



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA  
VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022

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

**AUTORES**

ANGEL EDDY CANCHARI RAMOS

ORCID: 0000-0003-3249-7536

TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS

ORCID: 0000-0001-8409-2173

**ASESORA**

DRA. PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ

ORCID: 0000-0002-4244-8167

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS**

**LIMA, PERÚ, JULIO DE 2023**



**CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

*Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.*

## Referencia bibliográfica

Canchari Ramos, A. E., & Guizado Livias, T. M. (2023). *Comunicación interna y manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

<b>Datos del autor</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Angel Eddy Canchari Ramos
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	76578922
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0003-3249-7536">https://orcid.org/0000-0003-3249-7536</a>
<b>Datos del autor</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Tayli Milagros Guizado Livias
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	77572575
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0001-8409-2173">https://orcid.org/0000-0001-8409-2173</a>
<b>Datos del asesor</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Patricia Maribel Yllescas Rodríguez
<b>Tipo de documento de identidad</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	07266567
<b>URL de ORCID</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0002-4244-8167">https://orcid.org/0000-0002-4244-8167</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Luis Alberto Marcelo Quispe
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	40612463
<b>Secretario del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	James Arístides Pajuelo Rodriguez
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	03497186
<b>Vocal del jurado</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Pablo Enrique Cabral Byrne
<b>Tipo de documento</b>	DNI
<b>Número de documento de identidad</b>	10280491
<b>Datos de la investigación</b>	

<b>Título de la investigación</b>	Comunicación interna y manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022
<b>Línea de investigación Institucional</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>Línea de investigación del Programa</b>	Dirección de organizaciones y personas
<b>URL de disciplinas OCDE</b>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**


En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE como presidente, el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como secretario y el MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL BYRNE como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA**  
**VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022**

Presentado por el bachiller:  
**ANGEL EDDY CANCHARI RAMOS**

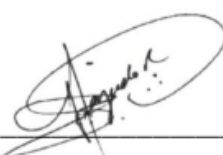
Para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Bueno** con una calificación de **QUINCE (15)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 14 de julio del 2023.




---

**PRESIDENTE**  
DR. LUIS ALBERTO  
MARCELO QUISPE



---

**SECRETARIO**  
MAG. JAMES ARÍSTIDES  
PAJUELO RODRIGUEZ



---

**VOCAL**  
MAG. PABLO ENRIQUE  
CABRAL BYRNE

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE como presidente, el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como secretario y el MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL BYRNE como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA**  
**VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022**

Presentado por la bachiller:

**TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS**

Para obtener el **Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado-Bueno** con una calificación de **QUINCE (15)**.

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 14 de julio del 2023.




---

**PRESIDENTE**  
DR. LUIS ALBERTO  
MARCELO QUISPE



---

**SECRETARIO**  
MAG. JAMES ARÍSTIDES  
PAJUELO RODRIGUEZ



---

**VOCAL**  
MAG. PABLO ENRIQUE  
CABRAL BYRNE

## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesora de la tesis titulada:

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022

De los bachilleres ÁNGEL EDDY CANCHARI RAMOS Y TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS, certifico que la tesis tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 20 de febrero de 2024



---

PATRICIA MARIBEL YLLESCAS RODRÍGUEZ

07266567



## **DEDICATORIA**

A mi familia por inculcarme el espíritu de superación, por haberme inculcado valores que me permitieron formarme como un profesional.

Angel Eddy Canchari Ramos

A mis padres por su apoyo constante y consejos que valoro y permitieron formarme como una profesional de éxito en el campo de la administración.

Tayli Milagros Guizado Livias

### **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. Patricia Maribel Yllescas Rodríguez por su nobleza y sus conocimientos transmitidos que me ayudaron a dar soporte a esta investigación. Al encargado de la empresa Virgo Mercantil S.A.C. por brindarnos el apoyo de desarrollar el estudio en sus instalaciones. A los colaboradores que formaron parte del estudio por su predisposición de contribuir al estudio y finalmente, a los Mg. José Trelles Suca y Mg. Jorge Alonso Ramos Chang por el apoyo en la construcción y validación de las pruebas de recolección de datos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	5
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	6
<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b> .....	33
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	34
2.2 Población, muestra y muestreo.....	35
2.3 Hipótesis .....	35
2.4 Variables y operacionalización.....	36
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	38
2.6 Procedimientos.....	40
2.7 Análisis de datos.....	41
2.8 Aspectos éticos.....	42
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b> .....	43
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN</b> .....	60
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>REFERENCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

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

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis porcentuales de la variable comunicación interna
- Figura 2 Análisis porcentuales de la variable manejo de conflictos
- Figura 3 Análisis porcentuales de la dimensión comunicación ascendente
- Figura 4 Análisis porcentuales de la dimensión comunicación descendente
- Figura 5 Análisis porcentuales de la dimensión comunicación horizontal
- Figura 6 Análisis porcentuales de la dimensión entorno favorable
- Figura 7 Análisis porcentuales de la dimensión prevención de conflictos
- Figura 8 Análisis porcentuales de la dimensión resolución de conflictos
- Figura 9 Análisis porcentual de la relación entre la comunicación interna y manejo de conflictos
- Figura 10 Gráfico de dispersión de las variables comunicación interna y manejo de conflictos laborales

**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA  
VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022**

**ANGEL EDDY CANCHARI RAMOS  
TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

El objetivo general de la investigación consiste en establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022. En relación con la metodología el estudio es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, corte transversal y enfoque cuantitativo. La población y la muestra estuvo conformada por 80 colaboradores de la empresa. los cuestionarios de medición estuvieron conformados por 27 ítems para la prueba de comunicación interna y 27 ítems para la prueba de manejo de conflictos. El análisis de consistencia interna demostró que los cuestionarios son confiables pues los resultados de Cronbach fueron de 0.845 para el cuestionario de comunicación interna y una confiabilidad de 0.931 para el cuestionario de manejo de conflictos. Los resultados fueron suficientes y demostraron la existencia de una relación positiva y moderada entre la comunicación interna y el manejo de conflictos demostrado con un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.656 con un grado de significancia de 0.000. Se concluye que mientras la empresa mejore sus canales de comunicación entonces mejora el manejo de conflictos de la empresa.

**Palabras claves:** comunicación interna, manejo de conflictos, resolución

**INTERNAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE VIRGO  
MERCANTIL COMPANY, CHORRILLOS - 2022**

**ÁNGEL EDDY CANCHARI RAMOS  
TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

The general objective of the research is to establish the relationship between internal communication and conflict management in the company Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022. In relation to the methodology, the study is of a basic type, correlational level, non-experimental design, cutting cross-sectional and quantitative approach. The population and the sample consisted of 80 employees of the company. the measurement questionnaires were made up of 27 items for the internal communication test and 27 items for the conflict management test. The internal consistency analysis showed that the questionnaires are reliable, since Cronbach's results were 0.845 for the internal communication questionnaire and a reliability of 0.931 for the conflict management questionnaire. The results were sufficient and demonstrated the existence of a positive and moderate relationship between internal communication and conflict management demonstrated with a Pearson R correlation coefficient of 0.656 with a degree of significance of 0.000. It is concluded that while the company improves its communication channels, then the company's conflict management improves.

**Keywords:** internal communication, conflict management, resolution

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**



Actualmente, los avances tecnológicos hacen que los conocimientos se producen de forma diaria, esto generado que las organizaciones sientan la necesidad de poder adaptarse a los cambios y las nuevas exigencias que demanda el mercado. Estas necesidades producto del avance de la tecnología y la globalización exigen que las empresas requieran de la presencia de líderes con habilidad de potenciar las habilidades y capacidades del personal de tal forma que se alineen los objetivos de la empresa con los que tiene el colaborador como parte de su visión de desarrollo personal y profesional. Estas acciones hacen que los colaboradores trabajen con mayor ahínco y esfuerzo por el logro de las metas y objetivos de la empresa brindando más del tiempo de lo debido. En ese sentido, esta investigación tiene como finalidad la problemática que presentan los jefes al no desarrollar ni aplicar un liderazgo efectivo que no permite una buena comunicación y compromiso laboral de los colaboradores y un mejor sentido de pertenencia con la organización. La comunicación dentro de la organización es deficiente ya que no crean las condiciones adecuadas para su desarrollo eficaz, lo que genera disconformidad del colaborador con la empresa trayendo como consecuencia renuncias, faltas al trabajo entre las más recurrentes.

La información que contiene la investigación esta presentada en seis capítulos, en el primer capítulo, se explica la realidad problemática de ambas variables, que permitió formular el problema general y las específicas. Luego se desarrolló la pertinencia del desarrollo del estudio, así como sus objetivos y limitaciones. Seguidamente, se desarrollaron los antecedentes nacionales e internacionales, finalmente, en este capítulo se abordaron el desarrollo de las teorías que ayudaron a fundamentar las variables, así como las definiciones de las terminologías. En el segundo capítulo, se explicó la parte metodológica de la investigación que comprende

el tipo, diseño, población, muestra y muestreo, para continuar con las hipótesis y su operacionalización que permitieron construir los cuestionarios de recolección de datos, así como, los procedimientos y aspectos éticos del estudio. En el tercer capítulo, se desarrollaron los resultados de la investigación, tanto a nivel descriptivo como inferenciales que ayudaron a dar por aceptado las hipótesis del estudio. En el cuarto capítulo, se desarrollaron las discusiones de los resultados que consiste en comparar los resultados alcanzados con los obtenidos en los antecedentes del estudio. En el quinto capítulo, se desarrollaron las conclusiones en relación directa con los objetivos de la investigación. Finalmente, en el sexto capítulo, se ponen en evidencia las recomendaciones alcanzadas por el estudio que tienen como finalidad menguar el problema identificado y analizado.

Respecto a la realidad problemática, la comunicación dentro de las organizaciones es muy importante, porque permite la interacción de información entre los colaboradores de una organización mediante canales adecuados buscando tener informaciones pertinentes y en el momento oportuno que permita una correcta toma de decisiones. La comunicación comprende todas las actividades en la empresa convirtiéndose en una herramienta importante para que los trabajadores desarrollen eficazmente sus actividades. Por otro lado, una buena comunicación en las organizaciones permite desarrollar gestionar adecuadamente los conflictos que son entendidos como relaciones problemáticas entre los colaboradores y que afectan el normal desarrollo de las actividades dentro de la organización, pues genera un clima laboral negativo, afecta la productividad y el bienestar de los demás colaboradores.

La globalización si bien trajo beneficios importantes para las empresas, también favoreció el desarrollo de los conflictos ya que la abundante información a la tienen acceso las persona genera razonamientos diferentes en las personas,

generando reacciones diferentes a los que favorecen el buen desarrollo de las empresas con la finalidad que tengan una mejor productividad.

En el marco de las organizaciones actuales, la correcta gestión del talento humano es fundamental para cualquier organización, en ese contexto, los jefes tienen la misión de evitar o gestionar adecuadamente los conflictos entre los integrantes que por naturaleza existen dentro de la organización perjudicándola o siendo una desventaja para ello ya que afecta en el rendimiento de los colaboradores y la productividad de la organización. Las consideraciones expuestas permiten indicar que la comunicación es un pilar importante en las organizaciones, puesto que comprende el dialogo oportuno entre los colaboradores buscando la integración de todos.

A nivel mundial, el Centro de Estudios Financieros (CEF, 2010) desarrolló un estudio sobre las toxinas que afectan a las empresas, con la finalidad de conocer los mayores problemas que aquejan a las empresas en algunos países del mundo, los resultados indican que el 82% de los conflictos se desarrollaban en las empresas españolas y el 18% restantes provenían de otros 28 países como México, Perú, Argentina, Chile, entre otros. Esta encuesta comprende identificar las 32 toxinas que tienen mayor realce en las empresas, en donde los encuestados tenían que escoger las 10 que consideraban más álgidos dentro de las organizaciones en un orden de intensidad. Los resultados indicaron que la mala comunicación dentro de una empresa comprende el 62%, la falta de motivación de los colaboradores en un 51% y finalmente, un 49% la mala organización del trabajo.

Los porcentajes a las que llegó este estudio hace indicar que la mala comunicación está afectando a las organizaciones en el mundo, por ello, los líderes de las empresas, necesitan reforzar y mejorar las estrategias que eviten los conflictos

dentro de sus organizaciones, es decir, una buena comunicación ayuda a prevenir los males que perjudican a la empresa en alcanzar con sus objetivos.

A nivel de América Latina, las empresas tienen una política más orientada a la motivación y gestión del talento humano con la con el objetivo de desarrollar niveles óptimos de compromiso e identificación de los colaboradores con las empresas, y para lograr ello, también es importante la comunicación interna puesto que involucra a todos los integrantes de las empresas en donde se busca que tengan el mismo objetivo de desarrollo con las políticas que implementa la empresa.

Un caso importante de explicar es Chile, donde muchas de las empresas de producción han optado por implementar nuevas herramientas que permiten gestionar adecuadamente los conflictos ya que se viene reflejando en los niveles de desempeño de muchos de los colaboradores, en lo cual no están dando la talla para su labor y están malhumorados en su desarrollo, por lo cual en la comunicación está interviniendo como charlas grupales y de vocación a su desarrollo.

A nivel nacional, según información del diario oficial El Peruano (2019) se explica que la digitalización ha cambiado los mecanismos de comunicación de los colaboradores, pues éstos interactúan mediante las redes sociales estableciendo conversaciones de temas ajenos a los de la empresa. Esta forma de comunicación o mediante esos canales no es favorable para la empresa puesto que permite la creación de grupos cerrados donde no se puede tener un control adecuado, generando normalmente en la creación de sindicatos o grupos que van en contra de las normas de las empresas, razón por la cual la comunicación es importante para evitar malos entendidos entre sus miembros así como para tener la información adecuada y oportuna que permita tomar decisiones óptimas para el desarrollo de las áreas laborales de la empresa.

Otro aspecto importante por explicar es el caso de Piura, donde muchas empresas de producción han decidido cerrar por malos tratos que hay de la empresa, por lo cual muchos colaboradores deciden retirarse de la empresa, es así como no confían en la empresa y siguen buscando donde puedan superarse y que velen por ellos. Es así como la comunicación en dichas empresas es sumamente importante implementarla para no tener problemas con los colaboradores, conociendo sus problemas o conflictos que se puedan dar en el área y así mejorarlas, solucionarlas en dicho momento.

A nivel Local, la empresa Virgo Mercantil está teniendo problemas sobre las insatisfacciones por parte de los individuos. por otra parte, de la empresa se visualizó que no hay un ambiente óptimo entre los colaboradores, se considera que no hay herramientas adecuadas para permitan fomentar la integración de los integrantes de la empresa para evitar la generación de conflictos.

En ese sentido, se observa que la comunicación presenta problemas porque es evidente que los colaboradores y líderes de la empresa no tienen canales adecuados de comunicación lo que propicia como resultados la disminución en los niveles de productividad laboral afectando los indicadores de ventas. Asimismo, la deficiente comunicación en la empresa viene afectando la motivación y el desempeño de los colaboradores que no es el mejor para las ventas, debido a que los anteriores problemas que se detalló se ven reflejados en sus actividades y desempeños de sus colaboradores.

Respecto a la comunicación horizontal que es el tipo de comunicación que se desarrolla en el mismo nivel jerárquico de la empresa se tiene una deficiente comunicación provocado por una falta de empatía entre los miembros de la empresa al desarrollar sus actividades.

Este análisis desarrollado permitió formular el problema general ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022? Asimismo, los problemas específicos formulados son ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022?, ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022? y ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022?

Esta investigación es importante porque las exigencias del mundo actual exigen que las empresas estén listas y preparadas para enfrentar estos cambios con decisiones idóneas que permiten responder con éxito a las exigencias de este mundo globalizado y tecnológico. En ese sentido, la empresa requiere optimizar sus procesos de tal forma que le permiten tener ventajas ante la competencia. Por otro lado, es importante porque pretende explicar las deficiencias de comunicación que existe en la empresa y que vienen generando un clima laboral no favorable para el desarrollo de las actividades. Esta investigación busca responde a interrogantes que se tienen en la empresa y que necesitan ser solucionados para generar estrategias de mejora en el área de comunicación con la finalidad de evitar los conflictos en la empresa. Desde la connotación teórica, el estudio pretende brindar explicación fundamentadas en las teorías y que ayuden a ser un aporte importante para las investigaciones que puedan realizarse sobre las variables de estudio en el futuro. Por otro lado, las fundamentaciones de la variable comunicación interna se basaron en los aportes que brinda Berceruelo (2011) y el manejo de conflictos se fundamenta con los aportes brindados por la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2013). Desde la connotación práctica, la investigación pretende brindar alternativas de solución viable

para la empresa en términos de estrategias que ayude a mejorar los niveles de comunicación interna tanto en el tipo, vertical, horizontal y diagonal que tenga como finalidad reducir los niveles de conflictos laborales que se observan y que viene afectando el normal desarrollo de las actividades o funciones de las diferentes áreas y desde la connotación metodológica, la investigación pone al alcance de la comunidad científica dos cuestionarios de recolección de información que midan objetivamente la comunicación interna y manejo de conflictos. Estos cuestionarios presentados cuentan con niveles óptimos de validez y consistencia interna desarrollados en la prueba piloto.

El objetivo general de la investigación consistió en establecer el nivel de relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Asimismo, los objetivos específicos son establecer el nivel de relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022, establecer el nivel de relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022 y establecer el nivel de relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron problemas específicos que afectaron su normal desarrollo, dentro de las que se puede mencionar a la escasez información teórica relevante relacionados a las variables de estudio, tanto en el estado del arte como el desarrollo teórico de las variables.

En la revisión de los antecedentes internacionales que aportaron de manera significativa al estudio, se considera a Florentino y Arias (2021) en su tesis *Propuestas de estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo- septiembre del 2020*,

tuvieron como objetivo medir los efectos de las estrategias de mejora en la comunicación en la mejora de los problemas conflictivos de la empresa. Este estudio presenta un tipo aplicado, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y fue desarrollado en una muestra conformada por 30 individuos. En sus conclusiones se explica los problemas que afectan directamente a la empresa con la falta de información oportuna generada por la falta de jerarquía de los líderes de la empresa, esta falta de información afecta con problemas como negligencia, falta de valores y percepción de un clima laboral negativo que viene afectando el rendimiento laboral del personal, puesto que viene generando ausentismo laboral y bajo rendimiento profesional. Cabe mencionar que la entidad financiera reconoce que una falta de comunicación entre sus colaboradores dentro de sus áreas de trabajo puede traer ciertos conflictos, para ello se busca trabajar en cada una de ellas con la finalidad de que no se vea perjudicada el rendimiento de sus colaboradores como también que tampoco se genere un mal clima laboral.

Paradinas (2020) en su artículo “importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto” publicado en la revista Ad Research ESIC y desarrollado con la finalidad de hacer una revisión sistemática del estado del arte relacionado a la importancia de la comunicación interna y las estrategias más eficaces para un correcto manejo de los conflictos de una empresa. Este estudio es de manejo cualitativo con un diseño de revisión sistemática de bibliografías actuales sobre la variable. En sus resultados se indica que una buena comunicación interna es excelente para una adecuada gestión de los conflictos en una empresa porque ayuda a mediarlo y evitar que siga creciendo y afectando a más áreas dentro de la empresa. Asimismo, se explica que las políticas empresariales no tienen un gran impacto sino se realiza una buena comunicación porque no va a ser fácil comprender por los



colaboradores y finalmente, se explica que no basta con implementar las políticas de comunicación eficaz sino también se tiene que poner en práctica para lograr una real efectividad.

Loor (2019) en su tesis *Estudiar la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*, desarrollado con el objetivo de establecer el nivel de relación entre la comunicación interna y el desarrollo de la institución pública. Desde la metodología se indica que este estudio es de tipo transversal, diseño no experimental y tipo aplicado, siendo desarrollado en una muestra de 310 colaboradores de la institución. En sus conclusiones se evidencia que los problemas que se puedan presentar son solucionados en el mismo tiempo ya que muchos de ellos prefieren dejarlo de lado y ponerles prioridad a temas secundarios, entre ellos se puede mencionar el tema de los memorándums lo cual están acostumbrados a realizarlo constantemente pero no son capaces de brindar una respuesta inmediata a ello. Es importante mencionar que la empresa que está al servicio de toda una comunidad se debe de tomar en cuenta que esta debe de trabajar arduamente con el fin de satisfacer eficientemente cada una de las necesidades de las personas.

Guerrero (2019) en su tesis *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*, desarrollado con el objetivo de estudiar los mecanismos de la comunicación interna como una herramienta eficaz para una correcta gestión del trabajo. Desde la perspectiva metodológica, este estudio es cualitativo de método analítico. En sus conclusiones se explica que la digitalización de las operaciones exige una comunicación interna es imprescindible para la gestión de las personas, por su característica de ser un vehículo de información y la estrecha relación que guarda con

la cultura organizacional de la empresa. Por otro lado, las empresas no pueden quedarse solo en gestionar adecuadamente el talento de las personas de acuerdo con su perfil profesional, sino la heterogeneidad de los profesionales exige la implementación de una comunicación estratégica que permite hacer coordinaciones más eficaces con mis miembros de la organización.

Asimismo, los antecedentes nacionales importantes que aportaron a la explicación y desarrollo del estudio se tienen al desarrollado por Koc y Huerta (2022) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en tiempos de pandemia en la empresa Domino's pizza en sus sedes de Santiago de Surco – 2021*, desarrollado con la finalidad de establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos de la empresa de comida rápida. En la metodología se evidencia un estudio de diseño no experimental, enfoque cuantitativo y fue desarrollada en una muestra de 60 colaboradores de la empresa. En sus conclusiones se evidencia una correlación positiva fuerte entre la comunicación interna y el manejo de conflictos ( $r=0.897$ ; Sig.=0.000), una correlación positiva fuerte entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos ( $r=0.795$ ; Sig.=0.000), una correlación positiva fuerte entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos ( $r=0.863$ ; Sig.=0.000) y una correlación positiva moderada entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos ( $r=0.582$ ; Sig.=0.000). Estos resultados evidencian que una comunicación eficiente y sus tres niveles favorece el manejo adecuado de los conflictos dentro de una empresa, razón por la cual los gerentes de las empresas deben tener la capacidad de implementar políticas de comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

Marzano y Flores (2021) en su tesis *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de*

*Jesús María Lima, 2020*, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel de relación que presentan la comunicación interna y el manejo de conflictos de la institución. Este estudio es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y fue desarrollado en una muestra de 197 asistentes administrativos de la municipalidad. En sus resultados se evidencia la comunicación interna y el manejo de conflictos se relacionan de una manera altamente significativa ( $r=0.824$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ), la comunicación interna y la integración del personal se relacionan de una manera altamente significativa ( $r=0.801$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ), la comunicación interna y los procesos interactivos se relacionan de una manera altamente significativa ( $r=0.709$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ) y la comunicación interna y la integración del personal se relacionan de una manera altamente significativa ( $r=0.814$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ). Estos resultados indican que es fundamental para la institución pública un manejo correcto de la comunicación organizacional en su conjunto puesto que los mecanismos que comprenden una buena comunicación favorece el manejo imparcial de los conflictos laborales que se desarrollan dentro de la institución.

Julca (2021) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores de la municipalidad de Lurín – 2020*, desarrollado con la finalidad de establecer el nivel de relación que presenta la comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de una institución pública. Esta investigación es de tipo aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental y fue desarrollado en una muestra de 47 individuos. En sus conclusiones se demuestra que la comunicación interna se relaciona de manera muy fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.921$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ), la comunicación ascendente se relaciona de manera muy fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.841$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ), la comunicación descendente se relaciona de manera muy fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.912$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ) y la comunicación horizontal se relaciona de manera muy

fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.840$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ). Es decir, que cuanto mayor interés e importancia muestren los encargados de la municipalidad de en potenciar los medios de comunicación interna, se logrará mejores resultados y ayudara a solucionar los conflictos que se pueda presentar en el momento de manera rápida.

García y Pacheco (2020) en su tesis *Comunicación Interna y Manejo de Conflictos del personal administrativo de una entidad financiera, Lima 2020*, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel de relación entre la comunicación interna y manejo de conflictos en una entidad financiera. Este estudio en su parte metodológica evidencia un método hipotético deductivo, enfoque cuantitativo, tipo aplicado, diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional y fue desarrollado en una muestra conformada por 34 individuos. En sus resultados se evidencia una correlación moderadamente significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos ( $r=0.692$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ), una correlación moderadamente significativa entre la comunicación interna y la contención de los conflictos ( $r=0.553$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ), una correlación moderadamente significativa entre la comunicación interna y la resolución de los conflictos ( $r=0.686$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ), una correlación moderadamente significativa entre la comunicación interna y el monitoreo de los conflictos ( $r=0.631$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ). Estos resultados indican que conocer los diferentes problemas o conflictos que se han presentado dentro de la entidad financiera que afectan en normal desarrollo de las funciones de los colaboradores, siendo para ello importante la implementación de acciones que ayuden a mejorar la comunicación dentro de la entidad.

Las bases teóricas consistieron en una revisión minuciosa de libros y artículos científicos, en el caso de la variable comunicación interna, Berceuelo (2011) menciona: "Una buena comunicación para poder transformarlo en una buena gestión y manejo del talento que cada uno posee en el enfoque a los objetivos del equipo,

logrando un desarrollo bidireccional consecuente al desempeño” (p. 38). Para reforzar lo dicho por el autor base, Ordóñez (2014) da a conocer que: “La comunicación se basa en un cambio consecuente que aplica la empresa o persona para el manejo de información ante cualquier cambio repentino, se realiza mediante comunicación y feedback entre ellos, para lograr integración y motivación” (p. 24).

Por otro lado, Pizzolante (2004) menciona que para contener un buen dialogo es de dos o más integrantes que intercambien información necesaria es importante la comunicación interna, ya que integrando esta herramienta importante se evita los conflictos o se soluciona de manera imparcial evitando afectar a uno u otro grupo de colaboradores. En ese mismo, sentido, Arizcuren (2008) explica que todo medio comunicativo que se expresa ya sea verbal o escrito deben ser entendidos y comprendidos por el que recibe dicho mensaje.

La importancia que se tiene de la comunicación interna se basa en una herramienta que permite que muchas organizaciones puedan dar a sus colaborados a conocer sobre sus objetivos, misión y con ello que los colaboradores se sientan identificados con la organización entablado un ambiente equilibrado para un mejor desempeño de los colaboradores (Berceruelo, 2011).

La importancia de comunicación interna es trascendente en toda empresa, puesto que permite crear un grato ambiente entre los colaboradores dando así una buena interacción entre todos los niveles de la empresa con ello sus valores y diferentes modelos de estrategia que se tiene en la organización (Escalera, 2012).

Por otro lado, la comunicación interna dentro de una organización es importante por los siguientes factores

- La comunicación permite impartir u significado a la información que se desea transmitir a los colaboradores.

- La comunicación interna permite la transmisión de información de forma ágil y eficaz para una correcta acción o toma de decisión.
- La comunicación interna permite mantener a una empresa organizada y desarrollada por personas que persiguen el mismo objetivo que la empresa.
- La comunicación permite evitar los malentendidos dentro de la organización puesto que se transmite por canales adecuados que permiten su claridad.
- La comunicación permite el correcto desarrollo de las actividades dentro de una empresa.
- La comunicación favorece la conformación de un buen clima organizacional que permita el correcto desarrollo de actividades en un ambiente positivo y ameno.

Robbins y Judge (2017) mencionan algunas características importantes de la variable comunicación interna las cuales son:

- La comunicación presenta diversas formas de actuar que buscan controlar el comportamiento de las personas.
- La comunicación desarrolla la retroalimentación que permite aclarar aspectos que hayan quedado poco comprendidos por los integrantes.
- La comunicación se puede desarrollar por medio de la expresión emocional.
- La comunicación busca brindar información que necesitan las personas interesadas para tomar decisiones adecuadas y pertinentes.

Respecto a las barreras que presenta la comunicación interna, se puede mencionar que desarrollar una adecuada comunicación requiere de una buena coordinación que en muchas oportunidades no es fácil de hacerlo. En este sentido se tienen a las barreras físicas, al respecto, Pérez (2013) menciona que este tipo de barrera están relacionadas con el ambiente, es decir, en el acto cuando el emisor y el

receptor dialogan respecto a las actividades que tienen que desarrollar. Algunas barreras físicas son consideradas el ruido, los murmullos, la poca iluminación que puede dificultar la comprensión de la información. Por otro lado, se tiene a las barreras intelectuales, que están relacionadas cuando existe poco conocimiento por parte del emisor, lo que no permite una buena comprensión por parte del receptor. Estas barreras intelectuales producen diferentes interpretaciones en el mensaje lo que puede generar una distorsión entre lo que se pretende decir y lo que realmente se comprende.

Por otro lado, la barrera psicológica generalmente se inicia cuando el papel más importante lo manejan los interlocutores en el momento de interpretación del mensaje. Estas barreras son influenciadas por aspectos de creencias, valores o ideologías, lo que genera una distorsión en los mensajes.

La comunicación dentro de una organización se puede desarrollar de forma vertical o descendente. Esta comunicación solo puede desarrollarse de los jefes a los subordinados, pues estos eran los encargados de desarrollar lo que se les asignaba el jefe, esta comunicación a la vez, era un obstáculo que limitaba la comunicación de forma horizontal (Berceruelo, 2011).

La comunicación descendente, es el tipo de comunicación que se desarrolla desde la alta dirección hasta los subordinados, en este tipo de comunicación se transmite las funciones que les brindan los gerentes a los colaboradores con la intención de cumplirse con los objetivos y metas. En este tipo de comunicación se evidencia órdenes y mandatos de forma vertical, los gerentes tradicionales consideran que es el más idóneo puesto que les permite dirigir, comunicar, coordinar y evaluar a los colaboradores de la empresa. Los aspectos que se deben considerar en este tipo de comunicación son:

- Las instrucciones laborales. Estos se realizan cuando los jefes realizan las indicaciones a los colaboradores.
- Procedimientos organizacionales. Estos se desarrollan con la finalidad de informar sobre las políticas y reglamentos que tiene la empresa.
- Retroalimentación. Se desarrolla cuando los jefes tienen la necesidad de brindar información relacionada con el desempeño de los colaboradores.
- Adoctrinamiento. Se desarrolla cuando los jefes realizan actividades motivadoras a los colaboradores con la finalidad de lograr un mayor compromiso laboral.

En ese sentido, esta comunicación es importante para una organización porque permite canalizar los mensajes de la alta dirección hacia la parte operativa de la empresa con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades en términos de cumplimiento de sus funciones o responsabilidades.

Los obstáculos que se encuentran relacionados a la comunicación descendente son las que se explican a continuación:

- Tienes la facilidad de estresar al colaborador porque sobrecargan los canales o medios de comunicación.
- En muchas oportunidades los mensajes son tantos que causan confusión a los colaboradores.
- En algunas oportunidades los canales de comunicación son pocos claros dejando sensación de inseguridad a los colaboradores.
- Generalmente, los términos utilizados son técnicos lo que ocasiona que la comunicación no sea efectiva.

La comunicación ascendente, es el orden contrario de información, pues ahora los colaboradores o personal de nivel medio tienen la obligación de comunicar,



informar o reportar los acontecimientos que ocurren en sus áreas para que desde el nivel más alto se tomen las decisiones adecuadas. El logro de la efectividad de este tipo de comunicación depende de cuatro tipos de mensajes:

- Problemas sin resolver en el área de trabajo. Cuando existe un desdén o desgano por mejorar los problemas que vienen afectando las áreas.
- Reporte de actividades desarrolladas. Se presenta un reporte de las actividades que se desarrollan o se informa de los temas pendiente por ejecutarse.
- Sugerencias de mejora. En este caso se presentan algunas propuestas o estrategias que tienen la finalidad de mejorar el normal funcionamiento de las áreas.

Las funciones de la comunicación ascendente más resaltantes son las que se explican a continuación:

- Permite brindar a los jefes los problemas por las que atraviesan las áreas de trabajo.
- Es una fuente primaria importante de retorno de información para la dirección, pues permite conocer la problemática de la parte operativa.
- Favorece la estimulación de la participación de los miembros logrando una mayor cohesión y compromiso laboral.

Los problemas que presenta la comunicación ascendente en las organizaciones son los siguientes:

- Favorece el excesivo control por parte de los directivo o jefes.
- Se tiene la intención de comunicar a los jefes lo que les favorece a los colaboradores.

- Este tipo de comunicación presenta canales que no son suficientes para la fluidez de la información.

Respecto a la comunicación horizontal, se puede mencionar que se desarrolla en el nivel de los subordinados o cuando estos pertenecen a diferentes áreas, pero en el mismo rango o nivel jerárquico. Los tipos de comunicación horizontal que se desarrollan en las organizaciones son:

- Coordinación de tareas. Están relacionadas con las reuniones de trabajo con la finalidad de acordar un cronograma de actividades que se tienen que desarrollar en las diferentes áreas.
- Resolver problemas. Consiste en brindar solución a los problemas que se originan entre los compañeros de trabajo, lo que puede generar malestar entre los demás compañeros.
- Compartir información. Consiste en comunicar información a los compañeros de lo que sucede alrededor del puesto o del requerimiento de información por parte de otra área de trabajo.
- Solucionar conflictos. Consiste en no atacar a los compañeros o evitar interacciones negativas, esto está relacionado con la creación de afinidad con los compañeros de trabajo.

Las funciones que presenta la comunicación horizontal dentro de una organización son las siguientes :

- Permite el desarrollo de las tareas con una adecuada coordinación.
- Mejora el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Facilita el compartimiento de la información.
- Es un canal idóneo para la resolución de problemas y conflictos entre los integrantes de un área de trabajo.

Este tipo de comunicación también presenta problemas para su desarrollo dentro de una empresa, los cuales son:

- Propicia que los colaboradores no tengan la predisposición de colaborar.
- Se acentúa el trabajo individual, propiciando el desarrollo solo de sus funciones.
- Poca predisposición de los colaboradores para coordinar tareas.
- El dialogo en esta comunicación es limitado por la deficiencia en los canales de comunicación.

La otra variable sujeta de estudio es el manejo de conflictos, esto es concebido como las situaciones poco favorables que se presentan dentro de una organización, en ese sentido, la OIT (2020) explica: “Son situaciones en que no todos están de acuerdo con cualquier situación que se tenga entre los colaboradores o altos mandos donde hay muchas quejas o indiferencias de los empleados” (p. 44). Estos problemas que se presenta en el normal desarrollo de una organización es la falta de dialogo o la discordancia entre las ideas de las personas, que generalmente son causadas por la idiosincrasia o preconcepción de lo que se considera que esta bien. Cuando un conflicto se genera dentro de un ámbito de trabajo, se tienen que tomar acciones inmediatas para resolverlo y no permitir que se agrave, puesto que puede ser perjudicial para el logro de los objetivos. Al respecto, Robbins y Coulter (2018) explican que la solución de un conflicto esta relacionado con la satisfacción que tienen las personas en el cumplimiento de sus necesidades. Asimismo, estos autores, argumental que solucionar un conflicto requiere de la aplicación de capacidades, técnicas y habilidades que, sumado a un lenguaje claro y honesto, permite que el conflicto se solucione en beneficio de los objetivos de la empresa.

Respecto a la importancia del manejo de conflictos, Alles (2008) explica que en todas las organizaciones existen diferencias de un grupo de trabajo porque forman parte de la naturaleza de las personas, y es considerado importante porque con ello se podrá ver mejoras con soluciones factibles y con ello tener un buen ambiente laboral con sus compañeros. Asimismo, Octaviano (2001) explica que la importancia sobre los conflictos se necesita saber el porqué de ello, para involucrarse en el proceso, poder ayudar sin que se dé consecuencias y solucionar el problema que se tiene. En ese sentido, el manejo de conflictos dentro de una organización es importante porque permite mejorar el comportamiento de sus integrantes. Según diversos autores, el manejo adecuado de los conflictos son los siguientes:

- Mejora los canales de comunicación de manera adecuada.
- Propicia positivamente las relaciones interpersonales de los miembros de una organización.
- Permite reducir las diferentes o no coincidencias entre los integrantes de un grupo.
- Favorece la cooperación entre los colaboradores de la empresa con la finalidad de desarrollar las actividades planificadas.
- Genera un ambiente laboral saludable entre los miembros de la empresa.
- Un ambiente sin conflictos motiva a las personas por desarrollar mejor sus funciones.
- Desarrolla el compromiso de los colaboradores con la organización.
- Permite generar consensos entre todos los miembros de la organización.

Las características que presenta la variable manejo de conflictos, según Chiavenato (2019) se presentan desde la perspectiva de ser constructivos o destructivos, siendo las principales:

- Permite tener un grupo motivado, porque un colaborador que gana un conflicto se motiva.
- Los resultados positivos en un conflicto permiten desarrollar el esfuerzo de los colaboradores.
- Los conflictos son un indicador para la alta dirección porque son un aviso de que algo está funcionando mal en las áreas intermedias u operativa.
- Los resultados que no son favorables dentro de un conflicto generan frustración y pocas ganas de colaborar con el desarrollo del área.

Por otro lado, Ramos (2016) explica que los enfoques del manejo de conflictos son las siguientes:

- Evitarlo o retirarse. Este enfoque consiste en evitar la generación del conflicto, es decir, se cree por conveniente no enfrentar el problema, sino se opta por retirarse con la finalidad de evitar confrontaciones entre los miembros del equipo.
- Competir u obligar. Este enfoque consiste en tener una posición de ganar el conflicto, más aún cuando no se tiene la seguridad que no serpa de utilidad, generalmente, se observa cuando el gerente por tener el puesto que tiene considera tener la razón en todas las decisiones que se toma.
- Adaptación y conciliación. Este enfoque considera más importante las relaciones interpersonales, es decir, se busca crear acuerdo de paz ante la inminente generación de un conflicto, se busca minimizar las diferencias no prestando la atención al problema que se genera en el área de trabajo.
- Concesión. Este enfoque busca el equilibrio de la satisfacción entre los miembros de un equipo de trabajo, es decir, se busca una posición intermedia con la finalidad que no gane ni uno ni otro agente del conflicto, por el contrario,

se busca establecer acuerdo para mermar las diferencias entre los integrantes del equipo de trabajo.

Respecto a los aportes teóricos de esta variable, la OIT (2020) busco crear acciones que permitan la solución de conflictos laborales a través del fortalecimiento del diálogo entre los integrantes de un equipo. Los factores que intervienen en la medición de estas variables son:

Entorno favorable. Las organizaciones actualmente buscan personas distintas con capacidad de empatía con la finalidad de crear consensos que permitan una convivencia armoniosa dentro de una empresa considerando que será el lugar donde pasarán el mayor tiempo de su vida. Con esto se logra disminuir el estrés y mejorar la motivación de los integrantes de un equipo de trabajo. Es importante para evitar los conflictos laborales, crear un ambiente de trabajo positivo, para ello, hay que entender que el ambiente laboral no solo es el espacio físico donde los empleados desarrollan sus actividades para recibir una recompensa económica. Ahora bien, un ambiente favorable, no solo implica, un ambiente sin conflictos, sino también un ambiente con una calidad de luz, aire, ruido que permita el desarrollo armonioso de las funciones de los colaboradores. Lograr que los colaboradores estén satisfechos depende en gran medida de un liderazgo efectivo, sin embargo también de la aplicación de estrategias específicas que busquen crear un entorno productivo que los lleve a ser una organización exitosa, siendo para ello necesario un ambiente de apoyo, un lugar de trabajo flexible, un reconocimiento adecuado a las labores de los colaboradores, brindar autonomía a los colaboradores, buscar crear espacio de aprendizaje y programar actividades fuera del entorno laboral.

Prevención del conflicto. Una de las formas las efectivas de enfrentar un conflicto laboral es el rol que asume el líder de una empresa, siendo para ello primero

identificar los problemas para luego analizarlos y enfrentarlos. En ese sentido, las organizaciones necesitan líderes efectivos que presenten cualidades como la capacidad de escuchar de forma imparcial a las partes involucradas, investigar las causas que generan el conflicto, buscar la generación de consensos para la solución adecuada del conflicto.

Resolución del conflicto. La resolución de un conflicto incluye estrategias de manejo de situaciones conflictivas o difíciles entre los integrantes de una empresa. En ese sentido, es importante la creación de un espacio laboral adecuado que garantice la productividad, el buen trabajo en equipo y las estrategias para la consecución de metas u objetivos de la empresa. Desde esta perspectiva, la resolución de un conflicto es un reto que tienen los líderes de las organizaciones pues dichos conflictos son los que ponen a prueba la cooperación, la asertividad y el compromiso de los colaboradores de una empresa.

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**



## **2.1. Tipo y diseño de investigación**

### ***Tipo de investigación***

La investigación es de tipo básica, ya que se enfoca en el marco teórico y permanece en él con la finalidad de incrementar nuevos conocimientos que enriquezcan la variable. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) explica que: “La investigación básica sirve de cimiento para la investigación aplicada y esencial para su desarrollo ya sea como la ciencia” (p. 134).

Por otro lado, el nivel de investigación es correlacional porque busca analizar el nivel de relación que existe entre las variables comunicación interna y manejo de conflictos. En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “El nivel correlacional tiene como finalidad analizar la relación entre las variables y dimensiones ante el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos” (p. 154).

Asimismo, el enfoque del estudio es cuantitativo porque los datos serán previamente cuantificados, además se utilizó procesos estadísticos para obtener resultados que permitan probar las hipótesis de estudio. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Un enfoque cuantitativo es consistente y basado en evidencia, en el que la recopilación de datos se utiliza para probar hipótesis medidas numéricamente utilizando procedimientos estadísticos para establecer pautas y probar teorías” (p. 182)

### ***Diseño de investigación***

El diseño de la investigación es no experimental puesto que el estudio se realiza sin modificar las variables, solo se consideraron sucesos tal cual se encuentran en la realidad para analizar los resultados. Hernández, y Mendoza (2018) indican que la investigación no experimental: “Consiste en estudios que se realizan

sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 162).

Finalmente, el corte es transversal porque se recolectaron datos en un determinado momento. Al respecto, Bernal (2010) afirma: “La investigación transversal, es aquella en la que se logra tener la información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 61).

## **2.2 Población, muestra y muestreo**

Hernández y Mendoza (2018) definen a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones que se desea investigar. En el caso del estudio, la población de la empresa Virgo Mercantil está constituida por 80 colaboradores en planilla ubicados en los establecimientos de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos y que se encuentran laborando durante el año 2022.

En el caso del estudio no se consideró una muestra puesto que los colaboradores tenían conocimiento que se venía ejecutando una investigación donde estaban predispuesto a participar, por otro lado, los autores consideran que cuando la población es pequeña no es recomendable sacar un cálculo de tamaño de muestra. Al respecto, Bustamante (2017) explica que: “Al nosotros tener una población pequeña no se considera una muestra, ya que está claramente limitado o definido siendo así que no se considera muestra, siendo esta decisión lo más apropiado para estos estudios” (p. 8)

## **2.3. Hipótesis**

### ***Hipótesis general***

Existe relación significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

### ***Hipótesis específicas***

Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

## **2.4. Variables y operacionalización**

### ***Definición conceptual de la comunicación interna***

Berceruelo (2011) menciona que se basa en la relación existente entre un grupo de dos o más personas en el cual intercambia información y conllevan emociones y afectos de la organización con una visión general, se considera que las reuniones de individuos son valiosas para las empresas puesto que contribución.

### ***Definición operacional de la comunicación interna***

La comunicación interna es una variable que se mide en función de las tres dimensiones que consideran los autores considerando en el estado del arte de la investigación como son la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. Asimismo, estas dimensiones fueran desagregados en 9 indicadores de medición considerando tres para cada dimensión, estos indicadores permitieron construir un cuestionario conformado por 27 reactivos que miden de forma objetiva la variable de estudio.

**Tabla 1***Cuadro de operacionalización de la variable comunicación interna*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Rangos
Comunicación ascendente	- Buen trato. - Respuesta inmediata - Fluidez comunicativa.	1 al 9		
Comunicación descendente	- Análisis de información. - Explicación. - Orientación.	10 al 18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [112 - 130) Regular [83 - 112) Bueno [54 - 83)
Comunicación Horizontal	- Medios de comunicación. - Integración.	19 al 27		

***Definición conceptual del manejo de conflictos***

La OIT (2020) define al manejo de conflictos como: “Un medio por el cual los conflictos pueden ser satisfactorios para la organización por lo cual es importante saber sobre los conflictos, se entiende que los conflictos permiten tomar mejores decisiones porque hace notar una realidad para la empresa” (p. 184).

***Definición operacional del manejo de conflictos***

El manejo de conflictos es una variable que se mide en función de las tres dimensiones que consideran los autores considerando consultados en la investigación como son el entorno favorable, prevención de conflictos y resolución de conflictos. Asimismo, estas dimensiones fueran desagregados en 9 indicadores de medición considerando tres para cada dimensión, estos indicadores permitieron

construir un cuestionario conformado por 27 reactivos que miden de forma objetiva la variable manejo de conflictos desde la perspectiva de los colaboradores.

**Tabla 2**

*Cuadro de operacionalización de la variable manejo de conflictos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Rangos
Entorno favorable	- Ambiente acogedor.	1 al 9		
	- Relaciones adecuadas. - Comunicación fluida.			
Prevención de conflictos	- Cumplimiento de tareas asignadas.	10 al 18	1. Nunca	Malo [115 - 134)
	- Metas logradas.		2. Casi nunca	Regular [76 - 115)
	- Conocimiento dentro del puesto de trabajo.		3. A veces	Bueno [50 - 76)
Resolución de conflictos	- Comunicación consensuada.	19 al 27	4. Casi siempre	
	- Negociación.		5. Siempre	
	- Liderazgo en el centro de trabajo.			

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### *Técnica de investigación*

En este estudio se aplicó la técnica de la encuesta para la obtención de datos de la muestra y conocer relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos dentro de la empresa. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) explican que: “Consiste en la aplicación de cuestionarios sobre la muestra para obtener información y poder usarla con un buen fin” (p. 219). Por otro lado, Alvira (2011) explica: “La encuesta es esencialmente una técnica de recogida de información con

una filosofía subyacente (lo que la convierte en un método), pero admite muy diferentes diseños de investigación” (p. 7).

### ***Instrumentos de recolección de datos***

La recolección de datos se desarrolló con la aplicación de dos cuestionarios que miden las variables comunicación interna y manejo de conflictos en forma independiente para luego mediante procesos estadísticos analizar su nivel de asociación. El primer cuestionario es para medir la variable comunicación interna y el segundo cuestionario es para medir el manejo de conflictos. Por otro lado, estos cuestionarios han demostrado tener niveles adecuados de validez y de confiabilidad.

En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) menciona que confiabilidad es la similitud de respuestas al aplicarse repetidas veces el mismo cuestionario a un mismo sujeto.

Por otro lado, Lamprea y Gómez (2007) explican que la validez de los instrumentos de recolección de datos está relacionada con la coherencia que poseen los diversos ítems para medir las variables de estudio.

### ***Instrumentos I. Ficha técnica del cuestionario de comunicación interna***

Nombres	: Cuestionario de comunicación interna
Autores	: Ángel Eddy Canchari Ramos / Tayli Milagros Guizado Livias
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos.
Modo de aplicación	: Formulario Google

El cuestionario permite la realización de la medición de aquellas dimensiones pertenecientes de la variable comunicación interna en la empresa Virgo Mercantil

mediante las dimensiones de comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. El instrumento está compuesto por 27 ítems considerando 3 indicadores por cada dimensión, ha sido medido mediante una escala Likert que contiene 5 resultados con una puntuación máxima de 135.

### ***Instrumentos II. Ficha técnica del cuestionario de manejo de conflictos***

Nombres	: Cuestionario de manejo de conflictos
Autores	: Ángel Eddy Canchari Ramos / Tayli Milagros Guizado Livias
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos.
Modo de aplicación	: Formulario Google

El cuestionario permite la medición de aquellas dimensiones pertenecientes de la variable manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil mediante las dimensiones de entorno favorable, prevención de conflictos y resolución de conflicto. El instrumento está compuesto por 27 ítems considerando 3 indicadores por cada dimensión, ha sido medido mediante una escala Likert que contiene 5 resultados con una puntuación máxima de 135.

### **2.6. Procedimientos**

La investigación tuvo como punto inicial la identificación del problema en los ambientes de la empresa y que se encontraban relacionados a la deficiente comunicación en todos sus niveles, así como los conflictos que viene originando en las diferentes áreas de trabajo. Luego de ello, se formularon los problemas, objetivos e hipótesis de investigación que requirieron de fundamentaciones teóricas basadas en la revisión de antecedentes y autores que son importantes para el desarrollo de

las variables, posteriormente, se identificó la metodología más adecuada para el desarrollo de la investigación, así como la construcción de los cuestionarios de recolección de datos, para posteriormente realizar la tabulación de datos y dar por aceptado las hipótesis de trabajo.

## 2.7. Análisis de datos

En primer término, los datos recopilados de la muestra mediante el cuestionario se procesaron en los programas Microsoft Excel y SPSS 26 para el análisis estadístico de correlaciones. Luego, se desarrolló el nivel de confiabilidad de los cuestionarios mediante el alfa de Cronbach puesto que son cuestionarios que presentan escala politómica, cabe señalar que esta aplicación permitió identificar la fiabilidad del estudio de investigación. Silva y Brain (2006) explican: “El coeficiente alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems” (p. 66).

**Tabla 3**

*Escala de confiabilidad de alfa Cronbach*

Rangos	Magnitudes
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.56	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.* Naupas et al., 2018, p. 279.

Luego, se realizó el análisis descriptivo tanto de las variables de estudio como de sus dimensiones. Por otro lado, se realizará gráfico y tablas estadísticas y a partir de ahí se pueda identificar los problemas que se presentan en la empresa.



Asimismo, se desarrolló la prueba de normalidad mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, dado que se trata de una muestra superior a 50 sujetos. Por otro lado, de acuerdo con los puntajes de las variables se utilizó la prueba de correlación de Pearson. Ñaupás et al. (2018) al respecto menciona: “La correlación de Pearson es una medida estadística que mide la intensidad y la orientación que existe entre dos fenómenos o dos variables como: memoria e inteligencia, inteligencia y rendimiento académico etc.” (p. 432).

**Tabla 4**

*Escala de correlación de Pearson*

Rango de valores	Interpretación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1,00	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Triola, 2018, p. 708.

## **2.8. Aspectos éticos**

Respecto a este acápite, es importante mencionar que la investigación esta adecuado a los lineamiento y exigencias de la universidad, en términos de originalidad de información, así como la adecuación a la redacción de forma y estilo al APA 7 como se indica en la guía del vicerrectorado de investigación.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### 3.1. Validación del instrumento

La validación de los cuestionarios de comunicación interna y manejo de conflictos fueron desarrollados por validación de criterios de jueces, estos tuvieron la responsabilidad de revisar cada uno de los ítems considerados en los cuestionarios y determinar si son adecuados para medir los indicadores de las dimensiones.

**Tabla 5**

*Resultados de validación del cuestionario de comunicación interna y manejo de conflictos*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Dra. Patricia Yllescas Rodríguez	Aplicable

Los jueces determinaron que los ítems realmente permiten medir las variables de estudio, es decir, estos consideran que los cuestionarios en mención realmente miden las variables que indican medir.

#### 3.1.1. Resultados de fiabilidad

##### **Análisis de fiabilidad del cuestionario de comunicación interna.**

El cuestionario de comunicación interna paso por procesos de confiabilidad para determinar su nivel de consistencia, este proceso fue desarrollado con el estadístico alfa de Cronbach considerando que presenta una escala de Likert para su medición.

**Tabla 6**

*Análisis de fiabilidad del cuestionario de comunicación interna*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.845	27

Los resultados evidenciados en la tabla 6 indican que el cuestionario de comunicación interna presenta un excelente nivel de confiabilidad cuyo resultado es de 0.845, demostrando que es adecuado para el recojo de información.

**Tabla 7***Análisis de fiabilidad del cuestionario de las dimensiones de comunicación interna*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Comunicación ascendente	,585	9
Comunicación descendente	,584	9
Comunicación horizontal	,537	9

Los resultados evidenciados en la tabla 7 indican que las dimensiones del cuestionario de comunicación interna presentan niveles adecuado de confiabilidad cuyos resultados son de 0.585, 0.584 y 0.537 para las dimensiones de comunicación ascendente, descendente y horizontal respectivamente.

#### **Análisis de fiabilidad del cuestionario de manejo de conflictos.**

El cuestionario de manejo de conflictos pasó por procesos de confiabilidad para determinar su nivel de confiabilidad, este proceso fue desarrollado con el estadístico alfa de Cronbach considerando que presenta una escala de Likert.

**Tabla 8***Análisis de fiabilidad del cuestionario de manejo de conflictos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	27

Los resultados evidenciados en la tabla 8 indican que el cuestionario de manejo de conflictos presenta un excelente nivel de confiabilidad cuyo resultado es de 0.931, demostrando que es adecuado para el recojo de información.

**Tabla 9***Análisis de fiabilidad del cuestionario de las dimensiones de manejo de conflictos*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Entorno favorable	,853	9
Prevención de conflictos	,913	9
Resolución de conflictos	,750	9

Los resultados evidenciados en la tabla 9 indican que las dimensiones del cuestionario de manejo de conflictos presentan niveles adecuado de confiabilidad cuyos resultados son de 0.853, 0.913 y 0.750 para las dimensiones de entorno favorable, prevención de conflictos y resolución de conflictos respectivamente.

### 3.2. Resultados descriptivos de las variables

#### ***Resultados descriptivos de variable comunicación interna***

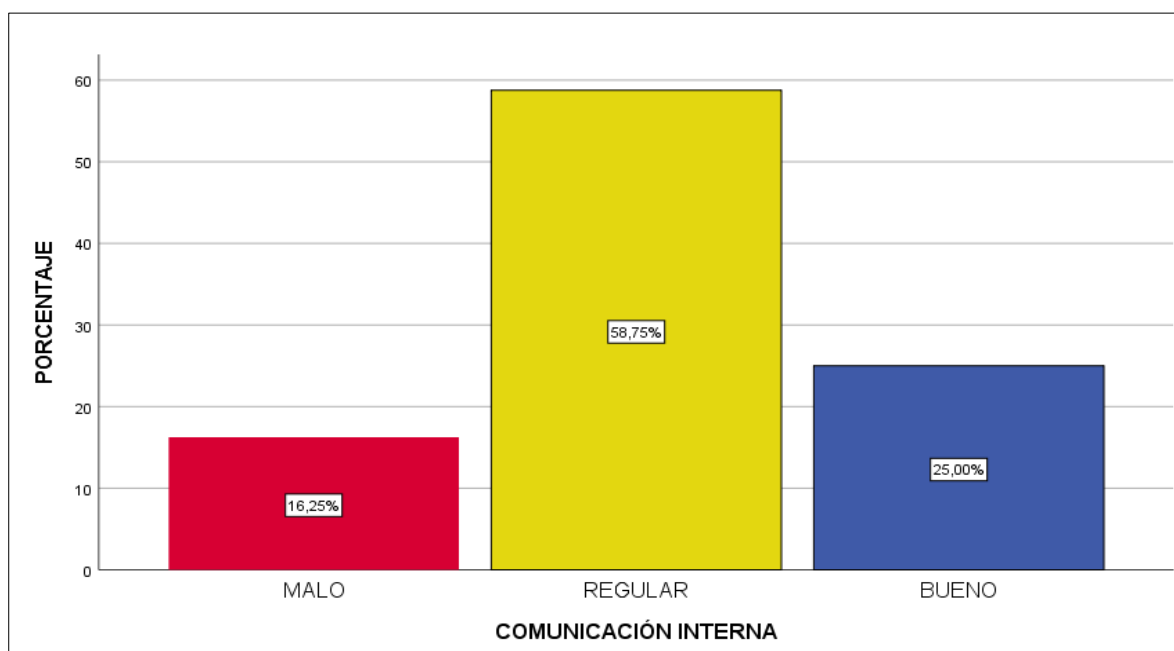
**Tabla 10**

*Análisis descriptivo de la variable comunicación interna*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	13	16,3
Regular	47	58,8
Bueno	20	25,0
Total	80	100,0

**Tabla 1**

*Análisis porcentuales de la variable comunicación interna*



En la tabla 10 y figura 1 se puede observar que 47 colaboradores que representan el 58,75% indican que la comunicación interna se desarrolla en un nivel regular, 20 colaboradores que representan el 25% indican que la comunicación

interna se desarrolla en un nivel bueno y 13 colaboradores que representan el 16.25% indican que la comunicación interna se desarrolla en un nivel malo. Estos resultados permiten conocer que la empresa cuenta con un problema en la comunicación interna debido a que los colaboradores sienten que su comunicación dentro de la empresa es regular.

### **Resultados descriptivos de variable manejo de conflictos**

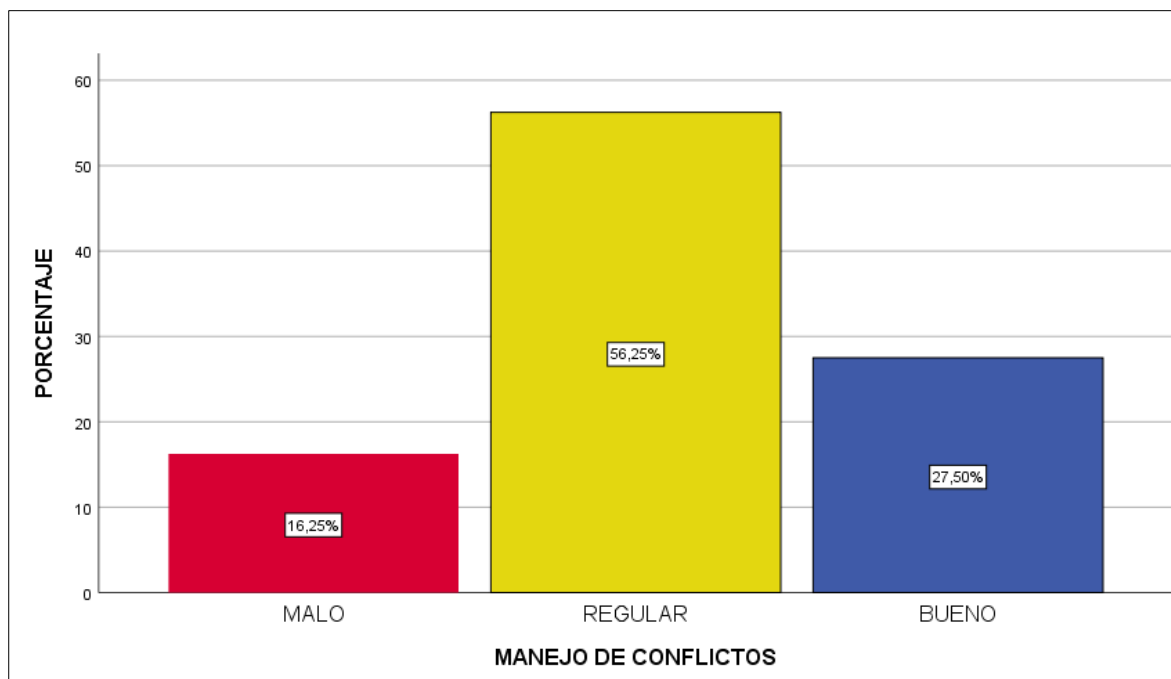
**Tabla 11**

*Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	13	16,3
Regular	45	56,3
Bueno	22	27,5
Total	80	100,0

**Figura 2**

*Análisis porcentual de la variable manejo de conflictos*



En la tabla 11 y figura 2 se puede observar que 45 colaboradores que representan el 56,25% indican que el manejo de conflictos en la empresa se

desarrolla en un nivel regular, 22 colaboradores que representan el 27,5% indican que el manejo de conflictos en la empresa se desarrolla en un nivel bueno y 13 colaboradores que representan el 16.25% indican que el manejo de conflictos en la empresa se desarrolla en un nivel malo. Estos resultados indican que el manejo de conflictos en la empresa no se desarrolla adecuadamente generando disconformidad en el personal.

### 3.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### ***Resultados descriptivos de las dimensiones de la comunicación interna***

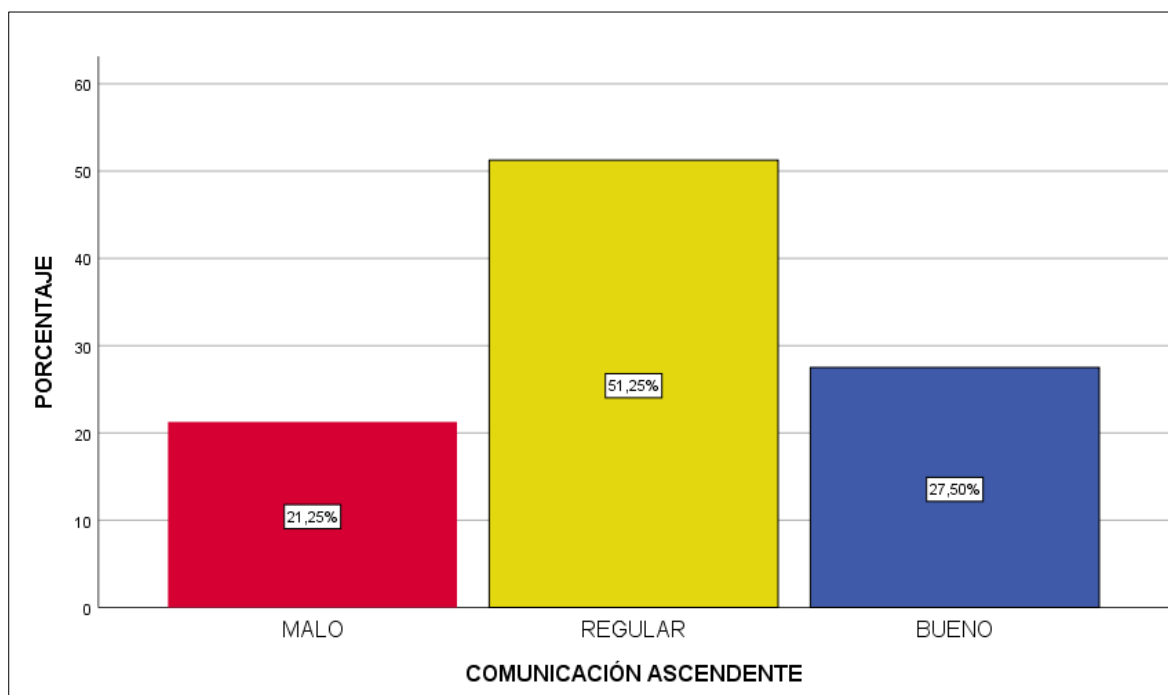
**Tabla 12**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	17	21,3
Regular	41	51,2
Bueno	22	27,5
Total	80	100,0

**Figura 3**

*Análisis porcentual de la dimensión comunicación ascendente*



En la tabla 12 y figura 3 se puede observar que 41 colaboradores que representan el 51,25% indican que la comunicación ascendente en la empresa se desarrolla en un nivel regular, 22 colaboradores que representan el 27,5% indican que la comunicación ascendente en la empresa se desarrolla en un nivel bueno y 17 colaboradores que representan el 21.25% indican que la comunicación ascendente en la empresa se desarrolla en un nivel malo. Estos resultados indican que la comunicación de colaboradores con los jefes no se desarrolla de manera fluida afectando la toma de decisiones y el correcto manejo de la parte operativa de la empresa.

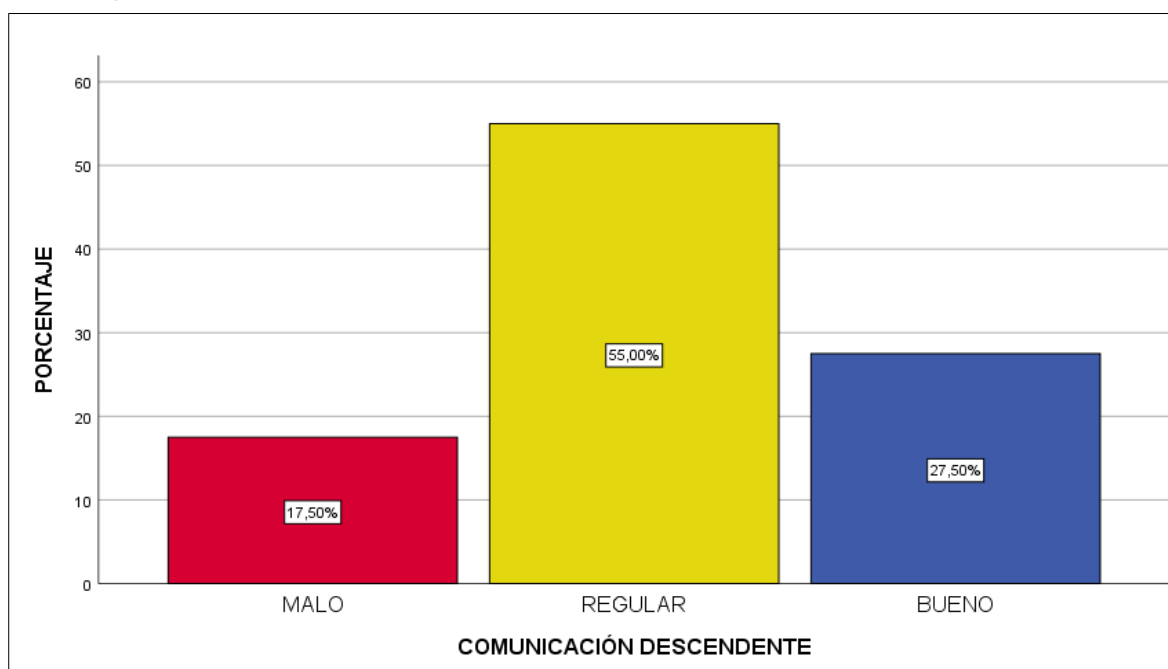
**Tabla 13**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	14	17,5
Regular	44	55,0
Bueno	22	27,5
Total	80	100.0

**Figura 4**

*Análisis porcentuales de la dimensión comunicación descendente*





En la tabla 13 y figura 4 se puede observar que 44 colaboradores que representan el 55% indican que la comunicación descendente en la empresa se desarrolla en un nivel regular, 22 colaboradores que representan el 27,5% indican que la comunicación descendente en la empresa se desarrolla en un nivel bueno y 14 colaboradores que representan el 17.5% indican que la comunicación descendente en la empresa se desarrolla en un nivel malo. Estos resultados indican que la comunicación desde los jefes hacia los colaboradores no se desarrolla de manera fluida afectando el desempeño laboral de los colaboradores por no tener información adecuada en el tiempo previsto.

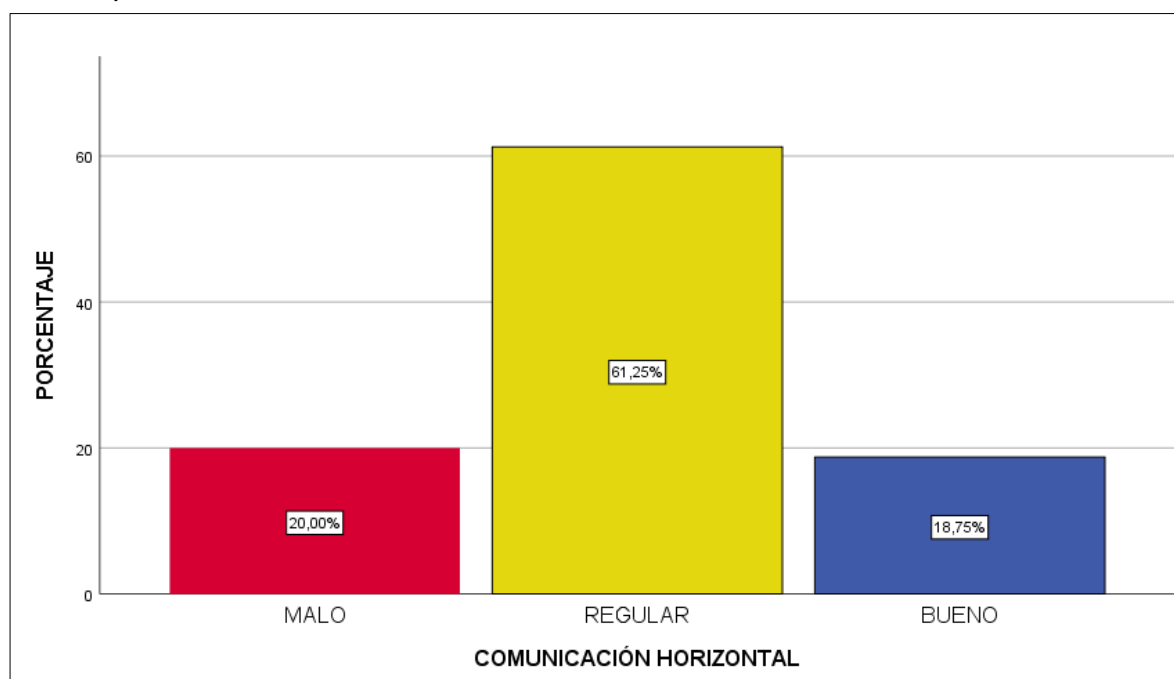
**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	16	20,0
Regular	49	61,3
Bueno	15	18,8
Total	80	100,0

**Figura 5**

*Análisis porcentuales de la dimensión comunicación horizontal*



En la tabla 14 y figura 5 se puede observar que 49 colaboradores que representan el 61,25% indican que la comunicación horizontal en la empresa se desarrolla en un nivel regular, 15 colaboradores que representan el 18,75% indican que la comunicación horizontal en la empresa se desarrolla en un nivel bueno y 16 colaboradores que representan el 20% indican que la comunicación horizontal en la empresa se desarrolla en un nivel malo. Estos resultados indican que la comunicación entre los compañeros de área o en el mismo nivel jerárquico se ve afectada por una mala relación entre ellos o por un deficiente canal de comunicación.

### **Resultados descriptivos de las dimensiones del manejo de conflictos**

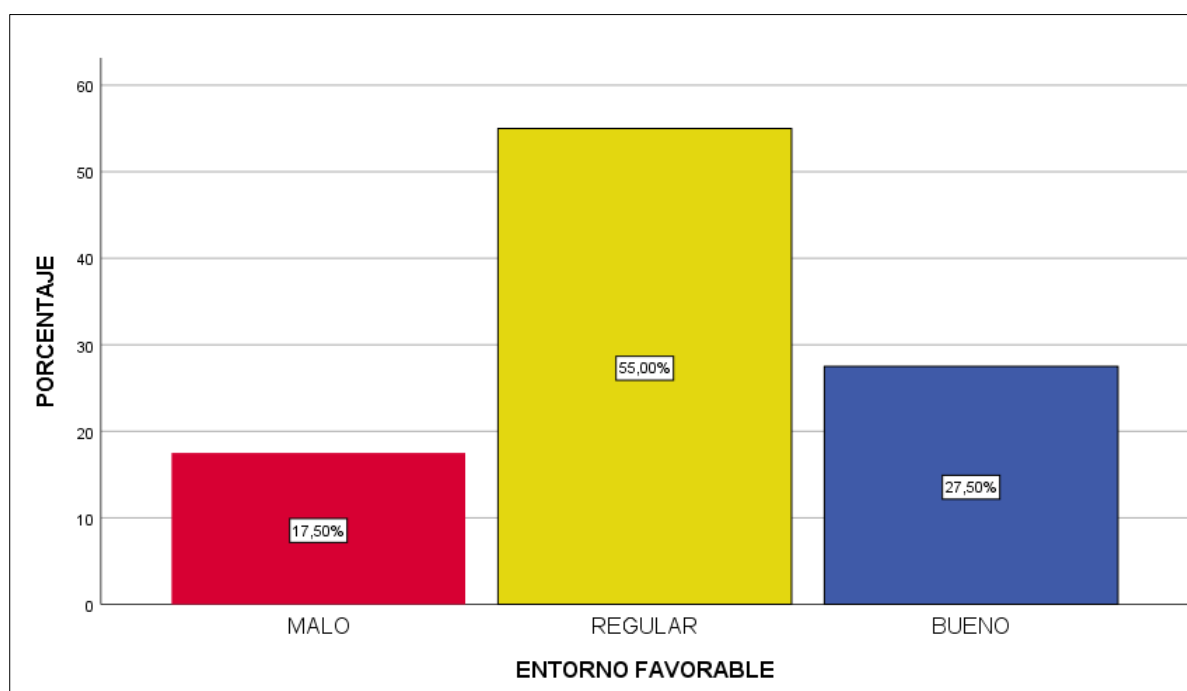
**Tabla 15**

*Análisis descriptivo de la dimensión entorno favorable*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	14	17,5
Regular	44	55,0
Bueno	22	27,5
Total	80	100,0

**Figura 6**

*Análisis porcentuales de la dimensión entorno favorable*



En la tabla 15 y figura 6 se puede observar que 44 colaboradores que representan el 55% indican que el entorno favorable en la empresa es de nivel regular, 22 colaboradores que representan el 27,5% indican que el entorno favorable en la empresa es de nivel bueno y 14 colaboradores que representan el 17,5% indican que el entorno favorable en la empresa es de nivel malo. Estos resultados indican que el clima o entorno en la empresa en algunas situaciones no es propicio para el desarrollo de las actividades porque existe rencillas o malas respuesta entre compañeros de una misma área o de un mismo nivel jerárquico.

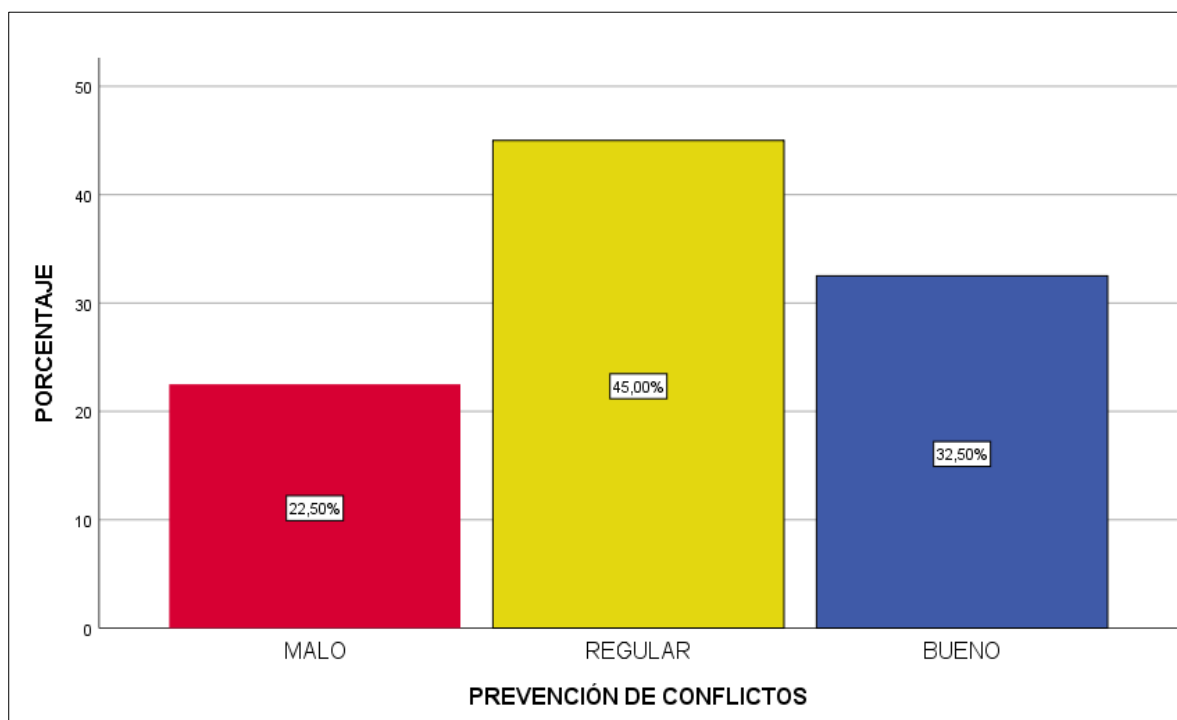
**Tabla 16**

*Análisis descriptivo de la dimensión prevención de conflictos*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	18	22,5
Regular	36	45,0
Bueno	26	32,5
Total	80	100,0

**Figura 7**

*Análisis porcentuales de la dimensión prevención de conflictos*



En la tabla 16 y figura 7 se puede observar que 36 colaboradores que representan el 45% indican que la prevención de conflictos en la empresa es de nivel regular, 26 colaboradores que representan el 32,5% indican que la prevención de conflictos en la empresa es de nivel bueno y 18 colaboradores que representan el 22,5% indican que la prevención de conflictos en la empresa es de nivel malo. Estos resultados indican que no se toman medidas adecuadas en la empresa o no existen políticas de sanciones que puedan de alguna manera evitar los conflictos en la empresa.

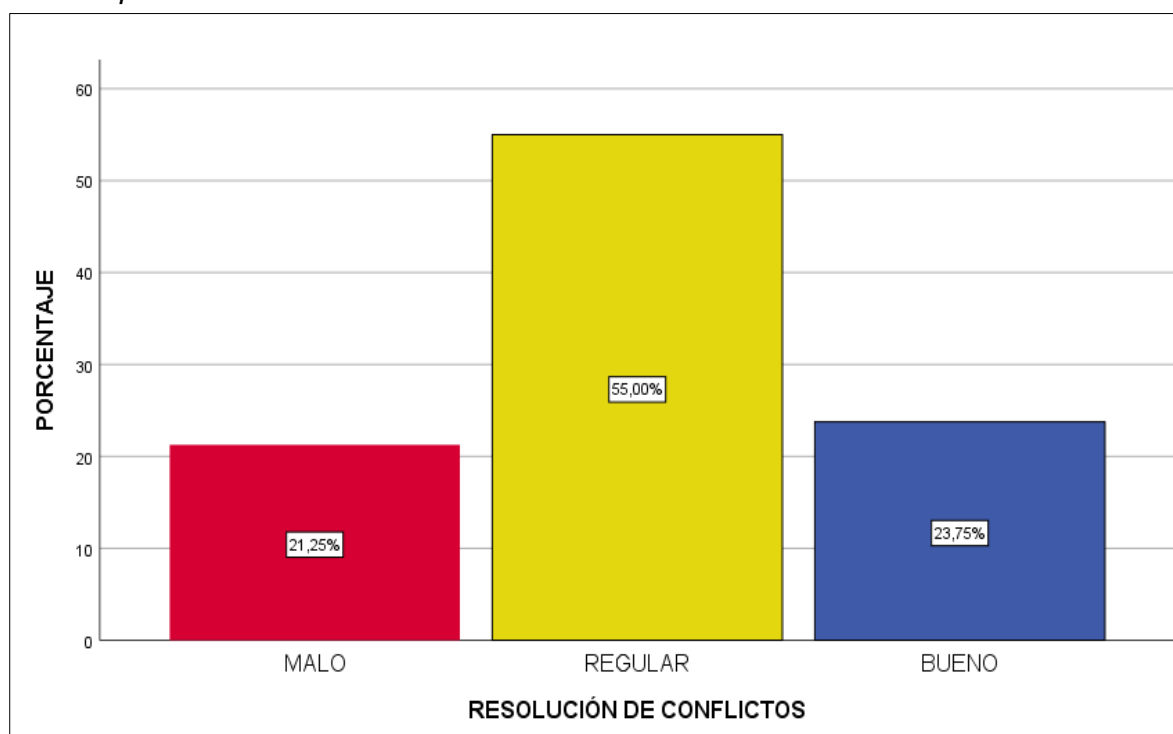
**Tabla 17**

*Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	17	21,3
Regular	44	55,0
Bueno	19	23,8
Total	80	100,0

**Figura 8**

*Análisis porcentuales de la dimensión resolución de conflictos*



En la tabla 17 y figura 8 se puede observar que 44 colaboradores que representan el 55% indican que la resolución de conflictos en la empresa es de nivel regular, 19 colaboradores que representan el 23,75% indican que la resolución de conflictos en la empresa es de nivel bueno y 17 colaboradores que representan el 21,25% indican que la resolución de conflictos en la empresa es de nivel malo. Estos resultados indican que existe un adecuado manejo de los jefes directos cuando se presenta un conflicto en la empresa.

### 3.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

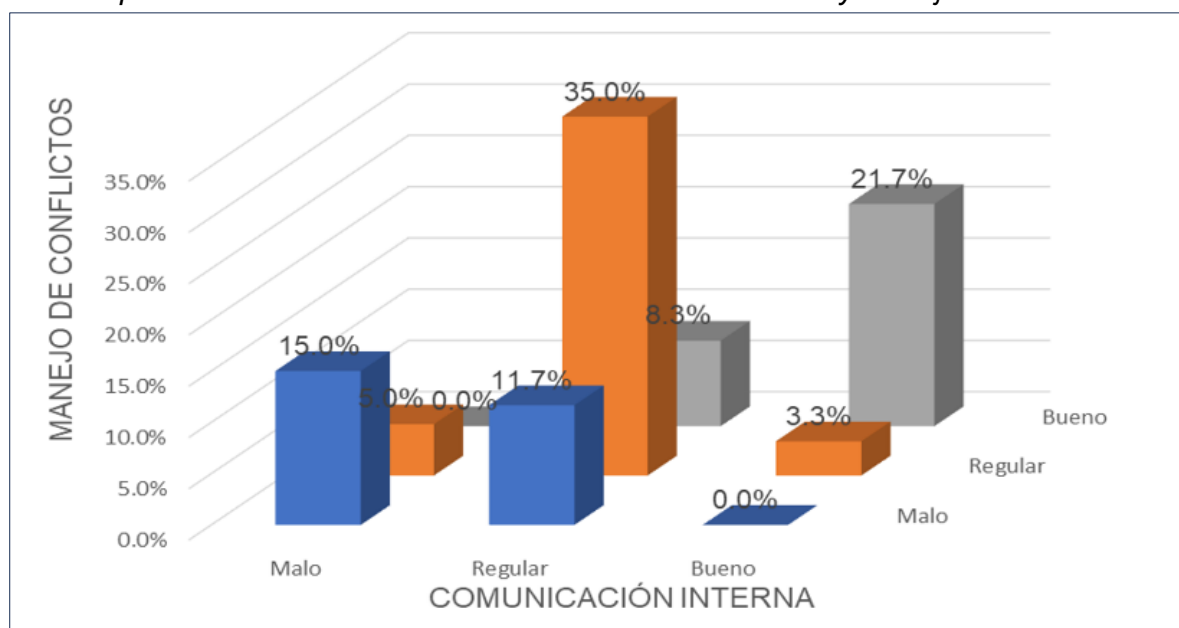
**Tabla 18**

*Análisis descriptivos de la relación entre la comunicación interna y manejo de conflictos*

Comunicación interna	Manejo de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	8	15.0%	6	11.7%	0	0.0%	14	26.7%
Regular	7	5.0%	19	35.0%	12	3.3%	38	43.3%
Bueno	0	0.0%	15	8.3%	13	21.7%	28	30.0%
Total	15	20.0%	40	55.0%	25	25.0%	80	100.0%

**Figura 9**

*Análisis porcentual de la relación entre la comunicación interna y manejo de conflictos*



En la tabla 18, respecto a la comunicación interna, se observa que el 26,7% considera que la comunicación interna es mala, el 43,3% considera que la comunicación interna es regular y el 30% considera que la comunicación interna es buena. Por otro lado, respecto al manejo de conflictos, se observa que el 20% considera que el manejo de conflictos es malo, el 55% considera que el manejo de conflictos es regular y el 25% considera que el manejo de conflictos es bueno. Asimismo, en la figura 9, se observa que el 15% considera que la relación entre las variables es mala, el 35% considera que las variables se relacionan en un nivel regular y el 21,7% considera que la relación entre las variables es buena.

### 3.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>. La variable manejo de conflictos presenta una distribución normal.

H<sub>a</sub>. La variable manejo de conflictos no presenta una distribución normal.

**Tabla 19**

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

		Manejo de conflictos
N		80
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	112,50
	Desv. Desviación	11,971
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,120
	Positivo	,120
	Negativo	-,085
Estadístico de prueba		,120
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>

En la tabla 19, se presentan los resultados de la prueba de normalidad de la variable manejo de conflictos, en ella se indica que las puntuaciones de la variable manejo de conflictos presentan una distribución de contraste normal, demostrando con su nivel de significancia de 0.200 lo que permite aceptar la hipótesis nula de la normalidad. Por otro lado, estos resultados permiten mencionar que la prueba de

correlación adecuada para la prueba de hipótesis debe ser paramétrica considerándose para el estudio la prueba R de Pearson.

### 3.6. Procedimientos correlacionales

#### ***Contrastación de hipótesis general***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

H<sub>a</sub>. Existe relación significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

**Tabla 20**

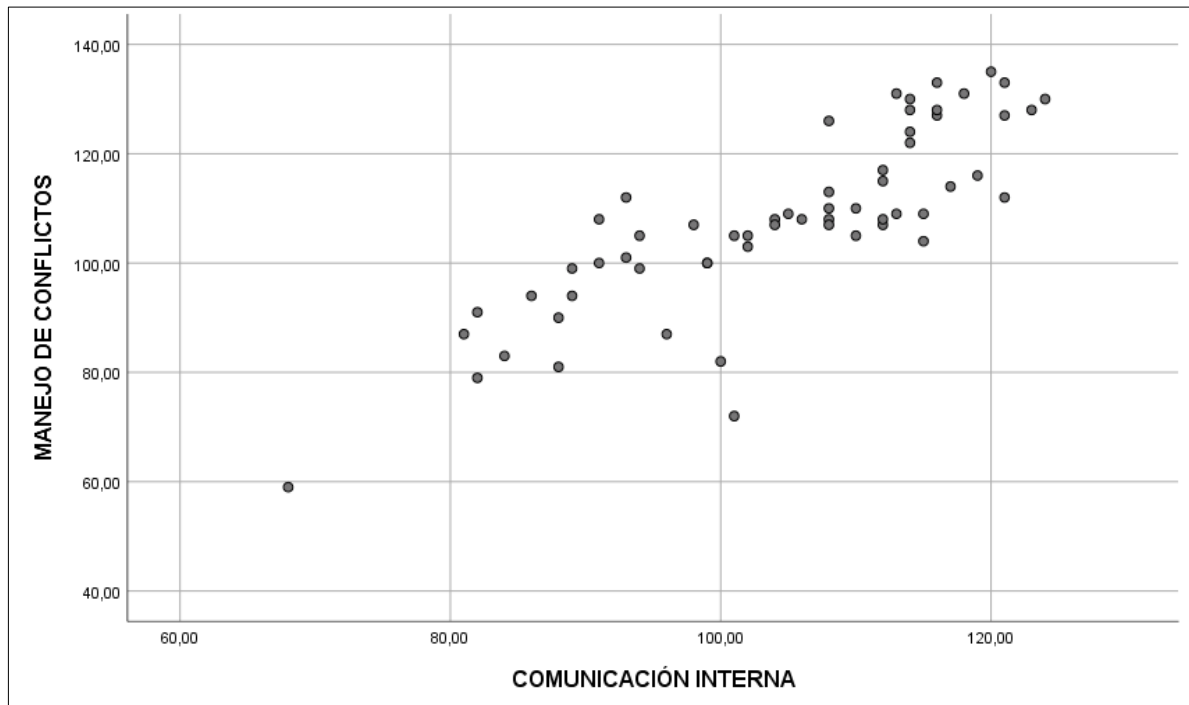
*Resultados de la prueba de correlación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos*

		Manejo de conflictos
Comunicación interna	Correlación de Pearson	,656**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	80

Los resultados de la tabla 20, muestran los resultados de correlación entre las variables comunicación interna y manejo de conflictos. Estos resultados indican un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se indica un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0,656 lo que demuestra que las variables presentan una correlación positiva moderada de acuerdo con las percepciones de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

**Figura 10**

*Gráfico de dispersión de las variables comunicación interna y manejo de conflictos laborales*



En la figura 10 se evidencia los resultados del gráfico de dispersión de los puntajes de las variables comunicación interna y manejo de conflictos. Estos resultados indican una relación con tendencia positiva, entendiéndose que mientras mejoren los puntajes de la variable comunicación interna, entonces mejora los puntajes de la variable manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

### ***Contrastación de hipótesis específicas 1***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.



**Tabla 21**

*Resultado de correlación entre la dimensión comunicación ascendente y el manejo de conflictos*

		Manejo de conflictos
Comunicación ascendente	Correlación de Pearson	,625**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	80

Los resultados de la tabla 21, muestran los resultados de correlación entre la dimensión comunicación ascendente y la variable manejo de conflictos. Estos resultados indican un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se indica un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0,625 lo que demuestra que la dimensión y la variable presentan una correlación positiva moderada de acuerdo con las percepciones de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

### ***Contrastación de hipótesis específicas 2***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

**Tabla 22**

*Resultado de correlación entre la dimensión comunicación descendente y el manejo de conflictos*

		Manejo de conflictos
Comunicación descendente	Correlación de Pearson	,640**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	80

Los resultados de la tabla 22, muestran los resultados de correlación entre la dimensión comunicación descendente y la variable manejo de conflictos. Estos resultados indican un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se indica un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0,640 lo que demuestra que la dimensión y la variable presentan una correlación positiva moderada de acuerdo con las percepciones de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

### ***Contrastación de hipótesis específicas 3***

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

**Tabla 23**

*Resultado de correlación entre la dimensión comunicación horizontal y el manejo de conflictos*

		Manejo de conflictos
Comunicación	Correlación de Pearson	,587**
horizontal	Sig. (bilateral)	,000
	N	80

Los resultados de la tabla 23, muestran los resultados de correlación entre la dimensión comunicación horizontal y la variable manejo de conflictos. Estos resultados indican un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se indica un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0,587 lo que demuestra que la dimensión y la variable presentan una correlación positiva moderada de acuerdo con las percepciones de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.

**CAPÍTULO IV**  
**DISCUSIÓN**

La investigación tuvo como finalidad establecer el nivel de relación existente entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil en el cual se identificaron ciertas deficiencias relacionados a la comunicación que viene afectando o evidenciándose conflictos dentro de la empresa.

Los instrumentos aplicados en el estudio pasaron por validación de jueces para determinar su grado de contenido en la redacción de sus items. Asimismo, estos cuestionarios pasaron por análisis de confiabilidad, el resultado de consistencia interna de la prueba de comunicación interna es igual a 0,845, mientras que para la prueba de manejo de conflicto alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,931, demostrando de esa manera que los cuestionarios presentan altos niveles de confiabilidad, dando así la libertad de continuar la investigación.

Los resultados adquiridos en la investigación respecto a la comprobación de la hipótesis general mediante el estadístico de correlación R de Pearson, demuestran que la comunicación interna y el manejo de conflictos presentan una correlación positiva moderada ( $r=0.656$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ) de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Estos resultados se contrastan con los resultados brindados por Julca (2021) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Lurín*, quien demuestra que la comunicación interna se relaciona muy fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.921$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ). En relación con este resultado se puede mencionar que existen evidencias en investigación donde se indica que la comunicación influyente positiva o negativamente con el manejo de conflictos siendo ocasionada en parte de la cadena de mando. Por otro lado, estos resultados justifican lo que indican los autores en relación que la comunicación dentro de una organización

es importante para que la información sea oportuna, así como para evitar malentendidos que puedan generar un conflicto dentro de la empresa que afecte el clima laboral.

Los resultados adquiridos en la investigación respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1 mediante el estadístico de correlación R de Pearson demuestran que la comunicación ascendente y el manejo de conflictos presentan una correlación positiva moderada ( $r=0.625$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ) de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Estos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Koc y Huerta (2022) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en tiempos de pandemia en la empresa Domino's pizza en sus sedes de Santiago de Surco – 2021*, quienes comprueban que existe una correlación positiva fuerte entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos ( $r=0.795$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ). Es decir, la comunicación que viene de los colaboradores debe ser escuchada y atendida por los jefes o directivos porque la parte operativa es la que mantiene un contacto directo con los clientes o público objetivo.

Los resultados adquiridos en la investigación respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2 mediante el estadístico de correlación R de Pearson demuestran que la comunicación descendente y el manejo de conflictos presentan una correlación positiva moderada ( $r=0.640$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ) de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Estos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por García y Pacheco (2020) en su tesis *Comunicación y el mal manejo de los conflictos en la empresa*, demuestran que la comunicación descendente y el manejo de conflictos se relacionan con un resultado  $r=0.661$  con un nivel de significancia de 0.000. Es decir, los

resultados comprueban lo que indican la teoría cuando explican que la comunicación descendente es importante porque permite a los colaboradores tener una idea más clara de las tareas que desarrollan en sus áreas de trabajo.

Los resultados adquiridos en la investigación respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3 mediante el estadístico de correlación R de Pearson demuestran que la comunicación horizontal y el manejo de conflictos presentan una correlación positiva moderada ( $r=0.587$ ;  $\text{Sig.}=0.000$ ) de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Estos resultados se contrastan con los resultados Julca (2021) en su tesis *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores de la municipalidad de Lurín – 2020*, cuando indica que la comunicación horizontal se relaciona de manera muy fuerte con el manejo de conflicto ( $\rho=0.840$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ). Estos resultados confirman de manera positiva lo manifestado lo que indican los teóricos al afirmar que la comunicación horizontal son las formas de interacción de información entre los miembros de una empresa de una determinada área o nivel jerárquico.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

En relación con el cumplimiento del objetivo general se concluye que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022, de acuerdo con el resultado estadístico R de Pearson de 0,656 a un nivel de significación de 0,000.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 1 se concluye que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022, de acuerdo con el resultado estadístico R de Pearson de 0,625 a un nivel de significación de 0,000.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 2 se concluye que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022, de acuerdo con el resultado estadístico R de Pearson de 0,640 a un nivel de significación de 0,000.

En relación con el cumplimiento del objetivo específico 3 se concluye que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022, de acuerdo con el resultado estadístico R de Pearson de 0,587 a un nivel de significación de 0,000.



**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**

De acuerdo con el cumplimiento del objetivo general que establece la relación moderada entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos, se recomienda plantear, aplicar y desarrollar un plan de acción que contemple estrategias de fluidez de información entre todos los integrantes de la empresa. Esta recomendación aplicar un programa de sensibilización entre todos los integrantes de la empresa, implementar planes de capacitación a los colaboradores y monitorear los canales de comunicación con la finalidad de tener una mejor fluidez de información.

De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 1 que establece la relación moderada entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos, se recomienda potenciar la fluidez de información y comunicación mediante la aplicación de acciones de retroalimentación efectivas y escuchando la información que tienen los colaboradores. Esta recomendación contempla realizar reuniones con la finalidad de conocer la parte emocional de los colaboradores, buscar la integración de los miembros de la empresa y monitorear el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 2 que establece la relación moderada entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos, se recomienda que desarrollar acciones que busquen comprometer o integrar más a los colaboradores con la parte gerencial de la empresa. Esta recomendación se desarrolla contemplando acciones como aplicar habilidades directivas y comunicacionales de la alta gerencia, impulsar una comunicación empática que integre a los colaboradores con la parte gerencial de la empresa, así como buscar un canal de comunicación formal que sea eficaz en la fluidez de información entre las áreas de la empresa.

De acuerdo con el cumplimiento del objetivo específico 3 que establece la relación moderada entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos, se recomienda desarrollar focus group con la finalidad de mejorar la fluidez de la información entre los colaboradores. Esta recomendación considera acciones como el desarrollo de dinámicas de integración el personal, fomentar el uso de redes sociales con fines comunicativos y solución de dudas en las actividades a desarrollar y finalmente, promover acciones entre las diversas áreas con la finalidad de lograr la integración de los miembros y la mejora de los canales de comunicación entre los colaboradores de un mismo nivel jerárquico.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Granica.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: Una perspectiva global metodológica* (2ª ed.). CIS.
- Arizcuren, A. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Feaps.
- Berceluro, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos*.  
Wolters Kluwer.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación científica* (3ª ed.). Pearson.
- Bustamante, W. (2017). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Ciencia y Tecnología.
- Centro de Estudios Financieros (2010, marzo). *Las 10 toxinas de empresariales*. CEF.  
<https://www.cef.es/es/estudio-10-toxinas-empresariales.html>
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional* (2ª Ed.). McGraw-Hill.
- El Peruano (2019, 6 de abril). La interacción social en tiempos de internet. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/77305-la-interaccion-social-en-tiempos-de-internet>
- Escalera, G. (2012). *Comportamiento organizativo y recursos humanos*. Ediciones académicas.
- Florentino, A. y Arias, A. (2021). *Propuestas de estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo- septiembre del 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña]. Repositorio de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.  
<https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/4172>
- García, J. y Pacheco, D. (2020). *Comunicación Interna y Manejo de Conflictos del personal administrativo de una entidad financiera, Lima 2020* [Tesis de

- pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/90949>
- Guerrero, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio de la Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/628de885-365b-4502-b023-afaf417e3d32/content>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Julca, F. (2021). *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores de la municipalidad de Lurín – 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1583>
- Koc, A. y Huerta, J. (2022). *Comunicación interna y manejo de conflictos en tiempos de pandemia en la empresa Domino's pizza en sus sedes de Santiago de Surco – 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2362>
- Lamprea, J. y Gómez, C. (2007). Validez en la evaluación de escalas. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 8(2), 340-348. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80636213.pdf>
- 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

de la Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38636>

Marzano, C. y Flores, V. (2021). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Jesús María Lima, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio de la Universidad José Carlos Mariátegui.

<https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1301>

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.

Octaviano, V. (2001). *Manejo de conflictos y criterios en la toma de decisiones*. McGraw-Hill.

Ordóñez, H. (2014). *El manejo de los conflictos*. UDEP

Organización Internacional de Trabajo. (2013, mayo). *Sistemas de resolución de conflictos laborales. Directrices para mejorar el desempeño*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2020, enero). *Guía para saber cómo y por qué recoger y utilizar datos sobre las relaciones laborales*. <https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=conflictos+laborales&navi%20gators=datestrnavigator%1dyearstr%1d2020%1d%5e2020%24&sortby=default%20lt&lastDay=0&collection=&offset=0>.

Paradinas, M. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 22(22), 214 – 227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7302731>

- Pérez, J. (2013). *Fundamentos de la dirección de empresas* (7ª ed.). RIALP.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Pontificia Universidad Javeriana.
- 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 de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador.  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5328>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (3ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.
- Silva, R. y Brain, L. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Triola, M. (2018). *Estadística* (12ª ed.). Pearson.



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Comunicación interna y manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer el nivel de relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Establecer el nivel de relación entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.</p>	<b>Variable 1: Comunicación interna</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>	
			Comunicación ascendente	- Buen trato. - Respuesta inmediata - Fluidez comunicativa.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo [112 - 130) Regular [83 - 112) Bueno [54 - 83)	
			Comunicación descendente	- Análisis de información. - Explicación. - Orientación.			
			Comunicación Horizontal	- Trabajo en equipo. - Medios de comunicación. - Integración.			
			<b>Variable 2: Manejo de conflictos</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>	

<p>Mercantil, Chorrillos - 2022? ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022? ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos - 2022?</p>	<p>Mercantil, Chorrillos – 2022. Establecer el nivel de relación entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Establecer el nivel de relación entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022. Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos – 2022.</p>	<p>Entorno favorable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente acogedor.</li> <li>- Relaciones adecuadas.</li> <li>- Comunicación fluida.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>	<p>Malo [115 - 134) Regular [76 - 115) Bueno [50 - 76)</p>
<p>Prevención de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de tareas asignadas.</li> <li>- Metas logradas.</li> <li>- Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> </ul>					
<p>Resolución de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación consensuada.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Liderazgo en el centro de trabajo.</li> </ul>					
<p><b>Nivel - diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>	<p><b>Estadísticos utilizados</b></p>			
<p><b>Tipo:</b> Básico <b>Nivel:</b> Correlacional <b>Diseño:</b></p>	<p><b>Población</b></p>	<p><b>Variable 1:</b> Comunicación interna <b>Técnicas:</b> Encuesta. <b>Variable 2:</b> Manejo de conflictos</p>	<p><b>Estadísticos descriptivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabla de frecuencia.</li> <li>- Gráfico de barras.</li> </ul>			

No experimental. <b>Enfoque:</b> Cuantitativo	80 colaboradores de la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos <b>Tamaño de muestra.</b> No se considera muestra	<b>Técnicas:</b> Encuesta. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario estructurado en escala Likert.	<b>Estadísticos inferenciales</b> - Correlación R de Pearson.
---	--	--	--

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### INSTRUMENTO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

**Indicaciones.** Estimados colaboradores, esta encuesta contiene preguntas relacionadas a la comunicación interna con el fin de conocer su perspectiva respecto en su conformidad en la empresa, por lo tanto, se solicita la mayor sinceridad posible y marcar las alternativas correctas, de antemano las gracias que corresponde:

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

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

16	Recibe orientación por parte de su jefe inmediato					
17	Se le orienta cuando tiene inconvenientes para desarrollar su trabajo					
18	Se le brinda instrucciones enfocados en alcanzar los objetivos					
<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>						
19	Existe cohesión o unión en los equipos de trabajo					
20	Tus compañeros te ayudan a absolver tus dudas					
21	Te resulta fácil integrarte a realizar trabajos en equipo					
22	Utiliza correo electrónico para comunicarse con sus compañeros					
23	Con que frecuencia se comunica con sus compañeros.					
24	Hace uso de las redes sociales para transmitir información laboral					
25	Te resulta sencillo interactuar con tus compañeros					
26	Se promueve la interacción entre compañeros					
27	Con que frecuencia interactúas con tus compañeros					

## INSTRUMENTO DE MANEJO DE CONFLICTOS

**Indicaciones.** Estimados colaboradores, esta encuesta contiene preguntas relacionadas al manejo de conflictos con el fin de conocer su perspectiva respecto en su conformidad en la empresa, por lo tanto, se solicita la mayor sinceridad posible y marcar las alternativas correctas, de antemano las gracias que corresponde:

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

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

18	Se promueve el dialogo para evitar malentendidos					
<b>RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO</b>						
19	Sus superiores demuestran interés por resolver quejas y reclamos					
20	Dialogas con los demás para dar solución a las interacciones					
21	Manejas una situación de conflicto con tranquilidad					
22	Se realiza capacitaciones donde intervienen jefes y empleados					
23	Se incentiva la participación colectiva o el trabajo en equipo					
24	Se fomenta la equidad e inclusión laboral					
25	Sustentas tus ideas con firmeza para tener éxito en una negociación					
26	Aseguras el beneficio mutuo en una negociación					
27	Se mantiene una comunicación entendible ante una negociación o acuerdo					



### Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos

#### Cuadro de Validación

##### 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.: JORGE ALONSO RAMOS

CHANGDNI: 40968849

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

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

CHANGDNI: 40968849

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



**Validación del instrumento: COMUNICACIÓN INTERNA**

Observaciones (preclarar si hay suficiencia):

\_\_\_\_\_ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Dr. PATRICIA YLLESCAS

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

DNI: 07266567

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



<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>**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

**Validación del instrumento: MANEJO DE CONFLICTOS**

Observaciones (preclarar si hay suficiencia):

\_\_\_\_\_ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Dr. PATRICIA YLLESCAS

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

DNI: 07266567

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



<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>**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

**Validación del instrumento: COMUNICACIÓN INTERNA**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Hay suficiencia \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

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

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

DNI: 40612463 \_\_\_\_\_

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

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento: MANEJO DE CONFLICTOS**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Hay suficiencia \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

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

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

DNI: 40612463 \_\_\_\_\_

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

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 4. Informe de coincidencias

TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS ÁNGEL EDDY C... € ↔ Cambiar a la nueva versión ⓘ Detalles de la entrega ⓘ Ayuda

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

**TESIS**  
COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA  
VIRGO MERCANTIL, CHORRILLOS - 2022

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

**AUTORES**  
ÁNGEL EDDY CANCHARI RAMOS  
ORCID: 0000-0003-3249-7536

TAYLI MILAGROS GUIZADO LIVIAS  
ORCID: 0000-0001-8409-2173

**ASESORA**  
DRA. PATRICIA MARIBEL Y LISCAS RODRÍGUEZ

Compartir ↕ 🔍 🔍

Página 1 de 92

Fuentes principales Todas las fuentes

135 Similarity Exclusiones

**16%**  
Similitud general

1 repositorio.autonoma.edu.pe INTERNET 12%

2 repositorio.ucv.edu.pe INTERNET <1%

3 hdl.handle.net INTERNET <1%

4 Universidad Cesar Vallejo on 20... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

5 cybertesis.unmsm.edu.pe INTERNET <1%

Marcas de alerta 0

16% Similitud general

Detalles del documento

AI

**Anexo 5. Constancia emitida de la empresa que acredita la investigación en la  
empresa Virgo Mercantil - 2022.**

**VIRMESAC**  
VIRGO MERCANTIL SAC  
R.U.C. N° 20509504769

11 de abril del 2022

Señores:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente. -

De nuestra consideración:

Por medio del presente hago constar que se ha otorgado permiso y se brindó las facilidades a los estudiantes Guizado Livia Tayli Milagros, identificados con D.N.I. N° 77572575 y Canchari Ramos Angel Eddy con D.N.I. N° 76578922, para realizar el desarrollo de trabajo de tesis denominado "Comunicación Interna y Manejo de Conflictos en la Empresa Virgo Mercantil SAC en Chorrillos, 2022".

Atentamente:

**VIRGO MERCANTIL SAC**  
  
Carla Avediano Olust  
Apoderada General  
Ruc 20509504769



## Anexo 6. Base de datos Excel

### Base de datos de comunicación interna

VAR 001	VAR 002	VAR 003	VAR 004	VAR 005	VAR 006	VAR 007	VAR 008	VAR 009	VAR 010	VAR 011	VAR 012	VAR 013	VAR 014	VAR 015	VAR 016	VAR 017	VAR 018	VAR 019	VAR 020	VAR 021	VAR 022	VAR 023	VAR 024	VAR 025	VAR 026	VAR 027	
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5	5	
5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	1	4	4	5	3	4	4	5	5	
4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	
5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	
4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	
5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
4	4	3	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	4	3	5	3	3	
3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	2	3	3	3	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	4	5	5	5	4	4	1	5	4	
3	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	2	5	4	4	2	3	4	4	3	2	5	
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	
5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	
5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	2	5	3	4	4	5	5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	
4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5
5	3	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	2	4	3	5	3	4	4	5	5	
4	2	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	3	
5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	
3	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	4	4	5	5	3	2	3	3	3	4	
5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	2	3	5	3	4	5	5	5	

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

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



**Base de datos de manejo de conflictos.**

VAR 000 1	VAR 000 2	VAR 000 3	VAR 000 4	VAR 000 5	VAR 000 6	VAR 000 7	VAR 000 8	VAR 000 9	VAR 001 0	VAR 001 1	VAR 001 2	VAR 001 3	VAR 001 4	VAR 001 5	VAR 001 6	VAR 001 7	VAR 001 8	VAR 001 9	VAR 002 0	VAR 002 1	VAR 002 2	VAR 002 3	VAR 002 4	VAR 002 5	VAR 002 6	VAR 002 7	
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	
4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	
4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	
4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3	
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	1	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	5	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	
4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	
4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	
4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	
4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	

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

