

# COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS

*por* Mayumi Thalia Tarazona Romero

---

**Fecha de entrega:** 11-nov-2022 12:42a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1950910958

**Nombre del archivo:** Mayumi\_Thalia\_Tarazona\_Romero.docx (632.78K)

**Total de palabras:** 21717

**Total de caracteres:** 91385



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS  
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
OYÓN, 2022.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**MAYUMI THALIA TARAZONA ROMERO**

**ASESOR:**

**M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez**  
DNU 394

**Huacho – Perú**

**2022**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

Dra. Flor de María Garivay Torres.  
Presidente

---

Dr. Jesus Jacobo Coronado Espinoza.  
Secretario

---

Mg. Jose Guillermo Vidal Castro.  
Vocal

---

Dr. Daniel Alberto O. Valenzuela Narvaez.  
Asesor

**Título:**

**9**  
**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS**  
**TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE**  
**OYÓN, 2022**

### **DEDICATORIA**

A mis padres por enseñarme el significado del amor al mismo tiempo por inculcarme valores, fue el mejor tesoro que me pudieron brindar.

A mis hermanos, siempre estuvieron ahí para mí en mis mejores y peores momentos.

Por último a mi consejera personal, amiga, psicóloga, mi tía Isabela.

### **AGRADECIMIENTO**

Al autor de mi vida a Dios, por permitirme disfrutar momentos valiosos al lado de las personas que mas amo mi familia.

## **2** **ÍNDICE GENERAL**

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <b>TITULO</b>            | <b>i</b>    |
| <b>DEDICATORIA</b>       | <b>ii</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>    | <b>iii</b>  |
| <b>ÍNDICE GENERAL</b>    | <b>iv</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> | <b>vii</b>  |
| <b>RESUMEN</b>           | <b>viii</b> |
| <b>ABSTRACT</b>          | <b>ix</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>      | <b>x</b>    |

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 01 |
| 1.2. Formulación del Problema                | 03 |
| 1.2.1. Problema General                      | 03 |
| 1.2.2. Problemas Específicos                 | 03 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación           | 04 |
| 1.3.1. Objetivo General                      | 04 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos                 | 04 |
| 1.4. Justificación de la investigación       | 05 |
| 1.5. Delimitación del estudio                | 05 |
| 1.6. Viabilidad del estudio                  | 05 |

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación  | 06 |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales | 06 |
| 2.1.2. Investigaciones nacionales      | 08 |
| 2.2. Bases Teóricas                    | 10 |
| 2.3. Definiciones de términos básicos  | 20 |
| 2.4. Hipótesis de investigación        | 21 |
| 2.4.1. Hipótesis General               | 21 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.2. Hipótesis Específicas             | 21 |
| 2.5. Operacionalización de las variables | 22 |

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Diseño metodológico                              | 24 |
| 3.2. Población y muestra                              | 24 |
| 3.2.1. Población                                      | 24 |
| 3.2.2. Muestra  | 24 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos                 | 25 |
| 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información | 25 |

### **<sup>2</sup> CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 4.1. Análisis de resultados     | 26 |
| 4.2. Contrastación de hipótesis | 36 |

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 5.1. Discusión de resultados | 42 |
|------------------------------|----|

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                      |    |
|----------------------|----|
| 6.1. Conclusiones    | 47 |
| 6.2. Recomendaciones | 48 |

### **REFERENCIAS**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 7.1. Fuentes bibliográficas | 49 |
| 7.2. Fuentes electrónicas   | 49 |

|               |    |
|---------------|----|
| <b>ANEXOS</b> | 53 |
|---------------|----|

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación vertical        | 26 |
| Tabla 2.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación transversales   | 27 |
| Tabla 3.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación formal          | 28 |
| Tabla 4.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación informal        | 29 |
| Tabla 5.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de las relaciones laborales        | 30 |
| Tabla 6.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo ganador – perdedor      | 31 |
| Tabla 7.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – concesivo    | 32 |
| Tabla 8.  | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – prescindente | 33 |
| Tabla 9.  | Pruebas de normalidad  | 35 |
| Tabla 10. | Prueba de Rho de Spearman entre comunicación interna y manejo de conflictos          | 36 |
| Tabla 11. | Prueba de Rho de Spearman entre comunicación vertical y manejo de conflictos         | 37 |
| Tabla 12. | Prueba de Rho de Spearman entre comunicación transversal y manejo de conflictos      | 38 |
| Tabla 13. | Prueba de Rho de Spearman entre comunicación formal y manejo de conflictos           | 39 |
| Tabla 14. | Prueba de Rho de Spearman entre comunicación informal y manejo de conflictos         | 40 |
| Tabla 15. | Prueba de Rho de Spearman entre las relaciones laborales y manejo de conflictos      | 41 |

## 5 INDICE DE FIGURAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación vertical        | 26 |
| Figura 2. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación transversales   | 27 |
| Figura 3. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación formal          | 28 |
| Figura 4. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación informal        | 29 |
| Figura 5. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas de las relaciones laborales        | 30 |
| Figura 6. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo ganador – perdedor      | 31 |
| Figura 7. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – concesivo    | 32 |
| Figura 8. | Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – prescindente | 34 |

## <sup>2</sup> RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de qué manera la comunicación interna influye en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 219 trabajadores, la muestra fue de 140 trabajadores. **Resultados:** en referencia a si sus superiores emplean la comunicación vertical descendente para dar información a los niveles inferiores con respecto al curso de los objetivos el 42.9% mencionó que nunca y casi nunca; en referencia a si existe integración y coordinación entre sus colegas del mismo nivel para solucionar problemas el 38.6% mencionó que nunca y casi nunca; en referencia a si sus superiores con el fin de brindar información interna utilizan canales formales conocidos el 37.9% mencionó que nunca y casi nunca; en referencia a si los conflictos que surgen en la municipalidad se dan por competencias de voluntades entre trabajadores el 40% mencionó que nunca y casi nunca; en referencia a si evita cualquier tipo de conflicto el 43.6% mencionó que nunca y casi nunca; en referencia a si ve los conflictos como algo irracional el 43.6% mencionó que nunca y casi nunca. **Conclusión:** la comunicación interna influye significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.898 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

*Palabras clave: comunicación interna y manejo de conflictos.*

## <sup>2</sup> ABSTRACT

**Objective:** To establish how internal communication influences the management of workers' conflicts in the Provincial Municipality of Oyón, 2022. **Methods:** This research is of a basic type, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population was 219 workers, the sample was 140 workers. **Results:** in reference to whether their superiors use downward vertical communication to give information to lower levels regarding the course of the objectives, 42.9% mentioned that never and almost never; In reference to whether there is integration and coordination between their colleagues at the same level to solve problems, 38.6% mentioned that never and almost never; In reference to whether their superiors, in order to provide internal information, use known formal channels, 37.9% mentioned that they never and almost never; In reference to whether the conflicts that arise in the municipality are due to competitions of wills between workers, 40% mentioned that never and almost never; In reference to whether they avoid any type of conflict, 43.6% mentioned that they never and almost never; In reference to whether they see conflicts as something irrational, 43.6% mentioned that they never and almost never. **Conclusion:** internal communication significantly influences the management of conflicts of workers in the Provincial Municipality of Oyón, 2022; obtaining 0.898 in the Spearman's Rho Test, placing it in a high positive degree and with a significance level of 0.00 being less than 0.05.

*Keywords: internal communication and conflict management.*

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna se fundamenta en interactuar, intercambiar y transmitir datos o mensajes dirigidos a empleados internos o consumidores de una empresa. Este es un elemento clave el cual tiene influencia en la gestión de los conflictos laborales, puesto que, al haber una excelente o apropiada comunicación, los tratos amistosos y la coordinación de labores entre colegas y supervisores pueden abordar y solucionar adecuadamente los conflictos e interacciones negativas que brotan en el lugar de trabajo (Julca, 2022).

Es por ello que la actual indagación buscó <sup>2</sup> establecer de qué manera la comunicación interna influye en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar la descripción de la realidad problemática a nivel internacional, nacional y dentro de la Municipalidad Provincial de Oyón, para así poder formular los problemas y objetivos, además de describir <sup>27</sup> la justificación, delimitación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico marcando los antecedentes de la investigación, tanto internacionales como nacionales, además de contar con las bases teóricas donde se desarrollaron las dimensiones con las cuales se evaluaron las variables además de otras teorías que sirven como fundamento de las variables, también se consideró para este capítulo la formulación de las hipótesis junto a la <sup>1</sup> operacionalización de las variables.

El tercer capítulo, detalló <sup>1</sup> la metodología de la investigación desde el diseño metodológico hasta la población como también las técnicas para la recolección de datos y para el procesamiento de la información.

En el cuarto párrafo se desarrollaron <sup>1</sup> los análisis de los resultados como la contrastación de hipótesis; para que en el quinto capítulo se ejecute la discusión de los resultados; y así, plasmar en el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación cuenta, además, con <sup>23</sup> las referencias y los anexos complementarios.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, diversos estudios muestran las problemáticas que se dan con variables tan importantes para las instituciones como lo son la comunicación interna y el manejo de conflictos. La investigación efectuada por Villalobos (2018), respecto a la comunicación interna, señala que muchas veces el tamaño de la estructura que maneja la institución hace que la comunicación interna no sea del todo eficiente si es que no se gestiona de manera adecuada, asimismo se muestra la poca preocupación por los altos cargos en el flujo de la comunicación interna de la misma institución. Por otro lado, respecto al manejo de conflictos, el estudio realizado por Talavera et al. (2021) muestra que las personas con un estilo competidor se le complica el manejar a las personas con el fin de solucionar conflictos.

En un escenario internacional, diversos estudios demuestran la problemática que plantean variables importantes para las instituciones como la comunicación interna y la gestión de conflictos.

En un entorno nacional, el estudio realizado por Doroteo y Julca (2020) muestra que la comunicación interna es afectada en la institución por la falta de herramientas con las que se cuenta para generar un flujo continuo de información que sea clara y efectiva, y sobre todo que dichas herramientas ayuden a comunicar a tiempo el mensaje. Por otro lado, Chilingano (2019) respecto al manejo de conflictos, las causas que generan dichos conflictos son primordialmente las estructurales, comunicaciones y personales.

La comunicación interna se fundamenta en interactuar, intercambiar y transmitir datos o mensajes dirigidos a empleados internos o consumidores de una empresa. Este

es un elemento clave el cual tiene influencia en la gestión de los conflictos laborales, puesto que, al haber una excelente o apropiada comunicación, los tratos amistosos y la coordinación de labores entre colegas y supervisores pueden abordar y solucionar adecuadamente los conflictos e interacciones negativas que brotan en el lugar de trabajo (Julca, 2022). Por ese motivo, día a día buscamos estrategias, recursos, herramientas o labores de comunicación entre los integrantes que son parte de una institución o empresa con el propósito de lograr una coordinación eficaz de las labores o funciones que se realizan. Cuando no se coordina adecuadamente, surgen conflictos entre los miembros de la institución. Es significativo que se mencione que la comunicación externa e interna son completamente distintas, pero las dos favorecen de manera eficaz al desarrollo de una empresa. Por ahora, nos enfocaremos en la comunicación interna, puesto que actualmente las empresas están interesadas en brindar a sus trabajadores un clima laboral apropiado en el cual exista la relación apropiada entre todos los miembros (Ríos C. , 2017). Dado el contenido proporcionado, este estudio examina cómo la comunicación interna afecta el manejo de conflictos en los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

La Municipalidad Provincial de Oyón al ser una institución pública, brinda a los residentes los servicios esenciales que necesitan en condiciones apropiadas con el fin de mejorar su calidad de vida y promover canales de comunicación integrados y un desarrollo regional en forma integrada.

Se ha logrado evidenciar en la Municipalidad Provincial de Oyón algunos problemas que vienen afectando al manejo de conflictos, problemáticas tales como las rivalidades que existen entre las personas que generan los conflictos; algunos trabajadores no evitan los conflictos contra sus compañeros ya que muestran tener una personalidad problemáticas; existe mucha competencia entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón o hasta muestran celos por algunos otro trabajadores lo que ocasionan que busquen conflictos.

Asimismo, se han podido evidenciar problemáticas que afectan la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Oyón, y que podrían estar dando origen a las anteriores problemáticas mencionadas en el párrafo anterior, tales como la falta de una adecuada gestión en la comunicación vertical descendente o ascendente, como también las comunicaciones horizontales o diagonales; no se cuenta con información clara y precisa por parte de los superiores; la Municipalidad Provincial de Oyón no

realiza encuestas o sondeos para tener mayor información por parte de sus trabajadores; la institución no cuenta con herramientas actualizadas para gestionar la comunicación entre áreas.

El que no se mejore estos puntos débiles en la Municipalidad Provincial de Oyón puede hacer que no logre efectuar con su objetivo como institución que es brindar una adecuada gestión a beneficio de la sociedad ya que los trabajadores no estarían operando eficientemente. Esta situación puede desencadenar disconformidades por parte de los usuarios de la municipalidad.

La Municipalidad Provincial de Oyón debe tener cuenta la importancia de trabajar con un sistema que gestione de manera los conflictos entre trabajadores con el fin de evitar que su desempeño decaiga. Por ese motivo es que la Municipalidad Provincial de Oyón debería implementar capacitaciones entre sus trabajadores donde se abarquen temas como los conflictos y la comunicación.

11

## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema General

¿De qué manera la comunicación interna influye en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

### 1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿De qué manera las comunicaciones verticales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- b. ¿De qué manera las comunicaciones transversales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- c. ¿De qué manera las comunicaciones formales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

- d. ¿De qué manera las comunicaciones informales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- e. ¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

### 1.3. Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la comunicación interna influye en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera las comunicaciones verticales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- b. Establecer de qué manera las comunicaciones transversales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- c. Establecer de qué manera las comunicaciones formales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- d. Establecer de qué manera las comunicaciones informales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- e. Establecer de qué manera las relaciones laborales influyen en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

## **2** 1.4. Justificación de la investigación

### *Justificación metodológica*

Su eficacia metodológica está en formular una herramienta de recolección de datos científicos para apoyar estudios futuros a que evalúen la comunicación interna, y del mismo modo evaluar el manejo de conflictos en la misma institución. Cuenta con el apoyo de teorías elegidas objetivamente para garantizar que la investigación arroje resultados esperados.

### *Relevancia social*

Mientras aporte con ceder a la Municipalidad Provincial de Oyón, los elementos esenciales para maximizar la eficiencia del manejo de conflictos de la institución, lo cual es propicio para la comunidad; por motivo que la Municipalidad Provincial de Oyón desarrolla sus labores para el beneficio de la población.

## **1** 1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación temporal: febrero del 2022 a setiembre 2022.
- **1** Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación semántica: Comunicación interna y Manejo de conflictos.

## **1.6. Viabilidad del estudio**

La investigación es factible porque contamos con los recursos económicos, humanos y materiales para garantizar su realización. Asimismo, tenemos horarios y autorización de la municipalidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Sellan (2020) hizo la investigación de licenciatura con título “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019” la Universidad de Guayaquil fue quien la aceptó. Guayaquil, Ecuador. Su objetivo general fue estudiar la administración de la comunicación interna en el Municipio del Cantón Daule con el fin que se mejore el ambiente en el trabajo. Su diseño es no experimental, de tipo transversal y correlacional, y enfoque mixto. Se trabajó con una población de 150 individuos. Utilizó la encuesta. Los resultados indican que la escala de Osgood como método de indagación consintió conocer cómo califica el personal comunitario la comunicación interna que se genera al interior de la institución. Aquello significa que más de la mitad de las calificaciones públicas de la muestra fueran calificadas como buenas, una proporción significativa calificada como regular y una pequeña proporción entre regular y mala. La conclusión es que la base primordial de las teorías relacionadas con la administración de la comunicación interna y su impacto en el ambiente de trabajo de una organización son los diversos métodos que utilizan las empresas para comunicarse con sus empleados y la influencia del público interno en el mantenimiento de la organización que influye en el desarrollo.

Torres (2020) hizo la investigación de licenciatura con título “La comunicación interna como estrategia para disminuir las diferencias generacionales entre los colaboradores de la coordinación provincial del Seguro Social Campesino del Guayas”, la Universidad de Guayaquil fue quien

la aprobó. Guayaquil. Ecuador. Su objetivo general fue estudiar la gestión de la comunicación interna con el fin de trazar un plan estratégico de comunicación interna el cual se dirige a sus trabajadores. Su diseño es no experimental, de tipo transversal y correlacional, y enfoque mixto. Se trabajó con una población de 50 individuos. Utilizó la encuesta. Los resultados demuestran que la organización carece de recursos para la comunicación interna y no ha diseñado un plan de comunicación que puede generar serios problemas internos y afectar el desempeño laboral. La conclusión indica que la comunicación interna tiene que ser reconocida como lo esencial de todos los vínculos corporativos. Es el motor de toda la organización ya que también habla del talento humano que impulsa a la organización y asimismo es responsable de conseguir sus propósitos y objetivos.

Loor (2019) realizó la tesis de titulación con título “Análisis de la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de Gobiernos Autónomos Descentralizados Caso: GAD de Sucre, año 2018”, la Universidad de Guayaquil fue quien la aprobó. Guayaquil. Ecuador. Su objetivo general fue analizar la administración de la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional. La investigación fue de diseño no experimental, tipo transversal y correlacional, y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 310 sujetos. Utilizó la encuesta. Los resultados muestran que el 49% de los trabajadores aprecian estar cómodos realizando su trabajo donde sea que estén, no obstante, otras alternativas muestran que a la vez hay personas que se sienten incómodas si es parte de su vida diaria. Además, todos los trabajadores creen que es necesario aceptar los límites de su actividad, por lo que, si ocupan una posición de liderazgo, lo harán. Las conclusiones indican que la administración de la comunicación interna y su impacto en el desarrollo institucional se sustentan en teorías de nuevas maneras de comunicación en la organización y tendencias emergentes en la comunicación institucional, las mismas que prueban que la comunicación interna se encuentra de una manera estratégica vinculada al desarrollo de cualquier empresa.

Vargas (2019) hizo la investigación de licenciatura con título “Análisis de la comunicación interna entre los diferentes miembros de la carrera de

comunicación social de la Universidad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo organizacional”, la Universidad de Guayaquil fue quien la aceptó. Guayaquil. Ecuador. Su objetivo general es mejorar la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizacional. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, con enfoque mixto. Se trabajó con una población de 901 sujetos, y una muestra de 269 alumnos. Utilizó la encuesta. Los resultados nos indican que 59% de los alumnos no sienten la comunicación interna, en tanto que el 20% se encuentra indiferente, el 7% se encuentra disconforme y un 14% piensa que si hay comunicación interna en la profesión de Comunicación Social. Las conclusiones indican que la comunicación interna es un elemento esencial del desarrollo organizacional de diversas asignaturas de la profesión de Comunicación Social, ya que se relaciona con la excelente gestión del trabajo realizado existente en la empresa.

### 2.1.2. Investigaciones nacionales

Calle & Ojeda (2021) hicieron <sup>1</sup> la tesis de licenciatura titulada “Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura 2021”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. <sup>1</sup> Lima. Perú. Su objetivo general fue conocer el vínculo existente entre la comunicación interna y desarrollo organizacional. Su diseño es <sup>3</sup> no experimental, con corte transversal y correlacional, de enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 480 individuos, y una muestra de 180 individuos. Utilizó la encuesta. Los resultados mantenidos fueron que del 100% de las personas encuestadas, el 3,3% está en nunca, el 21,1% casi nunca, el 31,1% ocasionalmente, el 31,1% casi siempre y el 13,3% siempre, lo que indica que las fluctuaciones en la comunicación interna no son muy favorables. Las conclusiones indican que, si hay vínculo <sup>3</sup> entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional, como se puede apreciar en la Tabla, dado que el nivel de significancia es 0,000, y un valor  $Rho = 0,775^{**}$  muestra una conexión alta.

<sup>1</sup> Julca (2021) realizó la tesis de licenciatura con título “Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la

Municipalidad de Lurín - 2020”, la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma del Perú. Lima. Perú. Su objetivo general fue determinar el vínculo entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en colaboradores administrativos. Su diseño es no experimental, de tipo transversal y correlacional, y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 41 trabajadores. Utilizó la encuesta. Los resultados mostraron que 20 colaboradores entrevistados los cuales son el 48,78% consideraron frecuente el aumento de la comunicación, en tanto que 11 colaboradores entrevistados los cuales representan el 26,83% lo consideraron un buen estándar, y 10 colaboradores entrevistados los cuales representaron el 24,39% lo consideraron un estándar pésimo; asimismo 16 colaboradores entrevistados los cuales representan el 39,02% consideraron negativo el ambiente propicio. De igual forma, los 16 colaboradores entrevistados que representan el 39,02% consideran que esto es normal y solo 9 colaboradores entrevistados los cuales representan el 21,25% consideran que esto es un buen estándar. Las conclusiones indican una relación positiva muy estrecha ( $Rho = 0,921$ ), entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en los órganos de gestión administrativa de Lurín 2020, con un nivel de significación de 0,000.

Saldarriaga (2020) realizó la investigación de maestría titulada “Comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macate, 2019”, la Universidad César Vallejo fue quien la admitió. Chimbote. Perú. Su objetivo general fue establecer el vínculo existente entre comunicación interna y complacencia laboral en colaboradores. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 40 trabajadores. Utilizó la encuesta. Los resultados mostraron que el 90% de los colaboradores (36) de la Municipalidad distrital de Macate dijeron que el nivel de comunicación interna era regular, por lo que el 10 % (4) creían que el nivel de comunicación era propicio y ninguno de los colaboradores mencionaban que el nivel de comunicación es deficiente. Las conclusiones señalan que hay un vínculo positivo fuerte y elevadamente significativo entre la comunicación interna y la complacencia laboral en colaboradores. ( $r = - 0,787^{**}$ ), tiene una correlación elevadamente significativa.

Cruz (2019) realizó la tesis de licenciatura con título “Comunicación interna y desempeño laboral de la Municipalidad del centro poblado de alto Puno 2019”, la Universidad Nacional del Altiplano fue quien la aprobó. Puno. Perú. Su objetivo general fue establecer el vínculo que hay entre la comunicación interna y el desempeño profesional. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 20 individuos. Utilizó la encuesta. Los resultados mostraron que el 45% de las personas entrevistadas indicaron que casi siempre realizan equipos de trabajo con colegas de otras regiones para lograr las metas, mientras que el 40% dijo que los grupos de trabajo están casi completamente desorganizados. Así que el 10% señaló que en ocasiones. Finalmente, el 5% dice que nunca se hizo, al igual que el 45% dice que sus compañeros a veces cuentan con suficiente conocimiento sobre asuntos relacionados con su campo de labor. En tanto que el 25% manifestó que casi siempre estaban bien informados. El 15% manifestaron que siempre; entonces, el 10% rara vez piensa en eso. Al final, el 5% contestó que nunca. Las conclusiones señalan que hay una correlación directa en las variables comunicación interna y desempeño laboral, por el motivo que el coeficiente de rho de Spearman es 0.948.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Variable independiente: Comunicación interna**

#### **A. Definiciones**

Robbins y Judge (2017) mencionan que la transferencia y comprensión de un significado se le llama a la comunicación.

Chiavenato (2015) define a la comunicación interna como el proceso mediante el cual los sujetos intercambian información en una organización.

Bernal y Sierra (2013) lo concibieron como un canal para que las personas interactúen con los individuos con sus jefes y empleados, y viceversa.

## **B. Dimensiones**

Sánchez (2015) enfatizó que la comunicación interna es esencialmente una comunicación disciplinada y que el destino es el mismo que el entorno de la organización. En sus dimensiones tenemos las mencionadas a continuación:

### a. Comunicaciones verticales

Son aquellas que se muestran en varios grados jerárquicamente en el interior de una institución.

### b. Comunicaciones transversales

Dentro de la organización, esta comunicación fluye en forma diagonal y horizontal, lo que permite el intercambio de datos entre objetos y unidades pertenecientes a otros departamentos.

### c. Comunicaciones formales

Son los que se efectúan a través de canales específicos en la empresa oficial, utilizando canales públicos, los cuales son aprobados por todos los miembros de la institución.

No obstante, solo una parte de la comunicación se transmite a través de la empresa a través de canales oficiales, porque otros trabajan de manera informal.

### d. Comunicaciones informales

Independientemente de las disposiciones que son formales, en la totalidad de los niveles de la organización que publica información de una persona a otra o se mueve de un grupo a otro.

A través de esta conexión, su origen depende de los vínculos directos de las personas y generalmente alberga nuevos rumores o noticias con el propósito que se expanda rápidamente en todos los niveles de la organización.

Se tiene que prestar mucha atención a los rumores para que se propaguen en las instituciones, ya que varias investigaciones sobre el comportamiento humano muestran que los rumores son el resultado de una combinación de diferentes factores.

Internamente en la empresa, a través del sistema relacional, no puede faltar, y mucho menos subestimar, la comunicación informal, porque bajo ciertas condiciones pueden modificar o distorsionar las relaciones formales.

Por el contrario, cuando se utiliza adecuadamente, suministrará a los ejecutivos y los poderes de la organización para prosperar en la gestión y las relaciones con todos los miembros de la organización.

#### e. Relaciones laborales

A ningún gerente, funcionario o encargado de una empresa le importa que los empleados se encuentren malhumorados o en conflicto entre sí, y que exista mal clima laboral, por insatisfacción, él juzgará a los empleados y de esa manera todos pierden. En cambio, desea trabajadores cooperativos y motivados que definan los objetivos de la empresa y se identifiquen.

Son muchos los mecanismos que se emplean para lograr una excelente comunicación interna dentro de las empresas. Algunos de ellos se conocen partiendo desde la antigüedad: contextos de trabajo favorables, un sistema de compensación justo y equitativo, entre otros. Aunque hay estrategias más nuevas y menos obvias; a continuación, examinaremos algunas de las personas que trabajan en organizaciones líderes en el campo de la gestión de recursos humanos.

#### C. Propósito de la comunicación

Griffin y Moorhead (2010) argumentan que la comunicación entre los individuos y el todo es importante en todas las instituciones. El objetivo primordial es llevar a cabo una operación conjunta. De la misma manera como el SNC de una persona responde a los estímulos y regula las respuestas enviando mensajes a diferentes zonas del cuerpo, la comunicación regula las acciones de estas áreas. Si no tiene uno, la organización será sencillamente un grupo de trabajadores privados que realizan un trabajo independientemente. Los comportamientos organizacionales deben ser desestructurados y deben estar dirigidos hacia metas individuales en lugar de metas organizacionales.

El segundo objetivo de la comunicación es el intercambio de datos. La información relacionada con los objetivos organizacionales proporciona a los

miembros propósito y significado. Otra función de la comunicación destinada a compartir información es proporcionar instrucciones a las personas para que realicen ciertas tareas. Mientras que las declaraciones sobre los objetivos de la organización le dan al individuo una idea en vez de la existencia de acciones en el entorno. La llamada de asignación les enseña cuáles son las funciones <sup>1</sup> de su puesto y cuáles no. También, los trabajadores tienen que recibir información sobre los productos de su esfuerzo, como una evaluación de su desempeño. Compartir datos es significativo para formular restricciones, producir y probar opciones, tomar decisiones y proporcionar control como una evaluación del desempeño. Finalmente, la comunicación expresa sentimientos y emociones. La comunicación interna es solo un simple conjunto de hechos y cifras. Los individuos en las organizaciones, como en cualquier otro lugar, frecuentemente requieren comunicar emociones como alegría, ira, queja, aliento y miedo.

#### <sup>2</sup> D. Funciones de la comunicación

Robbins y Judge (2017) señalan que la comunicación cuenta con cinco funciones esenciales en un grupo u organización: gestión, feedback, expresión de sentimientos, <sup>1</sup> persuasión e intercambio de información.

La comunicación funciona de diferentes formas con el fin de controlar la conducta de los integrantes. Las empresas cuentan con una jerarquía de autoridad y normas formales que los empleados deben seguir. En el momento que los empleados cumplen con sus funciones o cumplen <sup>12</sup> con las políticas de la empresa, la comunicación cumple una función gerencial. Sin embargo, la comunicación informal asimismo inspecciona la conducta. En el momento que los grupos de trabajo acosan u hostigan demasiado a un integrante productivo (y crean una pésima imagen para otros miembros), se comunican estrechamente con él y tratan de controlar su comportamiento.

La comunicación genera feedback ya que muestra a las personas lo que tienen que realizar, qué tan bien lo vienen realizando y de qué manera puede que mejoren su desempeño. Establecer objetivos determinados, brindar feedback sobre el progreso hacia ellos y reforzar la conducta esperada estimula <sup>12</sup> la motivación y necesita de la comunicación.

Para muchas personas, su equipo de trabajo es la fuente esencial de interrelación social. La comunicación que ocurre dentro del grupo es un componente primario por el cual los integrantes manifiestan su frustración y satisfacción. Así, la comunicación proporciona un recurso de expresión emocional, de la misma manera para satisfacer requerimientos sociales.

Al igual que la expresión emocional, la persuasión puede ser positiva o negativa, dependiendo, por ejemplo, de si el jefe hace el intento de convencer a un equipo de trabajo que la organización se encuentra envuelta con sus objetivos de responsabilidad social corporativa (RSC). Ambos son ejemplos excesivos, pero es importante recordar que la persuasión puede que beneficie o dañe la institución.

La función final de la comunicación es intercambiar información para proporcionar la elección de determinaciones. La comunicación brinda la información que las personas y los equipos requieren para elegir determinaciones al transmitir los datos necesarios con el fin de hallar y evaluar opciones.

Casi todas las interacciones de comunicación que ocurren dentro de un grupo o empresa realizan una o más de estas funciones, y ninguna de estas cinco funciones es más significativa que la otra. Para que los grupos funcionen con eficacia, tienen que conservar algún tipo de control sobre sus miembros, alentarlos a actuar, consentir la expresión de emociones, monitorear los esfuerzos de persuasión de las personas y alentar el intercambio de datos.

Debe haber un propósito, un mensaje enviado entre un remitente y un receptor, antes de que pueda tener lugar cualquier comunicación. El remitente cifra el mensaje (lo transforma en manera simbólica) y lo envía por el medio (canal) al destinatario. El destinatario descifra el mensaje. El resultado es la transferencia de significado de un sujeto a otro.

El emisor comenzó un mensaje en el proceso de cifrado del pensamiento. El mensaje es el verdadero producto de la codificación. En el momento que se habla, lo que se enuncia es el mensaje. En el momento que escribimos, el mensaje es aquello que se escribe. El emisor lo elige y decide si usar el canal oficial o el canal de información. Se organizan canales formales para la elaboración y envío de mensajes relacionados con las labores profesionales de los integrantes. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otras

maneras de mensajería, como mensajes individuales o sociales, siguen canales informales, son automáticos y brotan a discreción del individuo. El receptor aquel que recibe el mensaje y que en primer lugar tiene que descifrar los símbolos de manera que se entienda. Esto se realiza para decodificar el mensaje. El ruido simboliza obstáculos de comunicación que deforman la claridad del mensaje, como dificultades de conocimiento, exceso de información, problemas semánticos o discrepancias de cultura. La relación conclusiva en el proceso de comunicación es la etapa de feedback. El feedback es la verificación exitosa que se logró cuando los mensajes se transfieren como se esperaba al principio. Establece si ha logrado el entendimiento.

### **1** E. Elementos de la comunicación

Fernández y Fernández (2015) indican que los elementos de la comunicación son los mencionados a continuación:

- Transmisor: es la persona que expresa el mensaje a través de una acción de comunicación, significa que es la persona que recibe el mensaje.
- Destinatario: es la persona que recibe el mensaje en un acto de comunicación, ese es el mensaje individual.
- Mensaje: es la información o mensajes enviados por una persona a otra. Mensaje es el contenido de los datos que se transmiten, es un conjunto de conceptos, influencias, fines, señales o representaciones las cuales son objeto de la comunicación.
- Canal: el medio por el cual el remitente envía el mensaje de informe al receptor. En el caso que dialoguen, el conducto se convierte en aire. Si el diálogo es un teléfono, el canal se convierte en un cable telefónico.
- Código: es un conjunto de reglas independientes utilizadas en todos los mecanismos de signos, palabras, visuales, o en predeterminados dichos mecanismos que pueden ser entendidos (rostro, color, resonancia, idioma del país, etc.) que pueden ser el patrón de la sintaxis del lenguaje.

## Variable dependiente: Manejo de conflictos

### A. Definiciones

Griffin y Van Fleet (2016) señalan que es una forma de resolver desacuerdos de dos individuos a más, equipos o empresas. El conflicto es un componente que se requiere para las relaciones internacionales en las empresas.

<sup>3</sup> Whetten y Cameron (2011) argumentan que el manejo de conflictos es una manera en que los empleados se enfrentan a un contexto perjudicial internamente en una institución.

Schermerhorn (2010) dice que esta es una manera de lidiar con los desacuerdos entre los individuos con respecto a elementos sustantivos y/o emotivos. Los gerentes y líderes también pasan la mayoría de tiempo manejando conflictos de varios tipos.

### B. Dimensiones

Huerta y Rodríguez (2014) indican que <sup>3</sup> el conflicto es una situación en la que los individuos cuentan con distintos intereses con el fin de lograr sus objetivos. El estilo es el comportamiento empleado con el fin de solucionar conflictos con base en las suposiciones y creencias de los partícipes. El estilo se encuentra fijado por nuestras experiencias formativas, prácticas y religiosas. Por lo tanto, indican que las dimensiones son las mencionada a continuación:

#### a. Estilo ganador – perdedor

Este método es la excelencia de la posición competitiva. Presta la mayor atención a los propósitos individuales y menos atención a los vínculos. <sup>13</sup> Las creencias centrales de este estilo son:

- El conflicto es una competencia de voluntades.
- Los partícipes se oponen.
- No puedes confiar en tu oponente.
- La posición firme es efectiva.
- Simule amenazas y situaciones de manera efectiva.

- El objetivo es ganar.

b. <sup>26</sup> *Estilo perdedor – concesivo*

Las metas individuales se sacrifican aquí por el valor de las relaciones. Hay suposiciones y creencias detrás de esta actitud de “seamos amigos”.

- Evita colisiones.
- Los partícipes tienen que ser amigos y confiar el uno en el otro.
- Las concesiones y ofertas mejoran las relaciones.
- La presión requiere sumisión.
- El objetivo es el consenso.

c. <sup>10</sup> *Estilo perdedor – prescindente*

Es el menos efectivo de todos. Las personas que usan este estilo se mantienen alejadas del conflicto: cancelan y cortan todos los canales de comunicación, cambian a otra cosa o abandonan el escenario. Su condición es:

- <sup>13</sup> El conflicto es insensato.
- El conflicto puede ser ignorado.
- La posición de retirada se acepta.
- La persona que observa el conflicto no debe participar en él.
- El objetivo es el estricto cumplimiento.

### C. *Índole del conflicto*

Whetten & Cameron (2011) declararon que la disputa de dos o más personas, equipos o empresas que causan conflictos. La diferencia puede ser una parte muy superficial o sumamente profunda. Puede que dure muy poco tiempo, meses o incluso años, y ser comercial o individual. Se muestra de varias formas. Las personas pueden competir entre ellas, mirarse fijamente, gritar o contenerse. Los equipos pueden que consoliden rangos con el fin de resguardar a los integrantes populares o expulsar a los miembros impopulares. Las organizaciones pueden recurrir a recursos legales.

A la mayoría de los sujetos les resulta conveniente evitar los conflictos, ya que aquellos implican sentirse disconforme, dar hospitalidad, contextos rigurosos y disconformidad. Los gerentes y los teóricos de la administración comúnmente ven el conflicto como una trampa que debe evitarse. En los últimos años, se ha reconocido que, si bien el conflicto puede ser una enorme dificultad, asimismo hay ciertos tipos de conflicto que son beneficiosos. Por ejemplo, si dos integrantes de un comité están tratando de seleccionar una ubicación para una nueva instalación y no están de acuerdo sobre la mejor ubicación para la construcción, se ven obligados a considerar más sus alternativas preferidas. Tanto los resultados de este análisis más metodológico como la discusión y el razonamiento tienen más probabilidades de afectar a otros que si el comité tomara decisiones más precisas y acordara y aceptara alternativas bien analizadas desde el principio, lo que significa que hay una intención de justificarlo. Siempre que los conflictos se manejen de manera amistosa y constructiva, pueden desempeñar un papel ventajoso dentro de una empresa. Por otro extremo, si interrumpe los vínculos de trabajo y alcanza proporciones destructivas, puede que sea disfuncional y deba ser atacado.

#### ***D. Causas de conflicto***

Griffin & Van Fleet (2016) dicen que una combinación de condiciones preexistentes puede causar conflicto. La incertidumbre sobre el papel prepara la escena para el conflicto. Las oportunidades laborales poco claras, así como otras tareas inciertas, elevan la probabilidad de que algunos sucesos, además de otras tareas inciertas, eleven la probabilidad de que algunos individuos laboren para alcanzar las metas, y viceversa, al menos por un periodo de tiempo. La escasez de bienes genera conflicto. Tener que distribuir bienes con los demás y/o compartirlos de manera directa asignándolos genera situaciones de conflicto potencial, específicamente cuando son escasos. La interdependencia entre tareas genera conflicto.

En el momento que las personas o equipos tienen que depender de lo que otros están haciendo para lograr buenos resultados, frecuentemente surgen conflictos. Los objetivos en competencia son oportunidades para el conflicto. Cuando las metas no están bien establecidas o los sistemas de recompensas no están

bien diseñados, las personas y los equipos puede que entren en conflicto cuando su labor es perjudicial para los demás. La división estructural genera conflicto. Las discrepancias en la estructura organizativa y las peculiaridades de los individuos que laboran allí puede que generen conflictos por motivo de métodos de trabajo incompatibles. Los conflictos preexistentes no solucionados refuerzan los posteriores. A menos que el conflicto se resuelva en su totalidad, puede continuar como causa permanente de conflictos futuros sobre el mismo tema o temas relacionados.

Las organizaciones tienen una gama tan amplia de percepciones, objetivos y actitudes entre todos los miembros que los conflictos entre dos o más personas son casi inevitables.

En las empresas, un recurso frecuente de conflicto interpersonal es lo que se conoce como “conflicto de personalidad”, significa que, en el momento que una persona no confía en las razones de la otra, o cuando no se agradan, o cuando no se gustan por alguna razón. Asimismo, puede que surja un contexto de conflicto en el momento que las personas cuentan con diferentes creencias o conocimientos basados en algún aspecto de su labor o empresa. Un jefe puede estar en desacuerdo con un compañero sobre si la empresa discrimina o no a las mujeres al determinar sobre ascensos. El conflicto asimismo surge de la exageración de la competencia entre las personas. Por ejemplo, dos individuos que quieren estar en la misma situación pueden recurrir a realizar una póliza con el objetivo de obtener una ventaja. Si un concursante cree que el comportamiento del otro fue inapropiado, pueden surgir cargos. Inclusive luego que se decida quién debería ganar el puesto, el conflicto puede continuar socavando las relaciones personales, especialmente si se dan motivos para elegir a un candidato potencial.

Igualmente es muy frecuente que surjan conflictos de dos o más equipos. Por ejemplo, el marketing de una empresa puede estar en desacuerdo con la producción en la calidad de los artículos y los plazos de entrega. Dos equipos de ventas pueden diferir sobre cómo lograr los objetivos de ventas, y varios equipos de gestión pueden tener ideas distintas acerca del óptimo modo de asignar los bienes de la organización. Muchos dilemas entre grupos brotan de la organización más que de razones personales.

Los diferentes departamentos, como los individuos, a menudo tienen objetivos diferentes. Además, estos objetivos son frecuentemente incompatibles. El objetivo es aumentar las ventas. Esto se logra en parte al ofrecer más artículos en una mayor variedad de tamaños, formas, colores y modelos, pero puede entrar en conflicto con el objetivo de producción de minimizar costos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### *Comunicación interna*

La comunicación interna es el proceso mediante el cual los sujetos intercambian información en una organización (Chiavenato, 2015).

#### *Manejo de conflictos*

El manejo de conflictos es una manera en que los empleados se enfrentan a un contexto perjudicial internamente en una institución (Whetten & Cameron, 2011).

#### *Estilo ganador – perdedor*

Este método es la excelencia de la posición competitiva. Presta la mayor atención a los propósitos individuales y menos atención a los vínculos (Huerta & Rodríguez, 2014).

#### *Estilo perdedor – concesivo*

Las metas individuales se sacrifican aquí por el valor de las relaciones. Hay suposiciones y creencias detrás de esta actitud de “seamos amigos” (Huerta & Rodríguez, 2014).

#### *Estilo perdedor – prescindente*

Es el menos efectivo de todos. Las personas que usan este estilo se mantienen alejadas del conflicto: cancelan y cortan todos los canales de comunicación, cambian a otra cosa o abandonan el escenario (Huerta & Rodríguez, 2014).

#### *Comunicaciones formales*

Sánchez (2015) son los que se efectúan a través de canales específicos en la empresa oficial, utilizando canales públicos, los cuales son aprobados por todos los miembros de la institución. Las comunicaciones verticales, ascendentes y descendentes son las que se encuentran en este grupo.

*Comunicaciones informales*

Sánchez (2015) a través de esta conexión, su origen depende de los vínculos directos de las personas y generalmente alberga nuevos rumores o noticias con el propósito que se expanda rápidamente en todos los niveles de la organización.

*Comunicaciones transversales*

Sánchez (2015) dentro de la organización, esta comunicación fluye en forma diagonal y horizontal, lo que permite el intercambio de datos entre objetos y unidades pertenecientes a otros departamentos.

*Comunicaciones verticales*

Sánchez (2015) son aquellas que se muestran en varios grados jerárquicamente en el interior de una institución.

*Relaciones laborales*

Sánchez (2015) son muchos los mecanismos que se emplean para lograr una excelente comunicación interna dentro de las empresas.

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La comunicación interna influye significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- b. Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

- c. Las comunicaciones formales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- d. Las comunicaciones informales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- e. Las relaciones laborales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

## 2.5. <sup>2</sup> Operacionalización de las variables

| Variable independiente      | Dimensiones                         | Indicadores   |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b> | <i>Comunicaciones verticales</i>    | - Verticales descendentes.<br>- Verticales ascendentes.   |
|                             | <i>Comunicaciones transversales</i> | - Horizontales.<br>- Diagonales.  |
|                             | <i>Comunicaciones formales</i>      | - Canales conocidos.<br>- Canales aceptados.  |
|                             | <i>Comunicaciones informales</i>    | - Incertidumbre.<br>- Ansiedad.<br>- Deseo de tener información de primera mano.<br>- Credibilidad. |
|                             | <i>Relaciones laborales</i>         | - Plan de acogida.<br>- Buzón de ideas y sugerencias.<br>- Encuestas y sondeos.                     |

Fuente: Sánchez (2015).

| Variable Dependiente        | Dimensiones                           | Indicadores   |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>MANEJO DE CONFLICTOS</b> | <i>Estilo ganador – perdedor</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <sup>13</sup> Un conflicto es una competencia de voluntades.</li> <li>- Los participantes son adversarios.</li> <li>- No se puede confiar en los oponentes.</li> <li>- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.</li> <li>- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.</li> <li>- La meta es la victoria.</li> </ul> |
|                             | <i>Estilo perdedor – concesivo</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <sup>10</sup> El conflicto debe evitarse.</li> <li>- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.</li> <li>- Las concesiones y los ofrecimientos mejorarán la relación.</li> <li>- La presión exige sumisión.</li> <li>- La meta es el acuerdo.</li> </ul>   |
|                             | <i>Estilo perdedor – prescindente</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <sup>10</sup> conflicto es irracional.</li> <li>- El conflicto puede ignorarse.</li> <li>- La actitud de retirada es aceptable.</li> <li>- Los observadores de un conflicto no deben ser partícipes de él.</li> <li>- La meta es condescendencia sin compromiso.</li> </ul>   |

Fuente: Huerta & Rodríguez (2014).

## **<sup>1</sup> CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

De tipo básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

Explicativo, “porque se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada, donde el propósito es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

La investigación es de diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández et al., 2014).

La tesis es de enfoque cuantitativo porque “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011).

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población estuvo representada por 219 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

##### **3.2.2. Muestra**

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

|       |   |
|-------|---|
| n     | Es el tamaño de la muestra.   |
| p y q | Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. |
| Z     | Unidades de desviación estándar.                                    |
| N     | Total de la población.  |
| E     | Error estándar de la estimación.                                    |

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 219}{0.0025(219 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 139.72$$

Está representada por 140 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son comunicación interna y manejo de conflictos. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

# 1 CAPÍTULO IV

## RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

#### A. Análisis descriptivo de la comunicación interna

Tabla 1

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación vertical*

|   | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|   | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 1. ¿Sus superiores emplean la comunicación vertical descendente para dar información a los niveles inferiores con respecto al curso de los objetivos? | 31 | 22.1% | 29 | 20.7% | 18 | 12.9% | 30 | 21.4% | 32 | 22.9% |
| 2. ¿Los trabajadores emplean la comunicación ascendente para informar de las actividades encargadas por los superiores?                               | 31 | 22.1% | 30 | 21.4% | 24 | 17.1% | 26 | 18.6% | 29 | 20.7% |

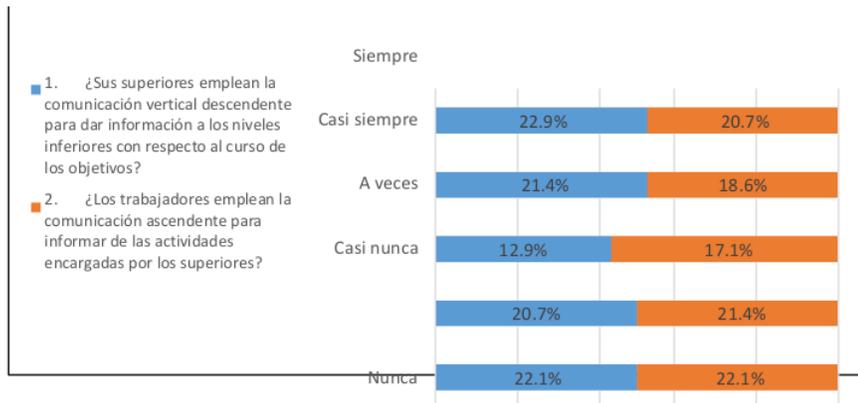


Figura 1. Comunicación vertical.

Se muestra en la Tabla 1 que en referencia a si sus superiores emplean la comunicación vertical descendente para dar información a los niveles inferiores con respecto al curso de

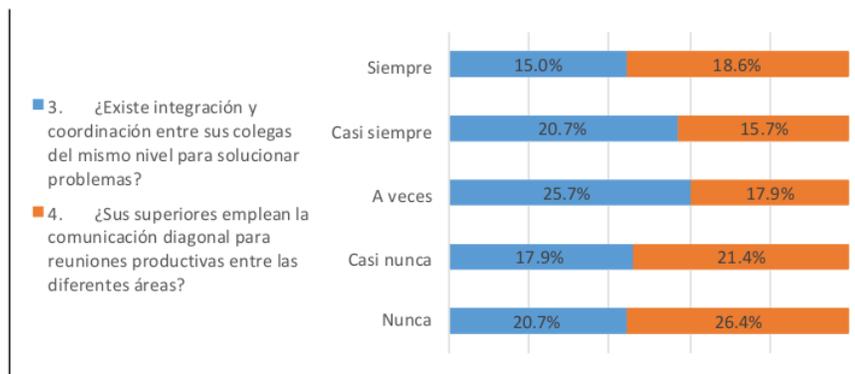
los objetivos el 42.9% mencionó que nunca y casi nunca, el 12.9% acotó que a veces y el 44.3% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si los trabajadores emplean la comunicación ascendente para informar de las actividades encargadas por los superiores el 43.6% indicó que casi nunca y nunca, el 17.1% determinó que a veces y el 39.3% indicó que siempre y casi siempre.

7

Tabla 2

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación transversales*

|  | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|  | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 3. ¿Existe integración y coordinación entre sus colegas del mismo nivel para solucionar problemas?         | 29 | 20.7% | 25 | 17.9% | 36 | 25.7% | 29 | 20.7% | 21 | 15.0% |
| 4. ¿Sus superiores emplean la comunicación diagonal para reuniones productivas entre las diferentes áreas? | 37 | 26.4% | 30 | 21.4% | 25 | 17.9% | 22 | 15.7% | 26 | 18.6% |



1

Figura 2. Comunicación transversal.

Se muestra en la Tabla 2 que en referencia a si existe integración y coordinación entre sus colegas del mismo nivel para solucionar problemas el 38.6% mencionó que nunca y casi nunca, el 25.7% acotó que a veces y el 35.7% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si sus superiores emplean la comunicación diagonal para reuniones productivas entre las diferentes áreas el 47.9% indicó que casi nunca y nunca, el 17.9% determinó que a veces y el 34.3% indicó que siempre y casi siempre.

7  
Tabla 3

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación formal*

|   | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|   | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 5. ¿Sus superiores con el fin de brindar información interna utilizan canales formales conocidos? | 28 | 20.0% | 25 | 17.9% | 34 | 24.3% | 28 | 20.0% | 25 | 17.9% |
| 6. ¿Los canales de comunicación que se viene realizando en la empresa es aceptada por todos?      | 28 | 20.0% | 33 | 23.6% | 32 | 22.9% | 26 | 18.6% | 21 | 15.0% |

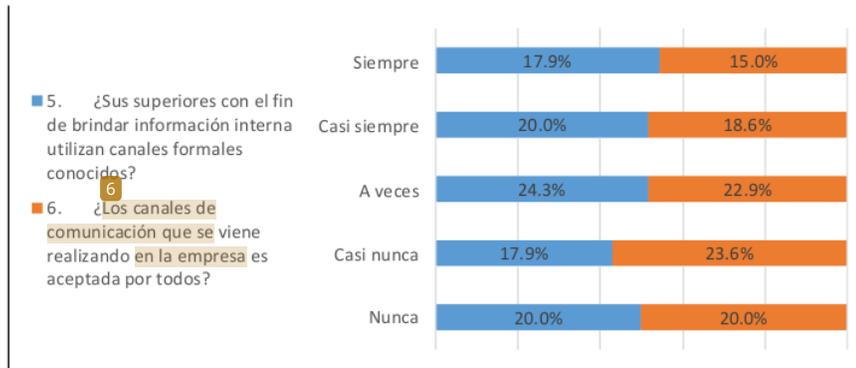


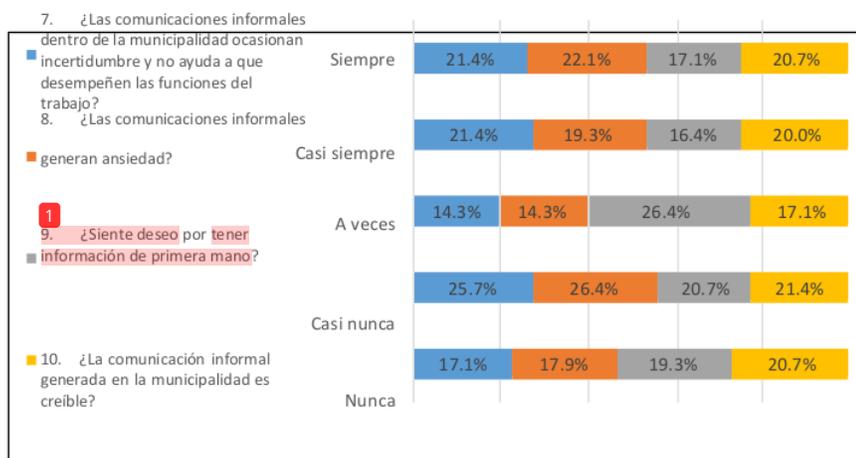
Figura 3. Comunicación formal.

Se muestra en la Tabla 3 que en referencia a si sus superiores con el fin de brindar información interna utilizan canales formales conocidos el 37.9% mencionó que nunca y casi nunca, el 24.3% acotó que a veces y el 37.9% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si los canales de comunicación que se viene realizando en la empresa es aceptada por todos el 43.6% indicó que casi nunca y nunca, el 22.9% determinó que a veces y el 33.6% indicó que siempre y casi siempre.

**7**  
Tabla 4

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas de la comunicación informal*

|   | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|   | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 7. ¿Las comunicaciones informales dentro de la municipalidad ocasionan incertidumbre y no ayuda a que desempeñen las funciones del trabajo? | 24 | 17.1% | 36 | 25.7% | 20 | 14.3% | 30 | 21.4% | 30 | 21.4% |
| 8. ¿Las comunicaciones informales generan ansiedad?   | 25 | 17.9% | 37 | 26.4% | 20 | 14.3% | 27 | 19.3% | 31 | 22.1% |
| 9. ¿Siente deseo por tener información de primera mano?   | 27 | 19.3% | 29 | 20.7% | 37 | 26.4% | 23 | 16.4% | 24 | 17.1% |
| 10. ¿La comunicación informal generada en la municipalidad es creíble?  | 29 | 20.7% | 30 | 21.4% | 24 | 17.1% | 28 | 20.0% | 29 | 20.7% |



**1**  
Figura 4. Comunicación informal.

Se muestra en la Tabla 4 que en referencia a si las comunicaciones informales dentro de la municipalidad ocasionan incertidumbre y no ayuda a que desempeñen las funciones del trabajo el 42.9% mencionó que nunca y casi nunca, el 14.3% acotó que a veces y el 42.9% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si las comunicaciones informales generan ansiedad el 44.3% indicó que casi nunca y nunca, el 14.3% determinó que a veces y el 41.4% indicó que siempre y casi siempre. En tercer lugar, en referencia a si siente deseo por tener información de primera mano el 40% menciono que nunca y casi nunca, el 26.4% acotó que a veces y el 33.6% resalto que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si la comunicación informal generada en la municipalidad es creíble el 42.1% indicó que casi nunca y nunca, el 17.1% determinó que a veces y el 40.7% indicó que siempre y casi siempre.

7

Tabla 5

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas de las relaciones laborales*

|  | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|  | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 11. ¿La municipalidad cuenta con un plan de acogida que fomente actitudes positivas en beneficio de la misma?                      | 34 | 24.3% | 29 | 20.7% | 17 | 12.1% | 30 | 21.4% | 30 | 21.4% |
| 12. ¿En la municipalidad se emplea buzón de ideas y sugerencias para tener conocimiento la opinión de sus trabajadores?            | 32 | 22.9% | 27 | 19.3% | 21 | 15.0% | 29 | 20.7% | 31 | 22.1% |
| 13. ¿La municipalidad realiza encuestas y sondeos para obtener información sobre las relaciones laborales que generan en la misma? | 24 | 17.1% | 31 | 22.1% | 35 | 25.0% | 25 | 17.9% | 25 | 17.9% |

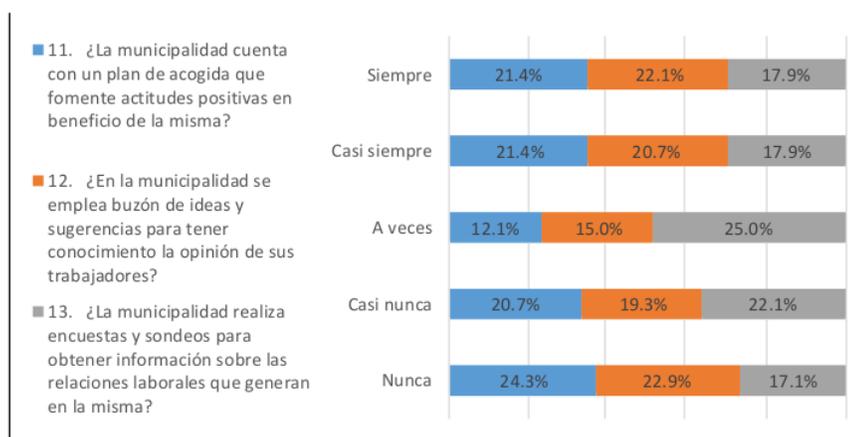


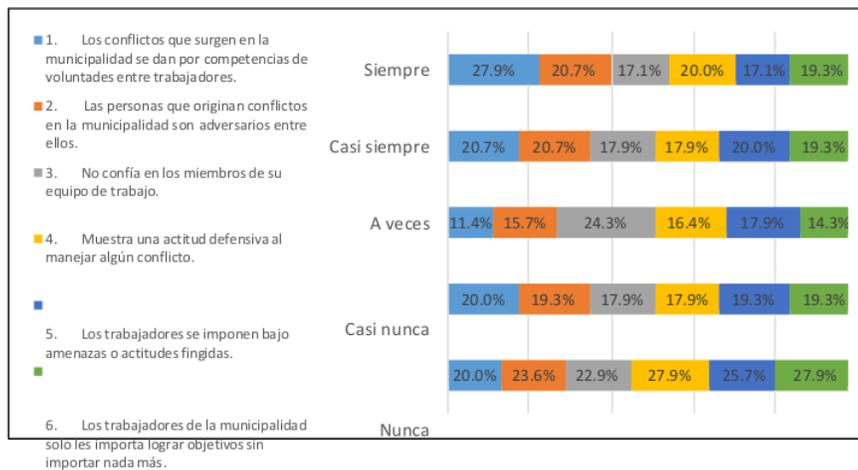
Figura 5. Relaciones laborales.

Se muestra en la Tabla 5 que en referencia a si la municipalidad cuenta con un plan de acogida que fomente actitudes positivas en beneficio de la misma el 45% mencionó que nunca y casi nunca, el 12.1% acotó que a veces y el 42.9% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si en la municipalidad se emplea buzón de ideas y sugerencias para tener conocimiento la opinión de sus trabajadores el 42.1% indicó que casi nunca y nunca, el 15% determinó que a veces y el 42.9% indicó que siempre y casi siempre. En tercer lugar, en referencia a si la municipalidad realiza encuestas y sondeos para obtener información sobre las relaciones laborales que generan en la misma el 39.3% mencionó que nunca y casi nunca, el 25% acotó que a veces y el 35.7% resaltó que casi siempre y siempre.

**B. Análisis descriptivo del manejo de conflictos**

**Tabla 6**  
*Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo ganador – perdedor*

|  | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|  | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 1. Los conflictos que surgen en la municipalidad se dan por competencias de voluntades entre trabajadores. | 28 | 20.0% | 28 | 20.0% | 16 | 11.4% | 29 | 20.7% | 39 | 27.9% |
| 2. Las personas que originan conflictos en la municipalidad son adversarios entre ellos.                   | 33 | 23.6% | 27 | 19.3% | 22 | 15.7% | 29 | 20.7% | 29 | 20.7% |
| 3. No confía en los miembros de su equipo de trabajo.  | 32 | 22.9% | 25 | 17.9% | 34 | 24.3% | 25 | 17.9% | 24 | 17.1% |
| 4. Muestra una actitud defensiva al manejar algún conflicto.   | 39 | 27.9% | 25 | 17.9% | 23 | 16.4% | 25 | 17.9% | 28 | 20.0% |
| 5. Los trabajadores se imponen bajo amenazas o actitudes fingidas.   | 36 | 25.7% | 27 | 19.3% | 25 | 17.9% | 28 | 20.0% | 24 | 17.1% |
| 6. Los trabajadores de la municipalidad solo les importa lograr objetivos sin importar nada más.           | 39 | 27.9% | 27 | 19.3% | 20 | 14.3% | 27 | 19.3% | 27 | 19.3% |



*Figura 6. Estilo ganador – perdedor.*

Se muestra en la Tabla 6 que en referencia a si los conflictos que surgen en la municipalidad se dan por competencias de voluntades entre trabajadores el 40% mencionó que nunca y casi nunca, el 11.4% acotó que a veces y el 48.6% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si las personas que originan conflictos en la municipalidad son adversarios entre ellos el 41.4% indicó que casi nunca y nunca, el 15.7% determinó que a veces y el 41.4% indicó que siempre y casi siempre. En tercer lugar, en referencia a si no confía en los miembros de su equipo de trabajo el 40.7% mencionó que nunca y casi nunca, el 24.3%

acotó que a veces y el 35% resaltó que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si muestra una actitud defensiva al manejar algún conflicto el 45.7% indicó que casi nunca y nunca, el 16.4% determinó que a veces y el 37.1% indicó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, en cuanto a si los trabajadores se imponen bajo amenazas o actitudes fingidas el 45% indicó que casi nunca y nunca, el 17.9% determinó que a veces y el 37.1% indicó que siempre y casi siempre. En sexto lugar, en referencia a si los trabajadores de la municipalidad solo les importa lograr objetivos sin importar nada más el 47.1% mencionó que nunca y casi nunca, el 14.3% acotó que a veces y el 38.6% resaltó que casi siempre y siempre.

1

Tabla 7

Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – concesivo

|   | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|   | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 7. Evita cualquier tipo de conflicto.   | 28 | 20.0% | 33 | 23.6% | 19 | 13.6% | 30 | 21.4% | 30 | 21.4% |
| 8. Confía en su equipo de trabajo y mantiene buenas amistades con ellos.  | 33 | 23.6% | 29 | 20.7% | 19 | 13.6% | 30 | 21.4% | 29 | 20.7% |
| 9. Cuando surgen conflictos en tu grupo de trabajo, se llegan a concesiones fácilmente.                           | 33 | 23.6% | 24 | 17.1% | 36 | 25.7% | 26 | 18.6% | 21 | 15.0% |
| 10. Sede a la presión de la mayoría.  | 33 | 23.6% | 26 | 18.6% | 23 | 16.4% | 28 | 20.0% | 30 | 21.4% |
| 11. Los miembros de su equipo de trabajo llegan a acuerdos para planificar el camino hacia el logro de las metas. | 37 | 26.4% | 25 | 17.9% | 26 | 18.6% | 26 | 18.6% | 26 | 18.6% |



Figura 7. Estilo perdedor-concesivo.

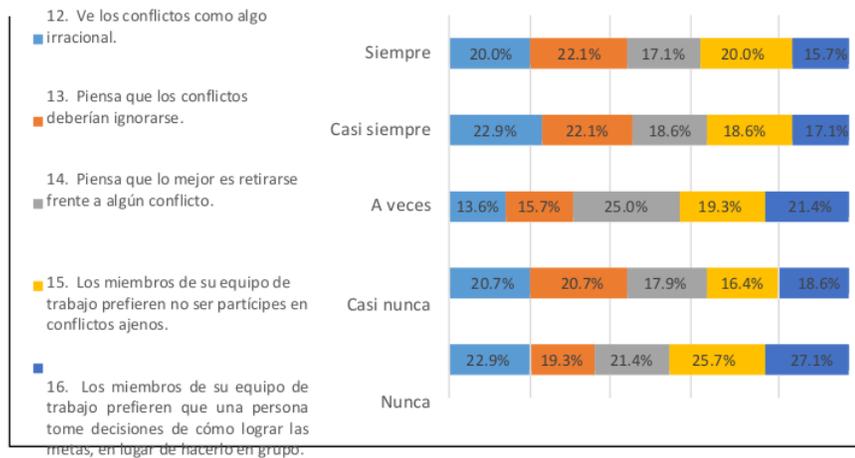
Se muestra en la Tabla 7 que en referencia a si evita cualquier tipo de conflicto el 43.6% mencionó que nunca y casi nunca, el 13.6% acotó que a veces y el 42.9% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si confía en su equipo de trabajo y mantiene buenas amistades con ellos el 44.3% indicó que casi nunca y nunca, el 13.6% determinó que a veces y el 42.1% indicó que siempre y casi siempre. En tercer lugar, en referencia a si cuando surgen conflictos en tu grupo de trabajo, se llegan a concesiones fácilmente el 40.7% mencionó que nunca y casi nunca, el 25.7% acotó que a veces y el 33.7% resaltó que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si se da a la presión de la mayoría el 42.1% indicó que casi nunca y nunca, el 16.4% determinó que a veces y el 41.4% indicó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, a si los miembros de su equipo de trabajo llegan a acuerdos para planificar <sup>24</sup> el camino hacia el logro de las metas el 44.3% indicó que casi nunca y nunca, el 18.6% determinó que a veces y el 37.1% indicó que siempre y casi siempre.

7

Tabla 8

*Distribución de frecuencias absolutas y relativas del Estilo perdedor – prescindente*

|  | N  |       | CN |       | AV |       | CS |       | S  |       |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
|  | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %     |
| 12. Ve los conflictos como algo irracional.  | 32 | 22.9% | 29 | 20.7% | 19 | 13.6% | 32 | 22.9% | 28 | 20.0% |
| 13. Piensa que los conflictos deberían ignorarse.  | 27 | 19.3% | 29 | 20.7% | 22 | 15.7% | 31 | 22.1% | 31 | 22.1% |
| 14. Piensa que lo mejor es retirarse frente a algún conflicto.   | 30 | 21.4% | 25 | 17.9% | 35 | 25.0% | 26 | 18.6% | 24 | 17.1% |
| 15. Los miembros de su equipo de trabajo prefieren no ser partícipes en conflictos ajenos.   | 36 | 25.7% | 23 | 16.4% | 27 | 19.3% | 26 | 18.6% | 28 | 20.0% |
| 16. Los miembros de su equipo de trabajo prefieren que una persona tome decisiones de cómo lograr las metas, en lugar de hacerlo en grupo. | 38 | 27.1% | 26 | 18.6% | 30 | 21.4% | 24 | 17.1% | 22 | 15.7% |



42

*Figura 8.* Estilo perdedor – prescindente.

Se muestra en la Tabla 8 que en referencia a si ve los conflictos como algo irracional el 43.6% mencionó que nunca y casi nunca, el 13.6% acotó que a veces y el 42.9% resaltó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si Piensa que los conflictos deberían ignorarse el 40% indicó que casi nunca y nunca, el 15.7% determinó que a veces y el 44.3% indicó que siempre y casi siempre. En tercer lugar, en referencia a si piensa que lo mejor es retirarse frente a algún conflicto el 39.3% mencionó que nunca y casi nunca, el 25% acotó que a veces y el 35.7% resaltó que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si los miembros de su equipo de trabajo prefieren no ser partícipes en conflictos ajenos el 42.1% indicó que casi nunca y nunca, el 19.3% determinó que a veces y el 38.6% indicó que siempre y casi siempre. En quinto lugar, a si los miembros de su equipo de trabajo prefieren que una persona tome decisiones de cómo lograr las metas, en lugar de hacerlo en grupo el 45.7% indicó que casi nunca y nunca, el 21.4% determinó que a veces y el 32.9% indicó que siempre y casi siempre.

### C. Prueba de normalidad

Tabla 9  
Pruebas de normalidad

|                              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       |
|------------------------------|---------------------------------|-----|-------|
|                              | Estadístico                     | gl  | Sig.  |
| Comunicación interna         | 0.076                           | 140 | 0.045 |
| Comunicaciones verticales    | 0.115                           | 140 | 0.000 |
| Comunicaciones transversales | 0.119                           | 140 | 0.000 |
| Comunicaciones formales      | 0.128                           | 140 | 0.000 |
| Comunicaciones informales    | 0.098                           | 140 | 0.002 |
| Relaciones laborales         | 0.126                           | 140 | 0.000 |
| Manejo de conflictos         | 0.087                           | 140 | 0.012 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para la comprobación de las hipótesis se hará uso de la estadística inferencial, previo a ello, se evaluó su distribución basados en las respuestas obtenidas por los encuestados, mediante la Prueba de Kolmogorov-Smirnov pues corresponde a 140 sujetos. En la Tabla 9 se puede apreciar que el nivel de significancia es menor al nivel crítico aceptado es decir  $p < 0.05$ , por tal motivo se utilizará la prueba no paramétrica, al cual corresponde a la Prueba Rho de Spearman.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

Tabla 10  
Prueba de Rho de Spearman entre comunicación interna y manejo de conflictos

|                    |                         |                                | Comunicación<br>interna | Manejo de<br>conflictos |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicación<br>interna | Coefficiente de<br>correlación | 1.000                   | ,898**                  |
|                    |                         | Sig. (bilateral)               |                         | 0.000                   |
|                    |                         | N                              | 140                     | 140                     |
|                    | Manejo de<br>conflictos | Coefficiente de<br>correlación | ,898**                  | 1.000                   |
|                    |                         | Sig. (bilateral)               | 0.000                   |                         |
|                    |                         | N                              | 140                     | 140                     |

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

Se muestra en la Tabla 10 que la comunicación interna influye significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.898 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

*Hipótesis específico 1*

1

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre comunicación vertical y manejo de conflictos

5

|                    |                              |                                | Comunicaciones<br>verticales | Manejo de<br>conflictos |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicaciones<br>verticales | Coefficiente de<br>correlación | 1.000                        | ,621**                  |
|                    |                              | Sig. (bilateral)               |                              | 0.000                   |
|                    |                              | N                              | 140                          | 140                     |
|                    | Manejo de<br>conflictos      | Coefficiente de<br>correlación | ,621**                       | 1.000                   |
| Sig. (bilateral)   |                              | 0.000                          |                              |                         |
|                    |                              | N                              | 140                          | 140                     |

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

Se muestra en la Tabla 11 que las comunicaciones verticales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.621 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

*Hipótesis específico 2*

Tabla 12  
*Prueba de Rho de Spearman entre comunicación transversal y manejo de conflictos*

|                 |                              |                             | Comunicaciones transversales | Manejo de conflictos |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Comunicaciones transversales | Coefficiente de correlación | 1.000                        | ,657**               |
|                 |                              | Sig. (bilateral)            |                              | 0.000                |
|                 |                              | N                           | 140                          | 140                  |
|                 | Manejo de conflictos         | Coefficiente de correlación | ,657**                       | 1.000                |
|                 |                              | Sig. (bilateral)            | 0.000                        |                      |
|                 |                              | N                           | 140                          | 140                  |

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

Se muestra en la Tabla 12 que las comunicaciones transversales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.657 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

## Hipótesis específico 3

1

Tabla 13

Prueba de Rho de Spearman entre comunicación formal y manejo de conflictos

5

|                  |                         |                             | Comunicaciones formales | Manejo de conflictos |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman  | Comunicaciones formales | Coefficiente de correlación | 1.000                   | ,430**               |
|                  |                         | Sig. (bilateral)            |                         | 0.000                |
|                  |                         | N                           | 140                     | 140                  |
|                  | Manejo de conflictos    | Coefficiente de correlación | ,430**                  | 1.000                |
| Sig. (bilateral) |                         | 0.000                       |                         |                      |
|                  |                         | N                           | 140                     | 140                  |

16

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

2

Se muestra en la Tabla 13 que las comunicaciones formales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.430 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

3

Hipótesis específico 4

1

Tabla 14

Prueba de Rho de Spearman entre comunicación informal y manejo de conflictos

|                    |                              |                                | Comunicaciones<br>informales | Manejo de<br>conflictos |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicaciones<br>informales | Coefficiente de<br>correlación | 1.000                        | ,790**                  |
|                    |                              | Sig. (bilateral)               |                              | 0.000                   |
|                    |                              | N                              | 140                          | 140                     |
|                    | Manejo de<br>conflictos      | Coefficiente de<br>correlación | ,790**                       | 1.000                   |
| Sig. (bilateral)   |                              | 0.000                          |                              |                         |
|                    |                              | N                              | 140                          | 140                     |

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

Se muestra en la Tabla 14 que las comunicaciones informales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.790 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

## Hipótesis específico 5

Tabla 15  
 Prueba de Rho de Spearman <sup>22</sup> entre las relaciones laborales y manejo de conflictos

|                 |                      | Relaciones laborales                                 | Manejo de conflictos   |
|-----------------|----------------------|--|------------------------|
| Rho de Spearman | Relaciones laborales | Coefficiente de correlación<br>Sig. (bilateral)<br>N | 1.000<br>0.000<br>140  |
|                 | Manejo de conflictos | Coefficiente de correlación<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,758**<br>0.000<br>140 |

\*\*<sup>2</sup>. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se muestra en la Tabla 14 que las relaciones laborales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.758 <sup>3</sup> ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. Discusión de resultados**

Su objetivo general de la indagación fue determinar de qué modo la comunicación interna tiene influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.898 ubicándolo en un nivel positivo elevado y con nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. Esto lleva a inferir que la comunicación interna depende de la interacción, intercambio y transmisión de datos o mensajes enviados a trabajadores internos o consumidores de la empresa; es, al mismo tiempo, un elemento significativo que incide en el manejo de conflictos comerciales, porque hay una excelente o conveniente comunicación, interacción amistosa y coordinación entre compañeros y superiores, que le consientan afrontar y solucionar satisfactoriamente los enfrentamientos y conflictos en el trabajo. Apoyados bajo el sustento teórico en el entorno internacional, diversos estudios muestran las problemáticas que se dan con variables tan importantes para las instituciones como lo son la comunicación interna y el manejo de conflictos. La investigación efectuada por Villalobos (2018), respecto a la comunicación interna, señala que muchas veces el tamaño de la estructura que maneja la institución hace que la comunicación interna no sea del todo eficiente si es que no se gestiona de manera adecuada, asimismo se muestra la poca preocupación por los altos cargos en el flujo de la comunicación interna de la misma institución. Por otro lado, respecto al manejo de conflictos, el estudio realizado por Talavera et al. (2021) muestra que las personas con un estilo competidor se le complica el manejar a las personas con el fin de solucionar conflictos. Por otro lado, en un entorno nacional, el estudio realizado por Doroteo y Julca (2020) muestra que la comunicación interna en la organización es afectada por la falta de herramientas con las que se cuenta para generar un flujo continuo de información que sea clara y

efectiva, y sobre todo que dichas herramientas ayuden a comunicar a tiempo el mensaje. Por otro lado, Chilingano (2019) respecto al manejo de conflictos, las causas que generan dichos conflictos son primordialmente las estructurales, comunicaciones y personales.

<sup>1</sup> La investigación tuvo como objetivo primer propósito determinar de qué modo <sup>18</sup> las comunicaciones verticales tienen influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo <sup>1</sup> en la Prueba de Rho de Spearman 0.621 situándolo en un nivel <sup>1</sup> positivo moderado y con un nivel de significación 0.00 siendo menor al 0.05. Este contexto resalta que en la organización el recurso humano es importante, por lo tanto, es fundamental que si mantiene a sus trabajadores motivados y altamente satisfechos se reflejara en el manejo de conflictos. Al comparar la investigación con el autor Torres (2020) en su tesis de licenciatura titulada “La comunicación interna como estrategia para disminuir las diferencias generacionales entre los colaboradores de la coordinación provincial del Seguro Social Campesino del Guayas”, la cual los resultados sostienen que la organización carece de recursos para la comunicación interna y <sup>6</sup> no ha diseñado un plan de comunicación que puede generar serios problemas internos y afectar el desempeño laboral. La conclusión indica que la comunicación interna tiene que ser reconocida como lo esencial de todos los vínculos corporativos. Es el motor de toda la organización ya que también habla del talento humano que impulsa a la organización y asimismo es responsable de conseguir sus propósitos y objetivos.

La investigación tuvo como segundo propósito <sup>18</sup> determinar de qué modo las comunicaciones transversales tienen influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo <sup>1</sup> en la Prueba de Rho de Spearman 0.657 <sup>1</sup> ubicándolo en un nivel positivo moderado y con un nivel de significación 0.00 siendo menor al 0.05. Este contexto resalta que cuando las áreas de la institución previo al envío de cualquier información, la verifican con el fin de eliminar las confusiones y malos entendidos se reflejara <sup>28</sup> en el manejo de conflictos. Al comparar la investigación con el autor Sellan (2020) en su tesis de licenciatura titulada “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019”, la cual sus resultados sostienen que la escala de Osgood <sup>7</sup> como método de indagación consintió conocer cómo califica el personal comunitario la comunicación interna que se genera al interior de la institución. Aquello significa

que más de la mitad de las calificaciones públicas de la muestra fueran calificadas como buenas, una proporción significativa calificada como regular y una pequeña proporción entre regular y mala. La conclusión es que la base primordial de las teorías relacionadas con la administración de la comunicación interna y su impacto en el ambiente de trabajo de una organización son los diversos métodos que utilizan las empresas para comunicarse con sus empleados y la influencia del público interno en el mantenimiento de la organización que influye en el desarrollo.

La investigación tuvo como tercer propósito determinar de qué modo las comunicaciones formales tienen influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.430 situándolo en un nivel positivo moderado y con un nivel de significación 0.00 siendo menor al 0.05. Este contexto resalta que cuando las áreas de la institución cuidan y gestionan de manera formal la comunicación se lograra que los equipos sean lo suficientemente efectivos en el manejo de conflictos. Al comparar la investigación con el autor Vargas (2019) realizó en su tesis de licenciatura titulada “Análisis de la comunicación interna entre los diferentes miembros de la carrera de comunicación social de la Universidad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo organizacional”, la cual sus resultados sostienen que 59% de los alumnos no sienten la comunicación interna, en tanto que el 20% se encuentra indiferente, el 7% se encuentra disconforme y un 14% piensa que si hay comunicación interna en la profesión de Comunicación Social. Las conclusiones indican que la comunicación interna es un elemento esencial del desarrollo organizacional de diversas asignaturas de la profesión de Comunicación Social, ya que se relaciona con la excelente gestión del trabajo realizado existente en la empresa.

La investigación tuvo como cuarto propósito determinar de qué modo las comunicaciones informales tienen influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.790 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación 0.00 siendo menor al 0.05. Este contexto resalta que las autoridades de la institución deben administrar correctamente las comunicaciones informales en especial los rumores que resultan negativos para el equipo de trabajo, ya que es un elemento distorsionador y generador de conflictos. Al comparar la investigación con el autor Loor (2019) en su investigación de titulación con título “Análisis de la gestión

de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de Gobiernos Autónomos Descentralizados Caso: GAD de Sucre, año 2018”, la cual fue admitida por la Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Su objetivo general fue analizar la administración de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre y su impacto en el desarrollo organizacional. La investigación fue de diseño no experimental, tipo transversal y correlacional, y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 310 sujetos. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados muestran que el 49% de los trabajadores aprecian estar cómodos realizando su trabajo donde sea que estén, no obstante, otras alternativas muestran que a la vez hay personas que se sienten incómodas si es parte de su vida diaria. Además, todos los trabajadores creen que es necesario aceptar los límites de su actividad, por lo que, si ocupan una posición de liderazgo, lo harán. Las conclusiones indican que la administración de la comunicación interna y su impacto en el desarrollo institucional se sustentan en teorías de nuevas maneras de comunicación en la organización y tendencias emergentes en la comunicación institucional, las mismas que prueban que la comunicación interna se encuentra de una manera estratégica vinculada al desarrollo de cualquier empresa.

La investigación tuvo como quinto propósito determinar de qué modo las relaciones laborales tienen influencia en el manejo de conflictos de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.758 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación 0.00 siendo menor al 0.05. Este contexto resalta que al mantener en los trabajadores su estabilidad emocional estarán preparados para afrontar los conflictos laborales sin agresividad. Al comparar la investigación con el autor Cruz (2019) en su investigación de licenciatura co título “Comunicación interna y desempeño laboral de la Municipalidad del centro poblado de alto Puno 2019” la cual sus resultados sostienen que el 45% de las personas entrevistadas indicaron que casi siempre realizan equipos de trabajo con colegas de otras regiones para lograr las metas, mientras que el 40% dijo que los grupos de trabajo están casi completamente desorganizados. Así que el 10% señaló que en ocasiones. Finalmente, el 5% dice que nunca se hizo, al igual que el 45% dice que sus compañeros a veces cuentan con suficiente conocimiento sobre asuntos relacionados con su campo de labor. En tanto que el 25% manifestó que

casi siempre estaban bien informados. El 15% manifestaron que siempre; entonces, el 10% rara vez piensa en eso. Al final, el 5% contestó que nunca. Las conclusiones señalan que hay una correlación directa en las variables comunicación interna y desempeño laboral, por el motivo que el coeficiente de rho de Spearman es 0.948.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.621 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. A medida que los trabajadores transmitan sus opiniones y sugerencias sobre las actividades encargadas por los superiores será mayor el nivel de cooperación y motivación para el desarrollo de las tareas.
- Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.657 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. A medida que en el intercambio de ideas exista coordinación entre colegas para solucionar problemas se gestionara la mejora en la toma de decisiones.
- Las comunicaciones formales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.430 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. A medida que la comunicación entre la alta dirección y el personal se gestione de manera formal con la finalidad que no se desarrolle distorsiones en la información mejorara el correcto manejo de conflictos.
- Las comunicaciones informales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.790 ubicándolo en un grado

positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. A medida que se promueva los valores institucionales mediante la administración correcta de la comunicación informal en especial de los rumores que resultan negativos para el equipo de trabajo mejorara la confianza entre el personal.

- Las relaciones laborales influyen significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.758 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05. A medida que se implemente talleres de fortalecimiento en el desarrollo de las habilidades sociales en función a la tolerancia, empatía y control de impulsos mejorará las relaciones interpersonales que permitirá la solución a los conflictos.
- La comunicación interna influye significativamente en el manejo de conflictos de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; obteniendo en la Prueba de Rho de Spearman 0.898 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia 0.00 siendo menor al 0.05.

## 6.2. Recomendaciones

- Se recomienda contribuir al desarrollo de una gestión eficiente proporcionando aperturas de participación para que los trabajadores trasmitan sus opiniones y sugerencias.
- Se recomienda fomentar la comunicación efectiva en el intercambio de ideas durante la coordinación entre colegas al momento de solucionar problemas.
- Se recomienda establecer entre la alta dirección y el personal una comunicación formal con la finalidad que no se desarrolle distorsiones en la información.
- Se recomienda promover los valores institucionales mediante la administración correcta de la comunicación informal en especial de los rumores.
- Se recomienda implementar talleres de fortalecimiento en el desarrollo de las habilidades sociales en función a la tolerancia, empatía y control de impulsos.

**REFERENCIAS****7.1. Fuentes bibliográficas**

- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Fernández, D., & Fernández, E. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México D.F., México: Pearson.
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Editex.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa .
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

**7.2. Fuentes electrónicas**

- Calle, R., & Ojeda, T. (2021). *Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 29 de Abril de

2022, de  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70828/Calle\\_FRC-Ojeda\\_JTDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70828/Calle_FRC-Ojeda_JTDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chilingano, R. (2019). *Manejo de conflictos y Gestión Municipal del Distrito de Tamburco, año 2018*. Tesis, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay. Obtenido de <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/811>

Cruz, R. (2019). *Comunicación interna y desempeño laboral de la Municipalidad del centro poblado de alto Puno 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11873/Cruz\\_Parqui\\_Ruth\\_Guisela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11873/Cruz_Parqui_Ruth_Guisela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Doroteo, E., & Julca, A. (2020). *Comunicación interna como fuente del desarrollo organizacional*. Tesis, Universidad Peruana Unión, Tarapoto. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3836>

Julca, F. (2021). *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín - 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1583/Julca%20Aguirre%2c%20Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Julca, F. (2022). *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Lurín – 2020*. Tesis, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1583>

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 titulación, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38636/1/TT%20-%20LOOR%20BURGOS.pdf>

Ríos, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la*

ciudad de Tarapoto año 2016. Tesis, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16676>

- Saldarriaga, J. (2020). *Comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macate, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chimbote. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48774/Saldarriaga\\_DJM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48774/Saldarriaga_DJM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sellan, A. (2020). *Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49627/1/An%c3%a1lisis%20de%20la%20Comunicaci%c3%b3n%20Interna%20del%20Municipio%20del%20Cant%c3%b3n%20Daule%20y%20su%20influencia%20en%20el%20Clima%20Laboral%20en%20el%20a%c3%b1o%202019.pdf>
- Talavera, I., Parillo, E., Zela, C., & Calcina, S. (2021). Inteligencia emocional y estilos para el manejo de conflictos sociales en estudiantes universitarios. *Dom. Cien*, 7(2), 180-194. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231828>
- Torres, D. (2020). *La comunicación interna como estrategia para disminuir las diferencias generacionales entre los colaboradores de la coordinación provincial del Seguro Social Campesino del Guayas*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49243/1/La%20comunicaci%c3%b3n%20interna%20como%20estrategia%20para%20disminuir%20las%20diferencias%20generacionales%20entre%20los%20colaboradores%20de%20la%20coordinaci%c3%b3n%20Provincial%20del%20Seguro%20Soc>
- Vargas, L. (2019). *Análisis de la comunicación interna entre los diferentes miembros de la carrera de comunicación social de la Universidad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 29 de Abril de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/44910/1/An%c3%a1lisis%20de%20la%20Comunicaci%c3%b3n%20Interna%20entre%20los%20diferentes%2>

0miembros%20de%20la%20Carrera%20de%20Comunicaci%c3%b3n%20So  
cial%20de%20la%20Universidad%20de%20Guayaquil%20y%20su%20inci

Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso Zona Bajío - México. *Management Review*, 3(2).  
doi:<https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>

## ANEXOS

**ANEXO N°01 - CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN  
INTERNA**

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

|           |  |
|-----------|--|
| Masculino |  |
| Femenino  |  |

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

| CUADRO DE CALIFICACIÓN |   |
|------------------------|---|
| Siempre                | 5 |
| Casi siempre           | 4 |
| A veces                | 3 |
| Casi nunca             | 2 |
| Nunca                  | 1 |

| ITEM  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>   |   |   |   |   |   |
| <b>DIMENSIÓN 01</b>   |   |   |   |   |   |
| 1. ¿Sus superiores emplean la comunicación vertical descendente para dar información a los niveles inferiores con respecto al curso de los objetivos? |   |   |   |   |   |
| 2. ¿Los trabajadores emplean la comunicación ascendente para informar de las actividades encargadas por los superiores?                               |   |   |   |   |   |
| <b>DIMENSIÓN 02</b>   |   |   |   |   |   |
| 3. ¿Existe integración y coordinación entre sus colegas del mismo nivel para solucionar problemas?  |   |   |   |   |   |
| 4. ¿Sus superiores emplean la comunicación diagonal para reuniones productivas entre las diferentes áreas?  |   |   |   |   |   |

| DIMENSIÓN 03  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 5. ¿Sus superiores con el fin de brindar información interna utilizan canales formales conocidos?   |  |  |  |  |  |
| 6. ¿Los canales de comunicación que se viene realizando en la empresa es aceptada por todos?  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 04  |  |  |  |  |  |
| 7. ¿Las comunicaciones informales dentro de la municipalidad ocasionan incertidumbre y no ayuda a que desempeñen las funciones del trabajo? |  |  |  |  |  |
| 8. ¿Las comunicaciones informales generan ansiedad?   |  |  |  |  |  |
| 9. ¿Siente deseo por tener información de primera mano?   |  |  |  |  |  |
| 10. ¿La comunicación informal generada en la municipalidad es creíble?  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 05  |  |  |  |  |  |
| 11. ¿La municipalidad cuenta con un plan de acogida que fomente actitudes positivas en beneficio de la misma?                               |  |  |  |  |  |
| 12. ¿En la municipalidad se emplea buzón de ideas y sugerencias para tener conocimiento la opinión de sus trabajadores?                     |  |  |  |  |  |
| 13. ¿La municipalidad realiza encuestas y sondeos para obtener información sobre las relaciones laborales que generan en la misma?          |  |  |  |  |  |

**ANEXO N°02 – CUESTIONARIO SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS**

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

|           |  |
|-----------|--|
| Masculino |  |
| Femenino  |  |

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

| CUADRO DE CALIFICACIÓN |   |
|------------------------|---|
| Siempre                | 5 |
| Casi siempre           | 4 |
| A veces                | 3 |
| Casi nunca             | 2 |
| Nunca                  | 1 |

| ITEM  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>   |   |   |   |   |   |
| <b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>   |   |   |   |   |   |
| DIMENSIÓN 01  |   |   |   |   |   |
| 14. Los conflictos que surgen en la municipalidad se dan por competencias de voluntades entre trabajadores. |   |   |   |   |   |
| 15. Las personas que originan conflictos en la municipalidad son adversarios entre ellos.                   |   |   |   |   |   |
| 16. No confía en los miembros de su equipo de trabajo.  |   |   |   |   |   |
| 17. Muestra una actitud defensiva al manejar algún conflicto.   |   |   |   |   |   |
| 18. Los trabajadores se imponen bajo amenazas o actitudes fingidas.   |   |   |   |   |   |
| 19. Los trabajadores de la municipalidad solo les importa lograr objetivos sin importar nada más.           |   |   |   |   |   |
| DIMENSIÓN 02  |   |   |   |   |   |
| 20. Evita cualquier tipo de conflicto.  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 21. Confía en su equipo de trabajo y mantiene buenas amistades con ellos.  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Cuando surgen conflictos en tu grupo de trabajo, se llegan a concesiones fácilmente.   |  |  |  |  |  |  |
| 23. Sede a la presión de la mayoría.   |  |  |  |  |  |  |
| 24. Los miembros de su equipo de trabajo llegan a acuerdos para planificar el camino hacia el logro de las metas.                          |  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 03   |  |  |  |  |  |  |
| 25. Ve los conflictos como algo irracional.  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Piensa que los conflictos deberían ignorarse.  |  |  |  |  |  |  |
| 27. Piensa que lo mejor es retirarse frente a algún conflicto.   |  |  |  |  |  |  |
| 28. Los miembros de su equipo de trabajo prefieren no ser partícipes en conflictos ajenos.   |  |  |  |  |  |  |
| 29. Los miembros de su equipo de trabajo prefieren que una persona tome decisiones de cómo lograr las metas, en lugar de hacerlo en grupo. |  |  |  |  |  |  |

**ANEXO N°03 – DATOS GENERALES**

1

Tabla

*Género*

|                 | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Masculino       | 96         | 68.6       |
| Válido Femenino | 44         | 31.4       |
| Total           | 140        | 100.0      |

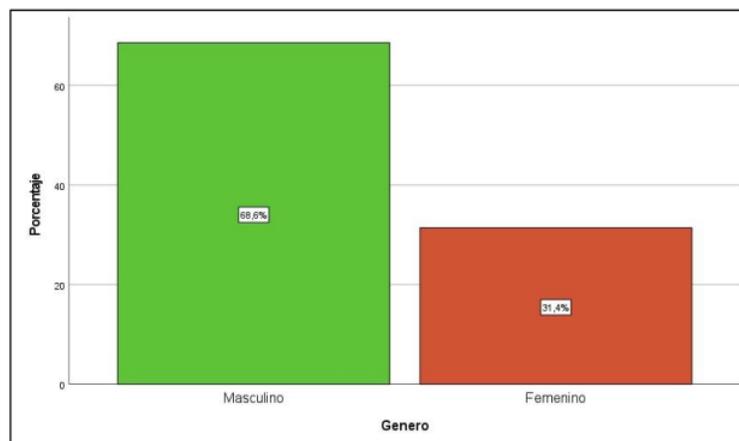


Figura. Género.

Se muestra en la Tabla <sup>1</sup> que el 68.6% son del género masculino y el 31.4% es del género femenino.

**ANEXO N° 04 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

VALIDEZ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

4

| <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.712   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 201.908 |
|   | gl                  | 78      |
|   | Sig.                | 0.000   |

| <i>Comunalidades</i>                                       |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| p1   | 1.000   | 0.879      |
| p2   | 1.000   | 0.638      |
| p3   | 1.000   | 0.732      |
| p4   | 1.000   | 0.779      |
| p5   | 1.000   | 0.893      |
| p6   | 1.000   | 0.805      |
| p7   | 1.000   | 0.838      |
| p8   | 1.000   | 0.574      |
| p9   | 1.000   | 0.649      |
| p10  | 1.000   | 0.654      |
| p11  | 1.000   | 0.756      |
| p12  | 1.000   | 0.823      |
| 4 p13  | 1.000   | 0.755      |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. |         |            |

## VALIDEZ DEL MANEJO DE CONFLICTOS

4

| <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.709   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 220.141 |
|   | gl                  | 120     |
|   | Sig.                | 0.000   |

| <i>Comunalidades</i> |         |            |
|----------------------|---------|------------|
|                      | Inicial | Extracción |
| a1                   | 1.000   | 0.824      |
| a2                   | 1.000   | 0.777      |
| a3                   | 1.000   | 0.588      |
| a4                   | 1.000   | 0.839      |
| a5                   | 1.000   | 0.779      |
| a6                   | 1.000   | 0.811      |
| a7                   | 1.000   | 0.842      |
| a8                   | 1.000   | 0.586      |
| a9                   | 1.000   | 0.742      |
| a10                  | 1.000   | 0.858      |
| a11                  | 1.000   | 0.762      |
| a12                  | 1.000   | 0.775      |
| a13                  | 1.000   | 0.840      |
| a14                  | 1.000   | 0.707      |
| a15                  | 1.000   | 0.651      |
| a16                  | 1.000   | 0.667      |

1 Método de extracción: análisis de componentes principales.

**CONFIABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

**1**

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Alfa de Cronbach</b>           | <b>N de elementos</b> |
| 0.892                             | 13                    |

**CONFIABILIDAD DEL MANEJO DE CONFLICTOS**

**1**

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Alfa de Cronbach</b>           | <b>N de elementos</b> |
| 0.892                             | 16                    |



ANEXO N° 06 – BASE DE DATOS

| Género | COMUNICACIÓN INTERNA | Comunicaciones verticales |    | Comunicaciones transversales |    | Comunicaciones formales |    | Comunicaciones informales |    | Relaciones laborales |    | pl | pl | pl |    |   |   |   |
|--------|----------------------|---------------------------|----|------------------------------|----|-------------------------|----|---------------------------|----|----------------------|----|----|----|----|----|---|---|---|
|        |                      | p                         | pl | p                            | pl | p                       | pl | p                         | pl | p                    | pl | pl | pl | pl |    |   |   |   |
| 1      | 42                   | 8                         | 5  | 3                            | 4  | 3                       | 4  | 4                         | 2  | 1                    | 5  | 5  | 4  | 8  | 1  | 3 | 4 |   |
| 1      | 40                   | 8                         | 5  | 3                            | 8  | 3                       | 5  | 5                         | 3  | 8                    | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 2 | 2 |   |
| 1      | 43                   | 6                         | 1  | 5                            | 6  | 4                       | 2  | 8                         | 4  | 4                    | 5  | 3  | 1  | 2  | 12 | 5 | 3 | 4 |
| 1      | 36                   | 5                         | 3  | 2                            | 6  | 4                       | 2  | 7                         | 5  | 2                    | 1  | 1  | 3  | 7  | 1  | 3 | 3 |   |
| 1      | 28                   | 5                         | 4  | 1                            | 6  | 3                       | 3  | 4                         | 2  | 2                    | 1  | 5  | 1  | 3  | 3  | 1 | 1 | 1 |
| 1      | 31                   | 4                         | 1  | 3                            | 3  | 1                       | 2  | 6                         | 2  | 4                    | 4  | 1  | 1  | 4  | 8  | 1 | 2 | 5 |
| 1      | 30                   | 4                         | 1  | 3                            | 7  | 5                       | 2  | 4                         | 3  | 1                    | 3  | 4  | 1  | 6  | 2  | 3 | 1 | 1 |
| 1      | 43                   | 5                         | 2  | 3                            | 6  | 4                       | 2  | 7                         | 3  | 4                    | 3  | 2  | 5  | 5  | 10 | 4 | 4 | 2 |
| 1      | 39                   | 6                         | 5  | 1                            | 6  | 5                       | 1  | 6                         | 4  | 2                    | 4  | 1  | 5  | 1  | 10 | 3 | 5 | 2 |
| 1      | 37                   | 4                         | 3  | 1                            | 4  | 1                       | 3  | 6                         | 4  | 2                    | 3  | 2  | 3  | 4  | 11 | 2 | 4 | 5 |
| 2      | 43                   | 9                         | 4  | 5                            | 5  | 4                       | 1  | 5                         | 2  | 3                    | 3  | 3  | 4  | 4  | 10 | 5 | 1 | 4 |
| 2      | 33                   | 6                         | 5  | 1                            | 4  | 3                       | 1  | 7                         | 5  | 2                    | 2  | 2  | 1  | 2  | 9  | 3 | 5 | 1 |
| 2      | 38                   | 7                         | 5  | 2                            | 4  | 2                       | 2  | 6                         | 4  | 2                    | 2  | 2  | 3  | 4  | 10 | 2 | 5 | 3 |
| 1      | 36                   | 6                         | 4  | 2                            | 4  | 2                       | 2  | 4                         | 1  | 3                    | 2  | 2  | 5  | 2  | 11 | 2 | 4 | 5 |
| 1      | 41                   | 5                         | 3  | 2                            | 5  | 4                       | 1  | 7                         | 4  | 3                    | 4  | 5  | 3  | 5  | 7  | 1 | 2 | 4 |
| 1      | 39                   | 5                         | 2  | 3                            | 6  | 3                       | 3  | 6                         | 3  | 3                    | 3  | 5  | 2  | 5  | 7  | 1 | 1 | 5 |
| 1      | 45                   | 3                         | 1  | 2                            | 6  | 4                       | 2  | 7                         | 2  | 5                    | 5  | 4  | 3  | 5  | 12 | 4 | 5 | 3 |
| 1      | 31                   | 4                         | 2  | 2                            | 5  | 4                       | 1  | 8                         | 5  | 3                    | 2  | 1  | 3  | 1  | 7  | 1 | 1 | 5 |
| 1      | 41                   | 5                         | 2  | 3                            | 6  | 4                       | 2  | 6                         | 3  | 3                    | 3  | 1  | 5  | 4  | 11 | 5 | 1 | 5 |
| 2      | 49                   | 8                         | 4  | 4                            | 7  | 2                       | 5  | 9                         | 5  | 4                    | 4  | 4  | 2  | 5  | 10 | 4 | 4 | 2 |
| 2      | 52                   | 8                         | 3  | 5                            | 9  | 5                       | 4  | 5                         | 1  | 4                    | 3  | 5  | 5  | 4  | 13 | 3 | 5 | 5 |
| 2      | 32                   | 5                         | 1  | 4                            | 5  | 4                       | 1  | 3                         | 1  | 2                    | 1  | 4  | 4  | 1  | 9  | 1 | 4 | 4 |
| 2      | 58                   | 10                        | 5  | 5                            | 9  | 4                       | 5  | 6                         | 2  | 4                    | 5  | 5  | 4  | 5  | 14 | 5 | 5 | 4 |
| 2      | 58                   | 10                        | 5  | 5                            | 9  | 4                       | 5  | 6                         | 2  | 4                    | 5  | 5  | 4  | 5  | 14 | 5 | 5 | 4 |
| 2      | 29                   | 6                         | 2  | 4                            | 2  | 1                       | 1  | 6                         | 2  | 4                    | 2  | 4  | 1  | 1  | 7  | 2 | 4 | 1 |
| 2      | 49                   | 8                         | 3  | 5                            | 7  | 5                       | 2  | 6                         | 1  | 5                    | 3  | 5  | 5  | 2  | 13 | 3 | 5 | 5 |
| 2      | 40                   | 5                         | 4  | 1                            | 8  | 3                       | 5  | 6                         | 5  | 1                    | 4  | 1  | 3  | 5  | 8  | 4 | 1 | 3 |
| 2      | 43                   | 7                         | 5  | 2                            | 7  | 3                       | 4  | 5                         | 4  | 1                    | 5  | 2  | 3  | 4  | 10 | 5 | 2 | 3 |
| 1      | 39                   | 8                         | 5  | 3                            | 5  | 3                       | 2  | 2                         | 1  | 1                    | 13 | 5  | 3  | 3  | 11 | 5 | 3 | 3 |
| 1      | 43                   | 7                         | 2  | 5                            | 7  | 3                       | 4  | 5                         | 3  | 2                    | 2  | 5  | 3  | 4  | 10 | 2 | 5 | 3 |
| 1      | 33                   | 3                         | 2  | 1                            | 7  | 3                       | 4  | 7                         | 5  | 2                    | 1  | 3  | 4  | 6  | 6  | 2 | 1 | 3 |
| 1      | 47                   | 7                         | 2  | 5                            | 8  | 3                       | 5  | 7                         | 3  | 4                    | 15 | 2  | 5  | 3  | 10 | 2 | 5 | 3 |
| 1      | 43                   | 4                         | 3  | 1                            | 9  | 5                       | 4  | 8                         | 4  | 4                    | 3  | 1  | 5  | 4  | 9  | 3 | 1 | 5 |
| 1      | 29                   | 6                         | 1  | 5                            | 4  | 1                       | 3  | 2                         | 1  | 1                    | 1  | 5  | 1  | 3  | 7  | 1 | 5 | 1 |



|   |    |   |   |   |    |   |   |    |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |
|---|----|---|---|---|----|---|---|----|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|
| 1 | 42 | 9 | 4 | 5 | 5  | 2 | 3 | 3  | 1 | 2 | 14 | 4 | 5 | 2 | 3 | 11 | 4 | 5 | 2 |
| 1 | 47 | 9 | 4 | 5 | 5  | 4 | 1 | 6  | 1 | 5 | 14 | 4 | 5 | 4 | 1 | 13 | 4 | 5 | 4 |
| 1 | 41 | 6 | 5 | 1 | 6  | 5 | 1 | 6  | 3 | 3 | 12 | 5 | 1 | 5 | 1 | 11 | 5 | 1 | 5 |
| 1 | 29 | 6 | 1 | 1 | 2  | 1 | 1 | 6  | 4 | 2 | 8  | 1 | 5 | 1 | 1 | 7  | 1 | 5 | 1 |
| 1 | 57 | 9 | 5 | 4 | 9  | 5 | 4 | 7  | 5 | 2 | 18 | 5 | 4 | 5 | 4 | 14 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 48 | 6 | 2 | 4 | 9  | 4 | 5 | 8  | 5 | 3 | 15 | 2 | 4 | 4 | 5 | 10 | 2 | 4 | 4 |
| 1 | 43 | 8 | 5 | 3 | 5  | 4 | 1 | 5  | 2 | 3 | 13 | 5 | 3 | 4 | 1 | 12 | 5 | 3 | 4 |
| 1 | 29 | 4 | 3 | 1 | 5  | 3 | 2 | 4  | 1 | 3 | 9  | 3 | 1 | 3 | 2 | 7  | 3 | 1 | 3 |
| 1 | 38 | 6 | 4 | 2 | 6  | 4 | 2 | 4  | 2 | 2 | 12 | 4 | 2 | 4 | 2 | 10 | 4 | 2 | 4 |
| 1 | 33 | 4 | 2 | 2 | 5  | 4 | 1 | 7  | 5 | 2 | 9  | 2 | 2 | 4 | 1 | 8  | 2 | 2 | 4 |
| 1 | 15 | 2 | 1 | 1 | 2  | 1 | 1 | 4  | 3 | 1 | 4  | 1 | 1 | 1 | 1 | 3  | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 42 | 8 | 5 | 3 | 6  | 2 | 4 | 4  | 1 | 3 | 14 | 5 | 3 | 2 | 4 | 10 | 5 | 3 | 2 |
| 1 | 62 | 9 | 5 | 4 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 14 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 42 | 6 | 2 | 4 | 8  | 5 | 3 | 3  | 1 | 2 | 14 | 2 | 4 | 5 | 3 | 11 | 2 | 4 | 5 |
| 1 | 26 | 4 | 1 | 3 | 3  | 2 | 1 | 6  | 1 | 5 | 7  | 1 | 3 | 2 | 1 | 6  | 1 | 3 | 2 |
| 1 | 46 | 7 | 3 | 4 | 7  | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 4 | 4 |
| 1 | 29 | 5 | 2 | 3 | 3  | 2 | 1 | 6  | 4 | 2 | 8  | 2 | 3 | 2 | 1 | 7  | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 32 | 7 | 4 | 3 | 2  | 1 | 1 | 6  | 4 | 2 | 9  | 4 | 3 | 1 | 1 | 8  | 4 | 3 | 1 |
| 1 | 42 | 7 | 5 | 2 | 7  | 3 | 4 | 4  | 3 | 1 | 14 | 5 | 2 | 3 | 4 | 10 | 5 | 2 | 3 |
| 1 | 40 | 5 | 4 | 1 | 6  | 4 | 2 | 9  | 4 | 5 | 11 | 4 | 1 | 4 | 2 | 9  | 4 | 1 | 4 |
| 1 | 43 | 9 | 5 | 4 | 4  | 2 | 2 | 6  | 4 | 2 | 13 | 5 | 4 | 2 | 2 | 11 | 5 | 4 | 2 |
| 1 | 42 | 6 | 4 | 2 | 9  | 4 | 5 | 2  | 1 | 1 | 15 | 4 | 2 | 4 | 5 | 10 | 4 | 2 | 4 |
| 1 | 28 | 5 | 2 | 3 | 3  | 1 | 2 | 6  | 3 | 3 | 8  | 2 | 3 | 1 | 2 | 6  | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 28 | 4 | 1 | 3 | 6  | 1 | 5 | 3  | 2 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5  | 1 | 3 | 1 |
| 1 | 22 | 2 | 1 | 1 | 2  | 1 | 1 | 6  | 3 | 3 | 8  | 2 | 2 | 2 | 2 | 4  | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 32 | 3 | 2 | 1 | 8  | 3 | 5 | 4  | 1 | 3 | 11 | 2 | 1 | 3 | 5 | 6  | 2 | 1 | 3 |
| 2 | 46 | 5 | 4 | 1 | 8  | 5 | 3 | 10 | 5 | 5 | 13 | 4 | 1 | 5 | 3 | 10 | 4 | 1 | 5 |
| 2 | 31 | 5 | 4 | 1 | 6  | 1 | 5 | 3  | 2 | 1 | 11 | 4 | 1 | 1 | 5 | 6  | 4 | 1 | 1 |
| 1 | 44 | 9 | 5 | 4 | 4  | 2 | 2 | 7  | 5 | 2 | 13 | 5 | 4 | 2 | 2 | 11 | 5 | 4 | 2 |
| 1 | 41 | 7 | 2 | 5 | 5  | 4 | 1 | 6  | 4 | 2 | 12 | 2 | 5 | 4 | 1 | 11 | 2 | 5 | 4 |
| 1 | 29 | 6 | 4 | 2 | 3  | 2 | 1 | 3  | 2 | 1 | 9  | 4 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 2 |
| 1 | 37 | 7 | 4 | 3 | 5  | 1 | 4 | 5  | 1 | 4 | 12 | 4 | 3 | 1 | 4 | 8  | 4 | 3 | 1 |
| 1 | 22 | 3 | 1 | 2 | 4  | 1 | 3 | 4  | 3 | 1 | 7  | 1 | 2 | 1 | 3 | 4  | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 22 | 2 | 1 | 1 | 2  | 1 | 1 | 6  | 3 | 3 | 8  | 2 | 2 | 2 | 2 | 4  | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 42 | 7 | 5 | 2 | 5  | 3 | 2 | 8  | 3 | 5 | 12 | 5 | 2 | 3 | 2 | 10 | 5 | 2 | 3 |
| 2 | 28 | 3 | 2 | 1 | 6  | 2 | 4 | 5  | 3 | 2 | 9  | 2 | 1 | 2 | 4 | 5  | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 29 | 5 | 3 | 2 | 3  | 2 | 1 | 6  | 2 | 4 | 8  | 3 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 29 | 4 | 3 | 2 | 5  | 1 | 4 | 6  | 4 | 2 | 9  | 2 | 2 | 1 | 4 | 5  | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 30 | 6 | 3 | 3 | 2  | 1 | 1 | 7  | 4 | 3 | 8  | 3 | 3 | 1 | 1 | 7  | 3 | 3 | 1 |



|    |    |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| 45 | 17 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 16 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 12 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 50 | 20 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 15 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 15 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 57 | 22 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 19 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 16 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 40 | 22 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 9  | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9  | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 42 | 18 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 14 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 10 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 47 | 18 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 13 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 16 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 |
| 44 | 14 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 19 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 11 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 36 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 13 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 49 | 23 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 15 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 11 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| 51 | 21 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 14 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 44 | 14 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 17 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 58 | 17 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 19 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 64 | 24 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 20 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 20 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 58 | 22 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 18 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 18 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 35 | 13 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 11 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 11 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 67 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 67 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 34 | 14 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 53 | 21 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 16 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 16 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 55 | 19 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 18 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 18 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 |
| 55 | 19 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 18 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 18 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 15 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 14 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 14 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 53 | 19 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 17 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 47 | 17 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 15 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 15 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | 22 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 18 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 18 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 55 | 21 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 34 | 12 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 11 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 |
| 52 | 18 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 17 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 17 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 53 | 21 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 16 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 16 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 |
| 58 | 20 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 19 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 19 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 60 | 22 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 19 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 19 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 49 | 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 53 | 19 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 17 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 17 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 40 | 14 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 13 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 13 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 56 | 22 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 17 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 17 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 50 | 18 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 16 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 16 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 55 | 21 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 17 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 53 | 21 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 16 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 16 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 |
| 33 | 13 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 10 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 |







# COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | <a href="https://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                 | 6%  |
| 2 | Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion<br>Trabajo del estudiante                       | 3%  |
| 3 | <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                       | 2%  |
| 4 | Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados<br>Trabajo del estudiante | 1%  |
| 5 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante  | 1%  |
| 6 | <a href="https://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a><br>Fuente de Internet                         | 1%  |
| 7 | <a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a><br>Fuente de Internet                                       | 1%  |
| 8 | <a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a><br>Fuente de Internet   | <1% |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 9  | <a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a><br>Fuente de Internet         | <1 % |
| 10 | Submitted to Universidad Militar Nueva Granada<br>Trabajo del estudiante                                   | <1 % |
| 11 | <a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 12 | <a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 13 | <a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 14 | <a href="http://app.unjfsc.edu.pe">app.unjfsc.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                             | <1 % |
| 15 | <a href="http://1library.co">1library.co</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 16 | <a href="http://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |
| 17 | <a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a><br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 18 | <a href="http://repositorio.ujcm.edu.pe">repositorio.ujcm.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 19 | <a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | <a href="http://repositorio.uct.edu.pe">repositorio.uct.edu.pe</a>   |      |

Fuente de Internet

&lt;1 %

21

[www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

22

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

23

[repositorio.unid.edu.pe](http://repositorio.unid.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

24

[www.fenatraporchi.cl](http://www.fenatraporchi.cl)

Fuente de Internet

&lt;1 %

25

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

26

[digitk.areandina.edu.co](http://digitk.areandina.edu.co)

Fuente de Internet

&lt;1 %

27

[issuu.com](http://issuu.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

28

[repositorio.urp.edu.pe](http://repositorio.urp.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

29

[repositorio.usanpedro.edu.pe](http://repositorio.usanpedro.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

30

[www.utopos.org](http://www.utopos.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

31

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía Activo