño laboral de la municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional UPLA.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11873>
- De León, B. (2018). *Comunicación interna y manejo de conflictos, Estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional AUSJAL.
<http://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/398877>
- Dirección y Gestión de Empresas. (2007). *Comunicación interna*. Vértice.
- Domínguez, H. (2020). *Estadista para no estadísticos, una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. Área de innovación y desarrollo S.L.

Escalera, G. (2012). *Comportamiento organizativo y recursos humanos*. Ediciones académicas.

Fierro, A. (2018). *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias*.

<https://books.google.com.pe/books?id=mWORDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manejo+de+conflictos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjnl9GXmdHsAhUDJrkGHae0CyUQ6AEwAnoECAUQAg#v=onepage&q&f=false>

Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa y mixta*. (10ª ed.). McGraw-Hill.

Internal Comunicación interna (2021, 27 de abril). *Encuesta de comunicación interna Iberoamericana 2021*. Both People B Comms. <https://www.weareboth.com/descarga-los-resultados-de-la-encuesta-de-comunicacion-interna-iberoamerica-2021/>

López, P. y Fachelli, S. (2017). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Loor, C. (2019), *Análisis de la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de Gobiernos Autónomos Descentralizados Caso: GAD de Sucre, año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38636>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Organización Internacional de Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales. Directrices para mejorar el desempeño*. OIT.

- Pino, R. (2019). *Metodología de la investigación. Elaboración de diseños para contrastar hipótesis*. San Marcos.
- Portugal, C. (2008). *Guía para el manejo constructivo de conflictos*. Macole.
- Prelle, H. (2018, 05 de agosto). *El manejo de los conflictos*. UDEP Hoy.
<http://udep.edu.pe/hoy/2018/el-manejo-de-los-conflictos/>
- Puromarketing. (2018, 14 de junio). *La comunicación interna: Asignatura pendiente de las empresas*. Puromarketing
<https://www.puromarketing.com/55/16465/comunicacion-interna-asignatura-pendiente-empresas.html>
- Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de electricidad – Arconel* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. Repositorio Institucional UASB. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5328>
- Redrobán, F. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna en las políticas institucionales del gobierno autónomo descentralizado Municipal de guano periodo agosto – diciembre 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH.
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4195>
- Rincón, Y. (2020, 30 de setiembre). *V congreso Iberoamericano de comunicación interna*. [video]. YouTube.
https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=10160173582687738&id=713477737
- Ríos, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos educativos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

Repositorio

institucional

UCV.

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16676>

Rivera, A. (2015, 08 de julio). *La gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. [video]. YouTube. <https://youtu.be/PE3NzrlaF0o>

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

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Educación.

Román, A. (2017). *Estudio de las relaciones de comunicación interna en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Montufar, durante el año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8535>

Torres, J. (2018). *La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la institución educativa san Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7821>

Triola, M. (2018). *Estadística* (12ª ed.). Pearson.

Vicente, N. (2019). *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas - región Apurímac, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio institucional UNAJMA.

<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/562>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.</p> <p>Objetivos específicos Establecer la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.</p> <p>Hipótesis específicos Existe relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.</p>	Variable 1: Comunicación interna			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Comunicación ascendente	- Buen trato - Respuesta inmediata - Fluidez comunicativa	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno <26-34] Regular <18-26] Malo <15-18]
			Comunicación descendente	- Análisis de información - Explicación - Orientación		Bueno<28-38] Regular <19-28] Malo <14-19]
			Comunicación horizontal	- Trabajo en equipo - Medios de comunicación - Integración		Bueno <25-31] Regular <18-25] Malo <14-18]
			Variable 2: Manejo de conflictos			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de	Niveles y rangos

¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?	Lurín – 2020.	Lurín – 2020.			medición		
	Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos la Municipalidad de Lurín - 2020.	Existe relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.	Entorno favorable	- Ambiente de confianza - Fomentar la inclusión - Respeto mutuo			Bueno <27-32] Regular <20-27] Malo <16-20]
	Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.	Existe relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.	Prevención de conflictos	- Inspección de las actividades - Política de trabajo - Negociación colectiva			1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre
¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020?	Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020.	Existe relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020.	Resolución de conflictos	- Manejo de reclamos y quejas - Participación colectiva - Conciliación colectiva	5. Siempre	Bueno <26-36] Regular <19-26] Malo <15-19]	
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Estadística por utilizar		
Nivel: Descriptiva	Población:		Variable 1: Comunicación interna		Estadística descriptiva:		

<p>correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Cuantitativo</p>	<p>41 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín.</p> <p>Muestra: Para la investigación no se consideró una muestra.</p>	<p>Técnicas: La encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de comunicación interna</p> <p>Variable 2: Manejo de conflictos</p> <p>Técnicas: La encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de manejo de conflictos</p>	<p>Tablas estadísticas.</p> <p>Gráficos estadísticos.</p> <p>Medidas de dispersión:</p> <p>Desviación estándar</p> <p>Estadísticos inferenciales:</p> <p>Rho de Spearman</p>
---	--	--	--

Anexo 2. Cuestionarios de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la comunicación interna. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

DATOS GENERALES:

Genero

Femenino () Masculino ()

Grado de instrucción alcanzado

Secundaria () Instituto () Universidad ()

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN ASCENDENTE						
1	Se le brinda un trato amable cuando se comunica con su jefe	1	2	3	4	5
2	Su jefe responde de manera educada ante sus consultas	1	2	3	4	5
3	Sus superiores transmiten información con un trato amable	1	2	3	4	5
4	La comunicación con su jefe es fluida	1	2	3	4	5
5	Ante sus dudas y consultas obtiene una respuesta oportuna	1	2	3	4	5
6	Obtiene respuesta rápida ante sus solicitudes y requerimientos	1	2	3	4	5
7	Con que frecuencia intercambia información con su jefe	1	2	3	4	5
8	Su jefe considera su punto de vista antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
9	Sus superiores le permiten expresar sus dudas	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN DESCENDENTE						
10	Se le brinda la información en el momento que usted lo solicita	1	2	3	4	5
11	La información brindada por su jefe le permite mejorar su desempeño	1	2	3	4	5
12	Recibe información continua respecto a su desempeño laboral	1	2	3	4	5
13	La explicación brindada por su jefe es clara y entendible	1	2	3	4	5
14	Se le explica a detalle cuando se le asigna nuevas	1	2	3	4	5

	responsabilidades					
15	Se le explica los procedimientos a seguir para mejorar su desempeño	1	2	3	4	5
16	Recibe orientación por parte de su jefe inmediato	1	2	3	4	5
17	Se le orienta cuando tiene inconvenientes para desarrollar su trabajo	1	2	3	4	5
18	Se le brinda instrucciones enfocados en alcanzar los objetivos	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
19	Existe cohesión o unión en los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
20	Tus compañeros te ayudan a absolver tus dudas	1	2	3	4	5
21	Te resulta fácil integrarte a realizar trabajos en equipo	1	2	3	4	5
22	Utiliza correo electrónico para comunicarse con sus compañeros	1	2	3	4	5
23	Con que frecuencia se comunica con sus compañeros.	1	2	3	4	5
24	Te resulta sencillo interactuar con tus compañeros	1	2	3	4	5
25	Se promueve la interacción entre compañeros	1	2	3	4	5
26	Con que frecuencia interactúas con tus compañeros	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO SOBRE DEL MANEJO DE CONFLICTOS

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el manejo de conflictos. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

DATOS GENERALES:

Genero

Femenino () Masculino ()

Grado de instrucción alcanzado

Secundaria () Instituto () Universidad ()

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
ENTORNO FAVORABLE						
1	Existe un ambiente de confianza entre compañeros	1	2	3	4	5
2	Se aborda los malentendidos de manera inmediata	1	2	3	4	5
3	El trato con tus compañeros se basa en el respeto y cortesía	1	2	3	4	5
4	Con que frecuencia se efectúa dinámicas grupales	1	2	3	4	5
5	Se realiza actividades para celebrar el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
6	Observa actos discriminatorios por las condiciones físicas en la Municipalidad	1	2	3	4	5
7	Existe un respeto mutuo entre compañeros	1	2	3	4	5
8	Consideras que los colaboradores se respetan entre si	1	2	3	4	5
9	Se fomenta el respeto mutuo y la buena voluntad	1	2	3	4	5
PREVENCIÓN DE CONFLICTOS						
10	Se propone mejoras cuando se inspecciona las labores	1	2	3	4	5
11	Con que frecuencia se supervisan tus labores	1	2	3	4	5
12	Se fomenta el dialogo en la inspección de tus actividades	1	2	3	4	5
13	Los jefes dan a conocer la política de trabajo	1	2	3	4	5
14	Consideras que se cumple con la política laboral establecida	1	2	3	4	5
15	La política laboral limita tus decisiones	1	2	3	4	5
16	Se promueve el dialogo con el fin de abordar el acuerdo mutuo	1	2	3	4	5
17	Se pone énfasis en la negociación colectiva cuando hay	1	2	3	4	5

	confrontaciones.					
18	Se promueve el dialogo para evitar malos entendidos	1	2	3	4	5
RESOLUCION DE CONFLICTOS						
19	Sus superiores demuestran interés por resolver quejas y reclamos	1	2	3	4	5
20	Dialogas con los demás para dar solución a las interacciones	1	2	3	4	5
21	Manejas una situación de conflicto con tranquilidad	1	2	3	4	5
22	Se realiza capacitaciones donde intervienen jefes y empleados	1	2	3	4	5
23	Se incentiva la participación colectiva o el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
24	Se fomenta la equidad e inclusión laboral	1	2	3	4	5
25	Sustentas tus ideas con firmeza para tener éxito en una negociación	1	2	3	4	5
26	Aseguras el beneficio mutuo en una negociación	1	2	3	4	5
27	Se mantiene una comunicación entendible ante una negociación o acuerdo	1	2	3	4	5

Anexo 3: Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ EXISTE SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. William Hector Burgos Torres

DNI: 07472876

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

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ EXISTE SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. William Hector Burgos Torres.

DNI: 07472876

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

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Yanyn Rincón Quintero, Ph.D.

DNI: CE. 436963

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

Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Yanyn Rincón Quintero, Ph.D.

DNI: CE. 436963

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

Firma del Experto Informante.

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

Validación del instrumento COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se encuentra apto para su aplicabilidad

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Joel Guido AGUIRRE PALACIN

DNI:42852140

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

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

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se encuentra apto para su aplicabilidad

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Joel Guido AGUIRRE PALACIN

DNI : 42852140

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

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

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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

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

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



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

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: MANEJO DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] 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 4 Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1674858567&ts=1&u=1075289969&lang=es

feedback studio Franklin Julca Aguirre COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFL... /0 1 de 1

EMPRESAS

TESIS
COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LURIN – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
FRANKLIN JULCA AGUIRRE
ORCID: 0000-0001-8296-8987

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Resumen de coincidencias

16 %

1	repositorio.autonoma.e...	10 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe	3 %	>
3	www.ilo.org	2 %	>
4	edoc.pub	1 %	>
5	recursosbiblio.url.edu.gt	1 %	>

Página: 1 de 135 Número de palabras: 25452 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 17°C Nublado ESP 12:43 15/10/2021

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



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LURIN
CAPITAL ARQUEOLÓGICA DE LIMA

Lurín 21 de setiembre del 2020

Estimados y distinguidos Señores

Presente. –

Nos place extenderles un cordial saludo, en ocasiones de acreditar que el Joven Franklin Julca Aguirre, quien ha tenido el permiso para realizar su investigación en la Municipalidad de Lurín, y acceso a la misma con fines de obtener información que le permita desarrollar su investigación cuyo título es: “Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020”, cuyo estudio contribuirá e impactara en la organización positivamente.

Sin otro particular, atentamente


MUNICIPALIDAD DE LURIN
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
JOSE MARTIN ROMERO BECERRA
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6. Base de datos

N°	Genero	Grado de inst.	Variable 1: Comunicación Interna																									
			Comunicación ascendente									Comunicación descendente									Comunicación horizontal							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	2	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4
2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3
3	2	3	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	1
4	1	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	1	3
5	2	2	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
6	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	1
7	1	1	4	5	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5
8	2	3	2	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	2	1
9	2	3	2	3	1	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	1	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	1	3
10	1	3	1	2	1	2	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1	3	1	2	2	2	3	1	2	3	1	3	1
11	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
12	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2
13	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2
14	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2
15	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1	3	1	3	2	2	1	2
16	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	3	2	1
17	1	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	2	3	1	2	1	3	4	3	1	3	3
18	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4
19	1	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	3	1	3	1
20	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	3	1	2
21	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	1	2	4	3	1	3	4	1	4	3	2	4	4	4	4	1

22	1	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	
23	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	3	2
24	2	3	2	2	3	2	2	1	2	4	1	3	2	3	1	3	2	4	1	2	1	2	1	2	4	1	3	2
25	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
26	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2	2	3	4	4	3	2	2	4	2	3	1
27	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	1	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
28	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	3	1	3	2	2	3	1	3	2	1	3	1
29	2	3	2	3	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	4	2	4	4	3	3	4	3	2	4	1
30	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	1	2	4	1	3	4	1	3	1	2
31	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
32	2	1	3	4	3	4	2	3	3	4	3	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	2	3	3	5	4
33	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	4	3	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3
34	1	3	1	3	2	1	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2
35	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3
36	1	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3
37	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
38	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	1	4	3	2	3	3	1	3	2	3	1	2	4	2	4	3
39	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
40	1	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
41	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	1	4	1	2

Variable 2: Manejo de conflictos																										
Entorno favorable									Prevención de conflictos									Resolución de conflictos								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	2	4	2	2	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2
2	3	2	1	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2
3	2	1	3	3	1	3	4	3	2	1	2	3	3	1	3	2	3	3	2	1	3	1	1	3	3	2
4	3	3	4	3	3	3	2	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	2	3	2	4
1	2	1	3	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2	1	2	2	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
2	1	2	1	3	3	1	2	1	1	3	1	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2
3	2	3	1	2	3	1	3	2	3	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	1	3
3	1	4	3	1	2	2	2	4	2	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2
2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3
2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2
3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	2
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3
2	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3
1	2	1	2	1	3	4	2	1	4	2	2	2	2	1	4	3	3	2	2	2	3	1	3	4	1	3
2	3	3	1	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	1	1	3	1	3	1	3	1	2
2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	2	3	4	2	4
3	3	3	1	2	3	1	2	1	3	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	3
3	1	1	3	2	3	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	1	3	1	3	3
3	4	1	3	4	1	2	3	1	1	4	3	2	4	2	3	4	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2
4	4	2	3	4	2	3	2	3	4	1	2	4	2	5	3	2	4	3	4	1	2	4	1	2	4	2

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

Anexo 7. Plan de acción

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA						
Acción	Qué	Cómo	Con qué	Cuando	Quién	Cuánto
Acción 1: “Comunicación interna y manejo de conflictos”	Se deberá convocar y sensibilizar a todos los jefes y trabajadores administrativos con el fin de dar a conocer el plan de comunicación interna.	Solicitando la autorización a la gerencia administrativa y subgerencia de recursos humanos reunir a los jefes y trabajadores administrativos.	Humanos Conocimiento Tecnología Materiales didácticos	Enero 2021	Gerente de recursos humanos y administración.	S/ 300.00 incluido el coffee break.
Acción 2: “Comunicación ascendente”	Se deberá programar reuniones o conversatorios informales donde los trabajadores puedan expresar sus opiniones y sugerencias. Conversatorios Semanales.	Agendar reuniones presenciales en horario de trabajo donde cada trabajador pueda dar a conocer los inconvenientes y restricciones que limitan el desarrollo de sus labores.	Comunicación Humano Conocimiento.	De enero a marzo del 2021	Gerente de recursos humanos y administración.	S/ 600.00 para el coffee breack

<p>Acción 3: “Comunicación descendente”</p>	<p>Se deberá implementar y diseñar un canal de comunicación formal de uso fácil, lo que permitirá una mayor interacción entre jefes y trabajadores administrativos.</p>	<p>Adquisición de software y con la asesoría de un especialista brindar instrucciones detalladas a todos los jefes.</p>	<p>Tecnología Humanos Conocimientos</p>	<p>De enero a marzo del 2021</p>	<p>Gerente de recursos humanos y administración</p>	<p>S/ 4500.00 incluido el coffee break</p>
<p>Acción 4: “Comunicación horizontal”</p>	<p>Se deberá realizar dinámicas denominadas pausas activas donde todos los trabajadores administrativos desarrollen actividades en equipo con el fin de promover la integración y coordinación.</p>	<p>Solicitando permiso a la gerencia administrativa y subgerencia de recursos humanos pausar las labores por 20 minutos.</p>	<p>Materiales Humanos Financieros Conocimientos</p>	<p>De enero a marzo del 2021</p>	<p>Gerente de recursos humanos y administración</p>	<p>S/ 1500.00 para el coffee break.</p>
TOTAL						<p>S/ 6900.00</p>

Anexo 8. Evidencias de la Municipalidad de Lurín y trabajadores



