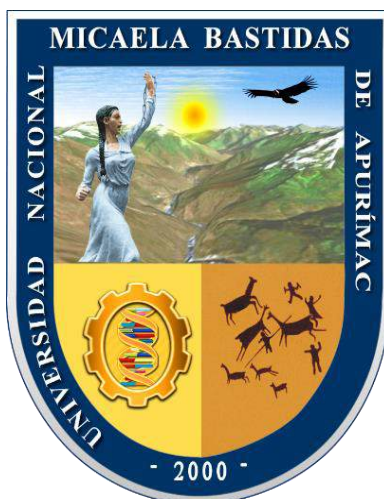


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad
Distrital de Tamburco, 2024

Presentado por:

Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



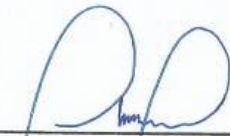
TESIS

**Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en La
Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024**

Presentado por **Franshesca Brisa Ccorahua Avalos**, para optar el título de
Licenciado en Administración


Sustentado y aprobado el 18 de diciembre del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:



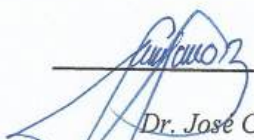
Dr. Julián Oré Leiva

Primer miembro:



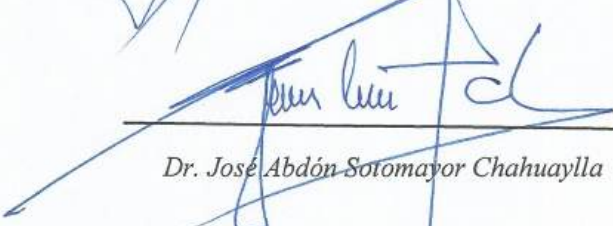
Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Segundo miembro:



Dr. José Carlos Vilca Narváez

Asesor:



Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla





UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 018-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **Franshesca Brisa Ccorahua Avalos**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 11% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 20 de mayo de 2026.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Dr. Peña Fritz Yuga Peña
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

"Esta tesis fue seleccionada y financiada parcialmente por el Vicerrectorado de Investigación de la UNAMBA, mediante el concurso de subvención de proyectos de tesis 2025-I".



Dedicatoria

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA), por contribuir en mi formación académica y profesional.

A mi asesor, Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, por sus enseñanzas, orientación y apoyo constante durante el desarrollo de esta investigación.

A mis queridos padres Félix Ccorahua y Epifania Avalos, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido la base de todas mis realizaciones, gracias por ser mi inspiración y mi fortaleza en cada paso de este camino.

A mis hermanas, por sus palabras de aliento y motivación constante; y a mis amistades, por su apoyo y compañía durante este proceso.



Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad
Distrital de Tamburco, 2024
Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	6
1.3.1 Justificación teórica	6
1.3.2 Justificación metodológica	7
1.3.3 Justificación social	7
CAPÍTULO II	8
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	8
2.1 Objetivo de la investigación	8
2.1.1 Objetivo general	8
2.1.2 Objetivos específicos	8
2.2 Hipótesis de la investigación	8
2.2.1 Hipótesis general	8
2.2.2 Hipótesis específicas	8
2.3 Operacionalización de variables	9
CAPÍTULO III	10
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	10
3.1 Conceptualización de la comunicación interna	10
3.2 Teorías de la comunicación organizacional	11
3.2.1 Teoría de la comunicación organizacional	11
3.2.2 Teoría de sistemas organizacionales	11
3.3 Teorías de resolución de conflictos	11
3.3.1 Teoría del conflicto organizacional (Rahim; Thomas-Kilmann)	12
3.3.2 Teoría de la negociación (Fisher y Ury)	12



3.4	Antecedentes	12
3.5	Marco teórico	19
3.5.1	Comunicación interna	19
3.5.2	Las dimensiones del estudio	29
3.5.3	Resolución de conflictos	31
3.5.4	Conflictos organizacionales	33
3.5.5	Dimensiones de la variable resolución de conflictos	36
3.6	Marco conceptual	44
CAPÍTULO IV		47
METODOLOGÍA		47
4.1	Tipo y nivel de investigación	47
4.1.1	Tipo de investigación	47
4.1.2	Nivel de investigación	47
4.2	Diseño de la investigación	48
4.3	Descripción ética de la investigación	48
4.4	Población y muestra	49
4.5	Procedimiento	49
4.6	Técnica e instrumentos	50
4.6.1	Técnica de investigación	50
4.6.2	Instrumento de investigación	51
4.6.3	Validez del instrumento	51
4.6.4	Confiabilidad del instrumento	53
4.7	Estadístico de investigación	54
CAPÍTULO V		56
RESULTADOS Y DISCUSIONES		56
5.1	Análisis de resultados	56
5.1.1	Análisis descriptivo datos generales	56
5.1.2	Análisis descriptivo de la variable comunicación interna	61
5.1.3	Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos	67
5.1.4	Tablas cruzadas por variables y dimensiones	73
5.2	Contrastación de hipótesis	79
5.2.1	Prueba de hipótesis general	79
5.2.2	Prueba de hipótesis específica 1	81
5.2.3	Prueba de hipótesis específica 2	82
5.2.4	Prueba de hipótesis específica 3	83
5.3	Discusión	84
CAPÍTULO VI		90



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1 Conclusiones	90
6.2 Recomendaciones	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	104



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables	9
Tabla 2 Tipos de conflictos en ámbito laboral según su causa	32
Tabla 3 Estilos de resolución de conflictos según Rahim	36
Tabla 4 Síntesis de las funciones y objetivos en la mediación	40
Tabla 5 Rangos de confiabilidad	51
Tabla 6 Validez del instrumento	52
Tabla 7 Rangos de confiabilidad	53
Tabla 8 Estadística de fiabilidad del instrumento	53
Tabla 9 Estadística por fiabilidad por instrumento	54
Tabla 10 Género de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco	56
Tabla 11 Situación laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital	57
Tabla 12 Estado civil de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco	58
Tabla 13 Nivel de estudios alcanzados de los trabajadores de la municipalidad	59
Tabla 14 Estadísticos de años de servicio y edad	60
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de la variable comunicación interna	61
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de la dimensión canales de comunicación	62
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de la dimensión claridad de la información	64
Tabla 18 Frecuencia y porcentaje de la dimensión frecuencia de la comunicación	65
Tabla 19 Frecuencia y porcentaje de la variable resolución de conflictos	67
Tabla 20 Frecuencia de la dimensión métodos de resolución de conflictos	68
Tabla 21 Frecuencia y porcentaje de la dimensión tiempos de resolución	70
Tabla 22 Frecuencia de la dimensión métodos de resolución de conflictos	71
Tabla 23 Tabla cruzada resolución de conflicto y comunicación interna	73
Tabla 24 Tabla cruzada de V1 y V2	75
Tabla 25 Tabla cruzada comunicación interna y satisfacción con la resolución	77
Tabla 26 Prueba de Kolmogorov	79
Tabla 27 Contrastación de la hipótesis general con prueba chi cuadrado	79
Tabla 28 Contrastación de la hipótesis específica 01 con prueba chi cuadrado	81



Tabla 29 Contrastación de la hipótesis específica 02 con prueba chi cuadrado	82
Tabla 30 Contrastación de la hipótesis específica 03 con prueba chi cuadrado	83



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Modelo de comunicación	20
Figura 2 Diseño de la investigación	48
Figura 3 Género de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco	56
Figura 4 Situación laboral de los trabajadores de la Municipalidad	57
Figura 5 Estado civil de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco	58
Figura 6 Estudios realizado por los trabajadores de la Municipalidad	59
Figura 7 Frecuencia y porcentaje de la variable comunicación interna	61
Figura 8 Resultado porcentual de la dimensión canales de comunicación	63
Figura 9 Resultado porcentual de la dimensión claridad de la información.	64
Figura 10 Resultado porcentual de la dimensión frecuencia de la comunicación	66
Figura 11 Resultado porcentual de la variable resolución de conflictos.	67
Figura 12 Resultado porcentual de la dimensión métodos de resolución de conflictos	69
Figura 13 Resultado porcentual de la dimensión tiempos de resolución	70



INTRODUCCIÓN

La gestión pública municipal enfrenta actualmente importantes desafíos relacionados con la transparencia, la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En este contexto, la comunicación interna se ha convertido en un elemento estratégico para fortalecer la coordinación institucional, optimizar la toma de decisiones y prevenir conflictos organizacionales dentro de las municipalidades.

Diversas investigaciones sostienen que una adecuada comunicación interna influye significativamente en el compromiso organizacional y en el manejo eficiente de conflictos laborales en las instituciones públicas. Ante la realidad evidente, gestionar de manera efectiva los conflictos en el ámbito laboral resulta fundamental, de acuerdo a lo propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) para reservar relaciones profesionales armoniosas y eficientes; de este modo, los mecanismos de resolución de disputas proporcionan a los involucrados, herramientas para la negociación conjunta y el fortalecimiento de los vínculos sociales.

En la Municipalidad Distrital de Tamburco, durante el año 2024, se evidencian situaciones vinculadas a deficiencias comunicacionales, limitada coordinación entre áreas y dificultades en la resolución de conflictos internos. Asimismo, la gestión municipal moderna exige fortalecer el sistema de abastecimiento como componente clave para garantizar la provisión eficiente de bienes y servicios públicos, permitiendo una adecuada atención de las necesidades ciudadanas.

El presente trabajo se ha realizado de acuerdo a los directivas y reglamentos de la institución, por ello se ha estructurado de la siguiente forma, en el capítulo I se expone el planteamiento del problema, iniciando con una revisión del contexto internacional, nacional y local, además, se formula el problema general y se detallan los problemas específicos, así como la justificación de la investigación en términos teóricos, metodológicos y sociales. De igual forma en el capítulo II se presentan el objetivo general y específicos, igualmente se formulan la hipótesis general y específicas. Asimismo, se presenta el cuadro de operacionalización de las variables.



En el capítulo III, se desarrolla el marco teórico y referencial, se toma en consideración los antecedentes de investigación en el ámbito internacional, nacional, regional y local, además, se fundamenta el fundamento teórico que sustentan el estudio, se elabora el marco conceptual que articula los principales términos utilizados. En el capítulo IV, se aborda la metodología empleada, donde se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como los procedimientos éticos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados y el análisis estadístico aplicado.

En el capítulo V, se presenta los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales, considerando la discusión de los resultados. Se inicia con el análisis descriptivo de las variables, seguido por la contrastación de la hipótesis general y específicas mediante pruebas estadísticas. Posteriormente, se desarrolla la discusión de los hallazgos, articulando los resultados obtenidos con estudios previos y considerando sus implicancias teóricas y prácticas. Finalmente, en el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones, además incluyen la presentación de las referencias bibliográficas con los anexos respectivos.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, determinar la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024. Para el desarrollo del estudio se ha utilizado la metodología de acuerdo al enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental, la población incluyó a 75 empleados municipales, se ha utilizado la técnica como para recolectar la información mediante el uso del instrumento de los cuestionarios estructurados. Los resultados, demostraron una relación significativa entre ambas variables, evidenciada mediante la prueba de chi-cuadrado. Para los métodos de resolución, se obtuvo un valor de 24.257 ($p=0.000$); en los tiempos de resolución, un valor de 26.247 ($p=0.000$); y para la satisfacción con la resolución, un valor de 26.174 ($p=0.000$). Los hallazgos sustentan los modelos organizacionales que plantean la comunicación interna como un eje articulador del comportamiento colaborativo y de la eficacia institucional. En el plano práctico, la mejora de la comunicación puede traducirse en estrategias concretas como capacitaciones, estandarización de protocolos de comunicación, retroalimentación bidireccional y uso de canales digitales institucionales, contribuyendo a una resolución más eficaz de los conflictos. En conclusión, la calidad de la comunicación interna es un factor determinante para optimizar la resolución de conflictos en la municipalidad, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan los canales comunicativos y mejoren la interacción organizacional.

Palabras clave: *Administración pública, comunicación interna, gestión organizacional, resolución de conflictos.*



ABSTRACT

The present research aims to determine the relationship between internal communication and conflict resolution in the District Municipality of Tamburco during the year 2024. Methodology: a quantitative approach was applied, with a basic, correlational, and non-experimental design. The population consisted of 75 municipal employees, using structured questionnaires as instruments to measure variables such as methods, time, and satisfaction in conflict resolution, as well as key dimensions of internal communication (channels, clarity, and frequency). Results: the findings demonstrated a significant relationship between both variables, as evidenced by the chi-square test. For the resolution methods, a value of 24.257 ($p = 0.000$) was obtained; for the resolution time, 26.247 ($p = 0.000$); and for satisfaction with the resolution, 26.174 ($p = 0.000$). The findings support organizational models that conceive internal communication as a unifying axis for collaborative behavior and institutional effectiveness. In practical terms, improving communication can translate into concrete strategies such as training sessions, standardization of communication protocols, two-way feedback, and the use of institutional digital channels, all contributing to more effective conflict resolution. In conclusion, the quality of internal communication is a determining factor for optimizing conflict resolution within the municipality, suggesting the need to implement strategies that strengthen communication channels and improve organizational interaction.

Keywords: *Public administration, internal communication, organizational management, conflict resolution.*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La presencia de conflictos constituye una condición inherente a la dinámica organizacional, al ser una dimensión propia de la experiencia humana (Silva et al. 2022, p. 273). No obstante, cuando estos no son gestionados adecuadamente, pueden escalar y generar consecuencias negativas tanto en el desempeño institucional como en el potencial humano, ocasionando deterioros económicos y organizacionales (Paradinas, 2019, p. 42). Esta problemática se intensifica en el sector público, donde, pese a la existencia de marcos normativos que protegen los derechos laborales, persisten vulneraciones que afectan la eficiencia de la gestión pública y el adecuado uso de los recursos ciudadanos (Cuba, 2020, p. 15).

En este contexto, la calidad de la gestión pública depende no solo de la eficiencia en la administración de recursos, sino también de la capacidad institucional para implementar políticas y brindar servicios adecuados a la población (Castillo, 2023, p. 83). Sin embargo, diversas investigaciones evidencian que factores como la deficiente comunicación interna, la desmotivación y la falta de reconocimiento afectan negativamente el rendimiento laboral y dificultan la resolución de conflictos (Cuba, 2020, p. 15). Asimismo, se ha demostrado que una gestión inadecuada del talento humano y de los procesos comunicacionales incide directamente en la calidad del servicio público (Peña, 2023, p. 62).

A nivel local, la Municipalidad Distrital de Tamburco presenta problemáticas relacionadas con la limitada comunicación interna, caracterizada por la falta de canales adecuados, escasa claridad en los mensajes y baja frecuencia en la transmisión de información. Estas deficiencias generan descoordinación, ambigüedad en las funciones y conflictos interpersonales, afectando el clima laboral y la productividad institucional. Evidencia de ello es que más del 50% de los trabajadores reportan la presencia constante de conflictos internos, mientras que la intervención directiva en su resolución resulta insuficiente (Chilingano, 2018).



Desde un enfoque organizacional, la literatura sostiene que la deficiencia en la comunicación interna incrementa los conflictos laborales y reduce la productividad (Chiavenato, 2019, p. 341), además de generar errores en la ejecución de los servicios públicos por la ausencia de protocolos claros (Contraloría General de la República del Perú, 2022). Asimismo, la falta de precisión y adecuada canalización de la información contribuye a la aparición de conflictos y al bajo rendimiento institucional (Defensoría del Pueblo, 2023).

En consecuencia, la Municipalidad Distrital de Tamburco enfrenta una problemática central vinculada a las deficiencias en la comunicación interna y su incidencia en la inadecuada resolución de conflictos laborales, lo cual repercute en un clima organizacional desfavorable, baja satisfacción del personal y limitaciones en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. Esta situación evidencia la necesidad de analizar dicha relación con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la gestión institucional y optimicen el desempeño organizacional.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?
- ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?
- ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La justificación teórica se orienta a la contribución del estudio al conocimiento científico existente, particularmente en la ampliación y fortalecimiento del marco conceptual relacionado con la comunicación interna y la resolución de



conflictos en las organizaciones públicas. Según López y Martínez (2021) quienes postulan que “este tipo de justificación busca desarrollar conceptos, teorías o modelos que puedan enriquecer el conocimiento académico y proporcionar nuevas perspectivas o enfoques teóricos en el campo de estudio” (p. 37).

De acuerdo a lo planteado, el desarrollo de la investigación se justifica desde la perspectiva teórica, porque tiene como propósito aportar al desarrollo del conocimiento científico mediante la formulación, ampliación o contrastación de conceptos, teorías y modelos relacionados con el objeto de estudio.

1.3.2 Justificación metodológica

Para la realización de la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, se emplearon instrumentos estructurados que facilitan la recolección sistemática de datos, los cuales pueden ser replicados o adaptados en contextos similares. De este modo, el estudio aporta un procedimiento metodológico válido para futuras investigaciones. En este sentido, se hace referencia a Vizcaino et al. (2023) quienes consideran que “La justificación metodológica se refiere a la contribución del estudio en el fortalecimiento de estrategias, técnicas e instrumentos de investigación que puedan ser utilizados en estudios posteriores” (p. 69). Por lo cual, el aporte que se realiza en la investigación al mejoramiento de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos que podrán servir como base para futuras investigaciones.

1.3.3 Justificación social

La justificación social se vincula con la relevancia del estudio en términos de su aporte al entendimiento de problemáticas que afectan a la sociedad. Según Santana (2020), la investigación debe “contribuir efectivamente a transformar y elevar las condiciones de existencia de la comunidad” (p. 129). Desde esta perspectiva, si bien la presente investigación es de carácter básico y no persigue una intervención directa, sus resultados proporcionan información relevante sobre la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en el ámbito municipal. Este conocimiento resulta fundamental para comprender dinámicas organizacionales que inciden en el desempeño institucional.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivo de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024
- Identificar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024
- Establecer de qué manera se relaciona la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.
- Existe relación significativa entre la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.
- Existe relación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Valoración
Comunicación Interna	Proceso mediante el cual se intercambia información y se promueve la colaboración dentro de una organización para alcanzar objetivos comunes Yang et al. (2016,p.125).	Se evalúa a través de los canales utilizados, la claridad de los mensajes y la frecuencia de las comunicaciones, con el fin de medir la efectividad del flujo de información y la colaboración entre los empleados.	Canales de Comunicación	Número de canales de comunicación disponibles (correo electrónico, reuniones, etc.)	Escala Likert
			Claridad de la Información	Grado de comprensión de los mensajes internos por parte de los empleados	
			Frecuencia de Comunicación	Frecuencia con la que se realizan las comunicaciones internas	
Resolución de Conflictos	Proceso mediante el cual se manejan y resuelven los desacuerdos o disputas de manera constructiva, con el objetivo de alcanzar una solución satisfactoria para todas las partes involucradas (Ronquillo, Vickie, & Tammy, 2023,p.23).	Evaluación de los métodos y estrategias utilizados por la administración municipal para gestionar y resolver conflictos internos y externos de manera efectiva, asegurando la paz y la cooperación dentro del entorno municipal.	Métodos de Resolución de Conflictos	Tipos de métodos utilizados (mediación, negociación, arbitraje, etc.)	Escala Likert
			Tiempos de Resolución	Tiempo promedio para resolver un conflicto desde su identificación hasta su resolución	
			Satisfacción con la Resolución	Grado de satisfacción de las partes involucradas con la resolución de los conflictos	

Nota. Elaboración Propia



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Conceptualización de la comunicación interna

En los últimos años, la comunicación interna ha sido redefinida como un proceso estratégico clave para la cohesión organizacional, la motivación laboral y la prevención de conflictos. En este sentido para Welch y Jackson, 2018 “el modelo de comunicación interna como herramienta de compromiso, basado en el diálogo transparente y bidireccional entre niveles jerárquicos” (p.13). La comunicación interna ha evolucionado de ser un mero mecanismo de transmisión de instrucciones a convertirse en uno de los pilares estratégicos de la gestión del talento y la cultura organizacional. En este contexto, el modelo basado en el diálogo transparente y bidireccional entre niveles jerárquicos se posiciona como una herramienta fundamental para construir y sostener el compromiso de las personas dentro de una organización.

El liderazgo transformacional se distingue de otros estilos de conducción organizacional por su capacidad de movilizar a las personas no desde la autoridad formal, sino desde la inspiración, el sentido compartido y el desarrollo genuino del talento. En este modelo de liderazgo, la comunicación interna no es un instrumento periférico: es el medio a través del cual el líder construye vínculos, transmite visión y genera las condiciones emocionales e intelectuales que hacen posible la transformación. En este sentido, se considera a Men (2015) donde señala que “la comunicación interna en el liderazgo transformacional, subrayando su impacto positivo en la confianza y la satisfacción del personal”. (p. 461).

Finalmente, en la administración pública enfrenta un desafío estructural que las organizaciones privadas rara vez experimentan con la misma intensidad, debe ser eficiente hacia adentro y legítima hacia afuera, simultáneamente. La comunicación interna es el puente que une ambas dimensiones. Cuando funciona bien, alinea a las personas que trabajan en el Estado, acelera los procesos y se traduce en una experiencia de servicio que el ciudadano percibe como digna y confiable. En este sentido, para Lee



(2020) donde analiza cómo “la comunicación interna en organismos estatales influye en la eficiencia de los procesos administrativos y en la percepción ciudadana del servicio. (p. 15).

3.2 Teorías de la comunicación organizacional

3.2.1 Teoría de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se fundamenta en el modelo propuesto por Shannon y Weaver (1949), quienes la conciben como un proceso de transmisión de información compuesto por un emisor, un mensaje, un canal, un receptor y posibles interferencias o ruidos. Este enfoque fue ampliado por Katz y Kahn (1978), quienes sostienen que la comunicación es un elemento esencial dentro de las organizaciones, ya que permite la coordinación de actividades, la integración de los miembros y el funcionamiento de los sistemas sociales organizacionales. En este sentido, la comunicación interna constituye un proceso clave para garantizar la eficiencia y cohesión institucional.

3.2.2 Teoría de sistemas organizacionales

La teoría de sistemas organizacionales plantea que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno, compuestos por subsistemas interrelacionados que requieren coordinación y adaptación continua (Bertalanffy, 1968). Desde este enfoque, la comunicación interna cumple una función integradora, ya que facilita el flujo de información, la retroalimentación y la toma de decisiones dentro de la organización, permitiendo su equilibrio y funcionamiento eficiente (Katz y Kahn, 1978).

3.3 Teorías de resolución de conflictos

La resolución de conflictos ha sido objeto de diversas investigaciones recientes que destacan su papel clave en la eficacia organizacional. Rahim (2017,) afirma que “la validez de su modelo de estilos de manejo del conflicto en contextos multiculturales, enfatizando la influencia del liderazgo en la elección del estilo” (p. 15). Por lo cual, el conflicto es una constante de la vida organizacional. Surge allí donde conviven personas con intereses, percepciones y valores distintos, y su manejo más que su eliminación determina en gran medida la salud de los equipos y la eficacia de las organizaciones. La percepción más extendida sobre el conflicto en las organizaciones lo sitúa como un fenómeno negativo que debe prevenirse, contenerse o eliminarse cuanto antes, desde



mediados del siglo XX, una corriente de pensamiento organizacional consolidada posteriormente comenzó a cuestionar la visión unilateral y a proponer una lectura más matizada, donde se plantea que el conflicto no es intrínsecamente destructivo. Bajo determinadas condiciones y con una gestión adecuada, puede convertirse en una fuerza generativa que impulsa la creatividad, fortalece las relaciones, mejora la toma de decisiones y contribuye al desarrollo organizacional. En esta misma dirección, se toma en cuenta lo planteado por Jehn y Bendersky (2020) analizan cómo “los conflictos pueden tener efectos positivos si se gestionan adecuadamente, proponiendo el concepto del conflicto funcional” como catalizador de innovación (p. 160).

3.3.1 Teoría del conflicto organizacional (Rahim; Thomas-Kilmann)

La teoría del conflicto organizacional explica que los individuos adoptan diferentes estilos para enfrentar situaciones conflictivas dentro de las organizaciones. (Rahim M. , 2002) propone un modelo basado en dos dimensiones: el interés por uno mismo y el interés por los demás, a partir del cual se derivan cinco estilos de manejo del conflicto: integrador, complaciente, dominante, evitativo y comprometido. De manera complementaria, Thomas y Kilmann (1974) plantean un modelo que clasifica los estilos de conflicto en función de la asertividad y la cooperación, permitiendo comprender cómo los individuos gestionan los desacuerdos en contextos laborales.

3.3.2 Teoría de la negociación (Fisher y Ury)

La teoría de la negociación, desarrollada por Fisher y Ury (1981) dicho en otros términos donde propone un enfoque basado en principios, orientado a alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos entre las partes en conflicto. Este modelo plantea que la negociación efectiva debe centrarse en los intereses y no en las posiciones, separar a las personas del problema, generar opciones de beneficio mutuo y utilizar criterios objetivos para la toma de decisiones. En el ámbito organizacional, esta teoría constituye una herramienta fundamental para la resolución constructiva de conflictos.

3.4 Antecedentes

a) Antecedentes internacionales

De acuerdo a la investigación desarrollada por Suh y Battaglio (2021), realizó una investigación titulada “evaluación del efecto mediador de la comunicación interna



sobre la administración de estrategias de recursos humanos y el rendimiento percibido: una comparación intersectorial". El estudio se propuso identificar los efectos de mediación de los canales de comunicación internos en el vínculo entre la gestión estratégica de RR.HH y el rendimiento organizacional.

La metodología que ha sido planteada se hizo de acuerdo al enfoque cuantitativo de alcance explicativo; a través de una encuesta de panel, con muestreo estratificado y una muestra de 4,350 observaciones. Los resultados revelaron que la influencia indirecta de los Canales Verticales de comunicación con la Alta Dirección (VCOM) en los organismos con fines y sin fines de lucro, de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) en el desempeño del servicio (SEVC) es significativa en varios casos, con valores que oscilan entre 0.018 y 0.078; por el lado del efecto indirecto de los canales horizontales (HCOM) de la SHRM en el SEVC fue significativo ($p < 0.001$, $p < 0.1$ o $p < 0.05$).

En las organizaciones con fines de lucro en todos los años excepto en 2007, con valores entre 0.030 y 0.041; para las entidades sin fines de lucro los valores no son consistentemente significativo, con 0.022 en 2005 y 0.028 en 2009; y para las organizaciones públicas los valores no son consistentemente significativos, con valores de 0.012 en 2005 y 0.022 en 2013. Se concluyó que solo las empresas con fines de lucro lograron aprovechar las ventajas de los canales de comunicación internos en un esfuerzo por mejorar la alineación entre la gestión estratégica de RR.HH y las percepciones del rendimiento organizacional.

De acuerdo a lo investigado por Musheke y Phiri (2021) desarrollaron un estudio en Zambia sobre "La influencia de los procesos comunicativos en el rendimiento institucional" utilizando la teoría de sistemas. La investigación, de enfoque cuantitativo y alcance correlacional, aplicó un cuestionario a 88 participantes.

Los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación de 0.642 entre gestión y canal comunicativo, un valor de 0.041 entre canal comunicativo y comunicación estratégica, y un efecto positivo de 0.012 de la comunicación estratégica en el desempeño organizacional. Las conclusiones confirmaron una relación positiva entre canal comunicativo y comunicación estratégica, así como su impacto en el rendimiento organizacional.



De acuerdo a la investigación realizada por Bravo y Argote (2021) donde realizaron una investigación titulada “Procesos comunicativos y resolución de conflictos en el personal de enfermería”. Se planteó como propósito comprender la dinámica comunicacional y su impacto en la resolución de conflictos entre el equipo de trabajo y la coordinación de enfermería de un Servicio Coronario de Complejidad Alta.

La metodología fue de alcance correlacional, transversal (corte), con un espécimen de 99 enfermeros por muestreo por conveniencia no probabilístico. Los hallazgos mostraron que la interna comunicación tuvo una correlación muy débil con el género ($\rho=-0.00259$), negativa moderada con la edad ($\rho=-0.20306$), negativa muy débil con el nivel de formación ($\rho=-0.04704$), significativa y positiva con el manejo de conflictos ($\rho=0.25711$) y negativa muy débil con la antigüedad ($\rho=-0.05413$); así mismo, se identificó una valoración positiva estadísticamente relevante ($r=0.265$; $p=0.0092$; IC=0.0665 a 0.4355) entre la comunicación interna y la gestión de conflictos. Las conclusiones sugieren que la manera en que se perciben los procesos comunicativos afecta significativamente el manejo de controversias en el servicio.

De acuerdo a la investigación realizada por Fuenmayor e Hidalgo (2020) realizaron una investigación titulada “Dinámica comunicativa institucional y manejo de conflictos en los sistemas educativos primario venezolano”. La investigación tuvo como propósito comprender la interrelación entre la comunicación organizacional y las estrategias de resolución de conflictos en instituciones de educación primaria del municipio San Francisco.

La metodología planteada fue mediante un estudio cuantitativo correlacional de diseño de campo no experimental-transversal, con un cuestionario como instrumento aplicado a 83 docentes por muestreo probabilístico. Los hallazgos plasmaron que el 54% de los docentes expresa que los directivos casi siempre implementan una comunicación efectiva para la interacción, y el 26% indica que lo hacen permanentemente. En resolución de conflictos, el 43.32% señala una aplicación constante de técnicas, mientras que el 25.3% indica que casi siempre. Con un valor de significancia de 0.000 y $\rho=0.686$, se calcula que en las I.E Básicas Primarias del municipio San Francisco, los directores gestionan una comunicación organizacional que facilita superar barreras individuales mediante participación activa, evidenciándose un incremento moderado -alto en la solución de conflictos.



Por otro lado, Kimani, (2024) realizó una indagación exploratoria sobre estrategias de comunicación interna y compromiso de los empleados reveló que la comunicación efectiva dentro de una organización es clave para elevar el compromiso del personal. Basado en una investigación de escritorio que utilizó datos secundarios, el estudio destacó que la comunicación bidireccional, la transparencia, la comunicación de liderazgo y el uso de múltiples canales están estrechamente asociados con un mayor compromiso de los empleados. Se subraya que la comunicación de liderazgo desempeña un rol fundamental en la estructura de la cultura organizacional, impactando directamente en el alineamiento de los laboradores con los propósitos de la entidad. Sin embargo, el estudio también expone desafíos como la sobrecarga de información y las barreras de idioma, que pueden afectar la eficacia de las comunicaciones internas.

b) Antecedentes nacionales

En la investigación realizada por Arévalo (2023), desarrolló un estudio, con el propósito de explorar el vínculo entre los mecanismos de comunicación interna y las estrategias de resolución de conflictos en la DRE-Callao. Utilizando un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, se analizó un espécimen de 96 trabajadores mediante cuestionarios. Los hallazgos revelaron que el 53,13% de los participantes percibió un nivel medio en la comunicación interna, lo que impacta negativamente en las dinámicas organizacionales, mientras que un 42,7% la calificó como alta. En cuanto al manejo de conflictos, el 58,33% lo posicionó en un nivel medio, subrayando la recurrencia de discrepancias, un 32,29% lo identificó como alto y un 9,36% como bajo. Los coeficientes de correlación mostraron valores significativos (0,510, 0,417, 0,285 y 0,348) en arbitraje, conciliación, mediación y negociación, respectivamente, con un nivel significativo de 0,000. Se concluyó la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre los procesos de comunicación interna y las estrategias de gestión de conflictos en la DRE Callao.

De acuerdo a la investigación realizada por Canchari y Guizado (2023) desarrollaron un estudio sobre "La interacción comunicativa y la resolución de tensiones organizacionales: en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos-2022, la investigación empleó una metodología básica con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal, abarcando una muestra de 80 empleados



mediante cuestionarios. Los resultados indicaron que el 26,7% de los participantes evaluó la comunicación interna como deficiente, el 43,3% como regular y el 30% como buena.

En cuanto a la gestión de conflictos, el 20% la calificó como deficiente, el 55% como regular y el 25% como buena. En el análisis de correlación, se encontró un nivel de significancia de $0.000 < 0.05$ con un coeficiente de Pearson de 0.625 para la comunicación ascendente y la gestión de conflictos; un nivel de significancia de $0.000 < 0.05$ y un coeficiente de Pearson de 0.640 para la comunicación descendente, y un coeficiente de 0.587 con la comunicación horizontal. Se concluyó que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y la gestión de conflictos en la empresa.

De acuerdo a la investigación realizada por Tarazona (2022) llevó a cabo un estudio titulado “Relación entre la comunicación organizacional y la gestión de conflictos en los laboradores del Municipio Provincial de Oyón”. El objetivo de la investigación fue analizar cómo los estilos y canales comunicativos dentro de la organización influyen en la resolución de conflictos entre los empleados del Municipio.

En la investigación se ha realizado en base a una metodología básica con un enfoque explicativo y un diseño no experimental, se evaluó una muestra de 140 trabajadores. Los hallazgos revelaron que los diferentes tipos de comunicación (vertical, transversal, formal e informal) tienen un impacto significativo en la gestión interna de conflictos, con coeficientes de correlación de $Rho=0.621$, 0.657 , 0.430 y 0.790 , respectivamente, y niveles de significancia de 0.00 en cada caso. Asimismo, se identificó que las relaciones laborales también tienen un efecto notable en el manejo de conflictos ($Rho=0.758$ y $sig.=0.00$). En conclusión, se determinó que la comunicación organizacional desempeña un rol determinante en la gestión de conflictos entre los trabajadores del Municipio Provincial de Oyón.

De acuerdo a la investigación realizada por Díaz y Vásquez (2022) llevaron a cabo el estudio “Relación entre los procesos de comunicación interna y el bienestar laboral en el Municipio Provincial de Hualgayoc-Bambamarca”. Teniendo como propósito examinar la conexión entre los procesos de comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral en el ámbito municipal.



La metodología utilizada fue de tipo básica, no experimental y un enfoque transversal de carácter descriptivo-correlacional. La población de estudio incluyó a 120 empleados, quienes respondieron un formulario para la recolección de datos. Los hallazgos indicaron que la comunicación interna alcanzó un alto nivel en el 94,2% de los casos, siendo predominante la comunicación descendente (83,5%). En cuanto a la satisfacción laboral, esta también presentó un nivel alto en el 94,2% de los sondeados, destacándose las políticas administrativas (80%), las relaciones sociales (82,5%) y el desempeño de tareas (80,8%).

El análisis relacional evidenció una relación significativa ($p\text{-valor}=0.000<0.05$) entre la satisfacción laboral y los distintos tipos comunicativos: ascendente, descendente y horizontal, con valores +Spearman de 0.799, 0.594 y 0.513, respectivamente. Además, se halló un coeficiente de Rho=0.693 y un $p\text{-valor}=0.000$ entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. En conclusión, se confirmó que existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el Municipio Provincial de Hualgayoc-Bambamarca.

De acuerdo a la investigación realizada por Julca (2021) desarrolló un estudio sobre "La interacción comunicativa y la resolución de tensiones en el contexto administrativo municipal". Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, con alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal, trabajando con una muestra de 41 empleados mediante encuestas. Los resultados mostraron que el 46,34% calificó la comunicación interna como regular, mientras que el 26,83% la evaluó como buena. En cuanto al manejo de conflictos, la mayoría (46,34%) lo percibió como regular y un 29,3% lo consideró deficiente.

Asimismo, un 41,5% opinó que existe una relación entre ambas variables. El análisis estadístico evidenció que el manejo de conflictos tiene una significancia de 0.000 con todas las dimensiones de la comunicación interna, mostrando valores Rho de Spearman de 0.841, 0.912 y 0.840 para las comunicaciones descendente, ascendente y horizontal, respectivamente. Finalmente, se determinó un coeficiente de Rho=0.921 y una significancia de 0.000 entre la comunicación interna general y el manejo de conflictos. En conclusión, se identificó una relación positiva muy fuerte entre la comunicación interna y la gestión de conflictos en los trabajadores administrativos de dicho Municipio.



c) Antecedentes locales

De acuerdo a la investigación realizada por Vicente (2019) desarrolló un estudio sobre "Las dinámicas comunicativas y resolución de tensiones en espacios laborales". La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, utilizando un muestreo no probabilístico que incluyó a 49 empleados, quienes respondieron un cuestionario.

Los resultados evidenciaron que el manejo de conflictos fue percibido como inadecuado por el 40,8% de los encuestados y como regular por el 59,2%, siendo más deficiente en el proceso interactivo (73,47%). Por su parte, la comunicación interna se calificó como inadecuada por el 55,1% de la muestra y como regular por el 44,9%, destacando su insuficiencia en la comunicación formal (67,3% inadecuada) e informal (61,2% inadecuada). En el análisis relacional, el manejo de conflictos presentó una significancia de 0.002 y un coeficiente rho de 0.425 con la comunicación formal; una significancia de 0.001 y una rho de 0.460 con la comunicación informal; y una significancia de 0.000 con una rho de 0.614 para los canales de comunicación interna en general. En conclusión, se encontró una moderada correlación positiva entre la comunicación interna y el manejo de problemáticas en los trabajadores.

De acuerdo a la investigación realizado por Chilingano (2018), realizó una tesis titulada "Relación entre los mecanismos de gestión de conflictos y la administración en el gobierno local de Tamburco, 2018". El propósito fue analizar cómo los procesos de resolución de conflictos están vinculados con la gestión administrativa en el gobierno municipal de Tamburco.

Se empleó un enfoque cuantitativo basado en el método deductivo, trabajando con una muestra representativa de 62 empleados municipales y recopilando datos mediante cuestionarios con escala de Likert. El análisis estadístico, llevado a cabo con Excel y SPSS V. 25, evidenció una correlación moderada positiva entre el manejo de conflictos y la gestión municipal, reflejada en un Rho de 0.629 con un nivel de confianza del 95%.

Además, los hallazgos revelaron que la mayoría de los conflictos tienen un origen comunicacional y que las estrategias implementadas por los directivos suelen



generar descontento, lo que lleva a los empleados a adoptar estilos de resolución como la complacencia o la evasión. Este estudio pone en relieve la importancia de una comunicación interna estratégica en la resolución de tensiones organizacionales, proporcionando un marco interpretativo valioso para futuras exploraciones académicas en el contexto administrativo.

3.5 Marco teórico

3.5.1 Comunicación interna

La comunicación interna constituye un proceso de naturaleza esencialmente interactiva y dinámica, a través del cual un individuo denominado emisor establece un vínculo significativo con otro u otros conocidos como receptores, creando así un canal de intercambio que trasciende la mera transmisión unidireccional de datos. El proceso no solo permite compartir y transferir contenidos informativos de manera efectiva, sino que también facilita la construcción de significados compartidos, la expresión de ideas, emociones y experiencias, y el establecimiento de relaciones interpersonales sólidas. En este sentido, se toma en cuenta a Hernández et al. (2019) explican que “la comunicación constituye un proceso interactivo por el cual un individuo establece un vínculo con otro, permitiéndole compartir y transferir contenidos informativos de manera efectiva; representada en signos” (p. 45).

Por otro lado, también ha sido necesario considerar lo propuesto por Yang et al. (2016) donde señalan que “la comunicación es un mecanismo de transferencia informativa donde diversos agentes interactúan utilizando un sistema de signos y reglas semióticas compartidas. Su propósito radica en la construcción de sentido, estableciendo un vínculo con la dimensión social e interpretativa de la interacción humana, donde los contenidos se transmiten y se apropian mutuamente” (p. 125).

En tal sentido, la comunicación puede entenderse como un sistema de intercambio simbólico donde los significados se estructuran como mensajes y se trasladan a personas o grupos, con el objetivo fundamental de que la percepción e interpretación del contenido sea equivalente a la intención comunicativa original; esto engloba mucho más y está presente en todo lo social; pero para conocerla y estudiarla, esta debe ser abordada desde dos modelos, en primer lugar la comunicación como sistema estructurado y la comunicación como proceso.

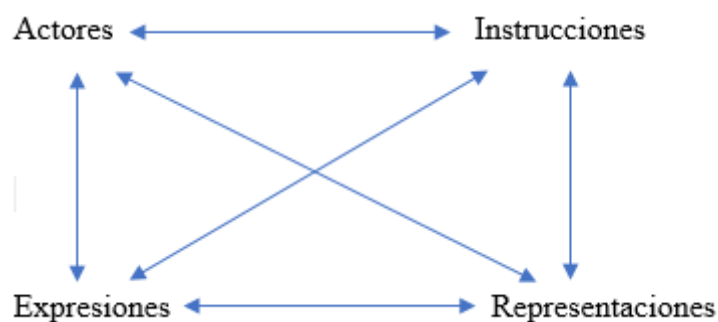


3.5.1.1 La comunicación como sistema estructurado

El modelo de la comunicación como sistema estructurado ofrece una perspectiva integral de la comunicación, pues examina no solo elementos que conforman el sistema comunicativo, sino también su interacción con sistemas externos. Mostrando como el sistema social ejerce control e influencia sobre los componentes comunicativos y su funcionamiento global (Yang et al, 2016, p.125). En tal sentido, el sistema no está completo sin los cuatro componentes. El modelo de la comunicación como sistema estructurado ofrece una perspectiva verdaderamente integral del fenómeno comunicativo, dado que su alcance no se limita únicamente al análisis de los elementos internos que conforman el sistema en sí mismo, sino que también contempla y examina con detenimiento la manera en que dicho sistema interactúa, se relaciona y se retroalimenta con otros sistemas externos que forman parte del entorno en el que la comunicación tiene lugar.

Figura 1

Modelo de comunicación



Nota. Tomado de Yang et al. (2016,p.125)

3.5.1.1.1 Los actores

Los actores representados por la persona física que se comunican con otros o que sirve de mediador en la comunicación, este último siempre que excluya, incluya o modifique los datos referenciados proporcionados; siendo Ego, el que emite el mensaje e inicia el contacto, y Alter el que percibe y responde al contacto inicial. Las personas constituyen uno de los elementos fundamentales dentro de



cualquier proceso comunicativo. Se trata de individuos concretos, seres humanos que participan de manera activa en la comunicación, ya sea asumiendo el rol de emisores quienes generan, codifican y transmiten un mensaje o de receptores quienes reciben, decodifican e interpretan dicho mensaje.

3.5.1.1.2 Los instrumentos

Los instrumentos configuran un sistema complejo formado por elementos biológicos y tecnológicos que, al combinarse, permiten la producción, circulación e interpretación de señales. Este sistema se compone principalmente de mecanismos de amplificación y conversión, e incluye como componentes esenciales el emisor, el canal transmisor y el receptor.

3.5.1.1.3 Las expresiones

Son las cosas existentes en la naturaleza y que han sido objeto por parte del hombre, de la asignación de funciones expresivas, adquiriendo así un uso funcional; pueden ser objetos o sustancias expresivas corporales (manifestación del estado biológico). Esto significa que el ser humano, en su constante afán por comunicarse y dar sentido a su entorno, no se ha limitado a observar pasivamente la naturaleza, sino que ha intervenido simbólicamente sobre ella, dotando a sus elementos de significados que trascienden su mera existencia material o su utilidad práctica.

3.5.1.1.4 Representaciones

Las representaciones constituyen sistemas de organización de datos comunicativos que convierten la información en un modelo dotado de sentido para sus usuarios. Su potencial radica en la capacidad de incidir sobre diferentes dimensiones humanas, pudiendo afectar el comportamiento, modificar el conocimiento o influir en los criterios de evaluación. Además, se puede considerar a las representaciones como sistemas de



organización de datos comunicativos que tienen como propósito fundamental convertir la información en un modelo estructurado, coherente y dotado de sentido para quienes hacen uso de ella. En otras palabras, no se trata simplemente de acumular o almacenar datos de manera arbitraria, sino de articularlos, ordenarlos y presentarlos de tal forma que resulten comprensibles, interpretables y significativos para sus destinatarios.

3.5.1.2 La comunicación como proceso

La comunicación como proceso puede entenderse como el conjunto de procesos que se comportan de manera integral y dinámico, es decir, como una realidad que no se agota en un instante ni se reduce a un intercambio simple y puntual de información, sino que se despliega a lo largo del tiempo mediante una sucesión ordenada y continua de eventos que se encuentran profundamente interrelacionados entre sí. Cada uno de estos eventos no ocurre de manera fortuita o aislada, sino que forma parte de una cadena de acciones y reacciones que se condicionan mutuamente, donde lo que sucede en un momento determinado influye inevitablemente en lo que ocurrirá a continuación. En este mismo sentido, para Petrone (2021) quien sostiene que “la comunicación como un proceso integral y dinámico, conformado por una sucesión de eventos interrelacionados que persiguen metas predeterminadas” (p. 72).

Por otro lado, de acuerdo con Eke (2020), subraya que “la efectividad del proceso comunicativo dependerá de la calidad de las etapas que la componen; para lo cual, es recomendable que exista una confirmación de la recepción del mensaje, dilucidar las dudas, considerar formas alternativas de redactar los mensajes que mejor se adapte al receptor y las circunstancias, reducir al máximo las inconsistencias y reducir la desconfianza” (p. 47); en esa misma línea, señala que si el proceso es defectuoso, entonces el significado se verá afectado y no habrá una correcta comprensión. El lenguaje, como medio de comunicación, tiene funciones que le permiten expresar la actitud del emisor en el proceso comunicativo.



3.5.1.2.1 Función emotiva

La expresión comunicativa que privilegia la manifestación de los estados emocionales del emisor representa una de las formas más genuinas y profundamente humanas de comunicación. En este tipo de expresión, es el mundo interno del emisor sus sentimientos, vivencias, percepciones subjetivas y estados afectivos el que ocupa el lugar central y dominante dentro del proceso comunicativo, desplazando a un segundo plano la mera transmisión objetiva de información o la búsqueda de una respuesta concreta por parte del receptor. Expresión comunicativa que privilegia la manifestación de los estados emocionales del emisor, donde su mundo interno domina el proceso de comunicación.

3.5.1.2.2 Función conativa

Función conativa es la modalidad comunicativa enfocada en generar una respuesta del receptor, empleando estrategias lingüísticas que buscan motivar una acción o reacción específica, pues su propósito central no es simplemente transmitir información o expresar estados internos, sino generar de manera deliberada una respuesta concreta en el receptor. En este sentido, toda comunicación que adopta esta función se orienta hacia el otro, hacia el interlocutor, convirtiéndolo en el verdadero protagonista del acto comunicativo, ya que es su reacción, su conducta o su disposición lo que el emisor busca influir, modificar o provocar.

3.5.1.2.3 Función referencial

La función referencial de la comunicación representa una de las modalidades más fundamentales y ampliamente utilizadas dentro del proceso comunicativo, puesto que su propósito esencial consiste en orientarse hacia la descripción objetiva de un contexto, una realidad, un hecho o un fenómeno



determinado. A diferencia de otras funciones del lenguaje que ponen el acento en el emisor, el receptor o el propio código lingüístico, la función referencial dirige su atención primordialmente hacia el referente, es decir, hacia aquello de lo que se habla o se escribe, buscando representarlo con la mayor precisión, claridad y fidelidad posible. La función referencial de la comunicación se orientada a la descripción objetiva de un contexto, expresada mediante enunciados que buscan transmitir información sobre un tema o realidad determinada.

3.5.1.2.4 Función metalingüística

La función metalingüística pone énfasis en el código mismo de la lengua. La función metalingüística constituye una de las manifestaciones más singulares y fascinantes del lenguaje humano, precisamente porque, a diferencia de las demás funciones comunicativas, no se orienta hacia el mundo exterior, hacia el emisor o hacia el receptor, sino que vuelve su mirada sobre sí misma, poniendo el énfasis en el código mismo de la lengua. Esto significa que, cuando la función metalingüística entra en juego, el lenguaje deja de ser únicamente un instrumento de comunicación para convertirse también en objeto de reflexión, análisis y explicación. El código lingüístico, en lugar de ser simplemente utilizado, es examinado, cuestionado y descrito desde adentro.

3.5.1.2.5 Función fática

La función fática constituye una de las dimensiones más interesantes y frecuentemente subestimadas de la comunicación humana, pues su relevancia no radica en la profundidad o riqueza del contenido que transmite, sino en su capacidad para regular, sostener y gestionar el proceso comunicativo en su conjunto, desde el momento mismo en que se establece el contacto inicial entre los interlocutores hasta el



instante en que dicho proceso llega a su resolución o cierre definitivo. La función fática describe la habilidad para regular el proceso comunicativo, desde su punto de partida hasta su resolución final; se expresa mediante fórmulas de saludos, despedidas o de interrupción y continuación de comunicar.

3.5.1.2.6 Función poética

La función poética es el foco de la comunicación se sitúa en la configuración y presentación del mensaje, especialmente en contextos artísticos como la literatura, donde la forma de transmisión adquiere mayor relevancia que la información transmitida. La función poética representa una de las manifestaciones más elevadas, complejas y distintivas del lenguaje humano, precisamente porque introduce una transformación radical en la orientación habitual del acto comunicativo. Mientras que en la mayoría de las funciones lingüísticas el lenguaje opera como un instrumento transparente al servicio de un fin externo informar, persuadir, expresar emociones o regular la interacción social, en la función poética el foco de la comunicación se desplaza y se sitúa en la configuración y presentación del mensaje mismo, convirtiendo la forma en que se dice algo en el elemento central y más significativo de todo el proceso comunicativo.

3.5.1.3 La comunicación interna

De acuerdo con Paradina (2020), En el ecosistema empresarial, “la comunicación interna se erige como un instrumento estratégico fundamental. Permite sincronizar la cultura organizacional con los procesos internos, mantener un clima laboral positivo y consolidar el sentido de pertenencia de los trabajadores.” (p. 43) Su alcance se extiende a la mejora de la satisfacción del usuario, el incremento de la rentabilidad y la gestión eficiente de conflictos a través de la generación de ideas y el fomento de la cooperación. configurarse como una estrategia integral, la comunicación interna se establece como un recurso



que genera múltiples ventajas organizacionales. Su poder radica en su capacidad para impulsar la productividad, fortalecer la competitividad y contribuir directamente al desarrollo y éxito de la empresa cuando se encuentra completamente integrada con su visión institucional.

Al implementar una comunicación interna efectiva implica una gestión deliberada y previamente planificada. El objetivo es configurarla como un mecanismo organizativo que establezca metas concretas y facilite el logro de resultados más eficientes. (Charry, 2018,p.35)

Asimismo, “la comunicación interna o intrainstitucional conforma, junto con la comunicación externa o interinstitucional y la comercial; la comunicación organizacional; y su subclasificación deriva de la trayectoria hacia donde se dirigen los mensajes como resultado de los niveles jerárquicos de los participantes, pudiendo ser, en ese sentido: vertical descendente o ascendente, y horizontal” (Contreras y Gariban, 2020,p.52). al interior de las organizaciones se puede dar dos modalidades de comunicación.

3.5.1.3.1 Comunicación formal

La comunicación formal constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el funcionamiento ordenado y eficiente de cualquier organización, institución o estructura jerárquica. Se define esencialmente como un sistema de intercambio de información que ha sido cuidadosa y deliberadamente planificado, organizado y autorizado por la dirección o las instancias de autoridad competentes dentro de la organización, lo que le confiere un carácter oficial, legítimo y reconocido por todos los miembros que integran la estructura institucional. En este mismo sentido, para Pòlat et al. (2018) donde definen “se define como un sistema planificado, organizado y permitido por la dirección, se rige con reglas, estándares y procesos; donde la información sigue jerarquías organizacionales, y fluye a través de un organigrama formal de gestión” (p. 98).



3.5.1.3.2 La comunicación informal

La comunicación informal constituye una dimensión esencial e inevitable de la vida organizacional, que coexiste de manera permanente y dinámica con los sistemas de comunicación formal establecidos por la dirección. Se define fundamentalmente como un proceso de intercambio de información que surge y se desarrolla de manera espontánea, natural y no planificada entre los miembros de una organización, sin seguir los canales, los protocolos ni las jerarquías que caracterizan a la comunicación oficial e institucional.

Su existencia no responde a un diseño previo ni a una autorización expresa de las instancias de autoridad, sino a la naturaleza profundamente social y relacional del ser humano, que busca constantemente establecer vínculos, compartir experiencias y comunicarse más allá de los límites impuestos por las estructuras formales. De acuerdo a Perez y Porras (2021) argumentan “es un proceso de intercambio de información que normalmente se da de forma espontánea, no estructurada y en un entorno informal, capaz de crear relaciones organizacionales significativas; en todos los niveles y en todo tipo de procesos, con impacto en los diferentes elementos de la cultura organizacional” (p. 62).

Así mismo, suele asumirse que la comunicación informal reduce la productividad porque distrae al empleado y le resta tiempo de dedicación a su labor; sin embargo, un estudio con trabajadores de distintas organizaciones halló que Karanges, 2014, “la comunicación informal aumenta significativamente la percepción de estar informado y el compromiso afectivo, mejorando la satisfacción laboral y, en consecuencia, el desempeño” (, p. 86).



3.5.1.3.3 Comunicación descendente

La comunicación descendente constituye uno de los mecanismos más fundamentales y característicos dentro de la arquitectura comunicativa de cualquier organización, y se define esencialmente como el flujo de información que se origina en los niveles superiores de la jerarquía institucional y desciende de manera ordenada y sistemática hacia los niveles intermedios e inferiores de la estructura organizacional.

Su propósito central y más significativo es facilitar la comprensión integral de los propósitos estratégicos de la institución entre todos sus miembros, garantizando que la visión, la misión, los objetivos y las prioridades definidas por la dirección sean efectivamente conocidos, comprendidos, internalizados y traducidos en acciones concretas por cada uno de los integrantes de la organización, independientemente de su posición jerárquica o su área de desempeño. Desde la perspectiva de Papic (2019) donde señala “Mecanismo orientado a facilitar la comprensión integral de los propósitos estratégicos de la institución entre todos sus miembros” (p. 19).

3.5.1.3.4 Comunicación ascendente

De acuerdo lo planteado por Matias y Cardoso (2019) “menos frecuente y generalmente menos espontánea, con filtrado en cada nivel al que asciende en la organización; con información generalmente relevante sobre los empleados como el rendimiento problemas, aspiraciones, opiniones sobre prácticas y políticas organizacionales; que genera una relación cuya importancia radica en su eficacia funcional y el equilibrio para resolver problemas cotidianos” (p. 183).

3.5.1.3.5 Comunicación horizontal

De acuerdo a lo viene sosteniendo Matias y Cardoso (2019) donde argumenta “se da cuando personas del mismo nivel



organizacional se comunican entre sí; lo cual, ayuda a unir los componentes de una organización y funcionan como fuerzas integradoras dentro de la estructura; por lo que suelen ser más amigables y menos formales que en los modelos verticales; in embargo, surgen problemas cuando existe competencia por los mismos recursos limitados (p. 183).

3.5.2 Las dimensiones del estudio

3.5.2.1 Canales de comunicación

Los canales de comunicación constituyen uno de los elementos más determinantes y estratégicos dentro de cualquier proceso comunicativo, pues representan los medios, vías e instrumentos a través de los cuales la información, los mensajes y los datos son transportados desde quienes los generan y emiten hacia quienes los reciben, procesan e interpretan. En otras palabras, el canal es el soporte material, tecnológico o sensorial que hace físicamente posible el viaje del mensaje desde el emisor hasta el receptor, permitiendo que la comunicación trascienda las limitaciones del espacio, el tiempo y la distancia que separan a los participantes del acto comunicativo. En este sentido, para Oyarvide et al. (2017) alude que “Los canales comunicación son los medios que transportan la data entre los emisores y receptores. En el ámbito organizacional, los canales formales se configuran como instrumentos estratégicos para asegurar la eficacia de los procesos internos y externos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos” (p.29).

3.5.2.2 Canales formales

“Son aquellos establecidos por políticas de comunicación de la empresa, desarrollada de acuerdo con normas y organigramas; las cuales pueden manifestarse de manera descendente, desde los niveles de jerarquía superiores hacia los inferiores; ascendente; horizontal, ocurriendo entre colaboradores del mismo nivel organizacional; y transversal, desarrollándose entre miembros con diferentes roles, lo que permite integrar diversas perspectivas e informaciones” (Salinas, 2020,p.14).



3.5.2.3 Canales informales

Los canales informales de comunicación representan una dimensión natural, espontánea e inevitable de todo proceso comunicativo humano, tanto en el ámbito personal como en el organizacional. A diferencia de los canales formales, que son diseñados, autorizados y regulados por las instancias de autoridad competentes dentro de una institución, los canales informales surgen de manera orgánica y no planificada, como resultado directo de las interacciones cotidianas, las afinidades personales y los vínculos relacionales que se van construyendo de manera natural entre los distintos miembros de una organización o comunidad a lo largo del tiempo. En este mismo sentido para Salinas (2020) donde argumenta que “La información de manera espontánea; supone una buena relación entre el emisor y receptor; pues se usa un tono más personal y los mensajes no son limitados como en los canales formales” (p. 14).

Por otro lado, para Cabello y Giró (2020) resaltan que “la importancia del carácter bidireccional, abierto y eficaz de los canales de comunicación si lo que quiere es una participación plena de los miembros.” (p. 91) En ese sentido, para innovar, mejorar la eficacia y lograr la bidireccionalidad de la comunicación, las organizaciones adoptan los canales digitales como instrumentos modernas que permiten el dialogo y retroalimentación en tiempo real, superar barreras de tiempo y espacio, generar ahorro, entre otros beneficios; que para poder aprovechar al máximo, “se debe identificar las preferencias y capacidades de cada público interno y capacitarlos en cuanto al manejo de herramientas que aún no dominan en su totalidad” (Ruiz C. , 2020,p.63)

3.5.2.4 Claridad de la información

El asertividad “permite identificar y expresar necesidades, ideas, perspectivas y emociones de forma precisa y equilibrada, combinando sinceridad y respeto, evitando perjuicios y actuando desde la empatía hacia uno mismo y los demás. (García, 2023, p. 46). Por otro lado, para Quaranta (2019) enfatiza la relevancia de elementos lingüísticos, “que



requieren términos comprensibles y contextualizados para los interlocutores, y paralingüísticos, que complementan el significado del mensaje; donde aspectos como entonación, postura corporal y expresiones pueden alterar la interpretación del mensaje transmitido” (pp. 24-25).

3.5.2.5 Frecuencia de comunicación

La frecuencia de la comunicación constituye una de las dimensiones más relevantes y estratégicas dentro de la gestión comunicativa de cualquier organización, pues representa la constancia, la regularidad y la continuidad con que el flujo informativo se produce y se mantiene entre los distintos miembros que integran la institución. No se trata simplemente de cuántas veces se comunica algo, sino de la cadencia sostenida y deliberadamente gestionada con que la información circula a lo largo y ancho de la estructura organizacional, alimentando de manera permanente el conocimiento, la comprensión y la capacidad de acción de todos los colaboradores.

En este mismo sentido, para Robbins y Junde (2018) donde señalan que “La periodicidad comunicativa representa la constancia del flujo informativo entre miembros de una organización, siendo clave para mantener al personal alineado con los objetivos institucionales, cambios y procedimientos. Una frecuencia adecuada reduce la incertidumbre, evita la desinformación y fomenta una mayor cohesión y coordinación en el equipo de trabajo” (p. 325).

3.5.3 Resolución de conflictos

El conflicto como una discrepancia o divergencia de perspectivas entre personas, que puede generar efectos perjudiciales en cualquier entidad organizacional. En el ambiente laboral, surgen cuando “intereses individuales, interpretaciones o propósitos que difieren de los objetivos establecidos, percepciones o metas del grupo o equipo” (Ronquillo et al., 2023, p. 23). Por otra parte, considerando lo planteado por Adham (2023) donde añade que “las diversas perspectivas en cuanto a los objetivos y enfoques para realizar tareas pueden dar lugar a opiniones



variadas; esto a tensiones interpersonales que pueden escalar y obstaculizar la colaboración y el trabajo en equipo efectivo. (p. 154).

Por otro lado, Illeras (2022) explica que “los conflictos son una parte natural e inevitable de la experiencia humana, especialmente cuando las personas forman parte de grupos sociales” (p. 66). De hecho, dado que las interacciones humanas son una forma de socialización, el conflicto representa una de sus manifestaciones más intensas. En este contexto, las personas, como integrantes de comunidades y grupos sociales, se encuentran en la necesidad y obligación de alcanzar acuerdos, establecer puntos en común y mantener una convivencia pacífica para lograr una sociedad armoniosa y equilibrada.

De acuerdo con Paradinas (2019,p.42), “tradicionalmente se considera al conflicto como algo negativo, desde la cual parten numerosas definiciones; sin embargo, es necesario que esta acepción cambie si lo que se busca es darle solución; adoptando un enfoque constructivo, se puede interpretar como una oportunidad de aprendizaje y transformación, que permite desarrollar nuevas perspectivas que conducen al desarrollo individual y colectivo” (p. 41) Así pues, este puede volverse algo positivo si se maneja adecuadamente, derivando en la promoción de habilidades de trabajo en equipo, pensamiento crítico, nuevas ideas y resoluciones alternativas.

Tabla 2

Tipos de conflictos en ámbito laboral según su causa

Causa	Descripción
De estilo	Se refiere a la diversidad de métodos y enfoques de trabajo que cada integrante de la organización emplea.
De percepción	Surge cuando diferentes personas interpretan una misma situación de maneras distintas, llevando a desacuerdos
De recursos	Emerge cuando hay limitación de recursos disponibles o cuando múltiples personas necesitan utilizar los mismos medios simultáneamente
De objetivos	Se produce cuando existen instrucciones contradictorias provenientes de diferentes niveles jerárquicos hacia el personal.
Por presión	Similar al conflicto de objetivos, pero caracterizado por la inmediata o sobrecarga laboral



De rol	Ocurre cuando alguien debe realizar actividades que considera ajenas a su función o cuando percibe que otros interfieren en sus responsabilidades.
Por choque de valores personales	Surge cuando hay incompatibilidad entre los principios individuales y los valores corporativos o del equipo
Políticas impredecibles	Deriva de la falta de claridad en las directrices empresariales o de su comunicación inadecuada
De información	Resulta de la carencia, imprecisión o indeterminación de datos necesarios para la toma de decisiones
De poder	Nace de la distribución desigual de recursos o de disputas relacionadas con la autoridad entre las partes involucradas
De inadaptación	Se presenta cuando un individuo no logra ajustarse al ambiente donde debe desempeñar sus funciones.
De interés	Ocurre cuando una parte percibe que debe renunciar a sus necesidades para satisfacer las de otra
De autoestima	Se manifiesta cuando la baja autoestima de una persona afecta su capacidad para manejar situaciones conflictivas.
De expectativas	Refleja la discordancia entre lo que la organización espera del empleado y viceversa.
Normativos	Se origina por la existencia de múltiples normas aplicables o por el incumplimiento de las mismas
Atributivos	Se presenta cuando una parte responsabiliza a otra por una situación sin asumir su propia responsabilidad
Estructurales	Derivados de factores externos como la disponibilidad de recursos, tiempo o limitaciones geográficas.

Nota. Tomado de Paradinas (2020).

3.5.4 Conflictos organizacionales

Los conflictos en las organizaciones constituyen fenómenos inherentes a la condición humana y a la vida en sociedad, y una de sus características más definitorias y complejas es precisamente su capacidad para evolucionar y transformarse de manera continua según las circunstancias presentes en cada momento de su desarrollo. Un conflicto raramente permanece estático o inmutable a lo largo del tiempo; por el contrario, se trata de una realidad dinámica y cambiante que se modifica, se intensifica, se atenúa o se reconfigura en función de los cambios que se producen en el entorno, en las relaciones entre las partes involucradas, en los recursos disponibles, en las percepciones mutuas y en los intereses que cada actor pone en juego a lo largo del proceso conflictivo.



Desde la posición de Ramón et al. (2019) afirma que “los conflictos evolucionan y se transforman según las circunstancias presentes, donde sus orígenes suelen ser diversos e interconectados, lo que dificulta identificar una causa única y específica, otorgándole una naturaleza dialéctica y multicausal” (p. 141). Por otro lado, Adham (2023) “explica que los conflictos que surgen dentro de un lugar de trabajo organizacional o grupo de trabajo se pueden expresar en cuatro tipos según la literatura” (p. 35):

3.5.4.1 Conflicto de tareas:

Los conflictos de tareas por lo general se refiere a desacuerdos y diferencias de puntos de vista, opiniones o ideas entre individuos con respecto a cómo abordar una tarea, asignar recursos, tomar decisiones o resolver problemas; sin embargo, puede contribuir a estabilizar la demanda de beneficios, mejorar la comunicación y el establecer mecanismos de confianza; y aunque disminuye la satisfacción laboral, esto se puede atenuar con mayores niveles de liderazgo transformacional, tenacidad y pasión por el trabajo.

3.5.4.2 Conflicto de relaciones

Los conflictos de relaciones constituyen una de las manifestaciones más frecuentes, complejas y emocionalmente intensas de la conflictividad humana, y se caracterizan fundamentalmente por originarse en situaciones donde existe una incompatibilidad personal entre los miembros que integran un grupo, un equipo, una organización o cualquier otra forma de comunidad humana.

A diferencia de otros tipos de conflicto que se centran en la disputa por recursos materiales, en diferencias de criterio sobre procedimientos o en desacuerdos respecto a objetivos y metas, los conflictos de relaciones tienen su raíz más profunda en la dimensión interpersonal y subjetiva de la convivencia humana, afectando directamente la calidad del vínculo entre las personas involucradas y comprometiendo su capacidad de interactuar de manera productiva, respetuosa y colaborativa. Los conflictos de relaciones por lo general ocurren cuando hay una incompatibilidad personal entre los miembros; que puede derivar de un



conflicto de procesos o tareas; y degenerar en la reducción del enfoque, de la moral, de la satisfacción laboral y generar estrés, ansiedad o frustración, afectando la motivación y compromiso.

3.5.4.3 Conflicto de procesos

Los conflictos de procesos implican puntos de vista incompatibles sobre los procedimientos, plazos, asignación de recursos o división de responsabilidades de grupo; con intrincadas dinámicas interpersonales, con preocupaciones relacionadas a tareas, relaciones y dinámicas de poder; aunque de manejarse bien, tiene el potencial conducir a una mejor toma de decisiones, soluciones innovadoras y mejora general en el rendimiento del grupo.

3.5.4.4 Conflicto de estatus

Los conflictos de estatus busca defender o elevar el estatus personal mientras se disminuye el de los demás, valiéndose del estatus o posición social; aunque de manera independiente, puede surgir de conflictos de tareas, de relaciones o de procesos; y resultan en relaciones tensas, reducción de la cooperación y disminución de la cohesión general del grupo, Considerando su magnitud o consecuencias, y examinando la integralidad del proceso conflictivo más allá de aspectos aislados, los conflictos pueden clasificarse en conflictos constructivos y destructivos (Silva et al., 2022, p. 273)

3.5.4.5 Conflictos constructivos

Los conflictos constructivos representan una de las manifestaciones más valiosas y transformadoras de la conflictividad humana, pues a diferencia de la concepción tradicional y negativa que suele asociar el conflicto con la destrucción, el daño y la ruptura de relaciones, estos conflictos se caracterizan precisamente por su extraordinaria capacidad de generar resultados favorables, positivos y significativos para todas las partes involucradas, maximizando el beneficio colectivo y convirtiendo la tensión inicial en un motor poderoso de cambio, aprendizaje y desarrollo tanto individual como organizacional. Se identifican como



aquellos que generan resultados favorables para todos los involucrados, maximizando el beneficio colectivo.

3.5.4.6 Conflictos destructivos

Los conflictos destructivos representan la manifestación más negativa, dañina y perturbadora de la conflictividad humana, y se distinguen de manera fundamental de los conflictos constructivos precisamente por su incapacidad de generar resultados beneficiosos para todas las partes involucradas. Por el contrario, su dinámica esencial se orienta hacia la producción de beneficios exclusivos y unilaterales para una de las partes en disputa, mientras que las demás experimentan consecuencias adversas, perjuicios significativos y pérdidas de diversa naturaleza que pueden afectar profundamente su bienestar, sus intereses, sus relaciones y su capacidad de funcionamiento tanto individual como colectivo. Además, producen beneficios exclusivos para una de las partes y ocasionan perjuicios para las demás, ya que buscan minimizar pérdidas propias mientras generan daños a los otros participantes.

3.5.5 Dimensiones de la variable resolución de conflictos

3.5.5.1 Métodos de resolución de conflictos

La gestión de conflictos, desde el enfoque del bienestar emocional, refleja el estilo personal de abordar las disputas interpersonales en el contexto organizacional. Según el modelo de Rahim, los patrones de manejo de conflictos se estructuran en dos dimensiones: la orientación hacia "uno mismo" y hacia "los demás", generando cinco estilos distintivos de resolución

Tabla 3

Estilos de resolución de conflictos según Rahim

	Alto		Bajo
Alto	Integrador	Comprometido	Complacencia
Bajo	Dominante		Evitativo

Nota. Tomado de Antuña (Antuña, 2022,p.128)

3.5.5.2 Estilo Integrador

El estilo integrador de resolución de conflictos constituye uno de los enfoques más sofisticados, completos y humanamente enriquecedores



disponibles para la gestión de las tensiones interpersonales y organizacionales, y se distingue de los demás estilos precisamente por su estructura bifásica cuidadosamente articulada, que combina de manera secuencial y complementaria una etapa inicial de confrontación honesta y abierta con una etapa resolutive orientada hacia la búsqueda de soluciones genuinamente satisfactorias para todas las partes involucradas.

Esta arquitectura procesual en dos fases no es arbitraria ni meramente convencional, sino que refleja una comprensión profunda y sofisticada de la naturaleza del conflicto humano y de las condiciones que deben crearse para que su resolución sea verdaderamente efectiva, duradera y transformadora. En este mismo sentido, se toma en cuenta lo planteado por Antuña (2022) donde señala “Se desarrolla en dos fases: una etapa inicial de confrontación, donde se establece un diálogo abierto para comprender las causas del conflicto, y una etapa resolutive que atiende los intereses de todas las partes, buscando soluciones mutuamente beneficiosas” (p. 128).

3.5.5.3 Estilo complaciente o acomodativo

Este patrón de comportamiento se observa con particular frecuencia e intensidad en personas que mantienen vínculos cercanos, profundos y emocionalmente significativos con quienes los rodean, así como en individuos de temperamento naturalmente poco confrontacional, es decir, en aquellas personas que por su constitución psicológica, su historia personal o sus valores fundamentales experimentan una resistencia genuina y a veces intensa ante la posibilidad de enfrentarse directamente con otros, de sostener posiciones propias ante la presión ajena o de generar situaciones de tensión o desacuerdo que puedan amenazar la armonía y la estabilidad de sus relaciones más importantes y valoradas. En este sentido, de acuerdo con Antuña (2022) donde se plantea “Se observa en personas con vínculos cercanos o de temperamento poco confrontacional, que anteponen las necesidades ajenas a las propias” (p.128).



3.5.5.4 Estilo dominante o competitivo

El estilo dominante de afrontamiento al conflicto representa una de las manifestaciones más agresivas, unilaterales y éticamente cuestionables dentro del espectro de los enfoques disponibles para la gestión de las tensiones interpersonales y organizacionales. Su rasgo más definitorio y característico es la orientación exclusiva y determinante hacia la consecución de la victoria personal, entendida esta no como el logro de un resultado mutuamente beneficioso o como la construcción de una solución equitativa para todas las partes involucradas, sino como la imposición de la propia voluntad, los propios intereses y las propias perspectivas sobre los demás participantes del conflicto, independientemente de las consecuencias que esta imposición pueda generar sobre el bienestar, los intereses y la dignidad de quienes se encuentran en una posición de menor poder o de mayor vulnerabilidad dentro de la dinámica conflictiva. Tomando en cuenta lo planteado por Antuña (2022) donde postula “Persigue la victoria personal sin considerar los intereses de los demás y puede recurrir a tácticas manipulativas cuando no existe autoridad formal que imponga decisiones” (p. 128).

3.5.5.5 Estilo evitativo

El estilo evitativo de afrontamiento al conflicto constituye uno de los enfoques más frecuentes y al mismo tiempo más problemáticos dentro del espectro de las estrategias disponibles para la gestión de las tensiones interpersonales y organizacionales. Se distingue de manera fundamental y característica por la tendencia deliberada o inconsciente a dilatar, postergar y eludir la confrontación directa con el conflicto, adoptando una actitud de retirada, distanciamiento o negación que evita sistemáticamente abordar las causas profundas, las manifestaciones visibles y las consecuencias acumuladas de las tensiones existentes entre las partes involucradas.

Quienes adoptan este estilo no simplemente prefieren un abordaje gradual o cuidadoso del conflicto, sino que desarrollan una resistencia activa o pasiva a enfrentarlo de cualquier manera, dejando en



consecuencia insatisfechas las necesidades legítimas de todos los involucrados y permitiendo que las tensiones no resueltas se acumulen y profundicen hasta alcanzar dimensiones considerablemente más complejas y difíciles de gestionar que las que habrían tenido si hubieran sido abordadas de manera oportuna y directa desde su aparición inicial. Como plantea Antuña, 2022 donde considera que “Se distingue por dilatar la confrontación, evitando abordar el conflicto y dejando insatisfechas las necesidades de todos los involucrados” (p. 128).

3.5.5.6 Estilo comprometido

El estilo comprometido de afrontamiento al conflicto representa una de las aproximaciones más equilibradas, pragmáticas y ampliamente utilizadas dentro del espectro de los enfoques disponibles para la gestión de las tensiones interpersonales y organizacionales. Su esencia más definitoria y característica reside en su búsqueda deliberada y consciente de un punto medio entre los extremos representados por la dominación y la complacencia, reconociendo que ninguno de estos polos extremos produce resultados genuinamente satisfactorios ni duraderos para todas las partes involucradas en una situación conflictiva, y que existe un espacio intermedio de negociación y concesión recíproca que, aunque imperfecto e incompleto, ofrece posibilidades reales de resolución aceptable para quienes lo adoptan con buena fe y disposición genuina al entendimiento mutuo. En este mismo sentido, se toma en cuenta Antuña (2022) donde plantea “Busca un punto medio entre dominación y complacencia, considerando tanto beneficios propios como ajenos, siendo más directo que la evasión, pero menos exhaustivo que la integración” (p.128).

3.5.5.6.1 Mediación

La mediación constituye una de las vías más valiosas, sofisticadas y humanamente enriquecedoras disponibles para la resolución de conflictos en los más diversos ámbitos de la vida humana, desde las disputas interpersonales y familiares hasta las tensiones organizacionales, comunitarias e incluso



internacionales. Su esencia más definitoria y característica reside en que los participantes directamente involucrados en el conflicto cuentan con el apoyo, la orientación y la facilitación de un tercero neutral y autónomo que, sin imponer soluciones ni pronunciarse sobre quién tiene razón o quién está equivocado, crea las condiciones necesarias para que las propias partes puedan dialogar, comprenderse mutuamente y construir de manera colaborativa los acuerdos.

Desde la posición de Martínez (2020) donde plantea “constituye una vía de resolución de conflictos donde los participantes involucrados cuentan con el apoyo de un facilitador neutral y autónomo; el proceso permite que las partes en conflicto exploren, identifiquen y analicen los elementos que generan la controversia” (p. 10). Por otra parte se toma en cuenta lo planteado por Tamez et al. (2018) donde define “La mediación posee características distintivas que la definen: es un proceso voluntario donde las partes deciden libremente participar y seleccionar a su mediador; mantiene un carácter privado y se desarrolla en un marco informal sin intervención de autoridades; su naturaleza no vinculante se basa en la buena fe de los colaboradores” (p. 391).

Tabla 4

Síntesis de las funciones y objetivos en la mediación

Funciones	Objetivos
Establecer una comunicación funcional	Mantener una comunicación transparente y veraz Propiciar la expresión de emociones. Detectar y aclarar situaciones subyacentes Facilitar el intercambio de información Determinar lo que cada parte espera del proceso.
Facilitar la negociación	Reconocer los requerimientos de las partes Visibilizar los intereses en disputa Establecer un equilibrio en las relaciones de poder Impulsar el proceso de toma de decisiones Contrastar propuestas con la situación real Estructurar un plan de acción

Nota. Tomado de Tamez et al. (2018,p.391)



3.5.5.6.2 La negociación

La negociación constituye uno de los procesos más fundamentales, universales y cotidianos de la interacción humana, presente en prácticamente todos los ámbitos de la vida personal, profesional, organizacional y social en que los seres humanos deben tomar decisiones conjuntas, distribuir recursos, coordinar acciones o resolver tensiones y diferencias que surgen inevitablemente de la convivencia entre personas con perspectivas, intereses y necesidades propias y legítimas. En su esencia más profunda y definitoria, la negociación es un proceso dinámico, interactivo y deliberadamente orientado hacia la construcción de acuerdos mediante el convencimiento mutuo, es decir, mediante un intercambio genuino de argumentos, perspectivas, propuestas y concesiones recíprocas a través del cual las partes involucradas van acercando gradualmente sus posiciones y construyendo progresivamente el terreno común sobre el que se asienta el acuerdo final. De acuerdo a lo sustentado por Paradinas (2019) donde plantea “Es un proceso donde las partes buscan acuerdos mediante el convencimiento mutuo, privilegiando el trabajo colaborativo para satisfacer necesidades compartidas, aunque pueden adoptarse posturas extremas para obtener concesiones. Este proceso puede realizarse directamente entre los involucrados o mediante representantes designados (p. 42).

3.5.5.6.3 Conciliación

La conciliación constituye uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos más utilizados, valorados y reconocidos en los distintos ámbitos de la vida humana, tanto en el plano personal e interpersonal como en los contextos organizacional, laboral, familiar, comunitario y jurídico.

Su rasgo más definitorio y característico, el que le otorga su identidad propia y la distingue de otros mecanismos de



resolución de disputas, es la introducción de un tercero neutral en el proceso de gestión del conflicto, un actor externo a las partes en disputa que, sin asumir la función de juez ni la prerrogativa de tomar decisiones vinculantes sobre el fondo del asunto, asume en cambio el papel activo y estratégicamente fundamental de facilitar el diálogo entre las partes y de supervisar el desarrollo del proceso hasta que estas alcancen de manera autónoma y consensuada una solución que atienda de manera satisfactoria sus respectivas necesidades e intereses legítimos. Por ello, se considera lo planteado por Ruiz (2020) quien plantea “Introduce un tercero neutral que, sin tomar decisiones, facilita el diálogo entre las partes y supervisa el proceso hasta alcanzar una solución consensuada” (p. 63).

3.5.5.6.4 Arbitraje

El arbitraje constituye uno de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos más antiguos, consolidados y ampliamente utilizados en el mundo contemporáneo, y representa una opción de enorme valor y efectividad para quienes buscan resolver sus disputas de manera eficiente, especializada y definitiva fuera de los cauces tradicionales de la justicia ordinaria.

Su esencia más definitoria y característica reside en que las partes involucradas en una disputa deciden de manera voluntaria, libre y consciente someter la resolución de su conflicto a la autoridad y al juicio de un árbitro independiente, cuya decisión, denominada laudo arbitral, tiene carácter vinculante para todas las partes y produce efectos jurídicos equivalentes a los de una sentencia judicial, sin que sea necesario recurrir a los tribunales ordinarios para obtener una resolución formal y ejecutable del conflicto.



En este sentido. De acuerdo a lo planteado por Paradinas (2019) donde señala “Es un mecanismo por el cual las partes, de forma voluntaria, someten su disputa a un árbitro independiente; puede ser de derecho, cuando un especialista legal resuelve conforme a la normativa vigente, o de equidad, cuando un experto en la materia decide sobre la base de criterios de justicia y equidad” (p. 42).

3.5.5.6.5 Tiempos de resolución

Los tiempos de resolución de los conflictos en un entorno laboral tenso constituyen uno de los factores más críticos y determinantes para la salud organizacional, pues cuando los procesos de resolución se prolongan de manera excesiva o se gestionan con lentitud e ineficiencia, generan una cadena de consecuencias negativas que se extienden progresivamente a todos los niveles y dimensiones de la organización, deteriorando de manera significativa y a veces irreversible la calidad de las interacciones entre los colaboradores y complicando gravemente la gestión organizacional en su conjunto.

En este mismo sentido para Abarca et al. (2020) donde señalan “un entorno laboral tenso deteriora las interacciones entre colaboradores y complica la gestión organizacional y esta situación genera tensión y estrés ya que no solo impacta negativamente en el bienestar psicológico y social de los laboradores, sino que también afecta directamente el rendimiento y la eficiencia de la compañía” (p. 159).

3.5.5.6.6 Satisfacción con la resolución

La satisfacción con la resolución del conflicto constituye una de las dimensiones más reveladoras y significativas de todo proceso de gestión y transformación de las tensiones interpersonales y organizacionales, pues refleja no solo el resultado objetivo alcanzado por las partes involucradas, sino



también la calidad del proceso a través del cual se llegó a dicho resultado y el grado en que cada participante siente que sus necesidades, sus intereses y su dignidad fueron genuinamente reconocidos y atendidos a lo largo de todo el proceso de resolución.

En este sentido, la satisfacción con la resolución no es simplemente una valoración racional de los acuerdos alcanzados, sino una experiencia integral que involucra dimensiones cognitivas, emocionales y relacionales de enorme complejidad y profundidad. De acuerdo a lo planteado por Silva (2015) donde define “Entre los diferentes estilos de afrontamiento al conflicto generan diferentes niveles de satisfacción, destacando el enfoque colaborativo como el más efectivo para transformar la confrontación en una oportunidad de aprendizaje” (p. 112).

3.6 Marco conceptual

a) Arbitraje

“El proceso arbitral permite solucionar controversias mediante un tercero neutral que emite un fallo obligatorio entre las partes en conflicto” (Maldonado y Montaña, 2017, p. 121).

b) Canales de comunicación

“Son los medios y herramientas a través de los cuales se transmite información en una organización, como correos electrónicos, reuniones y plataformas digitales (Castillo, 2023, p. 83)

c) Clima Organizacional

“Perspectiva que tienen los colaboradores sobre el clima de trabajo, influenciado por factores como la comunicación y el liderazgo” (Koch y Denner, 2022, p. 62).

d) Cohesión de equipo

“Se define como el nivel de unión y compromiso que los integrantes de un grupo tienen hacia sus metas compartidas” (Frandsen y Johansen, 2017, p. 377).

e) Comunicación horizontal



“Referida al flujo de data entre individuos o áreas que ocupan el mismo grado jerárquico, facilitando la colaboración y la coordinación en equipo” (Gravetter, 2016, p. 368).

f) Comunicación interna

“El intercambio informativo dentro del ámbito organizacional, funciona como un mecanismo articulador que sincroniza las actividades laborales, alinea al personal con las metas corporativas y fortalece los vínculos colaborativos entre los miembros de la institución” (Robbins y Junde, 2018, p. 325).

g) Comunicación vertical

“Consiste en el intercambio de data entre los distintos grados jerárquicos de una entidad, abarcando tanto el sentido ascendente como descendente” (Castillo, 2023, p. 83)

h) Conflicto organizacional

“Es un desacuerdo entre dos o más partes dentro de una entidad debido a la percepción de intereses incompatibles” (Torres y Hurtado, 2022, p. 52).

i) Cultura organizacional

“Es el grupo de valores, normas y creencias que guían el comportamiento de los miembros de una organización” (Suh y Battaglio, 2021, p. 28).

j) Estrategias de comunicación

“Son los planes y enfoques utilizados para transmitir mensajes efectivamente y alcanzar los propósitos de la entidad” (Canals, 2017, p. 36).

k) Frecuencia de comunicación

“La frecuencia de comunicación es la regularidad con la que se transmiten los mensajes en una organización, contribuyendo a que todos los miembros estén informados y alineados con las metas” (Robbins y Junde, 2018, p. 325).

l) Mediación

“Constituye un mecanismo de gestión de desacuerdos donde un facilitador imparcial guía a los involucrados hacia una resolución consensuada, respetando la autonomía de las partes para tomar sus propias decisiones” (Fatuly et al., 2020, p. 28).

m) Negociación

“El diálogo negociador se establece como una interacción entre los involucrados que busca encontrar puntos de convergencia, atendiendo las necesidades mutuas para alcanzar una resolución satisfactoria de la controversia” (Torres y Hurtado, 2022, p. 52).



n) Resolución de conflictos

“Referida al proceso mediante el cual se gestionan los desacuerdos entre las partes involucradas, buscando una solución constructiva y satisfactoria que beneficie a todos los participantes” (Robles, 2019, p. 45).

o) Satisfacción laboral

“Se refiere al nivel de contento y realización que experimentan los empleados en sus funciones, influyendo directamente en la productividad y el ambiente de trabajo” (Machuca y Andino, 2023, p. 4180).

p) Transparencia organizacional

“La transparencia organizacional es el grado en que una organización comparte información relevante con sus empleados y la ciudadanía de forma abierta y accesible” (Rahim, 2017, p. 15).

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue considerada de tipo básica, porque la investigación básica no persigue como objetivo principal la intervención directa en la práctica ni la formulación de soluciones inmediatas a problemas concretos; por el contrario, su propósito fundamental radica en ampliar y profundizar el conocimiento sobre un determinado fenómeno, buscando comprenderlo en toda su complejidad y dimensionalidad. Se trata, en esencia, de un proceso orientado hacia la generación de saber teórico, en el que el valor del conocimiento obtenido no se mide por su aplicabilidad inmediata. Por ello, se ha tomado como referencia a Hernández et al. (2014) quien señala “Este tipo de estudio no busca intervenir en la práctica ni proponer soluciones inmediatas, sino comprender con mayor profundidad el fenómeno estudiado” (p.126).

En esa misma línea, Sánchez y Reyes (2015) señalan que “la investigación básica se sustenta en teorías, enfoques y principios que respaldan su desarrollo, y tiene como finalidad profundizar y enriquecer la información disponible, centrándose especialmente en el análisis y la mejora del contenido” (p. 47).

4.1.2 Nivel de investigación

El presente estudio corresponde al nivel correlacional, porque ha tenido como propósito medir la correlación existente entre las dos variables de estudio, en este sentido para Creswell (2014) donde plantea que “A diferencia de los estudios experimentales, que buscan determinar la causalidad, los estudios correlacionales se centran en cuantificar si existe una vinculación entre las variables y la dirección de esta relación positiva o negativa” (p. 156). Por lo tanto, se considera correlacional porque interesa medir el grado de fuerza entre las variables de estudio, en este sentido se toma en cuenta a Sánchez y Reyes (2015) donde postulan “Se centra en medir el grado de vinculación entre dos o más variables,



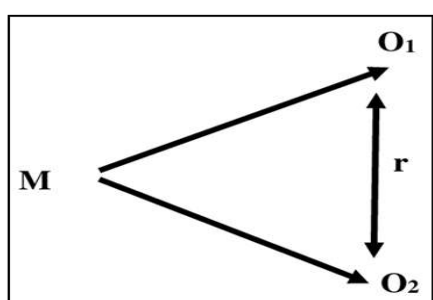
sin implicar causalidad. El coeficiente Pearson es comúnmente utilizado para este tipo de análisis” (p. 67).

4.2 Diseño de la investigación

El presente estudio se ha desarrollado, de acuerdo al diseño no experimental, porque no se manipulado de manera deliberada las variables, lo que se hizo es recoger los datos tal y como se presentan en el ambiente, en este sentido, se ha tomado como referencia a Hernández et al. (2014) donde postulan que “no se manipularon variables independientes. Se observa y se analizan las variables tal como se presentan de manera natural” (p.126). Además, es considerado de tipo transversal, porque los datos son tomados en una solo oportunidad, en este sentido se toma en cuenta a Hernández et al. (2014) quienes consideran que “Este diseño permitió obtener una "fotografía" instantánea de la situación actual de los participantes respecto a las variables de interés” (p. 58). Se representa de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 2

Diseño de la investigación



Donde:

- O1: Variable 1: Comunicación interna
- O2: Variable 2: Resolución de conflictos
- R: relación entre ambas variables
- M: Personal del trabajo de la Municipalidad de Tamburco, 2024

4.3 Descripción ética de la investigación

Implica el acopio y examen de datos sensibles relacionados con la comunicación y la resolución de conflictos dentro de un entorno municipal. Considerando la naturaleza del estudio, es crucial atender los aspectos éticos para salvaguardar a los participantes y asegurar la integridad de los datos. Seguidamente, se especifican los principales lineamientos éticos que regirán esta investigación.



Arispe Alburqueque et al. (2020) donde plantea que “hay que considerar la conducta ética del investigador, adecuada conducta científica, autoría responsable, conflictos de intereses, mentoría, plagio, publicación responsable, entre otros establecidos en los reglamentos de ética” (p. 92) por lo tanto, el aspecto ético en la investigación constituye un conjunto de principios y normas que orientan el comportamiento responsable de los investigadores durante todo el proceso científico. En este contexto, es fundamental considerar la conducta ética del investigador, ya que sus acciones influyen directamente en la calidad, validez y credibilidad de los resultados obtenidos. La adecuada conducta científica implica actuar con honestidad, transparencia, objetividad y respeto por la verdad científica.

4.4 Población y muestra

La población para el presente trabajo de investigación se ha considerado a la totalidad de los trabajadores de la institución, se ha determinado trabajar con una muestra de tipo censal, porque la cantidad de la población a considerar para la aplicación de los instrumentos llega a una cantidad de 75 trabajadores en total, se ha tenido a bien considerar para la muestra al total de los integrantes de la población de estudio. En este sentido, para justificar lo descrito se ha tomado en consideración lo planteado por Munch y Angeles (2016) quienes consideran a la población como; “el grupo de elementos o personas que constituyen la unidad de análisis, permitiendo al investigador realizar la selección de la muestra” (p. 85).

4.5 Procedimiento

El proceso de recaudación de data comenzó con una sesión de capacitación a los encuestadores, donde se unificaron criterios y se establecieron pautas comunes para la aplicación estandarizada del instrumento. Luego, se enfatizó la relevancia de seguir esta metodología para garantizar que los datos obtenidos cumplan con los requisitos de validez y confiabilidad necesarios para la investigación.

En la presente indagación se empleó la encuesta como técnica para el acopio de data, utilizando como instrumento específico el "Cuestionario: Comunicación Interna y la resolución de conflictos en el entorno municipal Tamburco 2024". Este instrumento ha sido seleccionado por su eficacia para información precisa y estructurada, ya que está diseñado con preguntas cerradas que ofrecen opciones de respuesta predefinidas en una escala específica para obtener:



- 5 = Siempre/Muy eficiente
- 4 = Casi siempre/Eficiente
- 3 = A veces/Aceptable
- 2 = Casi nunca/Deficiente
- 1 = Nunca/Muy deficiente

“La escala tipo Likert fue desarrollada y validada originalmente por Rensis Likert en 1932, Consiste en presentar afirmaciones ante las cuales los individuos expresan su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal. Esta metodología permitió cuantificar constructos subjetivos como opiniones, actitudes o percepciones, consolidándose como una herramienta fundamental en investigaciones de enfoque cuantitativo”.

Después de recolectar la información, se procedió con el análisis metodológico de los datos. Toda la información fue procesada inicialmente mediante Microsoft Excel, donde se registraron, organizaron y clasificaron las respuestas de la encuesta, prestando especial atención a las variables y dimensiones específicas del estudio. Una vez estructurados los datos en Excel, se ha transferido al programa estadístico SPSS para realizar un análisis más profundo, permitiendo obtener estadísticas de confiabilidad, generar tablas descriptivas y representaciones gráficas de los hallazgos.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica de investigación

La técnica que se ha utilizado en el presente estudio ha sido la encuesta, es una técnica que es muy utilizado para las investigaciones que tienen un enfoque cuantitativo. Es fundamental que todo investigador preste especial atención a la elección de la técnica, durante la etapa de recopilación de datos en el desarrollo de su investigación. Resulta muy importante la recolección de la información necesaria que permita dar respuesta al problema de selección de estudio.

En este contexto, la encuesta se configura como una de las técnicas principales para la obtención de data. Por ello, se cuenta con lo señalado por Suarez et al. (2022) donde postula “Las técnicas constituyen herramientas fundamentales para la obtención de datos relevantes. Se entienden como procedimientos mediante los cuales el investigador establece un contacto directo con los participantes del estudio” (p. 16). Por lo cual, el empleo de la encuesta ha sido el proceso principal para recopilar información.



4.6.2 Instrumento de investigación

El instrumento que se ha utilizado en el estudio ha sido el cuestionario, porque el mismo constituye un recurso metodológico esencial para alcanzar los propósitos de la investigación, adaptándose específicamente a las características de la población o muestra estudiada. Cada investigación requiere al menos una técnica y un instrumento, cuya cantidad y complejidad variaron según la relevancia y la duración del estudio. En este sentido, se ha considerado lo propuesto por Arias (2020) donde considera que “Es indispensable validar herramientas como encuestas y test antes de su aplicación para garantizar su confiabilidad” (p. 54)

El cuestionario es el instrumento recomendado para el acopio de data en la presente investigación. En este sentido, se ha tomado como referencia a Canals (2017) quien considera que “Es una herramienta como un medio estratégico para recuperar información. Su diseño debe caracterizarse por la sensibilidad y el respeto, formulando preguntas que no generaron sensación de escrutinio personal. La recomendación central es construir un instrumento que se integre de manera natural en una conversación más extensa, cuidando no herir susceptibilidades ni invadir la privacidad de los participantes” (p. 398).

4.6.3 Validez del instrumento

Tabla 5

Rangos de confiabilidad

Variables y dimensiones	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Eficiente	Muy eficiente
Canales de Comunicación	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Claridad de la Información	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Frecuencia de Comunicación	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Comunicación Interna	15-27	28-40	41-52	53-64	65-75
Métodos de Resolución de Conflictos	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Tiempos de Resolución	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Satisfacción con la resolución	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25



Resolución De Conflicto	15-27	28-40	41-52	53-64	65-75
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Nota. Baremación del instrumento (2025).

Interpretación:

La Tabla 5 presenta la baremación de las variables y dimensiones del instrumento, estableciendo rangos que permiten clasificar los resultados en cinco niveles: muy deficiente, deficiente, aceptable, eficiente y muy eficiente. Estos intervalos facilitan la interpretación cuantitativa de los puntajes obtenidos en cada dimensión evaluada, el instrumento fue validado mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia, pertinencia y relevancia de los ítems, realizándose las correcciones necesarias.

Tabla 6

Validez del instrumento

Nº	Expertos	% de validación	Calificación
1	Luis Porras Durand	84%	Excelente
2	Rosario Valer Montesinos	80%	Excelente
3	Elio Nolasco Carbajal	84%	Excelente
	Decisión de expertos	82%	Se valida el instrumento

Nota. Validación del instrumento por 3 expertos.

Interpretación:

La Tabla 6 muestra los resultados de la validación del instrumento mediante juicio de expertos. Se contó con la participación de tres especialistas, quienes evaluaron criterios como claridad, coherencia, pertinencia y relevancia de los ítems. Los resultados evidencian porcentajes de validación de 84%, 80% y 84%, respectivamente, lo que arroja un promedio general de 82%. De acuerdo con los criterios establecidos, este nivel de validación es considerado excelente, lo que permite concluir que el instrumento posee una adecuada validez de contenido. En consecuencia, los expertos determinaron que el instrumento es válido y apto para su aplicación en la investigación, garantizando que los ítems miden de manera adecuada las variables de estudio



4.6.4 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un nivel alto de consistencia interna de 0.914, lo que garantiza que el cuestionario es confiable para medir las variables de estudio.

Tabla 7

Rangos de confiabilidad

Rangos	Interpretación de confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota. Ruíz Bolívar (Citado por Sánchez) (2017). p.7

Interpretación:

La Tabla 5 presenta los rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach, los cuales permiten evaluar el nivel de consistencia interna del instrumento. Según estos criterios, un coeficiente entre 0.81 y 1.00 indica una confiabilidad muy alta; entre 0.61 y 0.80, alta; entre 0.41 y 0.60, moderada; entre 0.21 y 0.40, baja; y entre 0.01 y 0.20, muy baja. Estos rangos sirven como referencia para interpretar el valor obtenido en el análisis de confiabilidad del instrumento aplicado en la investigación.

Tabla 8

Estadística de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.914	30

Nota. Elaboración propia, según procesamiento SPSS.

Interpretación:

La Tabla 8 presenta el resultado del análisis de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual alcanzó un valor de 0.914 para un total de 30 ítems. De acuerdo con los rangos establecidos, este valor se ubica en el nivel de confiabilidad muy alta, lo que evidencia una excelente consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Esto significa que las preguntas están altamente correlacionadas entre sí y miden de manera homogénea las variables



de estudio. En consecuencia, se concluye que el instrumento es confiable y adecuado para su aplicación, permitiendo obtener resultados precisos y consistentes en el desarrollo de la investigación.

Tabla 9

Estadística por fiabilidad por instrumento

Variable / Dimensión	Nº de ítems	Alfa de Cronbach (α)	Nivel de confiabilidad
Comunicación interna	15	0.887	Buena
- Canales de comunicación	5	0.821	Buena
- Claridad de la información	5	0.856	Buena
- Frecuencia de comunicación	5	0.804	Buena
Resolución de conflictos	15	0.903	Excelente
- Métodos de resolución	5	0.879	Buena
- Tiempos de resolución	5	0.841	Buena
- Satisfacción con la resolución	5	0.868	Buena
Total del instrumento	30	0.914	Excelente

Nota. Elaboración propia, según procesamiento SPSS.

Interpretación:

La tabla 9 presenta el análisis de confiabilidad del instrumento desagregado por variables, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Se observa que la variable comunicación interna obtuvo un coeficiente de 0.887 con un total de 15 ítems, mientras que la variable resolución de conflictos alcanzó un coeficiente de 0.903 también con 15 ítems.

De acuerdo con los rangos de interpretación del Alfa de Cronbach, ambos valores se ubican en el nivel de confiabilidad muy alta (0.81 a 1.00), lo que evidencia una elevada consistencia interna en cada una de las variables evaluadas. Esto indica que los ítems que conforman cada variable están adecuadamente correlacionados y miden de manera homogénea los constructos propuestos.

4.7 Estadístico de investigación

Para el análisis de los datos de esta investigación se utilizaron dos enfoques estadísticos: el descriptivo y el inferencial. Según Gutiérrez (2020) “la descriptiva se traduce como un conjunto de procedimientos metodológicos cuya finalidad primordial consiste en recopilar y organizar información, utilizando diversas fuentes como encuestas o bases de



datos existentes. La inferencial abarca un conjunto de técnicas que permitieron elaborar estimaciones y proyecciones sobre una población completa, tomando como referencia una muestra representativa” (p. 40).

La indagación contempla la construcción de una base de data que recopile sistemáticamente las respuestas de los indicadores de las variables en estudio. Se implementaron recursos de la estadística descriptiva para la elaboración de representaciones gráficas y tabulares, complementados con el análisis de medición inferencial mediante la prueba Chi Cuadrado por tratarse de 2 variables cualitativas. El tratamiento de datos se efectuó utilizando Microsoft Excel para la estructuración inicial de la información, y posteriormente se procesó en SPSS, consolidando la estadística como metodología central de análisis.

Para asegurar la validez de contenido del instrumento utilizado en la presente investigación, se llevó a cabo un proceso de evaluación mediante juicio de expertos. Esta técnica permitió valorar el grado en que los ítems del cuestionario representaban adecuadamente las dimensiones teóricas de las variables “comunicación interna” y “resolución de conflictos” (Anexos 03).

Posteriormente, se procedió a estimar la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de evaluar la consistencia interna de los ítems que conformaban cada escala. Según George y Mallery (2019), “un valor alfa superior a 0.70 indica un nivel aceptable de confiabilidad, mientras que valores por encima de 0.80 reflejan una alta consistencia interna.” (p. 2)



CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis descriptivo datos generales

Tabla 10

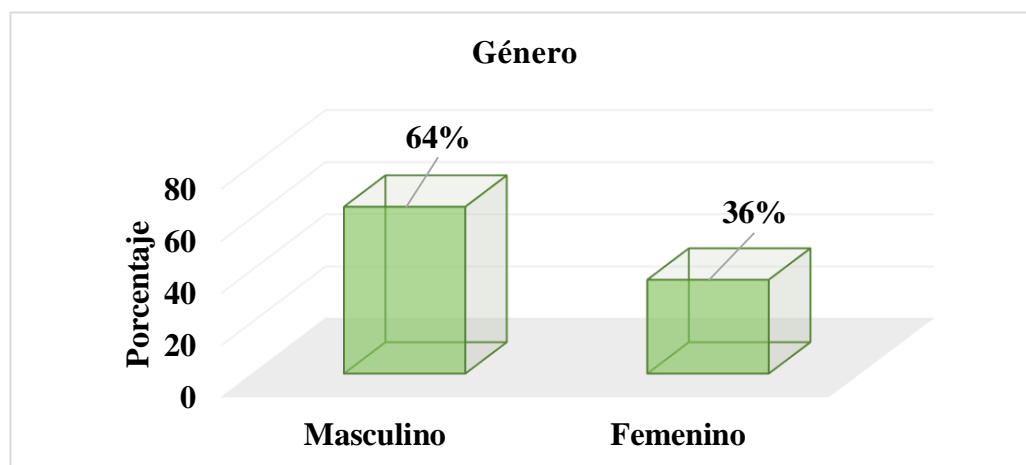
Género de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	48	64.0
Femenino	27	36.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 3

Género de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 8 y la figura 4, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 75 servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, se observa que hay 48 personas (64%) que representan al sexo masculino, 27 personas, representando el 36%. (sexo femenino) Se observa que la mayoría del personal en la Municipalidad distrital de Tamburco es masculina.



Estos resultados evidencian una mayor presencia de varones en la estructura laboral de la institución, lo cual podría estar relacionado con la naturaleza de las funciones que requieren esfuerzo físico o se desarrollan en campo, especialmente en áreas operativas y de mantenimiento, donde tradicionalmente se concentra el personal masculino.

Tabla 11

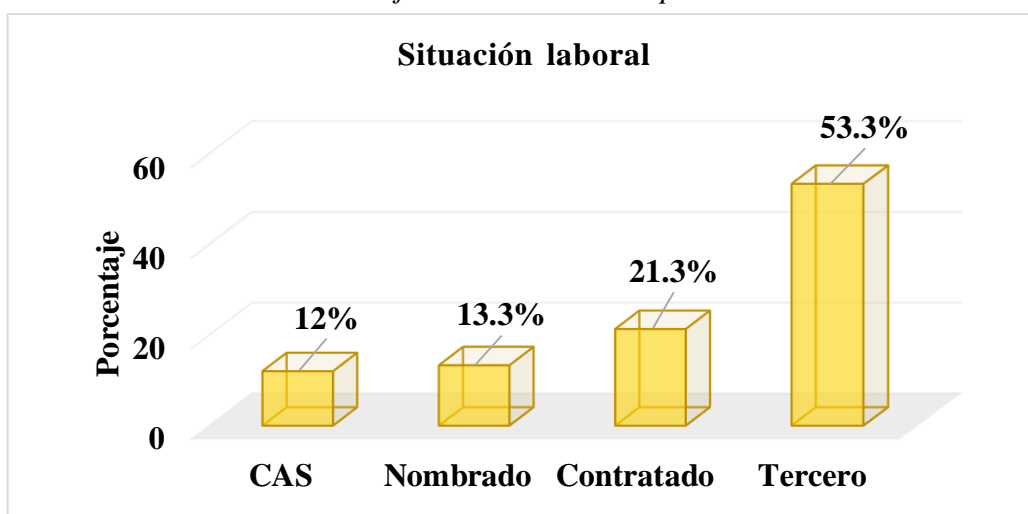
Situación laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital

Situación Laboral	Frecuencia	Porcentaje
CAS	9	12.0
Nombrado	10	13.3
Contratado	16	21.3
Tercero	40	53.3
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 4

Situación laboral de los trabajadores de la Municipalidad



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 11 y la figura 4, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 75 servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, En cuanto a la situación laboral se observa que: la modalidad CAS: presenta 9 personas (12%), nombrado: 10 personas (13.3%), contratado: 16 personas (21.3%), tercero: 40 personas (53.3%). La mayoría del personal trabaja bajo la modalidad de tercero, seguido de los contratados.



Estos resultados reflejan una predominancia de personal no permanente o de servicios externos, lo que sugiere que la municipalidad depende en gran medida de trabajadores con vínculos laborales temporales o tercerizados para el cumplimiento de sus funciones operativas y administrativas.

Tabla 12

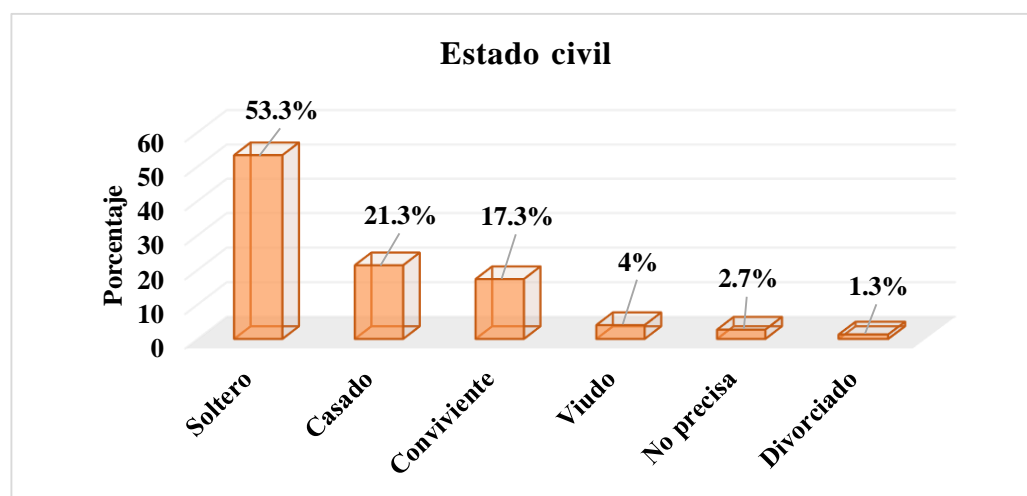
Estado civil de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	40	53.3
Casado	16	21.3
Conviviente	13	17.3
Viudo	3	4.0
No precisa	2	2.7
Divorciado	1	1.3
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 5

Estado civil de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tamburco



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 12 y la figura 5, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 75 servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, En cuanto al estado civil se observa que: 40(53.3%) personas son solteras, 16 (21.3%) son casados, 13 (17.3%) son convivientes, 3(4%) son viudos, 2 (2.7%) no precisan su condición, 1 (1.3%) es divorciado. Por lo tanto, más de la mitad del personal se encuentra soltero, seguido por casados y convivientes. Los viudos y divorciados representan un porcentaje mínimo.



Estos resultados reflejan una población laboral predominantemente joven, donde más de la mitad aún no ha formalizado una relación conyugal. Este dato puede asociarse a una mayor movilidad laboral, flexibilidad en los horarios y disposición para asumir nuevas responsabilidades dentro de la institución.

Tabla 13

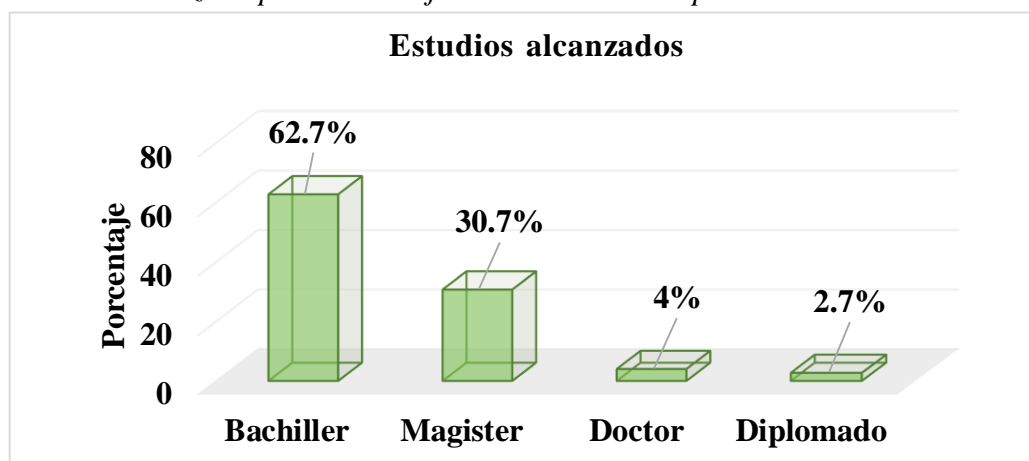
Nivel de estudios alcanzados de los trabajadores de la municipalidad

Estudios alcanzados	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	47	62.7
Magister	23	30.7
Doctor	3	4.0
Diplomado	2	2.7
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 6

Estudios realizado por los trabajadores de la Municipalidad



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 13 y la figura 6, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 75 servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, en relación a los estudios alcanzados se observa que: 47 (62.7%) presenta son bachilleres, 23 personas (30.7%) tienen el grado de magister, 3 personas (4%), presentan doctorado, 2 personas (2.7%) presentan estudios de diplomado. El mayor porcentaje del personal tiene grado de bachiller, seguido por quienes cuentan con un grado de magíster. Los niveles de doctorado y diplomado son minoritarios.



Estos resultados revelan que la municipalidad cuenta con un personal altamente calificado, pues el 97.3 % posee estudios universitarios o de posgrado, lo que contribuye significativamente al fortalecimiento de la gestión institucional. El predominio de profesionales con grado de bachiller indica que existe una base sólida de formación académica, mientras que la presencia de magísteres y doctores evidencia un avance progresivo en la profesionalización y especialización del capital humano municipal.

Tabla 14

Estadísticos de años de servicio y edad

Años de Servicio					
N	Media	D.E	Mínimo	Máximo	Rango
75	2.77	3.772	1	26	25
Edad					
N	Media	D.E	Mínimo	Máximo	Rango
75	35.4	10.391	21	65	44

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 14 se observa la descripción de los promedios de años de servicio y edad. Años de servicio: El promedio de años de servicio de los trabajadores es de 2.77 años, con una desviación estándar (D.E.) de 3.772, lo que indica cierta variabilidad en la experiencia laboral dentro de la institución. El tiempo mínimo registrado es de 1 año, mientras que el máximo alcanza los 26 años, evidenciando un rango amplio de 25 años entre los trabajadores con menor y mayor antigüedad. Edad: En cuanto a la edad, el promedio de los trabajadores es de 35.4 años, con una desviación estándar de 10.391, lo que sugiere una dispersión considerable en la distribución de edades.

La edad mínima es de 21 años, y la máxima es de 65 años, estableciendo un rango total de 44 años. Por lo tanto, los datos reflejan que el personal de la municipalidad combina trabajadores jóvenes con poca antigüedad y personal de mayor experiencia y edad, lo que podría generar un entorno de trabajo diverso en términos generacionales y de experiencia laboral. Estos hallazgos podrían indicar un punto clave para estrategias de integración y aprovechamiento de competencias. En conjunto, los datos reflejan una institución con predominio de



personal joven y con pocos años de servicio, lo que puede implicar dinamismo y apertura a la innovación, pero también la necesidad de fortalecer la estabilidad laboral y la capacitación continua para aprovechar el potencial del recurso humano municipal.

5.1.2 Análisis descriptivo de la variable comunicación interna

Tabla 15

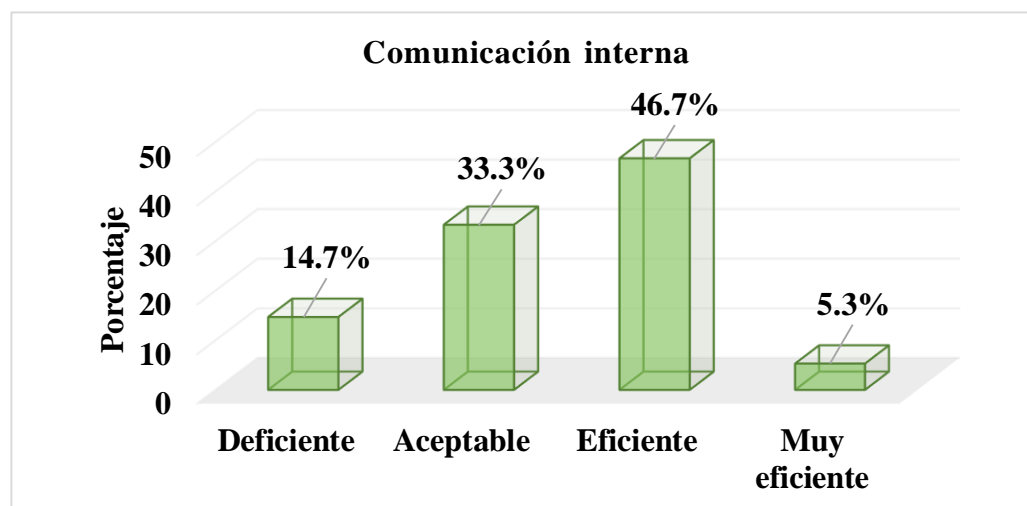
Frecuencia y porcentaje de la variable comunicación interna

Comunicación Interna	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	14.7
Aceptable	25	33.3
Eficiente	35	46.7
Muy eficiente	4	5.3
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).

Figura 7

Frecuencia y porcentaje de la variable comunicación interna



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).

Interpretación:

En la tabla 15 y figura 5, se presenta la descripción de la variable “Comunicación Interna” (V1) en la Municipalidad Distrital de Tamburco para el año 2024. Los resultados revelan que el 46.7% de los encuestados (35 personas) perciben la comunicación interna como “Eficiente”. Este porcentaje destaca como



la categoría más representativa, indicando que casi la mitad de los participantes consideran que los procesos comunicativos dentro de la institución cumplen con los estándares necesarios para facilitar el intercambio de información. En segundo lugar, el 33.3% de los encuestados (25 personas) evalúan la comunicación interna como "Aceptable", lo que señala que, aunque este cumple parcialmente con las expectativas, existe margen para mejorar en términos de eficacia y claridad. Por otro lado, un 14.7% de los encuestados (11 personas) califican la comunicación como "Deficiente", lo que evidencia que existe un grupo significativo de personas que perciben importantes limitaciones en los flujos comunicativos internos.

Finalmente, un 5.3% de los participantes (4 personas) valoran la comunicación interna como "Muy eficiente", reflejando una percepción altamente positiva pero limitada a un grupo minoritario. En síntesis, aunque la mayoría de los encuestados perciben la comunicación interna de manera favorable, con más de la mitad calificándola como "Eficiente" o "Muy eficiente", los resultados también subrayan la presencia de áreas de mejora. En particular, se debería prestar atención a las necesidades del grupo que considera la comunicación como "Deficiente", implementando estrategias que fortalezcan la claridad, frecuencia y eficacia de los procesos comunicativos internos para alcanzar un estándar más uniforme y elevado.

Estos resultados reflejan una valoración predominantemente positiva de la comunicación interna, ya que cerca del 80 % del personal la percibe entre los niveles de aceptable y eficiente. Esto sugiere la existencia de canales de información funcionales y mecanismos de coordinación relativamente efectivos entre las diferentes áreas de la municipalidad.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de la dimensión canales de comunicación

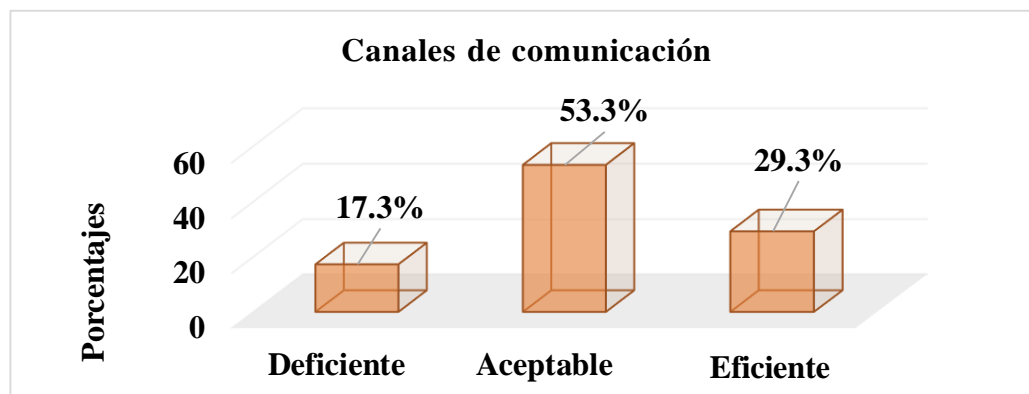
Canales de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	17.3
Aceptable	40	53.3
Eficiente	22	29.3
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).



Figura 8

Resultado porcentual de la dimensión canales de comunicación



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 16 y figura 8 se evidencia que en la Municipalidad Distrital de Tamburco 2024, se evaluó la dimensión canales de comunicación (D1) correspondiente a la variable comunicación interna (V1). Los resultados muestran las percepciones del personal en cuanto a la calidad de los canales de comunicación: Deficiente: El 17.3% de los trabajadores (13 personas) considera que los canales de comunicación son deficientes. Aceptable: La mayoría, representada por el 53.3% (40 personas), califica los canales como aceptables. Eficiente: Un 29.3% (22 personas) percibe los canales de comunicación como buenos. Por lo tanto, los datos reflejan que más de la mitad del personal considera que los canales de comunicación interna son aceptables, mientras que un grupo significativo los valora como buenos. Sin embargo, el 17.3% que los califica como deficientes indica que aún existen oportunidades de mejora en la calidad y efectividad de los canales de comunicación interna dentro de la organización.

Estos resultados indican que, si bien la mayoría del personal percibe un nivel funcional de comunicación, existen limitaciones estructurales y operativas que afectan la efectividad de los canales internos. La predominancia de una percepción “aceptable” sugiere que los flujos de información cumplen su función básica, pero podrían mejorarse en cuanto a rapidez, retroalimentación y alcance.

Tabla 17

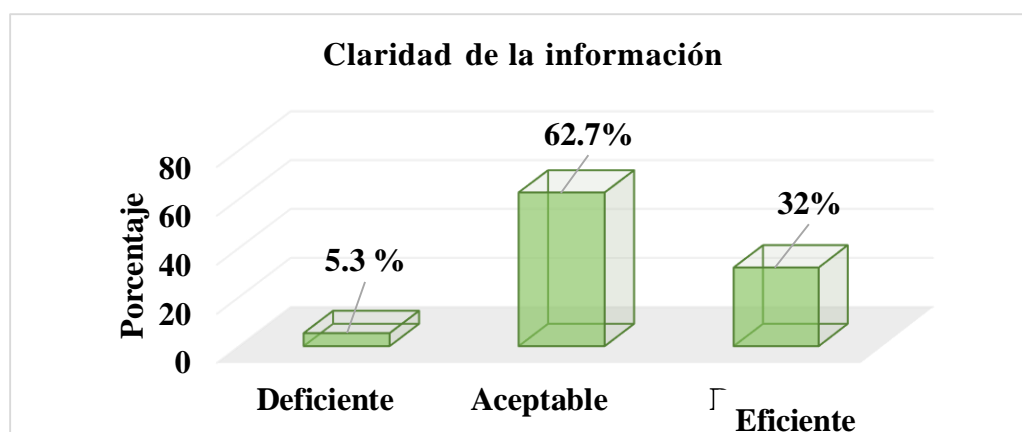
Frecuencia y porcentaje de la dimensión claridad de la información

Claridad de la Información	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	5.3
Aceptable	47	62.7
Eficiente	24	32.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).

Figura 9

Resultado porcentual de la dimensión claridad de la información.



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 17 y figura 9 se observa el contexto de la dimensión "Claridad de la Información" (D2) de la variable "Comunicación Interna" (V1) en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024, se observa que la mayoría de los encuestados perciben la claridad de la información como "Aceptable", representando el 62.7% de la muestra total (47 individuos).

Este resultado sugiere que, aunque la información transmitida es entendida por una proporción significativa de los participantes, existe margen de mejora para alcanzar niveles superiores de comprensión. Por otro lado, el 32.0% de los encuestados considera que la claridad de la información es "eficiente", lo que indica que una tercera parte de los participantes tiene una percepción positiva de la calidad comunicativa en esta dimensión. Sin embargo, un 5.3% (4 individuos) evalúa esta dimensión como "Deficiente", lo que pone en evidencia que existen



algunos casos donde la comunicación interna no cumple con los estándares esperados de claridad.

En conjunto, estos datos reflejan que, si bien la mayoría de las personas tiene una percepción adecuada o buena respecto a la claridad de la información, todavía hay una proporción minoritaria que identifica falencias significativas. Esto resalta la necesidad de implementar estrategias orientadas a mejorar la precisión y el entendimiento de los mensajes internos, promoviendo así una comunicación más efectiva en la institución.

Estos resultados evidencian que, en general, la comunicación interna dentro de la municipalidad es relativamente clara y comprensible, permitiendo que los mensajes lleguen de manera adecuada a la mayoría del personal. Sin embargo, el predominio de la categoría “aceptable” sugiere que existen espacios de mejora en la precisión del contenido, la coherencia de los mensajes y la uniformidad en la transmisión de la información entre las distintas áreas administrativas.

Tabla 18

Frecuencia y porcentaje de la dimensión frecuencia de la comunicación

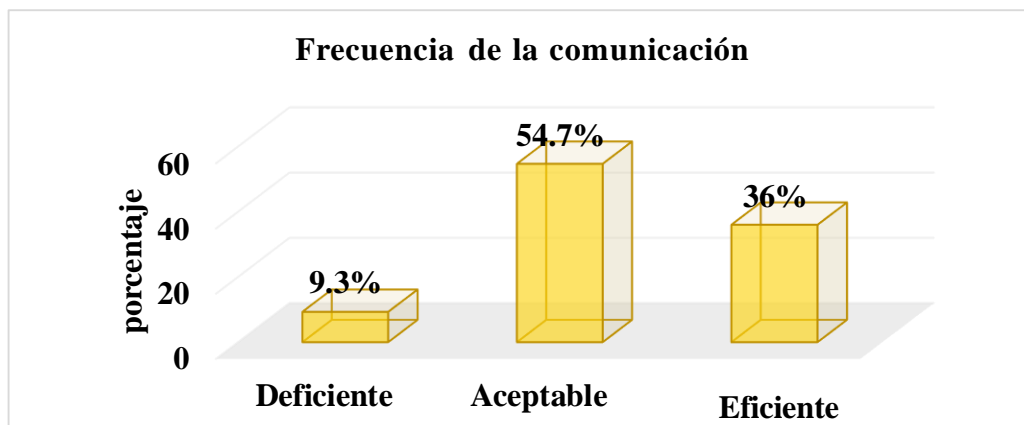
Frecuencia de la Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	9.3
Aceptable	41	54.7
Eficiente	27	36.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).



Figura 10

Resultado porcentual de la dimensión frecuencia de la comunicación



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 18 y figura 10, se observa la relación con la dimensión "Frecuencia de la Comunicación" (D3) de la variable "Comunicación Interna" (V1) en la Municipalidad Distrital de Tamburco para el año 2024, los resultados muestran que el 54.7% de los encuestados (41 individuos) perciben la frecuencia de la comunicación como "Aceptable". Este porcentaje indica que más de la mitad de los participantes considera que la periodicidad con la que se emiten los mensajes internos es suficiente, aunque no necesariamente óptima.

Por otro lado, un 36.0% de los encuestados (27 personas) evalúa esta dimensión como "eficiente", lo que representa una percepción favorable respecto a la regularidad de los flujos comunicativos dentro de la organización. Esto sugiere que una parte considerable de los participantes está satisfecha con la frecuencia de las comunicaciones internas. Sin embargo, un 9.3% de los encuestados (7 personas) califica la frecuencia como "Deficiente", lo que señala una brecha en la consistencia comunicativa para un grupo minoritario. Esta evaluación subraya la necesidad de abordar los aspectos críticos relacionados con la regularidad de la comunicación para garantizar que las necesidades informativas de todos los colaboradores sean satisfechas de manera adecuada.

Estos resultados evidencian que la comunicación interna se desarrolla con una periodicidad moderada, lo cual permite mantener informados a los trabajadores, aunque con ciertos márgenes de irregularidad en la transmisión de mensajes o en

la coordinación entre áreas. Frecuencia y porcentaje de la variable resolución de conflictos

5.1.3 Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos

Tabla 19

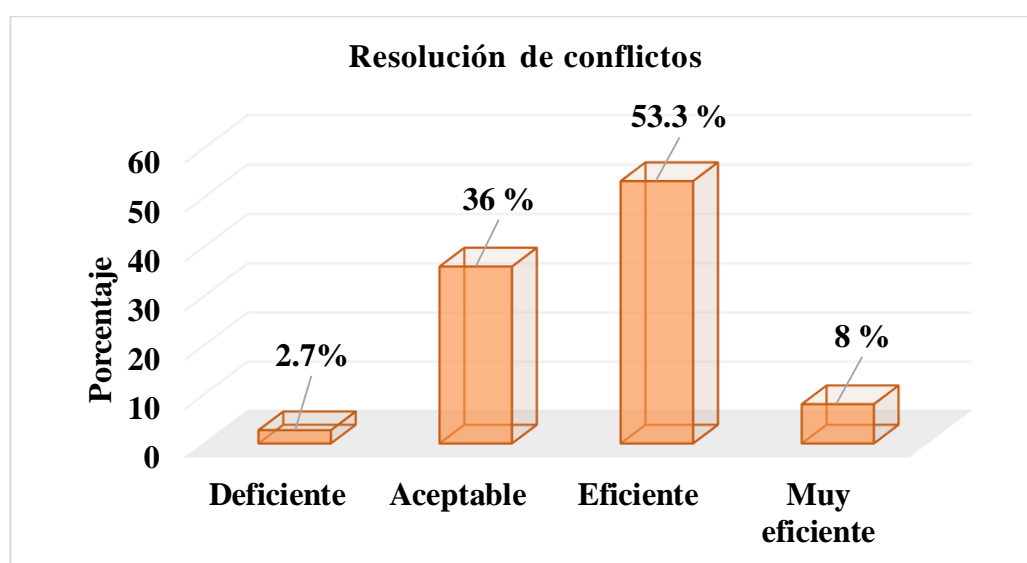
Frecuencia y porcentaje de la variable resolución de conflictos

Resolución de Conflictos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	2.7
Aceptable	27	36.0
Eficiente	40	53.3
Muy eficiente	6	8.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 11

Resultado porcentual de la variable resolución de conflictos.



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 19 y figura 11 se describe la variable "Resolución de Conflictos" (V2) en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024. Los resultados muestran que el 53.3% de los encuestados (40 personas) califican la resolución de conflictos como "Eficiente". Este dato destaca como la categoría predominante, indicando que más de la mitad de los participantes perciben que los métodos y estrategias implementados para resolver conflictos son efectivos y



satisfactorios. Además, el 36.0% de los encuestados (27 personas) evalúan la resolución de conflictos como "Aceptable". Esto sugiere que, aunque los procedimientos cumplen con las expectativas mínimas, existe margen para mejorar y alcanzar un nivel de satisfacción más alto.

Por otra parte, un 8.0% de los encuestados (6 personas) considera la resolución de conflictos como "Muy eficiente", reflejando una percepción altamente positiva en términos de efectividad. Este grupo, aunque minoritario, destaca los casos en los que la resolución de conflictos no solo es eficiente, sino que supera las expectativas. Finalmente, un 2.7% de los encuestados (2 personas) califica la resolución de conflictos como "Deficiente". Aunque esta proporción es muy pequeña, evidencia que existen casos puntuales donde las estrategias actuales no son percibidas como adecuadas o efectivas.

En conjunto, los datos reflejan que una gran mayoría (97.3%) considera que la resolución de conflictos en la institución se encuentra en niveles aceptables o superiores, lo que denota un desempeño general positivo. Sin embargo, es importante enfocarse en estrategias que permitan optimizar los procesos para incrementar el porcentaje de quienes perciben la resolución como "Muy eficiente", minimizando a la vez los casos calificados como "Deficiente".

Estos resultados evidencian una valoración predominantemente positiva de la gestión de conflictos dentro de la institución, ya que más de la mitad del personal la percibe como eficiente. Esto sugiere la existencia de mecanismos funcionales de mediación y comunicación interna, que contribuyen a resolver desacuerdos de manera oportuna y con resultados satisfactorios. Sin embargo, el 36 % que la califica como aceptable revela que aún existen oportunidades de mejora, especialmente en el fortalecimiento de procesos de diálogo, retroalimentación y liderazgo conciliador.

Tabla 20

Frecuencia de la dimensión métodos de resolución de conflictos

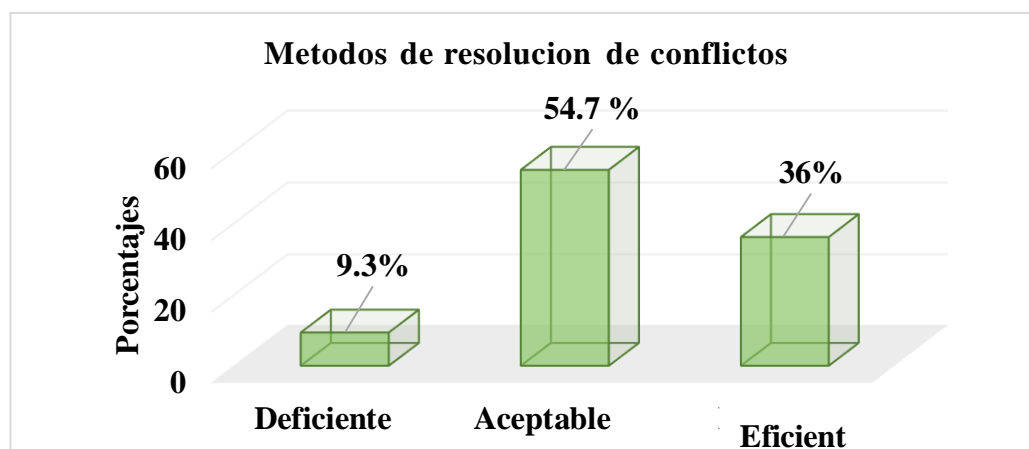
Métodos de Resolución de Conflictos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	9.3
Aceptable	41	54.7
Eficiente	27	36.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)



Figura 12

Resultado porcentual de la dimensión métodos de resolución de conflictos



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 20 y figura 12 se describe la dimensión "Métodos de Resolución de Conflictos" (D2) de la variable "Resolución de Conflictos" (V2) en la Municipalidad Distrital de Tamburco para el año 2024. Los resultados muestran que el 54.7% de los encuestados (41 personas) consideran que los métodos de resolución de conflictos son "Aceptables". Este resultado indica que la mayoría percibe que las estrategias implementadas para abordar conflictos cumplen parcialmente con las expectativas, aunque podrían ser mejoradas.

En segundo lugar, el 36.0% de los encuestados (27 personas) evalúan los métodos de resolución como "Eficiente", lo que refleja una percepción positiva de los procedimientos empleados para resolver conflictos dentro de la institución. Este dato sugiere que un grupo significativo considera que los métodos son efectivos y apropiados. Sin embargo, un 9.3% de los encuestados (7 personas) califican los métodos de resolución de conflictos como "Deficientes", lo que evidencia la existencia de un sector que encuentra limitaciones importantes en la capacidad de la institución para gestionar los conflictos de manera adecuada. En conjunto, los resultados muestran que, aunque una gran mayoría (90.7%) evalúa los métodos de resolución de conflictos como "Aceptables" o "Buenos", existe una proporción minoritaria que identifica deficiencias en los procesos actuales. Esto pone de manifiesto la necesidad de optimizar y fortalecer las estrategias de resolución de



conflictos para garantizar un manejo más efectivo y equitativo en toda la organización.

Estos hallazgos reflejan que la mayoría del personal percibe la existencia de métodos funcionales, pero no plenamente consolidados para la resolución de conflictos. La predominancia del nivel “aceptable” sugiere que las estrategias aplicadas como el diálogo directo, la intervención de superiores o la mediación informal son parcialmente efectivas, pero requieren una mayor sistematización y estandarización institucional.

Tabla 21

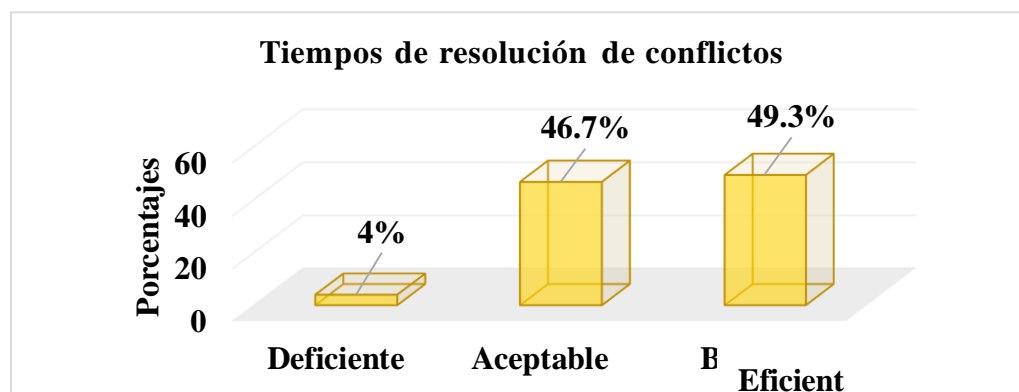
Frecuencia y porcentaje de la dimensión tiempos de resolución

Tiempos de Resolución	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	4.0
Aceptable	35	46.7
Eficiente	37	49.3
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Figura 13

Resultado porcentual de la dimensión tiempos de resolución



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 21 y figura 13 presenta los resultados de la dimensión "Tiempos de Resolución" (D2) de la variable "Resolución de Conflictos" (V2) en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024. Los datos muestran que el 49.3% de los encuestados (37 personas) considera que los tiempos de resolución son "eficiente". Esto refleja que casi la mitad de los participantes



tienen una percepción positiva sobre la rapidez y eficacia con la que se gestionan y resuelven los conflictos dentro de la institución.

Por otra parte, un 46.7% de los encuestados (35 personas) evalúan los tiempos de resolución como "Aceptables". Este resultado sugiere que, aunque los tiempos de resolución cumplen con las expectativas mínimas, existe margen de mejora para incrementar la satisfacción de los involucrados. Finalmente, un 4.0% de los encuestados (3 personas) considera que los tiempos de resolución son "Deficientes". Aunque este grupo representa una proporción minoritaria, su existencia pone de manifiesto la necesidad de revisar y optimizar los procesos para garantizar que se resuelvan los conflictos de manera oportuna en todos los casos. En conjunto, los resultados indican que una mayoría significativa (96.0%) percibe los tiempos de resolución como "Aceptables" o "Buenos".

Estos resultados reflejan una valoración positiva del manejo temporal en la resolución de conflictos, ya que casi la mitad del personal reconoce que las situaciones problemáticas se resuelven con celeridad y dentro de plazos razonables. La alta proporción de respuestas en los niveles "eficiente" y "aceptable" (96 %) sugiere que la municipalidad mantiene procesos ágiles de atención y respuesta, posiblemente gracias a la intervención oportuna de los líderes inmediatos y la disponibilidad de mecanismos informales de conciliación.

Tabla 22

Frecuencia de la dimensión métodos de resolución de conflictos

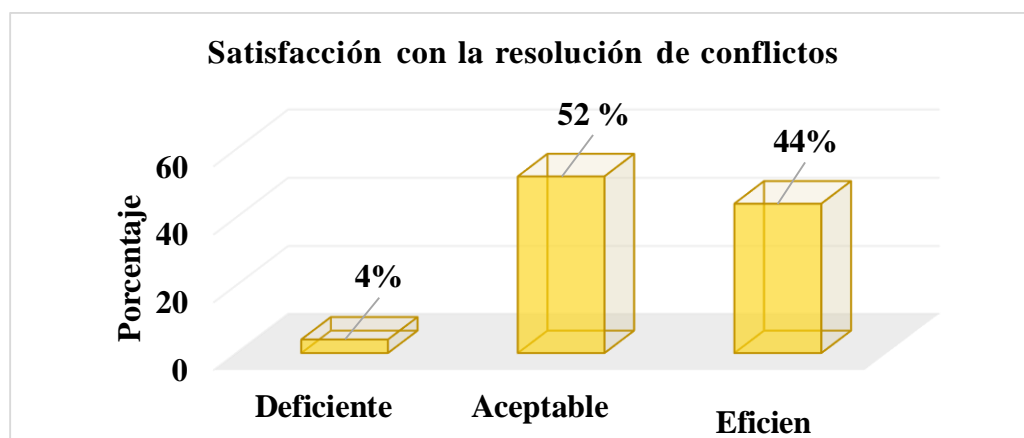
Satisfacción con la Resolución	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	4.0
Aceptable	39	52.0
Eficiente	33	44.0
Total	75	100.0

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)



Figura 14

Resultado porcentual de la dimensión métodos de resolución de conflictos



Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 22 y figura 14 se muestra los resultados de la dimensión "Satisfacción con la Resolución" (D3) de la variable "Resolución de Conflictos" (V2) en la Municipalidad Distrital de Tamburco para el año 2024. Los datos revelan que el 52.0% de los encuestados (39 personas) califican su satisfacción con la resolución de conflictos como "Aceptable". Este resultado indica que más de la mitad de los participantes perciben que las resoluciones son adecuadas, aunque no necesariamente óptimas, lo que deja espacio para mejoras en este aspecto.

Por otra parte, un 44.0% de los encuestados (33 personas) considera que la satisfacción con la resolución de conflictos es "Buena". Este dato refleja que una proporción significativa de los participantes tiene una percepción favorable sobre los resultados alcanzados en la resolución de conflictos dentro de la institución. Sin embargo, un 4.0% de los encuestados (3 personas) evalúan su nivel de satisfacción como "Deficiente".

Aunque este grupo representa una minoría, su existencia pone de manifiesto la necesidad de atender casos puntuales en los que las resoluciones no han logrado satisfacer las expectativas de las partes involucradas. En resumen, la mayoría de los encuestados (96.0%) tiene una percepción que varía entre "Aceptable" y "Buena", lo que sugiere un desempeño general positivo en cuanto a la satisfacción con las resoluciones. No obstante, los resultados también resaltan la importancia de trabajar en estrategias que incrementen la percepción de calidad en la



resolución de conflictos, con el objetivo de alcanzar niveles más uniformes de satisfacción en toda la organización.

Estos resultados indican que la mayoría del personal se muestra moderadamente satisfecho con la manera en que se resuelven los conflictos laborales, lo que evidencia la existencia de mecanismos institucionales que, aunque funcionales, podrían fortalecerse para generar mayores niveles de confianza y equidad. El predominio del nivel “aceptable” sugiere que los empleados reconocen el esfuerzo por solucionar los desacuerdos, aunque persiste la necesidad de mejorar la comunicación postconflicto, el seguimiento a los acuerdos y la percepción de imparcialidad en las decisiones.

5.1.4 Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Tabla 23

Tabla cruzada resolución de conflicto y comunicación interna

Resolución De Conflictos	Comunicación interna								Total	
	Deficiente		Aceptable		Eficiente		Muy eficiente		n	%
	N	%	n	%	N	%	N	%		
Deficiente	2	2.7	0	0	0	0	0	0	2	2.7
Aceptable	5	6.7	17	22.7	5	6.7	0	0	27	36
Eficiente	4	5.3	8	10.7	25	33.3	3	4	40	53.3
Muy eficiente	0	0	0	0	5	6.7	1	1.3	6	8
Total	11	14.7	25	33.3	35	46.7	4	5.3	75	100

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

La tabla 23 presenta y tiene como objetivo analizar la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco para el año 2024. En ella se observa una categorización de las variables en niveles que van desde "Deficiente" hasta "Muy eficiente", tanto para la comunicación interna como para la resolución de conflictos, representando los datos en valores absolutos (n) y porcentajes (%). En cuanto a la relación entre comunicación interna deficiente y resolución de conflictos: Solo un pequeño porcentaje (2.7%) de los encuestados reporta que la comunicación interna y la resolución de conflictos son deficientes. Este dato refleja que los casos en los que ambas variables son insuficientes son escasos en la municipalidad. En referencia



a la relación entre comunicación interna aceptable y resolución de conflictos: Un 22.7% de los encuestados percibe que la comunicación interna es aceptable, mientras que la resolución de conflictos también se clasifica en esta categoría. Esto indica que existe una notable relación entre la percepción de la comunicación interna como aceptable y una resolución de conflictos no necesariamente eficiente.

La comunicación interna eficiente y resolución de conflictos eficiente: Aquí se presenta la mayor concentración de datos. Un 33.3% de los encuestados considera que tanto la comunicación interna como la resolución de conflictos son eficientes. Este resultado sugiere una fuerte correlación entre una comunicación interna adecuada y una resolución de conflictos favorable. En relación a la comunicación interna muy eficiente y resolución de conflictos muy eficiente: Solo el 6.7% de los encuestados reporta que ambas dimensiones alcanzan un nivel muy eficiente. Aunque representa una proporción menor, este grupo refleja el ideal de gestión interna y resolución efectiva de conflictos.

Por lo tanto, los resultados muestran que una mejora en la comunicación interna está asociada con una mejor capacidad para resolver conflictos en la municipalidad. La mayor proporción de respuestas se encuentra en las categorías de "Eficiente" tanto para comunicación interna como para resolución de conflictos, lo que refleja un desempeño mayoritario adecuado en estas áreas. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en el tránsito hacia niveles "muy eficientes" para ambas dimensiones, ya que este rango representa un porcentaje significativamente menor (8% en total). Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las estrategias de comunicación interna como un mecanismo clave para optimizar la resolución de conflictos en la institución.

Estos resultados permiten inferir que una comunicación interna fluida, clara y oportuna contribuye significativamente a la resolución efectiva de conflictos laborales, fortaleciendo la cooperación, el entendimiento mutuo y la convivencia institucional. Por tanto, se confirma que la comunicación interna es un factor determinante en la gestión del clima organizacional y en la prevención de tensiones dentro de la municipalidad.



Tabla 24

Tabla cruzada de V1 y V2

Métodos de resolución de conflictos	Comunicación interna (v1)								Total	
	Deficiente		Aceptable		Eficiente		Muy eficiente			
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
Deficiente	3	4	4	5.3	0	0	0	0	7	9.3
Aceptable	6	8	18	24	17	22.7	0	0	41	54.7
Eficiente	2	2.7	3	4	18	24	4	5.3	27	36
Total	11	14.7	25	33.3	35	46.7	4	5.3	75	100

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).

Interpretación:

En la tabla 24 muestra la relación entre la comunicación interna (V1) y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024. Los resultados evidencian que existe una tendencia positiva entre ambas variables, donde una mejor percepción de la comunicación interna está asociada con una evaluación más favorable de los métodos de resolución de conflictos.

En términos generales, se observa que el 54.7% de los encuestados (41 personas) consideran los métodos de resolución de conflictos como "Aceptables". De este grupo, la mayoría percibe la comunicación interna como "Aceptable" (18 personas, 24%) o "Eficiente" (17 personas, 22.7%). Esto sugiere que la percepción de los métodos de resolución de conflictos está estrechamente vinculada a la calidad de la comunicación interna. Asimismo, un 36.0% de los participantes (27 personas) califican los métodos de resolución de conflictos como "Eficientes".

De este grupo, el 24% (18 personas) perciben la comunicación interna como "Eficiente", lo que refuerza la idea de que una comunicación interna efectiva contribuye a una percepción positiva de la resolución de conflictos. Por otro lado, solo un 9.3% de los encuestados (7 personas) evalúan los métodos de resolución de conflictos como "Deficientes". Dentro de este grupo, la mayoría percibe la comunicación interna como "Deficiente" (3 personas, 4%) o "Aceptable" (4 personas, 5.3%), lo que indica que una comunicación interna limitada puede estar relacionada con una percepción negativa de los métodos de resolución de conflictos.



En conclusión, los datos reflejan que existe una correlación entre la comunicación interna y la percepción de los métodos de resolución de conflictos.

Tabla 25

Tabla cruzada de comunicación interna y tiempos de resolución

Tiempos de Resolución	Comunicación Interna (V1)								Total	
	Deficiente		Aceptable		Eficiente		Muy eficiente		n	%
	N	%	n	%	N	%	N	%		
Deficiente	3	4	0	0	0	0	0	0	3	4
Aceptable	6	8	15	20	14	18.7	0	0	35	46.7
Eficiente	2	2.7	10	13.3	21	28	4	5.3	37	49.3
Total	11	14.7	25	33.3	35	46.7	4	5.3	75	100

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Interpretación:

En la tabla 25 presenta la relación entre la comunicación interna (V1) y los tiempos de resolución en la Municipalidad Distrital de Tamburco durante el año 2024. Los datos reflejan una asociación clara entre ambas variables, mostrando cómo las percepciones de la calidad de la comunicación interna influyen en la evaluación de los tiempos de resolución. Dentro de los principales hallazgos se muestra que “Tiempos de resolución "Deficientes””: Este nivel fue identificado por el 4% del total de encuestados (3 personas), de estas, la mayoría (3 personas, 4%) también calificó la comunicación interna como "Deficiente".

No hubo percepciones de "Aceptable", "Eficiente" o "Muy eficiente" dentro de este grupo, lo que indica una relación directa entre evaluaciones negativas de ambas dimensiones. En cuanto a “Tiempos de resolución "Aceptables””: Constituyen el 46.7% del total (35 personas). La mayor parte de este grupo evalúa la comunicación interna como "Aceptable" (15 personas, 20%) o "Eficiente" (14 personas, 18.7%). Esto sugiere que percepciones moderadas o favorables de la comunicación interna pueden influir en la calificación "Aceptable" de los tiempos de resolución, y finalmente “Tiempos de resolución "Eficiente””: Este nivel representa la mayor proporción (49.3%, 37 personas), dentro de este grupo, el 28% (21 personas) calificó la comunicación interna como "Eficiente", mientras



que un 13.3% (10 personas) la evaluó como "Aceptable". Además, un 5.3% (4 personas) perciben tanto los tiempos de resolución como la comunicación interna como "Muy eficientes".

Este patrón resalta cómo evaluaciones altamente positivas de la comunicación interna están asociadas con tiempos de resolución más satisfactorios. Por lo tanto, los datos sugieren que existe una correlación positiva entre la percepción de la calidad de la comunicación interna y los tiempos de resolución. Las evaluaciones más negativas de los tiempos de resolución tienden a coincidir con percepciones deficientes de la comunicación interna, mientras que evaluaciones positivas de ambas dimensiones están estrechamente relacionadas. Estos hallazgos resaltan la importancia de optimizar los canales y prácticas de comunicación interna para mejorar los tiempos de resolución y, en general, la percepción de eficacia organizacional.

Estos resultados evidencian que una comunicación interna fluida y estructurada favorece la resolución oportuna de los problemas laborales, optimizando la gestión del tiempo y la coordinación entre áreas. De manera inversa, la falta de comunicación o la transmisión deficiente de información genera demoras, malentendidos y menor eficiencia en la toma de decisiones.

Tabla 25

Tabla cruzada comunicación interna y satisfacción con la resolución

Satisfacción con la Resolución	Comunicación Interna (V1)								Total	
	Deficiente		Aceptable		Eficiente		Muy eficiente			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	2	2.7	1	1.3	0	0	0	0	3	4
Aceptable	8	10.7	19	25.3	11	14.7	1	1.3	39	52
Eficiente	1	1.3	5	6.7	24	32	3	4	33	44
Total	11	14.7	25	33.3	35	46.7	4	5.3	75	100

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26).

Interpretación:

En la tabla 26 analiza cómo la percepción de la comunicación interna (V1) se asocia con la satisfacción con la resolución de conflictos. Se evidencia que la Satisfacción con la resolución "Deficiente": Solo el 4% del total (3 personas)



evaluó su satisfacción como "Deficiente". De este grupo, la mayoría percibió la comunicación interna como "Deficiente" (2.7%, 2 personas), mientras que 1 persona (1.3%) la evaluó como "Aceptable". No hubo calificaciones de "Eficiente" ni "Muy eficiente".

Esto sugiere que percepciones negativas de la comunicación interna están fuertemente asociadas con bajos niveles de satisfacción. Satisfacción con la resolución "Aceptable": Representa el 52% del total (39 personas). La mayor proporción dentro de este grupo calificó la comunicación interna como "Aceptable" (25.3%, 19 personas) o "Eficiente" (14.7%, 11 personas). Este patrón indica que percepciones moderadas o favorables de la comunicación interna tienden a coincidir con evaluaciones de satisfacción "Aceptable". Satisfacción con la resolución "Buena": Constituye el 44% del total (33 personas).

De estas, la mayoría percibió la comunicación interna como "Eficiente" (32%, 24 personas), mientras que un 5.3% (4 personas) evaluaron tanto la satisfacción con la resolución como la comunicación interna como "Muy eficiente". Estos resultados refuerzan la idea de que una percepción altamente positiva de la comunicación interna está directamente asociada con altos niveles de satisfacción en la resolución de conflictos. Por lo tanto, los resultados sugieren una relación positiva entre la percepción de la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos. Mientras que evaluaciones deficientes de la comunicación interna se asocian con bajos niveles de satisfacción, mejoras en la comunicación interna ("Eficiente" y "Muy eficiente") se correlacionan con mayores niveles de satisfacción. Esto subraya la importancia de fortalecer los canales y prácticas de comunicación interna como estrategia clave para mejorar la percepción de las resoluciones dentro de la organización.

Estos hallazgos confirman la correlación positiva entre una comunicación interna efectiva y una mayor satisfacción laboral, ya que la información clara, el diálogo abierto y la retroalimentación oportuna fortalecen la confianza del personal en los mecanismos institucionales de solución de problemas. En cambio, cuando la comunicación es deficiente o inconsistente, se reduce la percepción de justicia, transparencia y compromiso institucional.

Prueba de normalidad

Hipótesis

Ho: los datos presentan distribución normal

H1: Los datos no presentan distribución normal

Nivel de significancia

Confianza 95%

Significancia 5%

Prueba estadística

Tabla 26

Prueba de Kolmogorov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación integral	0,084	75	0,020*
Resolución de conflictos	0,081	75	0,020*

Nota. Datos extraídos del instrumento (cuestionarios procesados en SPSS 26)

Criterios de decisión

Si $P < 0.05$ rechazamos la Ho y aceptamos la H1

Si $P > 0.05$ rechazamos la H1 y aceptamos la Ho

Decisión y conclusión

Como $p = 0.020 < 0.05$ entonces rechazamos la Ho y aceptamos la H1 es decir los datos no presentan distribución normal, por lo tanto, aplicamos estadística no paramétrica

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

H1: Existe relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

Tabla 27

Contrastación de la hipótesis general con prueba chi cuadrado



Pruebas de chi-cuadrado	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,326	9	0.000
Razón de verosimilitud	35.884	9	0.000
Asociación lineal por lineal	21.996	1	0.000
N de casos válidos	75		

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

Interpretación:

La tabla 28 presenta los resultados de la prueba de chi-cuadrado aplicada para analizar la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024. A continuación, se interpreta cada componente de los resultados: El valor del estadístico de Chi-cuadrado de Pearson es 36.326 con 9 grados de libertad (gl). La significación asintótica bilateral es 0.000, lo que indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y la resolución de conflictos. Este resultado rechaza la hipótesis nula, la cual asumiría independencia entre las variables.

La significancia es 0.000, lo que sugiere una fuerte relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos. Se utilizaron 75 casos válidos en el análisis, lo que asegura una base estadística suficiente para garantizar la confiabilidad de los resultados. Por lo tanto, los resultados de la prueba de chi-cuadrado confirman que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. Esto sugiere que el nivel de eficacia en la comunicación interna tiene un impacto directo en la capacidad de resolver conflictos de manera adecuada. La significación de 0.000 en todos los indicadores valida la consistencia de estos hallazgos y resalta la importancia de fortalecer la comunicación interna como estrategia clave para la gestión efectiva de conflictos en la organización.

En términos prácticos, estos resultados sugieren que la eficacia comunicativa interna influye directamente en la capacidad organizacional para prevenir y resolver conflictos, favoreciendo el trabajo colaborativo, la confianza institucional y la toma de decisiones consensuada. Por tanto, se confirma que la comunicación interna es un factor determinante para el fortalecimiento del clima laboral y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Tamburco.



5.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

H1: Existe relación entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

Tabla 28

Contrastación de la hipótesis específica 01 con prueba chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,257 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	28.304	6	0.000
Asociación lineal por lineal	18.208	1	0.000
N de casos válidos	75		

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

Interpretación:

En la tabla 29 presenta los resultados de la prueba de chi-cuadrado, que evalúa la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables (comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos). El análisis del chi-cuadrado de Pearson reporta un valor de 24.257 con 6 grados de libertad (gl) y un nivel de significación asintótica de **0.000**. Este resultado indica una asociación significativa entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos, rechazando la hipótesis nula de independencia entre las variables. Asimismo, la razón de verosimilitud, que refuerza el análisis, presenta un valor de 28.304 con los mismos grados de libertad (**6**) y un nivel de significación de **0.000**, lo que confirma la existencia de una relación no aleatoria entre las variables analizadas. Finalmente, el análisis incluyó un total de 75 casos válidos, lo que asegura la representatividad estadística de los resultados.

En conclusión, los resultados de la prueba de chi-cuadrado evidencian una relación significativa entre la calidad de la comunicación interna y la percepción de los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco.



Este hallazgo destaca la importancia de fortalecer la comunicación interna como una estrategia clave para optimizar la gestión y resolución de conflictos dentro de la organización.

5.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

H1: Existe relación entre la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

Tabla 29

Contrastación de la hipótesis específica 02 con prueba chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,247 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	22.300	6	0.001
Asociación lineal por lineal	14.944	1	0.000
N de casos válidos	75		

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

Interpretación:

En la tabla 30 presenta los resultados de la prueba de chi-cuadrado, utilizada para analizar la asociación estadística entre estas dos variables clave (comunicación interna y tiempos de resolución). Se observa los valores de Chi-cuadrado de Pearson, donde se obtuvo un valor de 26.247 con 6 grados de libertad (gl) y un nivel de significación asintótica de 0.000. Este resultado indica una asociación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y los tiempos de resolución. Es decir, la calidad de la comunicación interna tiene una relación directa con la percepción de los tiempos de resolución dentro de la organización.

En cuanto a la razón de verosimilitud posee un valor de 22.300 con 6 grados de libertad y una significación de 0.001 también confirma la relación significativa entre las variables. Este resultado respalda los hallazgos del chi-cuadrado de Pearson, reforzando la consistencia del análisis.

Los resultados de las pruebas estadísticas confirman que existe una relación significativa entre la comunicación interna y los tiempos de resolución en la Municipalidad Distrital de Tamburco. A medida que la calidad de la



comunicación interna mejora, los tiempos de resolución son percibidos de manera más favorable por los colaboradores. Este hallazgo sugiere la importancia de optimizar las prácticas de comunicación interna como una estrategia clave para mejorar la eficiencia en la gestión de conflictos y en la resolución oportuna de problemas organizacionales.

5.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

H1: Existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

Tabla 30

Contrastación de la hipótesis específica 03 con prueba chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,247 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	22.300	6	0.001
Asociación lineal por lineal	14.944	1	0.000
N de casos válidos	75		

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

Interpretación:

En la tabla 31 presenta los resultados de la prueba de chi-cuadrado, la cual evalúa la asociación estadística entre estas dos variables clave. Se evidencia los valores de Chi-cuadrado de Pearson: Se obtuvo un valor de **26.174** con 6 grados de libertad (gl) y un nivel de significación asintótica de **0.000**. Este resultado evidencia una asociación estadísticamente significativa entre la calidad de la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos, indicando que las dos variables no son independientes. En cuanto a la razón de verosimilitud: se obtuvo un valor de 26.761, 6 grados de libertad, y un nivel de significación de **0.000**, los resultados refuerzan la conclusión de que existe una relación significativa entre las variables analizadas. Esto valida aún más el hallazgo del chi-cuadrado de Pearson.

El análisis se realizó sobre un total de **75 casos válidos**, asegurando representatividad estadística y solidez en los resultados obtenidos. Por lo tanto,



los resultados de la prueba de chi-cuadrado confirman que existe una relación significativa entre la calidad de la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco.

Las percepciones positivas sobre la comunicación interna están estrechamente asociadas con altos niveles de satisfacción en la resolución de conflictos, mientras que evaluaciones negativas de la comunicación interna tienden a coincidir con bajos niveles de satisfacción. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer la comunicación interna como una estrategia clave para mejorar la percepción y efectividad de las resoluciones en la organización, promoviendo así un entorno laboral más colaborativo y eficiente.

5.3 Discusión

En relación al objetivo general, de acuerdo análisis estadístico aplicado mediante la prueba de chi-cuadrado (valor $\chi^2 = 36.326$, $p = 0.000$) se permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. La mayor parte de los participantes ubicó ambas variables en el nivel "eficiente" (33.3%), lo cual indica un desempeño organizacional aceptable, aunque perfectible. Estos hallazgos permiten rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alternativa que postula una relación directa entre ambas variables.

Los resultados evidencian que una comunicación interna clara, oportuna y estructurada influye directamente en la calidad de la gestión de conflictos institucionales. Este hallazgo sugiere que cuando los canales comunicativos son eficientes, se favorece la comprensión de los roles, se reduce la incertidumbre organizacional y se promueve una mayor cooperación para resolver discrepancias. Metodológicamente, la utilización de una muestra amplia y representativa (75 trabajadores) y un instrumento validado por juicio de expertos y confiabilidad de Cronbach robusta, fortalecen la validez de los resultados.

Estos resultados se alinean con los hallazgos de Bravo y Argote (2021) en Argentina, quienes determinaron que la percepción de una comunicación interna positiva se correlaciona de manera significativa con la capacidad de manejo de conflictos ($r = 0.265$; $p = 0.0092$). De igual modo, Fuenmayor e Hidalgo (2020) en Venezuela hallaron un coeficiente rho = 0.686, indicando que una comunicación institucional efectiva está



vinculada con la aplicación de técnicas de resolución en contextos escolares. A nivel nacional, Julca (2021) identificó una relación muy fuerte ($Rho = 0.921$) entre ambas variables en el contexto municipal, mientras que Canchari y Guizado (2023) reportaron correlaciones moderadas con comunicación ascendente, descendente y horizontal ($r = 0.625$; 0.640 y 0.587 respectivamente).

Teóricamente, los hallazgos sustentan los modelos organizacionales que plantean la comunicación interna como un eje articulador del comportamiento colaborativo y de la eficacia institucional. En el plano práctico, la mejora de la comunicación puede traducirse en estrategias concretas como capacitaciones, estandarización de protocolos de comunicación, retroalimentación bidireccional y uso de canales digitales institucionales, contribuyendo a una resolución más eficaz de los conflictos.

Una posible limitación radica en el enfoque cuantitativo exclusivamente, lo que impide captar matices cualitativos de la percepción comunicativa y los conflictos organizacionales. Asimismo, el estudio se circunscribe a una sola municipalidad, lo que restringe la generalización de los resultados a otros entornos públicos.

Se recomienda desarrollar estudios mixtos que integren entrevistas o grupos focales para explorar con mayor profundidad los factores que modulan la relación analizada. Además, ampliar el espectro geográfico a otras municipalidades permitiría comparar patrones y validar la aplicabilidad de los hallazgos en contextos diversos.

Respecto al objetivo específico 1, los resultados obtenidos mediante la prueba de chi-cuadrado (valor $\chi^2 = 24.257$, $p = 0.000$) evidencian una asociación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos empleados en la Municipalidad Distrital de Tamburco. La mayoría de los encuestados (54.7%) calificó los métodos como "aceptables", estando estrechamente vinculados a percepciones de comunicación "aceptable" o "eficiente". Esto confirma la hipótesis planteada y respalda la idea de que la calidad de la comunicación interna condiciona la elección y eficacia de los mecanismos resolutivos.

Los datos muestran que cuando la comunicación interna es percibida como eficiente, los trabajadores tienden a valorar positivamente los métodos de resolución aplicados, como la mediación, el arbitraje o la negociación. Esta relación señala que la claridad y accesibilidad en la comunicación institucional permite gestionar los conflictos con herramientas adecuadas y en un clima organizacional menos tenso. Factores contextuales



como la estructura jerárquica y la cultura administrativa también pueden haber influido en la forma como se perciben y aplican dichos métodos.

Los hallazgos coinciden con lo reportado por Arévalo (2023), quien encontró una correlación significativa entre los niveles de comunicación interna y los mecanismos como mediación ($r = 0.285$), negociación ($r = 0.348$) y arbitraje ($r = 0.510$). Asimismo, Canchari y Guizado (2023) demostraron que la comunicación ascendente, descendente y horizontal se relaciona directamente con la efectividad en la aplicación de métodos de resolución, con coeficientes de Pearson superiores a 0.58. A nivel internacional, el estudio de Suh y Battaglio (2021) señala que los canales internos de comunicación mediaron de forma significativa en la alineación entre la gestión de RR.HH. y el rendimiento organizacional, implicando también un mejor uso de estrategias resolutivas. Del mismo modo, Fuenmayor e Hidalgo (2020) establecieron que la comunicación organizacional efectiva está estrechamente asociada con la aplicación constante de técnicas de resolución en instituciones educativas.

Desde un enfoque teórico, estos hallazgos refuerzan las propuestas de la teoría de sistemas, según la cual la comunicación interna es un subsistema clave que influye en los procesos de autorregulación y retroalimentación organizacional. En el plano práctico, la evidencia sugiere que mejorar la comunicación interna puede optimizar el uso de métodos como la conciliación y el arbitraje, disminuyendo la necesidad de intervenciones jerárquicas o litigiosas.

Se reconoce como limitación que el estudio se basa en percepciones autorreportadas, lo cual podría introducir sesgos subjetivos. Además, no se diferenciaron los tipos de métodos de resolución aplicados en cada área de la municipalidad, lo que podría enriquecer futuros análisis.

Sería pertinente realizar estudios cualitativos que profundicen en las experiencias de los trabajadores respecto al uso real de los métodos de resolución. También se podría explorar la influencia de variables intermedias como el liderazgo o el clima organizacional en la relación entre comunicación interna y resolución de conflictos.

En cuanto al objetivo específico 2, los resultados obtenidos mediante la prueba de chi-cuadrado (valor $\chi^2 = 26.247$, $p = 0.000$) mostraron una asociación significativa entre la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. La mayor proporción de encuestados (49.3%) consideró que los



tiempos de resolución fueron "eficientes", siendo este grupo coincidente con quienes percibieron también una comunicación interna eficiente. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis de que existe una relación directa y positiva entre ambas variables.

Los datos revelan que cuando la comunicación fluye de manera adecuada, con claridad y oportunidad, los conflictos tienden a resolverse en lapsos de tiempo más breves. Ello podría deberse a que los procesos se tornan más organizados, se reduce la desinformación y se facilita la toma de decisiones en menor tiempo. De forma inversa, cuando la comunicación es deficiente, los tiempos se prolongan, generando insatisfacción en los involucrados. La estructura organizativa, la tecnología utilizada en la comunicación y el compromiso del personal son factores que pudieron influir en estos resultados.

Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por Díaz y Vásquez (2022), quienes evidenciaron una correlación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral ($\rho = 0.693$), incluyendo la percepción positiva sobre la eficiencia organizacional, entre ellos los tiempos de respuesta. De forma similar, Vicente (2019) encontró que una comunicación deficiente está asociada a un manejo inadecuado de conflictos y a demoras en su resolución. En el contexto internacional, el estudio de Kimani (2024) destacó que la transparencia y claridad en la comunicación promueven decisiones más ágiles y eficaces. Asimismo, Fuenmayor e Hidalgo (2020) resaltaron que los directivos que ejercen una comunicación institucional constante logran una aplicación oportuna de técnicas resolutivas, lo que reduce el tiempo de intervención en conflictos.

Desde el enfoque teórico, estos resultados reafirman que la comunicación interna eficiente no solo contribuye a la cultura organizacional positiva, sino que también actúa como un catalizador para la acción rápida ante situaciones de conflicto. Prácticamente, implementar protocolos de comunicación más fluidos, reuniones periódicas de retroalimentación y herramientas tecnológicas para el intercambio rápido de información, podría reducir considerablemente los tiempos de resolución en la administración pública.

El estudio no desagrega los tipos de conflictos según su nivel de complejidad o área de origen, lo cual podría haber permitido analizar si la comunicación influye de forma diferente según el tipo de conflicto. Además, se basa en percepciones subjetivas de los trabajadores, lo que podría estar condicionado por factores individuales.



Se recomienda realizar estudios con análisis temporal y observacional que midan los tiempos reales de resolución en relación con las prácticas comunicativas. Además, incluir variables como el liderazgo, la cultura organizacional o la tecnología institucional permitirá ampliar la comprensión de los factores que modulan dicha relación.

En cuanto al objetivo específico 3, la aplicación de la prueba de chi-cuadrado (valor $\chi^2 = 26.174$, $p = 0.000$) reveló una relación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. El 44% de los encuestados percibió un nivel eficiente de satisfacción con la resolución, el cual estuvo estrechamente vinculado con la evaluación "eficiente" de la comunicación interna. Esta coincidencia valida empíricamente la hipótesis planteada y reafirma la importancia de la comunicación interna como un determinante clave de la percepción positiva de los procesos resolutivos.

Los resultados indican que cuando la comunicación interna se percibe como clara, accesible y bidireccional, los colaboradores tienden a mostrar un mayor grado de satisfacción respecto a la forma en que se resuelven los conflictos organizacionales. Esta satisfacción no solo se asocia con los resultados obtenidos, sino también con la transparencia del proceso, el trato equitativo y la oportunidad de participar en la resolución. En contraposición, niveles bajos de comunicación están vinculados a sentimientos de exclusión y descontento.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Díaz y Vásquez (2022), quienes reportaron una relación significativa ($\rho = 0.693$) entre la comunicación interna y la satisfacción laboral, destacando que la claridad y apertura comunicativa incrementa la percepción positiva en el ambiente organizacional. En la misma línea, Julca (2021) evidenció que niveles altos de comunicación interna se relacionan con una mejor percepción del tratamiento de conflictos, respaldando la satisfacción con los procedimientos internos. A nivel internacional, Musheke y Phiri (2021) señalaron que una comunicación adecuada contribuye a mejorar el desempeño institucional percibido, reflejando mayor satisfacción organizacional. De igual forma, Bravo y Argote (2021) argumentaron que una dinámica comunicacional efectiva tiene un impacto positivo en la satisfacción con los procesos de gestión de conflictos.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos refuerzan la noción de que la satisfacción no depende únicamente de los resultados objetivos, sino también de los procesos que los



antecedentes, donde la comunicación juega un rol esencial. Prácticamente, fortalecer la comunicación organizacional puede traducirse en una mejora general del clima laboral, incremento en el compromiso de los trabajadores y una mayor aceptación de las decisiones institucionales.

El presente estudio no evaluó la satisfacción desde indicadores multidimensionales, lo cual podría enriquecer futuras investigaciones. Además, se limitó al contexto específico de una sola municipalidad, lo cual restringe el alcance de los resultados.

Se recomienda incorporar escalas validadas de satisfacción multidimensional y aplicar el estudio en diferentes niveles administrativos o instituciones públicas, con el fin de contrastar los hallazgos y fortalecer su generalización teórica y práctica.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Como primera conclusión de acuerdo al objetivo principal que es determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024. Se identificó una relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y la resolución de conflictos durante el año 2024. Los análisis evidencian que una percepción positiva de la comunicación interna está asociada con evaluaciones favorables de los métodos, tiempos y satisfacción con la resolución de conflictos. La prueba de chi-cuadrado confirmó esta relación con un nivel de significancia $p=0.000$, lo que respalda la relación directa de la calidad de la comunicación interna en la efectividad de los procesos de resolución.

Como segunda conclusión de acuerdo al objetivo específico uno que es analizar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024. Se determina que si existe una relación significativa mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson donde se evidenció una relación significativa entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos, con un valor de 24.257 ($p=0.000$) y 6 grados de libertad. Este hallazgo confirma que una mejor percepción de la comunicación interna está asociada con evaluaciones más favorables de los métodos de resolución. Específicamente, el 54.7% de los encuestados calificó los métodos como aceptables y un 36% como buenos, destacando la importancia de fortalecer la comunicación interna como estrategia clave para optimizar los procesos de resolución en la Municipalidad Distrital de Tamburco.

Como tercera conclusión, de acuerdo al objetivo específico dos que es analizar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024. Se determina que si existe una relación significativa mediante el análisis estadístico mostró una asociación clara entre la comunicación interna y los tiempos de resolución, con un valor de chi-cuadrado de 26.247 ($p=0.000$) y 6 grados de libertad. Los datos indican que evaluaciones más



positivas de la comunicación interna están correlacionadas con tiempos de resolución más favorables. Un 49.3% de los participantes percibió los tiempos como buenos, reflejando cómo mejoras en la calidad de la comunicación interna pueden influir en la percepción de eficiencia en la gestión de conflictos.

Como cuarta conclusión de acuerdo al objetivo específico tres que es analizar de qué manera se relaciona la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024. Se determina que si existe una relación significativa mediante la relación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución fue validada con un chi-cuadrado de 26.174 ($p=0.000$) y 6 grados de libertad. Los resultados destacan que percepciones positivas sobre la comunicación interna están asociadas con mayores niveles de satisfacción en la resolución de conflictos. En concreto, el 52% calificó la satisfacción como aceptable y el 44% como buena, subrayando la importancia de optimizar los flujos comunicativos para incrementar la percepción positiva de las resoluciones dentro de la organización.

6.2 Recomendaciones

Como primera recomendación, en concordancia con los hallazgos obtenidos, se sugiere a la Municipalidad Distrital de Tamburco considerar el fortalecimiento de la comunicación interna como un factor relevante asociado a la mejora en la resolución de conflictos. En este sentido, podría evaluarse la implementación de estrategias orientadas a optimizar los canales de comunicación, promoviendo su claridad, accesibilidad y adecuada difusión entre los trabajadores, así como el desarrollo de capacitaciones en habilidades comunicativas, con la finalidad de favorecer una mejor comprensión de la información y reducir posibles malentendidos.

Como segunda recomendación, se sugiere que la entidad analice la efectividad de los canales de comunicación existentes, a fin de identificar oportunidades de mejora en su uso y funcionamiento. En este marco, podría considerarse la promoción de acciones formativas dirigidas al personal, orientadas al uso adecuado de los medios comunicacionales y al fortalecimiento de competencias para la gestión de conflictos, en concordancia con la evidencia encontrada en el estudio.



Como tercera recomendación, se recomienda que la Municipalidad evalúe la pertinencia de establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo de los procesos de resolución de conflictos, con el propósito de observar su desarrollo en términos de oportunidad y eficacia. En este contexto, el fortalecimiento de la comunicación durante las distintas etapas del proceso podría contribuir a mejorar la percepción de los resultados y la confianza entre los involucrados.

Como cuarta recomendación, se sugiere promover espacios de comunicación participativa dentro de la organización, tales como reuniones de retroalimentación o mecanismos de consulta interna, que permitan recoger percepciones y opiniones del personal respecto a los procesos comunicacionales y de resolución de conflictos. Esta información podría servir como insumo para futuras investigaciones o para la toma de decisiones institucionales basadas en evidencia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, A. Y., Espinoza, M. T., Llerenan, C. S., & Berrios, M. N. (marzo de 2020,p.159). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(57). doi:<https://dx.doi.org/eglobal.19.1.364491>
- Adham, T. (agosto de 2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(8), 152-162. doi:10.36347/sjet.2023.v11i08.001
- Antuña, C. (2022,p.128). Bienestar psicológico, inteligencia emocional y resolución de conflictos en miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado Español: un estudio correlacional. *MLS Psychology Research*, 5(2), 123-134. doi:10.33000/mlspr.v5i2.790
- Arevalo, J. (2023). *Comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132927/Arevalo_AJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias. (2020). Proyecto de tesis Guía para la elaboración. Arequipa: Depósito.
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Rivera Lozada de Bonilla, O., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica*. Guayaquil - Ecuador: UIDE. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnmbnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Ayoko, O., Härtel, C., & Callan, V. (2017). Workplace conflict, bullying, and counterproductive work behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 145-160. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1033>
- Bedoya, E. (enero-junio de 2021). Canales de comunicación mediada por computador y sus efectos en la satisfacción de la comunicación. *Teuken Bidikay*, 12(18), 197-218. doi:10.33571/teuken.v12n18a10
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Bravo, E., & Argote, J. (2021). Comunicación interna y abordaje de los conflictos en el sector de enfermería. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación Mente Clara*, 6(256). doi:<https://doi.org/10.32351/rca.v6.256>



- Caballero, M. E., Choquehuanca, S. C., Gonzales, A. S., & Valenzuela, M. A. (enero-junio de 2022). Calidad del servicio municipal y satisfacción de los ciudadanos de Piura 2021. *Llamkasun. Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 3(1). Obtenido de <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/88/105>
- Cabellos, S., & Girò, M. (enero-junio de 2020). Canales y estrategias de comunicación de la comunicad educativa. *Ehquisas: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*(13), 79-98. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/6721/672174443004.pdf>
- Canals. (2017,p.36). *Instruments for gathering data*. In E. Moore & M. Dooly (Eds),. *Qualitative approaches to research on plurilingual educatio*.
- Canchari, A., & Guizado, T. (2023). *Comunicación interna y manejo de conflictos en la empresa Virgo Mercantil, Chorrillos-2022*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/3023/Angel%20Eddy%20Canchari%20Ramos%20y%20Tayli%20Milagros%20Guizado%20Livas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casimiro, Carlos; Jimenez, Nataly; Jose, Carlos, Granados, Renato (Vol. 46). (2024). doi:<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p29>
- Castillo, L. (agosto de 2023,p.83). Índice de Calidad de Gestión Pública de Municipalidad en Perú. *Revista Estudios Económicos*(42), 83-107. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/42/ree-42-castillo.pdf>
- ccorahua, b. f. (2025). *egfwrgrtwa3rghb*.
- CEPAL. (17 de junio de 2021). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46982>
- Charry, H. (enero-junio de 2018,p.35). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1).
- Chiavenato, I. (2019,p.341). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Education. doi:https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf
- Chilingano, R. (2018). *Manejo de conflictos y gestión municipal del distrito de Tamburco, año 2018*. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de



https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMB_fee4ead0e36b271a47b773bc82bfb6f

- Cohen, L. M. (2011). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Consultores, B. (25 de 06 de 2020). *Técnicas de recolección de datos para*. Obtenido de <https://online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-en-la-investigacion/>
- Contraloría General de la República del Perú. (17 de junio de 2022). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pe>
- Contreras, O., & Gariban, N. (2020,p.52). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. doi:<http://doi.org.10.18861/>
- Creswell, J. (2014,p.156). *Research Design*. doi:https://es.scribd.com/document/940218733/Creswell-J-W-Research-Design-Qualitative-Quantitative-And-Mixed-Methods-Approaches-4th-Ed-2014-ESpanol?utm_source=chatgpt.com
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cruz, A. O., Choquehuanca, S. C., Gonzales, A. S., & Valenzuela, M. A. (2022). Gestión Municipal y calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. *Llamkasun*, 3(1), 197-209. doi:<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v3i1.100>
- Cuba, D. (2020,p.15). *Conflictos laborales del servidor civil en la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46036/Cuba_PDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Dreu, W. (2021). Conflict in organizations: Beyond the basics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 97-122. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083714>
- Defensoría del Pueblo. (2017). *El valor del diálogo. Adjuntia para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad*. Serie Documentos Defensoriales - Documento N°29, Lima. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/El-valor-del-dialogo.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (20 de 10 de 2023). *Defensoria del pueblo*. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/>



- Díaz, R., & Vàsquez, K. (2022). Comunicaciòn organizacional interna y satisfacciòn laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc-Bambar. *Revista Compas Empresarial*, 12(34), 28-41. doi:<https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Eke, G. (2020). Effective communication processes: A peanacea for organization's success. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 42-54. Obtenido de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue8/Series-2/E2208024254.pdf>
- Elías, V. E. (2015,p.85). Relaciòn entre la comunicaciòn interna y la administraciòn de la controversia pùblica. *Correspondencia & Anàlisis*(5), 75-93. doi:<https://doi.org/10.24265/cian.2015.n5.04>
- Fatuly, S., Noboa, M., & Leòn, A. (agosto de 2020,p.28). Medios de comunicaciòn interna coo estrategia para afrontar el comportamiento de ciudadanìa organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(4). doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.371>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017,p.377). Organizational crisis communication: A multivocal approach. *Corporate Communications. An International Journal*, 22(3), 377-393. doi:<https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2016-0069>
- Fuenmayor, R., & Hidalgo, C. (2020). Comunicaciòn organizacional y la soluciòn de conflictos en educaciòn bàica primaria. Venezuela. *Negotium*(47), 23-34. doi:<file:///C:/Users/OS/Downloads/Dialnet-ComunicacionOrganizacionalYLaSolucionDeConflictosE-7970855.pdf>
- García, J., & Torres, L. (2018). *Metodología de la investigacion aplicada*. Editorial ciencias .
- García, F. (12 de enero-febrero de 2023,p.46). Comunicaciòn asertiva para la resoluciòn de conflictos laborales en el Àrea de Recursos Humanos de la circunscripciòn Judicial de Ñeembucù. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 7(1). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104
- Gravetter, F. J. (2016,p.368). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences*. Cengage Learning.
- Hernández. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, M., LLuesma, M., & De Veras, B. (mayo-agosto de 2019,p.56). Hacia una comunicaciòn eficaz. *Revista Cubana de Educaciòn Superior*, 38(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. . McGraw-Hill.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014,p.126). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
doi:https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández-Ávila, C. E., & Carpio Escobar, N. A. (1 de 2 de 2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica Del Instituto Nacional De Salud.*, 75-79. Obtenido de <https://alerta.salud.gob.sv/wpcontent/>
- Illeras, M. (abril de 2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236>
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2020). Conflict in organizations: Historical perspectives and new developments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 1-5. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.002>
- Julca, F. (2021). *Comunicación interna y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Lurín-2020*. Informe de investigación, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1583/Julca%20Aguirre%2c%20Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karanges, E. J. (2014,p.86). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41(1), 129-138. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.002>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *he social psychology of organizations*.
- Kimani, B. (2024). Internal Communication Strategies and Employee Engagement. *Researchgate*, 1(2), 13-24. doi:10.47941/jpr.1695
- Koch, T., & Denner, N. (2022,p.62). Informal communication in organization: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508. doi:0.1108/CCIJ-08-2021-0087
- Lee, Y. (2020). Internal communication, participatory culture, and organizational performance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 49(3), 379-402. doi:<https://doi.org/10.1177/0091026019878210>
- Lopez, F., & Martinez, J. (2021). *Bases teóricas de la investigación científica*. Editorial Académica Internacional. Obtenido de



https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Machuca, C., & Andino, S. (enero-febrero de 2023,p.4180). Los métodos alternativos de gestión de conflictos en el proceso penal. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 4173-4191. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4747
- Maldonado, M., & Montaña, L. (2017,p.121.). Mecanismo alternativo de solución de conflictos o privatización judicial. *JURÍDICAS CUC*, 13(1), 121-146. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/juridcuc.13.1.2017.6>
- Martínez, D. (enero-abril de 2020,p.10). La mediación como estrategia de resolución de conflictos pacífica en el ámbito escolar. *Revista Educare*, 24(1). doi:<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1276>
- Matias, A., & Cardoso, L. (2019,p.183). Formal and informal organizational communication: frameworking its roles and purposes. *European Journal of Social Science Studies*, 4(2), 178-187. Obtenido de <https://oapub.org/soc/index.php/EJSSS/article/view/1223>
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in Italian companies. *Emerald insight*, 19(1), 82-95. doi:<https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Men, L. (2015). The internal communication role of the chief executive officer. *Elsevier*, 41(4), 461-471. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811115000983?via%3Dihub>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communicatio*, 51(2), 183-202. doi:<https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Munch, L., & Angeles, E. (2016, p.85). *Metodos y tecnicas de investigacion*.
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance nased on the systems theory. *Open Journal of Buisness and Management*, 9(2). doi:10.4236/ojbm.2021.92034
- Ogunyemi, A., Idowu, O., & Akintunde, T. (2019). Leadership and conflict management in public sector. *Public Policy and Administration Research*, 3(6), 8-16.
- OIT. (12 de 4 de 2013). *Organizacion Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf



- Omisore, B., & Abiodun, A. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. doi:<https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Organizaciòn Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resoluciòn de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montañò, M. (octubre de 2017,p.29). La comunicaciòn interna como herramienta indispensable de la administraciòn de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Papic, D. (junio de 2019,p.19). Los tipos de comunicaciòn organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigaciòn Educativa*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>.
- Paradinas, M. (junio de 2019,p.42). La comunicaciòn interna como herramienta de prevenciòn y gestiòn del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicaciòn*, 24(1), 41-57. doi:[https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57)
- Paradinas, M. (2020). La gestiòn del conflicto en el àmbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *HOLOS*, 1, 1-12. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2020.8260>
- Paradinas, M. M. (marzo de 2020). Importancia de la comunicaciòn interna en la gestiòn del conflicto: Empresa y mujer. *aDResearchESIC*, 22(22). doi:<https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>
- Parveen, H. & Showkat, N. (2017). Quantitative Methods: Survey. Aligarh Muslim University.
- Peña, C. (2023,p.62). *Resoluciòn de conflictos y clima organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2022*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112127/Pe% c3% b1a_ H C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112127/Pe%c3%b1a_H_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perez, A., & Sanchez , M. (2019). *Métodos y técnicas en investigación científica*. Editorial investigaciones .
- Perez, V. V., & Porras, C. W. (2021,p.62). *Efectos de la comunicaciòn informal en la cultura orgnanizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Cali*. Bogotá: Universidad EAFIT. Obtenido de



<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/66a7f14b-4bfe-4fca-b7fa-f76e5a4574d0/content>

- Petrone, P. (junio de 2021). Principios de la comunicaciòn efectiva en una organizaciòn de salud. *Revista Colombiana de Cirugìa*, 36(2). Obtenido de <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pòlat, V., Lynn, G., Agün, A., & Emre, O. (2018,p.98). Comunicaciòn formal e informal en los equipos de desarrollo de nuevos productos: el efecto mediador de la confianza en el equipo. *UNINOVE*, 6(2), 97-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4991/499168322002/html/>
- Quaranta, N. (2019). La comunicaciòn efectiva: un factor crítico del èxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>
- Rahim, M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management.
- Rahim, M. (2017,p.15). *Managing conflict in organizations*. (5th ed.). Routledge.
- Ramírez, A. . (2018). *Estrategias metodológicas del docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Especialidad Contabilidad – Informática del*.
- Ramòn, P., García, L., & Olalde, A. (junio de 2019). Algunas consideraciones sobre la resoluciòn de los conflictos escolares. *Conrado*, 15(67), 141. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200135
- Robbins, S., & Junde, T. (2018,p.325). Comportamiento organizacional. *Pearson*.
- Robles, B. (2019,p.45). Poblacion y muestra. *PuebloCont*. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/scruzv,+1269-4520-1-CE.pdf>
- Ronquillo, Y., Vickie, E., & Tammy, T. (3 de julio de 2023,p.23). Conflict Management. (N. L. Medicine, Recopilador) StatPearls Publishing. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29262184/>
- Ruck, K., & Welch, M. (2017). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Elsevier*, 43(5), 885-893. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848?via%3Dihub>
- Ruiz, C. (2020,p.63). *Uso de los canales digitales de comunicaciòn interna en las organizaciones pùblicas y privadas de Lima 2020*. Lima: Universidad de San Martìn de Porres. Obtenido de



https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7610/RUIZ_AC.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- Ruiz, U. C. (2018). *Resolución alternativa de conflictos*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/30968/TFG-D_0604.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of school leadership. *Management in Education*, 29(2), 54-59. doi:<https://doi.org/10.1177/0892020614550466>
- Saleem, M., & Perveen, N. (2017). The impact of formal and informal communication in organizations a case study of government and private organizations in Gilgit-Baltista. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 139-144. doi:10.12691/jbms-5-4-5
- Salinas, F. (2020,p.14). *Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas, diciembre 2020*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Business Support. doi:https://www.academia.edu/78002369/METODOLOG%C3%8DA_Y_DISE%C3%91OS_EN_LA_INVESTIGACI%C3%93N_CIENT%C3%8DFICA
- Santana, A. (2020). *Fundamentos de investigación social*. Mayorga: Editorial academica. doi:https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/fundamentos-para-la-investigacion-social.pdf
- Shannon, C. E. (1949). The mathematical theory of communication. *University of Illinois Press*.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. *University of Illinois Press*.
- Silva, L. (2015,p.112). *La mediación como herramienta para resolver conflictos. Impacto sobre las habilidades sociales de los alumnos mediadores en un centro de educación secundaria*. Universidad de Alcalá. Obtenido de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=VfhLPPAO3bs%3D>



- Silva, R., Pino, F., & Gonzàles, D. (2022,p.273). Resoluciòn de conflictos-estrategias a emplear en Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(6). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3996
- Suarez, I., Varguilla.Carmen, & Ronceros, C. (2022,p.16). *Tecnicas e instrumentos de investigacion*. Fondo Editorial UPEL.
- Suh, J., & Battaglio, P. (2021,p.28). Assessing the mediating effect of internal communication on strategic human resource management and perceived performance: An intersectoral comparison. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 1-28. doi:10.1177/0734371x21994185
- Tamez, G., Montalvo, D., Leyva, o., & Hernàndez, A. (2018,p.391). Anàlisis comparativo sobre los mètodos alternativos para la soluciòn de conflictos a partir de la legislaciòn de los Estados de la Repùblica Mexicana. *Justicia*(34), 385-404. doi:<https://doi.org/10.17081/just.23.34.2899>
- Tarazona, M. (2022). *Comunicaciòn interna y manejo de conflictos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyòn, 2022*. Lima: Universidad Nacional Josè Faustino Sàncchez Carriòn. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14067/7258>
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.
- Ting-Toomey, & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Press.
- Torres, B. M., & Hurtado, P. J. (2022,p.52). *La comunicaciòn informal y su influencia en las relaciones interpersonales*. Quito: Universidad Andina Simòn Bolivar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8622/1/T3778-MDTH-Torres-La%20comunicacion.pdf>
- Verçiç, A., Verçiç, D., & Sriramesh, K. (2014). A new communication strategy for non-profit organisations In Colombia. *Elsevier*, 40(5), 868-870. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381111400143X?via%3Dihub>
- Vicente, N. (2019). *Comunicaciòn interna y manejo de conflictos de los trabajadores en el terminal terrestre de Andahuaylas-Regiòn Apurìmac, 2019*. Apurìmac: Universidad Nacional Josè Marìa Arguedas. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14168/562>
- Vizcaino, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia latina internacional*, 7(4), 9723-9761. doi:file:///C:/Users/OS/Downloads/7658-Texto%20del%20art%C3%ADculo-33560-1-10-20230927.pdf



- Welch, M., & Jackson, P. (2018,p.13). Internal communication and the employee engagement loop. *Elsevier*, 44(2), 277-286.
doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811117304459?via%3Dihub>
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2018,p.249). *Interpersonal conflict (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Yang, Y., Saladrigas, M. H., & Torres, P. D. (2016,p.125). El proceso de comunicaciòn en la gestiòn del conocimiento. Anàlisis teòrico del comportamiento a partir de modelos tìpicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 165-173. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/384>



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema Problema general	Objetivos Objetivo general	Hipótesis Hipótesis general	Variable	Dimensiones	Metodología
¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?	Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024	Existe relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024		Canales de Comunicación	Tipo de investigación Básica Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental transversal Población 75 trabajadores de la municipalidad de Tamburco Muestra 75 trabajadores de la municipalidad de Tamburco Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario Estadístico Análisis descriptivo e inferencial
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Comunicación Interna	Claridad de la Información	
¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?	Analizar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024	Existe relación entre la comunicación interna y los métodos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024		Frecuencia de Comunicación	
¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y los tiempos de resolución en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?	Identificar de qué manera se relaciona la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024	Existe relación entre la comunicación interna y los tiempos de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024		Métodos de Resolución de Conflictos	
¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024?	Establecer de qué manera se relaciona la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024	Existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024	Resolución de Conflictos	Tiempos de Resolución	
				Satisfacción con la Resolución	



Anexo 2 Instrumento de Aplicación
Cuestionario N° 01
COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo del Instrumento: Determinar la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipal Distrital de Tamburco-2024.

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer en qué nivel se encuentra la comunicación interna y la resolución de Conflictos en la municipalidad Distrital de Tamburco. Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

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

Datos Generales

- Edad Sexo (F) (M)
- Situación laboral: CAS () NOMBRADO () CONTRATADO () TERCERO ()
- Estado civil: SOLTERO () CASADO () CONVIVIENTE () VIUDO () NO PRECISA () DIVORCIADO ()
- Estudios : BACHILLER () MAGISTER () DOCTOR () DIPLOMADO ()
- Tiempo en el área:..... años.

ITEMS	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
CANALES DE COMUNICACIÓN- DIMENSION 1						
1.-	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico para comunicarse con sus compañeros de trabajo?					
2.-	¿Son accesibles los distintos canales de comunicación (correo electrónico, reuniones, etc.)?					
3.-	¿Qué tan efectivas son las reuniones, como canal de comunicación en su entorno laboral?					
4.-	¿Está satisfecho con el número de canales de comunicación disponibles en su lugar de trabajo?					
5.-	¿Considera que la variedad de canales de comunicación es adecuada para sus necesidades laborales?					
CLARIDAD DE LA INFORMACION- DIMENSION 2						



6.-	¿Son claros los mensajes internos que recibe en su trabajo?					
7.-	¿Con qué frecuencia se siente confundido por la información proporcionada internamente?					
8.-	¿Entiende las instrucciones proporcionadas a través de los canales de comunicación interna?					
9.-	¿Considera que los mensajes internos son lo suficientemente detallados para evitar malentendidos?					
10.-	¿Son efectivos los mensajes internos en transmitir la información necesaria para su trabajo?					
FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN- DIMENSION 3						
11.-	¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones de información relevante a su trabajo?					
12.-	¿Considera que la frecuencia de las comunicaciones internas es adecuada para mantenerlo informado?					
13.-	¿Con qué frecuencia participa en reuniones informativas dentro de su entorno laboral?					
14.-	¿Con qué frecuencia la comunicación interna en su organización satisface las demandas de su trabajo?					
15.-	¿Con qué frecuencia recibe feedback de su desempeño a través de los canales de comunicación interna?					

FUENTE: ELABORACION PROPIA



Cuestionario N° 2

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Objetivo del Instrumento: Determinar la relación entre la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipal Distrital de Tamburco-2024.

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer en qué nivel se encuentra la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco. Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

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

ITEMS	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
METODOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS- DIMENSION 1						
1.-	¿Es efectivo el uso de la mediación para resolver conflictos en su entorno laboral?					
2.-	¿Con qué frecuencia se utiliza la negociación para resolver conflictos en su lugar de trabajo?					
3.-	¿Es satisfactorio es el uso del arbitraje como método para la resolución de conflictos en su organización?					
4.-	¿Está de acuerdo con que se empleen múltiples métodos (mediación, negociación, arbitraje) para resolver conflictos?					
5.-	¿Qué tan bien informados están los empleados sobre los métodos de resolución de conflictos disponibles?					
TIEMPOS DE RESOLUCION - DIMENSION 2						
6.-	¿Qué tan rápido se resuelven los conflictos en su entorno laboral?					
7.-	¿Con qué frecuencia los conflictos se resuelven en un tiempo adecuado?					
8.-	¿Está satisfecho con el tiempo promedio que toma resolver un conflicto en su lugar de trabajo?					
9.-	¿Qué tan eficaz es el proceso de resolución de conflictos en términos de tiempo?					
10.-	¿Considera que el tiempo que toma resolver un conflicto afecta la productividad en su lugar de trabajo?					
SATISFACCION CON LA RESOLUCION- DIMENSION 3						



11.-	¿Qué tan satisfecho está con las soluciones proporcionadas a los conflictos en su entorno laboral?					
12.-	¿Con qué frecuencia las partes involucradas quedan satisfechas con la resolución de los conflictos?					
13.-	¿Qué tan justa considera la resolución de los conflictos en su lugar de trabajo					
14.-	¿Está de acuerdo en que la resolución de conflictos en su entorno laboral mejora las relaciones laborales?					
15.-	¿Qué tan efectivas son las resoluciones de conflictos para prevenir futuros problemas similares?					

FUENTE: ELABORACION PROPIA



Anexo 3. Fichas de Validación por 3 expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO ID
FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : MBA. Elio Nolasco Carbajal.

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la Investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

Instrumento : Cuestionario de la variable Comunicación Interna

N°	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología					
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (0+0+20+15)/50 = 80\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de diciembre del 2024

MBA. Elio Nolasco Carbajal
Firma y Sello del Experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO 10
FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : MBA. Elio Nolasco Carbajal

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franchesca Brisa Ccorahua Avalos


Instrumento : Cuestionario de la variable Resolución de Conflictos

N°	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (0+0+3+2+10)/50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de diciembre... del 2024


MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE
Firma y Sello del Experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO 1D
FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : Dr. Luis Porras Durand

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franchesca Brisa Ccorahua Avalos

Instrumento : Cuestionario de la variable Comunicación Interna

N°	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (0+0+0+32+10)/50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de diciembre del 2024


Dr. Luis Porras Durand
Firma y Sello del Experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : Dr. Luis Porras Durand

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franchesca Brisa Ccorahua Avalos

Instrumento : Cuestionario de la variable Resolución de Conflictos

Nº	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología				✓	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				✓	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				✓	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				✓	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				✓	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				✓	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				✓	
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización					✓
09	Muestra una organización lógica	Organización					✓
10	Calidad de instrucciones	Calidad				✓	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = \dots (0+0+0+3+10)/50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de diciembre, del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Luis Porras Durand
DOCENTE

Firma y Sello del Experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



ANEXO 1D
FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franchesca Brisa Ccorahua Avalos

Instrumento : Cuestionario de la variable Comunicación Interna

N°	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = \dots (0+0+0+40+0)/50 = 80\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
04 de diciembre del 2024

Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos
DOCENTE PRINCIPAL T.C.

Firma y Sello del Experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANEXO 1D
FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto : Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Título de la Investigación : Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024.

Investigador : Bach. Franchesca Brisa Ccorahua Avalos

Instrumento : Cuestionario de la variable Resolución de Conflictos

Nº	CRITERIOS		VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de ciencia y tecnología	Actualización				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = \dots (0+0+0+4+0)/50 = 80\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 04 de diciembre del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
[Firma]
Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos.
DOCENTE PRINCIPAL T.G.

Firma y Sello del Experto



Anexo 4. Personal que trabaja en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024

PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TAMBURCO		
NUMERO DE SERVIDORES	CONDICION LABORAL	DECRETO LEGISLATIVO N°
4	NOMBRADOS	276
10	CON CONTRATO INDETERMINADO	276
2	CON CONTRATO INDETERMINADO	728
3	CONTRATO INDETERMINADO CON SENTENCIA JUDICIAL	276
4	CONTRATO INDETERMINADO CON SENTENCIA JUDICIAL	728
2	MEDIDA CAUTELAR	1057
3	MEDIDA CAUTELAR	276
9	CAS CONFIANZA	1057
38	LOCACION DE SERVICIOS	



Anexo 5. Consentimiento aprobado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por la Bachiller en Administración Franshesca Brisa Ccorahua Avalos, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas, con el objetivo es recabar datos acerca de “Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024”.

Si usted permite participar en este estudio, se le pide responder las 30 preguntas de cada cuestionario mediante la entrevista; ello le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y no se requiere su identificación, por ello los datos que se recojan son confidenciales y no se usará para ningún otro fin fuera de este estudio.

Si tuviera algún inconveniente de este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene Ud. el derecho de hacérselo saber al bachiller o no responderlas. Desde ya, le agradecemos su participación.

.....
.....

Yo.....con DNI.....Acepto participar voluntariamente en este estudio conducido por la Bachiller Brisa. He sido informado(a) que el objetivo es recabar datos sobre: “Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024”; me han informado así mismo que tendré que responder 30 preguntas en dos cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 10 minutos.



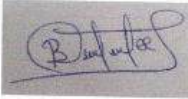
Registrar que los datos que yo observe en la entrevista son estrictamente confidenciales y no serán usadas por ningún otro motivo, sin mi consentimiento. He sido informada que puedo hacer preguntas sobre el cuestionario en cualquier momento y retirarme en cualquier momento, sin que ello afecte, en mérito del cual doy mi consentimiento y firma.

Nombre y firma:.....

Fecha:.....



Anexo 6. Solicitud de autorización para aplicación de instrumentos

	UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION	
	<p>Tamburco, 05 de diciembre de 2024</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"><p style="text-align: center; margin: 0;">MESA DE PARTES</p><p>Fecha: <u>05 DIC. 2024</u> Hora: <u>13:49</u></p><p>N° de Folio: <u>08</u> Cargo N°: <u>7051</u></p><p style="font-size: small; text-align: center;">RECEPCION DEL DOCUMENTO NO ES SEÑAL DE SU CONFORMIDAD</p></div>	
	<p>Señor : Prof. Raúl Silva Campos</p> <p style="padding-left: 40px;">Alcalde de la Municipalidad Distrital de Tamburco</p> <p>Asunto: Solicito autorización para aplicar cuestionarios al personal de la municipalidad Distrital de Tamburco</p>	
	<p>De mi mayor consideración:</p> <p>Por la presente, me dirijo a usted con el debido respeto para solicitar su autorización a fin de llevar a cabo la aplicación de cuestionarios al personal que labora en la Municipalidad Distrital de Tamburco. Esta actividad forma parte de mi trabajo de investigación titulado: <i>“Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024”</i>. Dicha investigación es un requisito para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.</p> <p>El objetivo de este estudio es analizar y comprender cómo la comunicación interna se relaciona con la resolución de conflictos dentro de la institución, con la finalidad de proponer mejoras que puedan beneficiar a la organización y a sus trabajadores.</p> <p>La aplicación de los cuestionarios se realizará en horarios y condiciones que no interfieran con las actividades laborales, respetando en todo momento la privacidad y confidencialidad de la información proporcionada por los participantes. Asimismo, me comprometo a compartir los resultados de la investigación, si la institución lo considera pertinente.</p> <p>Adjunto a la presente copia del informe de asesoría aprobado por la universidad, así como una muestra del cuestionario para su revisión.</p> <p>Agradezco de antemano su atención a esta solicitud y quedo a su disposición para cualquier aclaración o coordinación adicional.</p> <p>Sin otro particular</p> <p>Atentamente,</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"></div> <p style="text-align: center;">Bach. Franchesca Brisa Coorahua Avalos</p> <p style="text-align: center;">Cel. 935125202</p>	



Anexo 7. Resolución Decanal de Aprobación de Tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DECANATO



RESOLUCIÓN DECANAL N° 357-2024-D-FA-UNAMBA

Tamburco 16 de diciembre de 2024

VISTOS:

La Carta N° 0206-2024-D-UI-FA-UNAMBA del Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración y Solicitud S/N de la Bachiller FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS, referido a la aprobación del proyecto de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, es una institución de educación universitaria con personería jurídica de derecho público interno, creada por Ley N° 27348, que tiene como misión formar profesionales competitivos para el desarrollo sostenible de la sociedad regional y nacional;

Que, la Constitución Política del Perú, en el Artículo 18° del cuarto párrafo. Establece que cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico; las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes; en concordancia, con el Art. 8° de la Ley Universitaria 30220. Dispone, el Estado reconoce la autonomía universitaria, inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable;

Que, conforme prescribe el Art. 52° del Estatuto de la UNAMBA, el Decano tiene, entre otras, la atribución de dirigir académicamente la Facultad a través de los Directores de los Departamentos Académicos, de las Escuelas Profesionales y Unidades de Posgrado; y designar a los Directores de las Escuelas Profesionales, Institutos de Investigación y las Unidades de Posgrado;

Que, mediante Resolución N° 035-2024-CEU-UNAMBA, de fecha 15 de julio del 2024, se oficializa el resultado de la elección de las nuevas autoridades de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, entre ellas la elección del Decano de la Facultad de Administración de esta casa superior de estudios, reconociendo a partir del 01 de agosto del 2024, al 31 de julio del 2028, al Dr. DANIEL AMILCAR PINTO PAGAZA, Docente Principal a Tiempo Completo, como Decano Electo de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac;

Que, en el artículo primero de la Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA de fecha 28 de junio del 2024, se resuelve ratificar el Reglamento de Investigación 2024 de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, presentado por el Vicerrectorado de Investigación, que consta de XIII Capítulos, ochenta y siete (87) Artículos, ocho (08) Disposiciones Transitorias y Finales;

Que, conforme establece el Art. 17° del Reglamento de Investigación 2024; "Es responsabilidad del asesor aprobar el proyecto de tesis o trabajo de investigación en estricto cumplimiento: a) Que el proyecto esté correctamente estructurado, con el planteamiento de problema que responda a los objetivos, una metodología sólida y una planificación detallada, además de ser relevante y estar respaldado por una revisión bibliográfica adecuada de veinte (20) referencias mínimas; b) Que se encuentre correctamente redactado, respetando la ortografía y redacción de acuerdo a normas de la Real Academia Española; c) Diagramado acorde a los formatos establecidos y estilos de referencia que le corresponden y d) La verificación de un porcentaje de similitud mínima, este siendo un proceso formativo en la redacción del proyecto mediante el software de similitud antes de ser remitido a la unidad de investigación;

Que, a través del Informe de Asesoría (anexo 01), de fecha 04 de diciembre del 2024, dirigido al Director de la Unidad de Investigación, el Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, en su condición de Asesor, en relación al proyecto de tesis titulado: "Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024", presentado por la Bachiller FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS; Declara en honor a la verdad que el proyecto cumple con estar correctamente estructurado respecto al planteamiento del problema, los objetivos y la metodología. Además, es relevante y está respaldado por una revisión bibliográfica adecuada. Se encuentra correctamente redactado, respetando la ortografía y redacción según los estilos de referencia correspondientes. Asimismo, se ha verificado que el porcentaje de similitud es menor al 25%. Por lo expuesto APRUEBA y declara EXPEDITO para continuar con el trámite respectivo;

Que, mediante Carta N° 0206-2024-D-UI-FA-UNAMBA de fecha 10 de diciembre de 2024, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, solicita la aprobación del Proyecto de Tesis Titulado: "Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024", presentado por la Bachiller FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS, egresada de la Escuela Profesional de Administración de la UNAMBA, en conformidad del Art. 41° del Reglamento de Investigación 2024, que establece como requisitos: a)





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DECANATO



RESOLUCIÓN DECANAL N° 357-2024-D-FA-UNAMBA

Tamburco 16 de diciembre de 2024

Solicitud dirigida al Director de la UDI, b) Comprobante de Pago por concepto de aprobación de proyecto de tesis, c) Constancia de haber aprobado el curso de metodología de investigación o copia simple de bachiller dependiendo del caso, d) Un ejemplar anillado e impreso del proyecto, que incluya un CD con el mismo contenido con un mínimo de 20 referencias bibliográficas, e) Informe de aprobación del asesor responsable (anexo 01), f) Ficha CTI VITAE del asesor o asesores, actualizado al periodo anual actual, g) Constancia de similitud emitida por la UDI, entre otros documentos forman parte del presente expediente;

Que, el Decano de la Facultad de Administración, mediante proveído dispone la emisión de la resolución, aprobando el Proyecto de Tesis Titulado: "Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024", presentado por la Bachiller FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS, egresada de la Escuela Profesional de Administración de la UNAMBA y;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Administración por la Ley Universitaria, Ley N° 30220, Ley N° 27348, Ley de Creación de la UNAMBA, Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Estatuto de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac y Resolución N° 035-2024-CEU-UNAMBA del Comité Electoral Universitario de la UNAMBA;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Proyecto de Tesis Titulado: "Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024", presentado por la Bachiller FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS, egresada de la Escuela Profesional de Administración; considerando que el proyecto deberá ejecutarse dentro de los plazos establecidos en el Artículo 43° del Reglamento de Investigación de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RATIFICAR la elección del docente Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, como asesor de tesis, de conformidad con el Artículo 13° del Reglamento de Investigación de la Universidad.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER al Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración y el asesor, adopten las acciones necesarias en virtud de esta resolución.

ARTÍCULO CUARTO.- COMUNICAR la presente Resolución al Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, al asesor y a los interesados, para su conocimiento y cumplimiento.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚPLASE.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DECANATO
Dr. Daniel Américo Pinto Pagaza
DECANO



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Mg. Norberto Soto Paraja
DECANO PROTEMPORARIO

Distribución:
Unidad de Invest.
Asesor
Interesada
Archivo

Anexo 08. Carta de la Municipalidad Distrital de Tamburco, dando autorización para la aplicación de instrumentos



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"



Tamburco, 12 de diciembre del 2024.

CARTA NRO. 157 -2024-URRHH-MDT/A

Sra.:

Bach. Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

Ciudad.-

Asunto : Se autoriza para aplicar cuestionarios al personal de la Municipalidad Distrital de Tamburco

Ref. : Expediente N° 8434, de fecha 05 diciembre

Es grato dirigirme a Ud., y en atención al documento de la referencia, se remite la carta de aceptación a la **Bach. Franshesca Brisa Ccorahua Avalos, estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**, la presente es para que realice trabajo de investigación titulado: **"Comunicación interna y su relación con la resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2024"**.

Sin otro particular quedo de Ud., no sin antes expresarle y reiterarle mi más estima personal.

Atentamente.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TAMBURCO

Abg. María A. Zanabria Baca

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Anexo 10. Tabla de Baremación

Baremos

Variables y dimensiones					
	Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Eficiente	Muy eficiente
Canales de Comunicación	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Claridad de la Información	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Frecuencia de Comunicación	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
COMUNICACIÓN INTERNA	15-27	28-40	41-52	53-64	65-75
Métodos de Resolución de Conflictos	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Tiempos de Resolución	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
Satisfacción con la resolución	5-8	9-13	14-17	18-21	22-25
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	15-27	28-40	41-52	53-64	65-75



Anexo 11. Panel fotográfico





REPOSITORIO
INFORME COMPLETO





