

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS**

(Estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**BLANCA LETICIA DE LEÓN RECINOS**  
CARNET 20428-12

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS

(Estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**BLANCA LETICIA DE LEÓN RECINOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 18 de noviembre de 2017.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Sub Directora Académica  
Campus de Quezaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada **Comunicación interna y manejo de conflictos** (Estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango) elaborada por el estudiante **Blanca Leticia de León Recinos**, quien se identifica con carné No. 2042812 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía Metodológica de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **de León Recinos**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Lcda. Stella Bauer Walter de Méndez. Msc.  
Asesora de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052396-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BLANCA LETICIA DE LEÓN RECINOS, Carnet 20428-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051612-2018 de fecha 6 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS

(Estudio realizado en el área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de enero del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

 Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Comunicación interna.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Rol del comunicador.....	9
1.1.3 Actitudes y ética del comunicador.....	10
1.1.4 La entrevista.....	11
1.1.5 Los rumores.....	13
1.1.6 Barreras para la comunicación eficaz.....	14
1.1.7 Sistema comunicativo.....	16
1.1.8 Escuchar y responder.....	18
1.2 Manejo de conflictos.....	20
1.2.1 Definición.....	20
1.2.2 Tipos de conflicto.....	20
1.2.3 Estrategias para manejar los conflictos.....	21
1.2.4 Estilos de conflictos.....	24
1.2.5 Causas del conflicto.....	25
1.2.6 Resolución del conflicto.....	26
1.2.7 Trabajo en equipo.....	27
1.2.8 Metodología para la solución de problemas.....	29
1.2.9 Contextualización de la unidad de análisis.....	30

<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>32</b>
2.1	Objetivos.....	33
2.1.1	Objetivo general.....	33
2.1.2	Objetivos específicos .....	33
2.2	Variables de estudio.....	34
2.2.1	Conceptualización de variables.....	34
2.3	Operacionalización de variables.....	34
2.4	Alcances y limites.....	34
2.5	Aporte.....	35
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
3.1	Sujetos.....	36
3.2	Instrumentos.....	36
3.3	Procedimientos.....	36
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	38
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSION.....</b>	<b>43</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

## **Resumen**

El presente estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, tiene como objetivo establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, los sujetos de estudio corresponden a 45 personas, 10 hombres y 35 mujeres, entre las edades de 20 a 60 años con una escolaridad de nivel medio y universitario, las cuales ocupan puestos administrativos. Para llevar a cabo la investigación se utilizó un cuestionario como instrumento de estudio con el fin de determinar la relación entre las dos variables.

La metodología estadística utilizada fue la de fiabilidad y significación de proporciones. Esta investigación traerá beneficios a la sociedad guatemalteca, personas que se encuentren en función de desempeño de su rol en la comunidad profesional, estudiantes de la carrera de psicología como para cualquier otra persona que desee, necesite y haga uso de la información presentada, de la misma manera para los colaboradores que integran la institución, a beneficiarios que deseen apoyarse de esta investigación y a todo ciudadano que encuentren datos relevantes e importantes para crecimiento profesional o personal.

Se determinó que la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos, ya que de ello depende prevenir que dentro de la organización haya un entorno rodeado de problemas, se brindan las recomendaciones necesarias y un programa de capacitación como propuesta para mejorar la gestión de conflictos en la empresa a través de sistemas eficaces.

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación es el medio que los seres humanos utilizan para interactuar unos con otros, todas las personas necesitan de alguna manera relacionarse e intercambiar información con los demás a través de diferentes medios ya sea por teléfono, internet, imágenes, señales, colores, gestos entre otras, tiene lugar entre dos o más personas que tengan la intención de comunicar en la línea de las funciones de transmisión y recepción, se lleva a cabo cada vez que sea necesario, ya que los seres humanos tienen la necesidad de comunicarse constantemente en figura de otro, en donde emitir es un requisito y un factor clave, sin duda esta herramienta puede tener lugar en muchos ámbitos, entre estos el área laboral.

En el campo organizacional tiene como finalidad buscar un objetivo ya sea verbal o escrito, es de gran importancia en la intervención clara y precisa dentro del entorno empresarial de hoy en día, en donde los trabajadores interactúan unos con otros para resolver problemas que puedan perjudicar el desarrollo de una entidad, esta herramienta es parte fundamental en los quehaceres diarios al ejecutar una tarea o función en el puesto de trabajo, especialmente en aquellos difíciles de abordar en las áreas en las que se desempeña cada colaborador, por esta razón nace lo que hoy es conocido como la comunicación interna. Al hablar de ello en las empresas se ve reflejada en el contexto en donde se logra una solución a algo específico sin redundar en lo general, dentro de estos se encuentra el manejo de conflictos.

Los conflictos han estado presentes por mucho tiempo y su permanencia seguirá en las instituciones independientemente de su naturaleza, por lo tanto se deben tratar adecuadamente para que no desequilibren y perjudiquen la estructura de trabajo, estos son inevitables en toda organización o grupo, se considera algo totalmente normal, la mayoría de veces los desacuerdos, opiniones diferentes están presentes, no afectan al principio pero si estos no son controlados

pueden llegar a crear enfrentamiento y hostilidad, con posibilidades de llevar a una organización a vías negativas como la mala salud emocional, baja productividad, malas relaciones laborales, inestabilidad, insatisfacción, falta de motivación, entre otros.

Sin duda la comunicación interna es de vital importancia en el manejo de conflictos, en donde funciona como la clave principal para resolver dicho fenómeno. Es de vital importancia que en América Latina especialmente en Guatemala, a estos temas se les tome interés y sean tomados con seriedad y profesionalismo, ya que de ello depende en gran parte el éxito de una empresa y su desarrollo, la finalidad del estudio que se presenta a continuación es encontrar la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, por esta razón es importante primero analizar las diferentes investigaciones relacionadas con este tema para que fortalezcan la fundamentación del contenido de este estudio.

Muñiz (2014) en el artículo, Comunicación interna de la revista Marketing en el siglo XXI, disponible en internet, se explica que esta es aquella que está dirigida al cliente interno es decir al colaborador, en sus inicios nace tanto como una necesidad de las organizaciones de motivar a su equipo de trabajo como para retener a aquellos que poseen talento potencial que pueden ser de provecho y beneficio para la empresa. Su implementación crea un escenario empresarial de mejora continua, ambiente sano de trabajo, desarrollo equitativo de proyectos, fortalece las estrategias corporativas, vincula la filosofía de trabajo con el modelo de organigrama utilizado y funciona como una ventaja competitiva para alcanzar la visión global en una institución.

Muchas veces se piensa que incluir programas de comunicación interna es únicamente para un grupo selectivo dentro de la comunidad empresarial, esta idea equivocada ha llevado a innumerables corporaciones a creer que no son capaces de incorporarlos en su estructura de

trabajo, debido a que no son aptos para manejarlas o no tienen las herramientas necesarias. Todas las organizaciones que han logrado tener éxito en la implantación de este procedimiento comparten un elemento fundamental y es el de la disposición por parte de todos sus miembros a crecer como familia organizacional.

Angiolini (2014) en el documento, Seminario interdisciplinario comunicación interna: una herramienta estratégica disponible en internet, explica que la comunicación interna es un medio que permite guiar la conducta de las personas para formar al mismo tiempo relaciones interpersonales positivas que motivan al personal a trabajar en un mismo camino para poder alcanzar los objetivos. Se puede decir que por medio de este mecanismo se pueden realizar cambios significativos de valor en una empresa.

El primer paso para comprometer toda una organización con los objetivos de trabajo para ser eficaz es descubrir primero quienes son los integrantes de la organización, así como hacer énfasis en la necesidad de que los distintos grupos establezcan acuerdos de relación mutua convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes, precisamente esa la comunicación el medio que ayuda a orientar las conductas individuales y crear lazos interpersonales funcionales, que contribuyan a alcanzar las metas que la organización se proponen, por lo tanto es el medio por el que se guían los cambios en una empresa.

Croci (2014) en el artículo, Comunicación In-door de la revista RRPPnet, disponible en internet, explica que la comunicación interna debe entenderse como un procedimiento de doble vía que mantiene como objetivo principal conocer, satisfacer las necesidades, los objetivos de una y su organización, está funciona como una alerta ante posibles conflictos o inconvenientes solucionándolos correctamente y a tiempo.

Este proceso de cambio de información debe hacerse con bases de mutua credibilidad y con un lenguaje sencillo, fácil de entender, ya sea por el emisor como por quien recibe el mensaje, el autor menciona que uno de los propósitos principales que persigue la comunicación interna es el de crear un clima cordial de suma confianza donde el colaborador se sienta a gusto y vea que sus objetivos están relacionados con los de la organización.

Misuraco (2012) en el artículo, Comunicación interna y mobbing, disponible en la revista EAE Business School, explica que esta herramienta influye significativamente en la satisfacción, clima organizacional y productividad del talento humano, también ayuda a comunicar a los integrantes de una empresa cuál es su filosofía de trabajo, sus antecedentes históricos, el valor de sus funciones y la importancia de mantener un ambiente sano en las organizaciones e incluso evitar confrontaciones entre compañeros.

Explica que es un elemento fundamental para que cualquier organización marche por el camino correcto, sin embargo si no se sabe que el primer público en que hay que pensar para lograr su éxito es el del talento humano quienes sustentan la fuerza de trabajo se corre el riesgo de caer en un sistema mecánico en donde las personas no saben cuál es su papel en la empresa y no se sientan parte de ella.

Fuentes (2011) en el artículo, La estrecha relación de la comunicación interna, Recursos Humanos de la 12ª edición de la revista imagen y comunicación disponible en internet, explica que esta estrategia como su mismo nombre lo indica, gestiona la comunicación de la empresa con los trabajadores, añade que se dedica a atacar los errores de la organización bajo el estándar de los miembros más informados quienes aumentan el compromiso y alineación con la empresa, sin embargo funciona como un trabajo en común que incluye al departamento de recursos

humanos, debido a que por su naturaleza junto con sus funciones implican estar rígidamente en relación con toda la organización para que los objetivos de comunicación se cumplan.

El involucrarlos dentro de la gestión de manejo de comunicación contribuye a que este proceso sea mejor y más sano para todas las partes que integran a una empresa, por lo tanto si este elemento no es incluido los canales dejarían de ser directos y la información se desplazaría fácilmente a otras direcciones, como consecuencia de esto provocar hostilidad y malas relaciones de trabajo, la importancia de incluir al departamento va más allá de la dirección de ésta ya que debe tomarse en cuenta que es un mediador entre los mandos operativos y los directivos.

Nervo (2015) en el artículo, Manejo de conflictos laborales en el blog EOI disponible en internet, explica que las actividades que se realizan en el ámbito del trabajo impactan en las personas de manera positiva de la misma manera en la que sucede de forma negativa, esto debido a que cada ser humano por naturaleza es diferente y percibe las cosas desde otro punto de vista, como el manejo de las emociones y niveles de estrés laboral, por otra parte los mandos directivos tienen la capacidad de tomar escenarios difíciles y conflictivos transformándolos en oportunidades de desarrollo.

El autor menciona que existen diferentes estudios que demuestran que la razón por la que los colaboradores abandonan su trabajo, es debido a conflictos laborales con sus jefes y una parte por diferencias con el resto del equipo en general. Se debe tomar en cuenta que una relación complicada entre un empleador y un gerente, a menudo provoca baja productividad, desmotivación y entorno inadecuado de trabajo. Es por esta razón que recomienda crear estrategias de manejo de conflictos en el momento en que se presenten indicios prematuros de este problema, que impidan mejorar el rendimiento de la empresa.

Montes, Rodríguez y Serrano (2014) en el tema, Estrategias de manejo de conflictos en clave emocional de la revista Anales de psicología disponible en internet, habla que este es un paso resolutivo trascendental que se llena de emociones, en donde se resalta la importancia de su estudio e intervención desde las variables emocionales que rodeen el conflicto.

Se explica que el estado de ánimo de las personas se produce de forma completamente neutral en donde no debe dudarse que influirá sobre la selección de estrategias de resolución de conflictos, también se menciona que el resultado positivo determina la estrategia de integración, mientras que la negativa predice la estrategia de dominio. La influencia intrapersonal de las emociones es visible en el instante en el que las personas experimentan estados elevados de activación emocional.

Gerzon (2014) en el artículo, Resolver un conflicto, primero decide ¿Estar caliente o frío? en la revista Harvard business review disponible en internet, menciona que todo aquel quien ejerza el rol de líder debe detenerse para hacerse la pregunta de cómo reaccionar ante una situación próxima a ocasionar un conflicto aun si no se tienen las estrategias adecuadas.

Explica que el tipo caliente sucede mientras una o más partes son altamente emocionales, susceptibles a salirse de control volviéndose potencialmente explosivos, por otro parte se encuentra el modelo frío que es mientras una o más partes parecen suprimir emociones, reflejan no tener ninguna reacción o de alguna manera congelado. Menciona que el conflicto sea caliente o frío, el objetivo no es el compromiso, sino la brecha innovadora de nuevas opciones o soluciones ante una posibilidad.

Ramírez (2012) en el artículo, Manejo de conflictos de la revista Contaduría pública del instituto de la ciudad de México de contadores públicos, explica que un conflicto surge de la

satisfacción de las necesidades de las personas mediante palabras agresivas o simplemente con daño físico. Propone algunas actitudes que ayudan a enfrentar el conflicto, la primera de estas es la que contribuye a la gestión de un problema con el de dar tiempo ya que muchas veces las partes involucradas buscan darle una solución inmediata sin tomar en cuenta que el análisis y solución necesita un lapso necesario para que la respuesta sea óptima. Otra actitud es la de encontrar resultados que no beneficien únicamente a una parte sino a todos los involucrados y de esta manera evitar la competencia de los participantes.

También se menciona que es importante establecer habilidades estratégicas que ayuden a las partes a revisar en lo que ya se ha avanzado, poder centrarse en lo que aún hace falta, por último contar con alguna guía práctica para el manejo de conflictos, el autor explica que el conflicto es una expresión diaria en cualquier interacción humana y que su sana solución requiere de una comprensión de lo que constituye el propio.

Merlano (2011) en el artículo, Conflictos en el campo laboral y estrategias para manejarlos de la revista Contribuciones a las ciencias sociales disponible en internet, explica que el conflicto es un proceso que inicia mientras una de las partes detecta que la otra se resiste en los intereses que le presenta. En donde su condición es la oposición acogida en cuatro formas. La primera es la de conflicto de metas que sucede en el momento que los efectos no son parecidos, la segunda es la de conflicto cognoscitivo que se describe en el tiempo que los sentimientos son diferentes, y por último la de conflicto de procedimientos que se da mientras no se puede llegar a un acuerdo común por las diferentes perspectivas del problema.

El autor expone algunas recomendaciones para resolver un conflicto, analizar cuidadosamente la raíz del problema, en donde se pueda facilitar la extracción de la información necesaria para crear líneas abiertas de discusión en donde se permita la libre expresión y apertura

de opiniones de todos los integrantes involucrados que no se pretende incluir, sin embargo es indispensable si se desea realmente encontrar una salida para el núcleo del problema y evitar que este deje secuelas.

Las fuentes de donde se extrajo la información anteriormente presentada aborda el tema tanto de comunicación interna como de manejo de conflictos desde un concepto analítico, criterio profesional basado en acontecimientos diarios en el ciclo de vida de las organizaciones, cada uno de los autores explica cómo desarrollar estrategias para sobre llevar estos elementos, enfatizan también en la planificación en todos los niveles y sectores dentro de una empresa, sin embargo para entender la relación que poseen estas variables se necesita fundamentación teórica adicional, es por ello que se presenta un serie de temas que ayudaran a entender las partes que posee cada una de forma independiente para entender como ambas se cohesionan.

## **1.1 Comunicación interna**

### **1.1.1 Definición**

Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2009) explican que la comunicación interna es uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial para generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

El surgimiento de las nuevas tendencias de comunicación interna han hecho de esta herramienta no una cuestión de opción si no de supervivencia, está disciplina debe ser la que los colaboradores compartan para asegurar que hay un mutuo acuerdo entre la administración y el personal, en donde tanto las estrategias como las metas de la organización sean explicadas cautelosamente para que las personas puedan alinear sus objetivos individuales en consecuencia

con las de la empresa, está es una herramienta eficaz que funciona en la ocasión en el que un mensaje claro es entregado a través de los canales apropiados, adaptados a quien lo recibe, en donde se da lugar a que los colaboradores sepan cómo su propio trabajo contribuye a alcanzar la visión y misión de la empresa, lo que ayuda a mantener a las personas fuera del alcance de iniciar conflictos o malos entendidos.

### **1.1.2 Rol del comunicador interno**

La persona involucrada en la comunicación interna tiene como papel desplegar medios integrales de manera estratégica para la supervivencia de negocio, descubrir problemas en la distribución de mensajes entre los integrantes de una organización, áreas y los distintos niveles de mando, su influencia no repercute únicamente en los momentos que sea necesario sino que a diario. Para esto el comunicador debe conocer los objetivos, problemas e incidencias dentro de cada departamento para intervenir en la solución, aportar nuevas ideas para hacer llegar la comunicación a toda la organización de forma bidireccional que permita agilizar los procesos internos, reducir costos, y gestionar información de forma eficiente, para esto el comunicador interno debe tener características y competencias por la representación que realiza, las cuales son:

Primero debe tener la habilidad para crear relaciones afectivas entre las líneas de jerarquías, inspirar confianza, respeto, tener una visión completamente realista de la empresa, gestionar la comunicación de manera cruzada, habilidad para la redacción, la oratoria, saber escuchar con atención, ser innovador, creativo, detectar líderes, facilitar formas de mediación entre los miembros, poseer habilidad para explicar un suceso o acontecimiento difícil, ser empático, tener intuición, poseer cualidades de guía, formar a otros comunicadores dentro de los grupos de trabajo, conocer la empresa, su filosofía empresarial, objetivos, normas, reglamento,

estructura, códigos, para finalizar, las tácticas que el comunicador interno desarrolle deben ser siempre en función del avance y mejoramiento de los canales a fin de impulsar un cambio cultural.

### **1.1.3 Acciones y ética del comunicador**

Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) explican que todo comunicador con una intención ética requiere un potencial generador de valores que a la vez originan actitudes y conductas positivas, que funcionan como fortalezas del comunicador, estas actitudes son:

- La verdad. Es un principio moral que todo comunicador debe alcanzar, está se da a conocer en la estabilidad que manejan las actitudes de una persona con las propuestas de los medios. Reconocer como verdadero lo que se dice ayuda a formar seguridad en el comunicador y confianza en el emisor, es un canal de poder que proyecta actividad y fuerza a la palabra, si alguien transmite su mensaje sin ánimo de decir la verdad, se perciben datos sin sentir la influencia de la propia convicción; al contrario si las ideas se expresan con identificación de valores, estas serán atendidas con entusiasmo.
- El valor. Se define como aquella cosa importante que debe formar parte de un individuo en dirección hacia sí mismo, una organizaciones y dentro de la sociedad en la que se desenvuelve, es la aptitud del pleno conocimiento que ayuda a encontrar propósitos, este no puede ser compartido ya que es algo personal, sin embargo puede demostrarse con todos los miembros de una organización desde el propio ejemplo, es una herramienta extraordinariamente importante para hacer juicios, evaluar los resultados probables de las acciones contempladas y elegir alternativas.
- La confianza. Proviene de la competencia de estar al corriente de lo que se hace ya que si no se sabe, no se puede estar seguro al contrario de que se tiene la certeza de cómo realizar las

coas entonces se está obligado a sentirse aún más seguro, esto implica tener fe para convencer de que no debe malgastarse tiempo en pensar únicamente en los obstáculos o las malas actitudes, por lo tanto lo primero que se debe saber de la confianza en la comunicación es que se debe afirmar la opinión sobre el conocimiento, luego poner el mismo punto en otra dirección, esto se refiere a no hablar cosas que no se conocen, luego si no se sabe mucho sobre el tema no se debe actuar como si esto no fuera cierto, por ultimo no adivinar ni fabricar ideas equivocadas.

- El autodomínio y la justicia. Hay Situaciones en las que es totalmente normal que las emociones e impulsos inconscientes impidan presentar reacciones adecuadas al exponer las propias ideas con prudencia, claridad y precipitación, tales movimientos son reflejo de las fuerzas internas, mientras que el autodomínio es la expresión misma de una actitud reflexiva y real que se aplica para actuar de forma astuta y en cuanto a la justicia el comunicador debe enfrentar sus actos, tener en cuenta que su rol es digno de sus semejantes pues falta de autodomínio en sus actos genera desconfianza y arruina la relación con los demás.

#### **1.1.4 La entrevista**

La entrevista es una forma de conversación en donde se involucran de dos a más personas que propone un fin determinado, distinto del simple placer de conversar, esta fuente es un medio principalmente para descalificar información u obtenerla para una situación en específico, en el proceso pueden ocurrir dos situaciones, la primera es de atracción de datos relevantes en donde se interesa a la persona entrevistada y por lo tanto se le es más sencillo explicar, responder y proveer más de lo que se espera. La segunda es la parte desinteresada que es en donde el ambiente se torna aburrido, los resultados son poco apropiados, las respuestas se

tornan pasivas y en ocasiones se recibe lo esencial mas no lo suficiente, posee tres componentes que son:

- El entrevistador. Quien es la persona encargada de guiar y vigilar el progreso de la conversación, quien trata de efectuar el objetivo propuesto y crear un clima cordial entre los participantes del proceso.
- El entrevistado quien es la persona en disposición para tener una conversación con el fin responder a una serie de preguntas establecidas por el entrevistador, para aportar la información que su conocimiento o experiencia le permita.
- La interacción que es el proceso continuo, participativo, con fines utilitarios de acuerdo a las ocupaciones de la comunicación y a los propios formatos de la entrevista.

La intención de cada reunión debe emplearse desde la etapa de preparación, para poder asegurar que las preguntas lanzadas sean las correctas. Para el tipo de entrevista que se desea cumplir con propósitos que componen el juicio de la conversación y son los que rigen el método del tema en un formato pregunta respuesta, en donde la responsabilidad es compartida y cada involucrado en la entrevista tiene que determinar su propósito, algunos de estos son:

- Obtener la información y evaluar. La entrevista es el método más común para recolectar información Si la persona adecuada facilita los datos, el entrevistador desempeña una mejor posición en donde la influencia de el sobre la persona entrevistada contribuye a recolectar información fiable, objetiva, para intercambiar opiniones y puntos de vista y lograr los objetivos planeados.

- Para cambiar o reforzar actitudes. En una situación determinante en el que el entrevistador puede reforzar o modificar actitudes y provocar la respuesta esperada del entrevistado, muchas veces existe resistencia de parte de la persona entrevistada, si quien necesita la información tiene la capacidad de presionar espontáneamente la situación puede ser de provecho ya que recibirá lo que desea y no lo irrelevante.
- Convencer y llevar a una acción. Este tipo de entrevista va orientado a persuadir al entrevistado de forma continua y llegar a la información específica que se necesita sin redundar en temas que no son relevantes o son innecesarios para lo que se quiere saber, se pretende recibir un mensaje claro, puntual y adquirir datos válidos y reales, por la forma en la que esta se realiza el entrevistador debe tener cuidado en no crear un escenario hostil o de poca confianza.

### **1.1.5 Los rumores**

Robbins (2013) define que los rumores son la red de comunicación informal de una organización.

A menudo se piensa que los rumores se originan porque se convierten en chismes, pero esto ocurre en muy pocas ocasiones. Los rumores se crean en respuesta a situaciones que son importantes para los sujetos, mientras haya una imprecisión de condiciones que causan ansiedad. La razón de que las situaciones laborales continuamente contengan los elementos mencionados anteriormente explica porque los rumores suelen expandirse en las empresas. Estas declaraciones persisten hasta que los deseos y las expectativas que crean dilema se efectúen o bien hasta minimice la ansiedad, los rumores dan a los gerentes parámetros sobre el estado de la organización y el ánimo de sus integrantes, da una vista de los temas que los subalternos deben resolver y así ayudar a disminuir futuros enfrentamientos.

Este fenómeno también satisface necesidades de los miembros del equipo, por ejemplo, formar un sentimiento de amistad y cercanía entre aquellos quienes la comparten, no obstante estudios sugieren que es común que lo hagan a espaldas de quienes son ajenos al círculo y que inicialmente aparecen en las redes sociales de las personas, las cuales los gerentes podrían estudiar para conocer más la manera en que la información positiva y negativa se forma dentro de las empresas.

### **1.1.6 Barreras para la comunicación eficaz**

En una conversación entre el período en el que alguien habla y otro responde, la información puede llegar a romperse, ya sea por algún distractor o desorientación en el espacio y tiempo, esto provoca que las palabras no sean bien interpretadas o crear un malentendido que atrasen o cambien el mensaje, la comunicación interna es el factor clave en el éxito de cualquier organización, tratándose de una administración eficaz. Hay ciertas defensas que enfrenta cada empresa, las personas suelen sentir que la transmisión de oraciones es fácil y simple, sin embargo no se considera lo complejo y difícil que puede ser enfrentar las barreras que se encuentran entre la persona que reemite la información y quien la recibe, estas defensas son:

- **Filtración.** Es la manipulación intencional que realiza el emisor de la información recibida, de tal manera que el receptor la pueda ver propicia, sucede mayormente con alguien que dentro de la organización le comunica a su subordinado lo que piensa que este desea oír, tiende a ser apertura para abrir canales de comunicación informal, estos filtros pueden ser desde la distorsión de un texto escrito, la capacidad intelectual, lógica e intención de decodificar un mensaje.
- **Percepción selectiva.** Trata de los receptores en el proceso de comunicación que observan y escuchan de forma personal con base en las necesidades, motivación, experiencia,

antecedentes y otras características propia, está ocurre si los deseos individuales afectan los estímulos que se perciben, por lo tanto se es incapaz de recibir un mensaje en su versión inicial sino que únicamente interpreta los hechos íntimos.

- Sobrecarga de información. Las personas tienen una alta capacidad para procesar datos, si la información con la que se trabaja excede esta capacidad, el efecto es la de exceso de antecedentes, convirtiéndose en un desafío para las organizaciones.
- Emociones. Los individuos tienden a interpretar el mismo mensaje de forma distinta si se encuentran enojados o afligidos a diferencia de si están felices. Por otra parte quienes tienen un estado de ánimo negativo son propensos a entender los mensajes de forma más detallada a aquellas con un humor positivo tienden a admitir la información por su valor nominal.
- Lenguaje. Aun si los seres humanos se comunicaran en el mismo lenguaje, las palabras tienen diferente significado. La edad y el contexto son dos de las principales fuentes que afectan este tipo de diferencia. Los emisores tienden a suponer que las expresiones y los términos que utilizan representan lo mismo para el receptor que para ellos.
- Silencio. Las organizaciones deben asegurarse de brindar soporte a los subordinados si éstos opinan cosas opuestas a las propias y tomarlas en cuenta, el ignorarlas o dar poca importancia expresa que evite dar su propio criterio en el futuro y por lo tanto prefieran quedarse en silencio.
- Miedo a las comunicaciones. Es usual que las personas tengan miedo excesivo de recibir mensajes manipulados por sus compañeros de trabajo, ya que muchas veces lo hacen con el fin de involucrarse en colisiones. Por tanto es esencial estar consciente de que algunos individuos limitarán la manera al decir a sí mismos que la comunicación no es importante

para que hagas su trabajo con eficacia por desconfianza a los efectos que pudiesen provocar en sus actividades diarias.

- **Mentiras.** Es una actividad diaria y completamente normal en los seres humanos, sin embargo su continuidad, su uso extendido y convincente, dificulta detectarlas, por consecuencia ocasionar que se convierta en una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las empresas ya que las reacciones ante estas son de desconfianza, deterioro de las relaciones laborales, personales dentro y fuera de las organizaciones.

### **1.1.7 Sistema comunicativo**

Cruz (2010) explica que uno de los mayores enemigos del pensamiento general en las empresas, es el lenguaje en su estructura lineal y básica. Esta idea ha sido hasta hoy el paradigma comunicativo por ende estructural y organizativo en las empresas. Caracterizada por salidas unidireccionales, de forma inclinada y dirigida por completo que envuelve la forma en que las personas desempeñan sus funciones.

En diferentes empresas, la comunicación que se ejecuta es el reflejo de la propia cultura organizacional, un estilo de manejo establecido en el orden, mando y la aversión al cambio ocasiona una comunicación estática, ya que es únicamente información. A pesar de la falta de información para un proceso completo de comunicación, puede considerarse positivo en relación a aquellas entidades que implementan el mutismo de forma voluntaria. Estas son las que escogen no transmitir de manera proactiva y en cambio responden reactivamente u forzada por las circunstancias, a pesar de que su objetivo es el de no informar, no se consigue por completo, pues el silencio trasciende en la cultura organizativa como miedo y desconfianza.

La información es necesaria e imprescindible en cualquier circunstancia, pero más aún en situaciones hostiles en donde es importante atender a la señales de lo que no se menciona, o no existe, se tiende a malinterpretar. Para que la comunicación sea completa se demanda que se dé un proceso continuo de escucha activa en donde exista una ley no escrita acerca de la comunicación que recomienda, se haga de forma magistral, dedicar dos tercios del tiempo a escuchar, y solo un tercio al habla o la emisión del mensaje, las organizaciones descubren en un nivel alto la esencia de la comunicación y el conocimiento continuo en donde se da el proceso completo.

La concepción de una cultura comunicativa también aplica la retroalimentación como asegurador del desarrollo y la mejora continua. La retroalimentación es un elemento estratégico, pues es totalmente gratuito y ofrece un sistema discreto y da aporte que puede ser favorable o bien de crítica constructiva, las organizaciones deben estar abiertas a ambas posibilidades. Además tiene el poder de influir en vínculos emocionales con la empresa y abrir la opción de crear y dirigir la organización de forma conjunta. Si la retroalimentación es la guía del proceso comunicativo, también lo es el de la fidelización.

Es lamentable que en la mayoría de organizaciones se tenga que imponer por ley canales de retroalimentación como los mencionados éticos que son aquellos que dan acceso a que los colaboradores denuncien internamente, sin temor a amenazas, abusos, o malas prácticas en la empresa. Si esta técnica no funciona se utiliza el buzón de sugerencias como herramienta alternativa, lo que intenta es formar una actitud abierta a las opiniones y demandas de los círculos de trabajo, su éxito o fracaso se encuentra en su forma anónima.

### 1.1.8 Escuchar y responder

Brownell (como se cita en Verderber y Verdeber 2015) comparten la definición que la asociación internacional de oyentes ofrece de escuchar. Es el proceso que consiste en recibir y responder mensajes hablados o no verbales y darles significado.

- Poner atención. Es el proceso perceptivo de selección y concentración en estímulos específicos de entre los innumerables estímulos que llegan a los sentidos, en las que consideran cuatro técnicas para poner atención de manera consciente las cuales son.
- Prepararse física y mentalmente para escuchar. Desde la perspectiva de lo físico, los buenos oyentes forman un entorno favorable para atender y acoger una postura conveniente. Esto significa crear un ambiente libre de distractores, compostura correcta, contacto visual espontáneo y estimular los sentidos. De la misma manera centrar su atención y bloquear los pensamientos vagos e innecesarios.
- Hacer el cambio completo de hablante a oyente. En la conversación de debe saber que se manejan dos roles en el transcurso del diálogo, el de oyente y el de interlocutor, ya que en ocasiones se dificulta hacer estos cambios de modo que se pierde la esencia de la plática. Los buenos oyentes entienden en donde deben intervenir en una conversación y en que momento no deben interrumpir a la persona hablante.
- Escuchar a la persona antes de reaccionar. Las personas deben aprender a apreciar el valor de la paciencia y el silencio y dejar que los individuos con las que mantienen una charla puedan expresarse de manera libre, de modo que puedan ser escuchadas con atención y cuidado.
- Observar las señales no verbales. Los oyentes descifran los mensajes de mejor manera al observar las conductas no verbales que asisten a las palabras, pueden interpretarse señales

como el tono de voz, el lenguaje corporal y las expresiones faciales y tomar en cuenta que para hacer en esto debe haber un previo entrenamiento ya que no puede ser cualquier análisis si no el que acerque más a descifrar el mensaje que se emite.

- Entender. Significa descifrar un mensaje para estar al corriente de que desea emitir el hablante.

En repetidas ocasiones no se entiende el mensaje debido a que está codificado en palabras que no se encuentran en el propio léxico, aunque la mayoría de veces se debe a que no se es un oyente pasivo. Escuchar rápidamente demanda de los siguientes elementos

- Empatía. Se basa en equilibrar intelectualmente con los sentimientos y actitudes de otra persona o vivirlas en forma indirecta, no debe confundirse con la simpatía que es el poder congeniar con alguien más pero al mismo tiempo ser afectado por sus sentimientos o emociones, traspasarlas de la misma manera y reaccionar como esa persona lo haría.
- Hacer preguntas. En algunas ocasiones al realizar preguntas no se recibe la información deseada y algunas veces las preguntas llegan a molestar, confundir o provocar una barrera defensiva, para aumentar las posibilidades de que las preguntas proporcionen los datos deseados y minimizar las reacciones negativas deben tomarse en cuenta los siguientes lineamientos

A. Identificar el tipo de información que se necesita para entenderlo mejor

B. Vigilar las señales no verbales de modo que muestren un genuino interés y preocupación

C. Colocar la carga de ignorancia en los hombros

- Parafrasear y recordar. Aparte de realizar preguntas, los oyentes enérgicos deben parafrasear, esto significa que se debe poner en palabras las ideas o sentimientos que interpretan en el

mensaje, por otro lado recordar es la capacidad de retener información y recuperarla al momento de necesitarla o vaya a ser utilizada en un contexto en específico.

## **1.2 Manejo de conflictos**

### **1.2.1 Definición**

Bureau (2015) define que es una incompatibilidad entre conductas percepciones, objetivos y/o efectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles.

El manejo de conflictos se refiere a técnicas e ideas para reducir los efectos negativos de un problema en particular, mejorar los resultados de las partes involucradas, procura prevenir, evitar la confrontación entre personas, al mismo tiempo busca el diálogo, la resolución de un problema en específico de forma pacífica, justa y equitativa.

### **1.2.2 Tipos de conflictos**

Jones y George (2014) mencionan que en las empresas existen diferentes tipos de conflictos, la cual deben comprenderse y entender sus diferencias para que de esta forma sea más sencillo manejarlos, estos conflictos son:

- Los interpersonales. Suceden en el caso que los integrantes de una organización mantengan diferencias de metas o valores, esto suele ser resultado de cultura, religión, nacionalidad, etnia, costumbres o tradiciones propias de las personas, por ejemplo dos directivos pueden tener conflictos entre ambos si sus principios difieren en cuanto a la defensa de la protección de la naturaleza.

- Los intragrupal. Trata de que un individuo o más, ocasionan un problema dentro de los grupos, equipos y departamentos de trabajo sin la intención de resolverlos.
- Intergrupales. Se originan a la oposición entre un equipo o departamento con otro, suelen ser prolongados y difíciles de resolver, por último se encuentran.
- Ínter organizacional. Surge al momento en que los gerentes tienen la convicción de que sus trabajadores no actúa de manera moral, lo cual pone en peligro el bienestar de algunos grupos de interés, surge de una acción que crea desconfianza por parte del colaborador, también puede existir entre dependencias gubernamentales y corporaciones.

### **1.2.3 Estrategias para manejar los conflictos**

Para que una empresa logre sus objetivos, los encargados deben tener la capacidad de resolver los conflictos de manera funcional, significa que estos se solucionen por compromiso o colaboración entre las partes influenciadas en el problema. Es posible implantar un compromiso si las partes están interesadas en alcanzar sus propias metas y las de otra parte, además de estar dispuesto a iniciar un proyecto en donde tendrá que hacer autorizaciones hasta llegar a una solución razonable del conflicto. La colaboración es una manera de manejar conflictos en que las partes intentan alcanzar dichas metas sin hacer concesiones, esto quiere decir, implantar un sistema en donde todos salgan beneficiados.

Además del compromiso y la colaboración, hay otras formas de manejar los conflictos; acomodación, evasión y competencia. Si se escoge la acomodación, una de las partes en conflicto únicamente acepta la demanda de la otra. Esta ocurre si una de las partes es más influyente que la otra por lo que logró cometer su objetivo sobre la parte débil. Desde la perspectiva de la organización, este enfoque no es lo suficientemente necesario ya que las partes no se encuentran en el mismo rango o jerarquía.

Si los conflictos se ignoran, ambas partes tratan de pasar por alto el problema y no actúan ni hacen nada por resolverlo. Evadir los conflictos no es una posición eficaz porque no se llega a la raíz, origen del problema, de modo que este empeora y se torna más grave de lo que pudo haber sido al principio.

La competencia sucede si cada parte integrado en el conflicto intenta extender sus propios beneficios, genera poco interés en entender la visualización de la otra y llegar a un acuerdo que logre alcanzar las metas entre ambas. Empeora los conflictos ya que cada parte trata de manipular a la otra y al mismo tiempo superarla. Como manera de enfrentar el problema en sí, la rivalidad es poco eficaz para las empresas, ya que ambas partes están más enfocadas en ganar que en ayudar a encontrar una solución que sea favorable para todos los involucrados. Desafiar los conflictos mediante la acomodación, la evasión o la competencia es una forma poco mediática desde el punto de vista de las instituciones, porque ninguna cooperar para encontrar respuestas a sus diferencias.

Si las partes en conflicto ceden a colaborar, las probabilidades de que una organización logre sus metas son más altas. Las estrategias de manejo de conflictos que utilizan los gerentes para resolverlos funcionalmente se enfocan en cada persona y en el total de integrantes de una empresa. Algunas de estas estrategias son:

- La primera es la de aumentar la conciencia de los orígenes de los conflictos, está se refiere a si ocurren conflictos por mala difusión de información y malos entendidos interpersonales. Por ejemplo es común que la diversidad de personalidades en una empresa no congenie y choquen entre sí, en estas situaciones los gerentes deben intervenir desde el origen de esos desacuerdos, o al haber dos clases de personas que llevan un problema de diferente manera,

para la resolución de este caso se debe abordar el problema desde las diferencias de ambas partes y que estas no entren en problemas personales.

- La siguiente es la de aumentar la conciencia y las habilidades para manejar la diversidad. También suele suceder que surgen conflictos a causa de la diversidad, por ejemplo si los colaboradores de mayor edad se sienten incómodos o disgustados si deben pedir disculpas a personas más jóvenes que ellos y estos son quienes están a cargo, otra circunstancia similar es la de un latino que se siente excluido de un grupo de personas extranjeras. Aumentar la conciencia, las habilidades para llevar la diversidad puede tener mayor influencia con personas, grupos y organizaciones de otros países o culturas.
- Seguidamente está la de practicar la rotación de puestos o asignar trabajos temporales. En repetidas ocasiones surgen conflictos porque los integrantes de las empresas no comprenden correctamente las actividades y demandas que otros deben atravesar en su trabajo, por último dentro de esta clasificación de estrategia se encuentra la de transferencia permanente o despedida necesaria, en el que caso que ninguna de las estrategias anteriores funciona o da resultados, los gerentes deben tomar medidas drásticas como transferir permanentemente o el despido.
- Por ultimo esta la estrategia centrada en toda la organización. Dentro de esta se encuentra la de cambiar la estructura o la cultura, esta sucede en ocasiones en donde la presencia de un conflicto dentro del órgano de una empresa ayuda a cambiar la forma en la que se agrupan personas y tareas, también contribuye a la modificación de las normas y valores de la cultura de la organización, también se encuentra la de modificar el origen de los conflictos, esta sucede si los conflictos se deben a una incorporación de la autoridad, sistemas distintos de evaluación o recompensas, o incongruencias de status.

#### 1.2.4 Estilos de conflictos

Wilmot y Hocker (como se cita en Aamodt 2010) mencionan que en general se cree que la mayoría de las personas tienen un estilo particular que utilizan al momento de enfrentar conflictos. Aunque estos estilos reciben una gran variedad de nombres, el consenso entre los expertos es que son cinco los más comunes estos son:

- De evitación y acomodaticio. Las personas que tienen el primer estilo suelen evadir el conflicto y esperan que sea resuelto sin su intervención. Si los conflictos son menores y su frecuencia es menor a la de uno grave, este estilo es adecuado, el segundo se da en el caso que un sujeto este empeñado en resolver un conflicto que está dispuesto a salir perjudicado. Las personas que escogen este estilo se les reconocen por ser personas débiles pero a la vez cooperativas.
- Impositivo y colaborativo. Las personas con el estilo impositivo manejan el conflicto de forma que exista un beneficiado y un perjudicado, hace lo que esté en su alcance para ganar, sin tomarle demasiada importancia a la otra persona. Este estilo es conveniente en emergencias o probabilidad de violación a fundamentos políticos, éticos o legales si la otra parte no está de acuerdo con la propuesta, en cuanto al colaborativo la persona desea ganar pero también quiere que la otra persona lo haga, explora soluciones en la que todos ganen, es decir, formas en las que ambos lados obtengan lo que quieren.
- Comprometido. Este último surge de la necesidad de adoptar tácticas que dan y permiten que cada lado tenga algo de lo que quiere pero no todo lo que desea. La mayoría de los problemas se solucionan a través alguna forma de compromiso de forma que una solución beneficie a ambos lados.

### 1.2.5 Causas del conflicto

A pesar de que muchas personas evitan tener problemas en el trabajo, hay veces en que una situación llega a un nivel de frustración en donde es casi imposible no poder reaccionar; esto puede ser algo positivo en un ambiente laboral ya que enseñan a las partes a crecer de forma independiente y lograr una mejor comunicación. Para que esto se logre se debe conocer la raíz del problema por lo que se deben entender las causas que lo originan, algunas de estas son:

- Competencia por los recursos. El conflicto ocurre como resultado de la demanda de un recurso en donde se excede su oferta. Esto suele pasar si no se dispone de suficiente fuente económica, espacio físico, personal o equipo para satisfacer las necesidades de cada colaborador o grupo.
- Interdependencia de tareas y ambigüedad jurisdiccional. Surge de la evaluación de desempeño de los integrantes de un grupo que debe seguir las normas de otro grupo ajeno al propio. El conflicto provocado por este es especialmente causado por dos grupos que dependen uno del otro con metas distintas, el segundo se encuentra en los límites geográficos o líneas de mando no son claros.
- Creencias y personalidad. Es más posible que suceda un conflicto en los individuos o grupos que creen que son superiores a otras personas o grupos, o si los demás los han maltratado. Estos son susceptibles a otros y están en peligros pues no pueden confiar en los demás y están vulnerables o no tienen autoridad.

### **1.2.6 Resolución del conflicto**

Rahim (como se cita en Guillén, et. al 2010) explica que el control del conflicto en el centro de la organización conlleva al diagnóstico e intervención en todos los niveles de conflictos como lo son los intrapersonales, interpersonales, intergrupales e intergrupales.

Es común que se maneje el conflicto en un lugar o momento indebido con el riesgo de realizar acciones ineficaces y como resultado tener acciones negativas. Se debe reconocer que este tipo de intervención es difícil, costosa y a largo plazo lo que lleva a realizar gestiones puntuales que en la mayoría de casos terminan por ser malas experiencias.

Se debe tener en cuenta que la resolución de conflicto no es siempre la mejor vía por los efectos desfavorables que implica. No obstante, también es verdad que mientras se menciona un conflicto en un momento específico o situación en especial, suele ser tan rápido que probablemente los efectos negativos traspasen los positivos. Por esta razón es común hablar de resolución de conflicto, estrategias de control del conflicto, conflicto y negociación, entre otros.

Como si este fuese un error grave por sí solo.

Un conflicto como cualquier otra situación dentro de la sociedad, es vulnerable a ser manipulada, lo que significa que se puede aumentar o reducir el grado de conflicto en tiempo y espacio, con el fin de lograr por completo de sus beneficios y minimizar los costos. Resolver un conflicto por otro lado, sería eliminarlo lo que resulta poco alcanzable. Dentro de los estilos de control de conflictos están:

- Integrativo. Se caracteriza porque una persona, área o departamento tiene alto interés en los beneficios propios de otros. Implica un intercambio de información, análisis de diferencias,

entre otros, que den espacio a una solución creativa con un resultado óptimo para ambas partes.

- **Complaciente.** Se trata de tener poco interés en los beneficios propios y uno alto en los intereses de otro. También de reducir las oposiciones y resaltar los aspectos comunes para satisfacer los intereses. Usualmente se utiliza como estrategia si se quiere dar algo a otros, quien vendría a en un futuro recompensarlo.
- **Dominativo.** Es el opuesto al anterior, se tiene un profundo interés en su propio beneficio o poco o ninguno en el de otro sujeto. Puede apropiarse en resolver un conflicto insignificante y actuar en caso de emergencia, tomar decisiones irrelevantes, entre otros.
- **Evitativo.** Se tiene poco interés en los beneficios propios. Es útil al tratarse de un tema con poca importancia o con poco potencial.
- **Comprometido.** Supone una base media dentro de todas las demás, se utiliza al momento que los objetivos de dos personas sean incompatibles, o si las dos partes son iguales y poderosas.

### **1.2.7 Trabajo en equipo**

Gutiérrez (2014) define trabajo en equipo como una estrategia que busca promover el desarrollo de determinadas tareas en la empresa mediante grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr un objetivo, en donde las personas aportan actividades habilidades y conocimientos que con frecuencia son complementarios, las condiciones para el trabajo tienen una serie de características para lograr ser exitosas que son:

- Condiciones propicias. Las personas que poseen liderazgo en una empresa deben creer y conocer en el trabajo en equipo, para que ellos sean quienes promulguen tareas de mejora e innovación, y que estos últimos sean quienes tengan la guía, las condiciones y el apoyo requerido.
- Formación del equipo. El primer paso del trabajo en equipo es la organización de la persona que se hará a cargo del proyecto o de la tarea, esta es la encargada de dirigir y coordinar al resto de integrantes para la realización de una actividad, esta selección es primordial ya que asignara los roles del resto de participantes, si no se tiene una designación clara de tareas es totalmente normal que los involucrados no se sientan parte, por lo tanto se desinteresan por cumplir un objetivo.
- Establecer y aclarar objetivos. Todos los integrantes de un equipo ¿ñ deben tener claro que es lo que desean alcanza, las metas deber ser compartidas, de tal forma que el resto de copartícipes sienta la necesidad de alcanzar dicho término.
- Buenos procedimientos de trabajo. El equipo debe tener la asesoría y el entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones acertadas, además deben conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto como el de su análisis, solución y respuesta.
- Participación, compromiso y buenas relaciones interpersonales. Explorar un buen nivel de participación de todos los integrantes del equipo, un compromiso alto y clima apto que mejore las relaciones personales y el interés por el equipo.

En contraste con los aspectos anteriores, algunos de los puntos que llevan a los equipos al fracaso pueden ser al no existir un clima agradable de trabajo, los objetivos que se plantearon no son claros o son confusos, se planifica incongruentemente, existe negatividad y egoísmo por

parte de algunos participantes, los miembros están poco motivados y no son perseverantes en lo que hacen, los involucrados se sienten excluidos, no existe un entorno de confianza, falta de conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo, estos factores son interdependientes uno del otro ya que si uno falla se provoca un efecto negativo en el otro.

### **1.2.8 Metodología para la solución de problemas**

Todo entorno que mantenga una interacción humana es vulnerable a enfrentar conflictos, es normal que en una organización se presenten situaciones que amenacen la estabilidad del ambiente laboral y afectar la cultura de la empresa, son estas las que acciones que pueden entenderse como enfrentamiento entre dos o más personas.

La resolución de conflictos laborales es uno de los procesos más difíciles de manejar sin importar el tamaño de la compañía, gestionarlos es siempre un dilema y suele ser complicado ante todo si no se mantiene la calma, es común que estos permanezcan igual sino se tienen las estrategias indicadas, si parece que los esfuerzos de mejora o de corrección no dan los resultados esperados, el efecto de esto se debe a que en parte la manera en la que se tratan de enmendar los problemas no son los adecuados, en la cual es frecuente caer en alguno o varios de los siguientes errores:

- Primero está el error de atacar los efectos y los síntomas sin ver la raíz del problema, con la pauta de los síntomas quizá se obtengan beneficios en un periodo corto de tiempo, pero la problemática volverá a presentarse en un futuro, también está tratar de resolver los problemas por su propia reacción, por impulso, ocurrencias y regaños, no mediante un plan estratégico de soluciones basado en métodos y herramientas de análisis.

- El segundo error es el de aislar los esfuerzos en donde se piensa que no hay posibilidad para mejorar o no se ataca lo que es realmente importante, si no que se centra la atención en problemas secundarios.
- Seguidamente está el de no comprender que cada trabajador dispone de valores personales que en ocasiones pueden ser contradictorios a los de sus compañeros e inclusive con los de la empresa, acá es donde debe entenderse que la ética profesional de cada persona debe ser respetada, la única solución para evitar este tipo de situaciones es realizar un procesos de reclutamiento y selección de personal basado en los valores de los candidatos.
- Por último está el conflicto originado por asignación de roles, este surge si un trabajador debe realizar tareas o funciones que no le corresponden, por lo general generan disgusto, insatisfacción e inestabilidad, para evitar este problema es necesario establecer descriptores de puestos por competencias.

Dado que el conflicto es inevitable en las relaciones laborales, es esencial establecer procesos eficaces de prevención y resolución para disminuir su aparición en los lugares de trabajo, aunque muchas veces esto suele ser cansado, agotador e incluso tedioso es la mejor decisión que puede tomarse.

### **1.2.9 Contextualización de la unidad de análisis**

Se trabajó con una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, dicha institución tiene como segmento base a la familia, su objetivo principal es el de satisfacer a los clientes con un servicio excelente, con la finalidad de diferenciarse de la competencia, de esta manera liderar el mercado de occidente.

Como activo primordial tienen a los colaboradores, a quienes se les garantizan ingresos justos y trato digno, suma sus esfuerzos en realizar un buen trabajo, dentro de su filosofía de trabajo se encuentra el de ofrecer un cuadro de ética y valores de más de medio siglo legado por los fundadores, para ofrecer a los accionistas niveles adecuados de rentabilidad y establecer un justo equilibrio de intereses entre colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y entidades incluidas en general.

Como se pudo estudiar en el primer capítulo, son diferentes las definiciones, enfoques y relaciones que pueden hacerse entre ambas variables, también se pudo analizar como intervienen e influyen una con la otra y están estrechamente conectadas, es esencial que la información anteriormente proporcionada sea leída cuidadosamente, ya que de no ser así no puede entenderse su esencia, tanto la comunicación interna como el manejo de conflictos cumplen con un fin dentro de las organización, por lo tanto los aportes anteriormente dados contribuyen a la correcta administración.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación en el manejo y resolución de conflictos en una empresa funciona como factor clave que repercute en el compromiso de los colaboradores. Si la información fluye libremente, las personas están más conscientes e implicadas en las actividades de la organización y las decisiones de gestión que afectan sus funciones. En algunas ocasiones la comunicación tradicional y la conducción de un problema no resulta suficiente para resolver la cantidad de quejas que envuelven a una institución, es por esto que nace la necesidad de trabajar por un proyecto en común que ayude a dar una buena imagen y presentar un trabajo diferente. A este inicio se le llama comunicación interna y resolución de conflictos.

La característica principal de estas herramientas no se encuentra en la técnica, sino en la forma de implementación, que es el que ayuda a alcanzar el objetivo principal de la organización. No se debe únicamente de presentar una propuesta sino que también de dar al colaborador el deseo y los medios para funcionar bien. Una de sus finalidades es satisfacer a la fuerza laboral para que disfrute su trabajo, se sienta integrado, prevenir los malos entendidos y estar plenamente estable en la ejecución de las tareas en el corazón de la estructura. Ambas se presentan como un componente del flujo de información y el buen intercambio de mensajes que a su vez aportan respuestas positivas o favorables a las demandas que la empresa requiere para hacer frente a las actividades diarias que puedan perjudicar el avance o desarrollo de los procesos y operarlos de la mejor manera.

En Guatemala son pocos los lugares en donde se tiene un programa de comunicación interna establecida como tal, que ayude a manejar y administrar toda clase de información a través de instrumentos de resolución que eviten que estos se conviertan en conflictos, Este instrumento por lo tanto es importante en el manejo de gestión y su resolución de amenazas. Lo

que resulta de beneficio para el crecimiento de los procesos de las organizaciones en busca de mejorar continuamente sus logros y medios, es también una herramienta fundamental para el éxito profesional de sus miembros.

La importancia de la comunicación interna y el manejo de conflictos es un factor determinante en los procesos de una empresa, también es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre el personal y la organización. Por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos del área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos del área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer los factores que intervienen en la comunicación interna del área administrativa de una fábrica y comercializadora de prendas de vestir.
- Detectar las formas de gestión de comunicación interna para el manejo de conflictos entre los colaboradores del área administrativa de una fábrica comercializadora de prendas de vestir.
- Conocer los factores que intervienen en el manejo de conflictos.
- Proponer un programa de capacitación para mejorar la dirección de manejos de conflictos a través de sistemas de comunicación interna.

## **2.2 Variables de estudio**

□ Comunicación interna

□ Manejo de conflictos

### **2.2.1 Conceptualización de variables**

- Comunicación interna

Brandolini, Gonzales y Hopkins (2009) explican que la comunicación interna es uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

- Manejo de conflictos

Bureau (2015) define que es una incompatibilidad entre conductas percepciones, objetivos y/o efectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles.

### **2.3 Operacionalización de variables**

Las variables de estudio se operacionalizaron a través de un cuestionario de 18 preguntas, la cual apoyará a determinar si la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos de una empresa.

### **2.4 Alcances y límites**

Los alcances que se lograron con esta investigación es la relación entre la variable de comunicación interna y manejo de conflictos en los colaboradores de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir, dentro de los limitantes para la realización de esta investigación se encontraron los horarios de trabajo, la participación, disposición, colaboración

para aportar información así como establecer una fecha para reunir a los grupos de colaboradores en el lugar acordado.

## **2.5 Aporte**

Brinda a la sociedad nuevos conocimientos acerca de la comunicación interna y manejo de conflictos, proveer una herramienta que les permite crear una visión más clara de lo que es, lo que repercute, su interacción con otros temas relevantes y su impacto en el ámbito laboral.

A la organización en la cual se realizó la investigación, ya que a través de esta investigación conocerán el estado actual de los procesos de administración de información, los factores que intervienen en la comunicación interna que puede o no afectar en el manejo de conflictos de la misma asimismo presentar una programa de capacitación como propuesta que sirva como una herramienta que responda a las necesidades reales de la empresa.

Del mismo modo, a los colaboradores para que logren de una manera viable, rápida los objetivos de la institución, así como cumplir con las metas de la empresa y al mismo tiempo lograr un sentido de pertenencia.

Informar, educar a todo estudiante y profesional que haga uso de su contenido, ya que es un tema actual e importante en las organizaciones e incentivarlos a estudiar más a fondo el tema.

Por último a la carrera de psicología industrial/organizacional, a la Facultad de Humanidades y a la Universidad Rafael Landívar, por la importancia del tema, se podrá utilizar como fuente para la realización de distintas investigaciones y proyectos.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos se conforman de 45 personas que corresponden al 100% de la población del área administrativa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir en la zona 3 de Quetzaltenango, de estos 10 son hombres y 35 mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, la mayoría en una situación económica de clase media, 12 de ellos graduados del nivel universitario y 33 hasta nivel diversificado.

#### **3.2 Instrumentos**

Para la elaboración de esta investigación se utilizó un cuestionario para medir la relación entre las dos variables de estudio.

Un Cuestionario, según Chasteaneuf (2009) es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. En este tipo de instrumento se puede utilizar dos tipos de preguntas. La primera son las abiertas, no señalan límites en la respuesta, por lo que resultan ventajosas en el momento en el que no hay mayor información, ya que pueden dar respuestas más amplias. Las segundas son las cerradas son aquellas interrogaciones que dan respuestas limitadas, debido a que muchas veces se dan solamente dos posibles respuestas, la ventaja de estas es que son más fáciles de codificar y analizar.

#### **3.3 Procedimiento**

Los pasos que se han seguido para llevar a cabo esta investigación son los siguientes:

- Se realizó y entrego sumario, en este se propusieron dos temas de investigación en donde se seleccionó únicamente uno, el cual se trabajó en él.

- Realización de solicitud y aprobación de unidad de análisis en una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir de la zona 3 de Quetzaltenango.
- De los temas propuestos en el sumario uno fue aprobado para realizar la investigación.
- Redacción del planteamiento del problema, confrontar la situación actual de ambas variables, su relación, su importancia y su trascendencia en la unidad de análisis.
- Redacción de introducción, en esta se explica de forma clara, la razón por la que se realiza la investigación, a quienes está dirigido y su razón de ser.
- Realización y redacción de antecedentes por varios autores y fuentes de información, extraídas de blogs, boletines, documentos e investigaciones recuperadas de internet.
- Elaboración y redacción del marco teórico, con fundamentación de libros y autores que profundizan las variables de estudio.
- Elaboración y selección del método de la investigación con la finalidad de alcanzar el objetivo general y los tres específicos propuestos.
- Interpretación y descripción de resultados estadísticos de investigación de campo.
- Redacción y elaboración de resumen de investigación.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones
- Redacción de referencias bibliográficas, fuentes de donde se extrajo información utilizada en este documento.
- Se adjuntan anexos, instrumento de evaluación, cuadro de operacionalización de variables de estudio y propuesta.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Esta investigación es de tipo cuantitativo debido a la metodología estadística y diseño descriptivo

Sampieri (2010) define al diseño cuantitativo como la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Arias (2011) define el diseño de investigación descriptiva como el estudio sistemático y empírico de las influencias y relaciones de variables entre sí.

Adoptar el nivel de confianza al 95% (1.96)

- Encontrar el error típico de la proporción  $\sigma_p = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{N}$  proporción
- Hallar el error muestral  $E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$
- Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial  $R_c = \frac{p}{\sigma_p}$
- $C = L_s = p + E$
- $C = L_i = p - E$
- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si  $RC > 2.58$  entonces es significativa

Si  $RC < 2.58$  entonces no es significativa

- Hallar porcentaje  $\% = f \cdot 100$

N

□ Hallar proporción  $p = \frac{f}{N}$

N

- Hallar Q  $Q = p - 1$
- Fiabilidad = es fiable si se encuentra contenida en el límite superior y límite inferior.

#### IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos del área administrativa de una fábrica y comercializadora de prendas de vestir de la ciudad de Quetzaltenango, por lo que se realizó un cuestionario de diecisiete preguntas con opción de si, no y porqué en algunos de los ítems, validado por profesionales conocedores del tema.

Los sujetos de estudio fueron 45 personas del área administrativa, 10 hombres y 35 mujeres. A continuación se presenta el proceso estadístico.

Ítems	f	%	p	Q	$\sigma p$	$\epsilon$	Li	Ls	Rc	Fiab	Sign	OG	OE
<b>1</b>													
Si	41	91	0.91	0.09	0.04	0.08	0.83	0.99	22.75	Si	Si		1
No	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	Si	Si		
<b>2</b>													
Si	8	18	0.18	0.82	0.06	0.11	0.07	0.29	3	Si	Si		1
No	37	82	0.82	0.18	0.06	0.11	0.71	0.93	13.67	Si	Si		
<b>3</b>													
Si	36	80	0.8	0.2	0.06	0.11	0.69	0.91	13.33	Si	Si		2
No	9	20	0.2	0.8	0.06	0.11	0.09	0.31	3.33	Si	Si		
<b>4</b>													
Si	44	98	0.98	0.02	0.02	0.03	0.95	0.01	49	Si	Si		2

No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-	0.01	0.05	1	No	No	x	
<b>5</b>														
Si	42	93	0.93	0.07	0.04	0.08	0.85	1.01	23.25		Si	Si		3
No	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-	0.15	1.75		Si	No	x	
<b>6</b>														
Escrito	2	4	0.04	0.96	0.02	0.03	0.01	0.07	2		Si	Si		3
Oral	3	7	0.07	0.93	0.03	0.06	0.01	0.13	2.33		Si	Si		
Ambos	40	89	0.89	0.11	0.04	0.08	0.81	0.97	22.25		Si	Si		
<b>7</b>														
Si	41	91	0.91	0.09	0.04	0.08	0.83	0.99	22.75		Si	Si		2
No	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25		Si	Si		
<b>8</b>														
Si	36	80	0.80	0.20	0.06	0.12	0.68	0.92	13.33		Si	Si		2
No	9	20	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08	0.32	3.33		Si	Si		
<b>9</b>														
Si	29	64	0.64	0.36	0.07	0.14	0.5	0.78	9.14		Si	Si		3
No	16	36	0.36	0.64	0.07	0.14	0.22	0.5	5.14		Si	Si		

<b>10</b>													
Si	28	62	0.62	0.38	0.07	0.14	0.48	0.76	8.86	Si	Si		3
No	17	38	0.38	0.62	0.07	0.14	0.24	0.52	5.42	Si	Si		
<b>11</b>													
Si	34	76	0.76	0.24	0.06	0.11	0.65	0.87	12.67	Si	Si		3
No	11	24	0.24	0.76	0.06	0.11	0.13	0.35	4	Si	Si		
<b>12</b>													
Si	10	22	0.22	0.78	0.06	0.12	0.1	0.34	3.67	Si	Si		2
No	35	78	0.78	0.22	0.06	0.12	0.66	0.9	13	Si	Si		
<b>13</b>													
Individual	39	87	0.87	0.13	0.05	0.10	0.77	0.97	17.4	Si	Si		4
Grupal	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	Si	Si		
Ambas	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-	0.1	1.33	No	No	x	
<b>14</b>													
Si	32	71	0.71	0.29	0.07	0.13	0.58	0.84	10.14	Si	Si		3
No	13	29	0.29	0.71	0.07	0.13	0.16	0.42	4.14	Si	Si		
<b>15</b>													
Si	36	80	0.8	0.2	0.06	0.12	0.68	0.92	13.33	Si	Si		4

No	9	20	0.2	0.8	0.06	0.12	0.08	0.32	3.33	Si	Si		
<b>16</b>													
Si	41	91	0.91	0.09	0.04	0.08	0.83	0.99	22.75	Si	Si		3
No	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	Si	Si		
<b>17</b>													
Si	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-	0.01	0.15	1.75	Si	No	x
No	42	93	0.93	0.07	0.04	0.08	0.85	1.01	23.25	Si	Si		4

Los resultados del estudio demostraron que los colaboradores están de acuerdo con que la comunicación interna está relacionada con el manejo de conflictos de la organización independientemente de los lineamientos que se utilicen para la administración de información.

Es fiable porque el 92% de los colaboradores respondieron afirmativamente a todas las interrogantes según los indicadores tales como, rol del comunicador, los rumores, escuchar y responder, trabajo en equipo metodología para la resolución de conflictos.

Mientras que el 8% de las interrogantes no fueron relevantes dentro del estudio como el indicador de tipos de conflictos y sistemas de comunicación.

## V. DISCUSION

Este estudio tuvo como propósito determinar la relación de la comunicación interna con el manejo de conflictos, con esta investigación se comprobó la relación entre las variables.

A continuación, se presentan los principales resultados de este estudio.

De los datos obtenidos a través del cuestionario se tuvo como respuesta que el 91% de los colaboradores afirman que la forma de transmitir mensajes o información en su departamento es clara y precisa por otro lado el 9% niega el recibirla de esta forma, esto se relaciona con Fuentes (2011) en donde explica que para que los objetivos de comunicación se cumplan se deben manejar estrategias que resuelva los errores de recepción bajo el estándar de emisión de los miembros más informados para que el mensaje que se desea transmitir no se desplace, como consecuencia provoque hostilidad y malas relaciones de trabajo.

Esto también se relaciona con Brandolini, Gonzales y Hopkins (2009) quienes comentan que todo comunicador implicado en el proceso de comunicación interna debe implementar medios integrales en los sistemas de distribución de datos para que la información que reciban los miembros no haya sido alterada ni modificada.

Por otro parte 8 personas afirman que los medios de comunicación utilizados para transmitir los mensajes o información son efectivos mientras que el 82% demuestran que no lo son, lo cual coincide con Cruz (2010) quien menciona que uno de los mayores enemigos de los sistemas de comunicación interna es el lenguaje en su estructura lineal y básica caracterizado por salidas en diferentes direcciones muchas veces ocasionado por una mala cultura comunicativa en donde no se aplica la retroalimentación de los sistemas ya implementados como asegurador del método aun sin tener los recursos suficientes para realizar esta acción, tal como lo confirma

Muñiz (2014) quien comenta que muchas veces se piensa que incluir programas de comunicación local es únicamente para un grupo selectivo dentro de la comunidad empresarial, quien también explica que esta idea ha conducido a empresas nacionales a creer que no son capaces de tenerlas en su programa de trabajo por no contar las herramientas necesarias, el autor da la recomendación de considerar el pensamiento de que la disposición por parte de los trabajadores a crecer es el elemento esencial para que cualquier procedimiento funcione.

Asimismo al preguntar si la comunicación informal es negativa el 80% respondió que sí, ya que es ambigua, confusa, causa descontrol laboral, ambiente desagradable y en su mayoría generan conflictos tal como lo menciona Robbins (2013) quien dice que la comunicación informal se crea en respuesta de situaciones en donde no hay ideas claras o imprecisión de condiciones que causan ansiedad entre las personas que conforman un grupo de trabajo, mientras que el 20% contesto que no lo es, debido a que puede ser utilizado como retroalimentación para conocer el estado real de la empresa, su funcionamiento, encontrar las causas de los problemas y resolverlos en donde el autor anteriormente mencionado también explica que este fenómeno más conocido como rumores o chismes satisface las necesidades de los miembros de un equipo ya que dan un parámetro realista sobre el estado de la organización.

Cuando se les pregunto si mientras hacen preguntas no recibe la información deseada y algunas veces las preguntas llegan a molestar confundir o provocar una barrera defensiva, 36 personas respondieron que si, por otro lado 9 confirmaron que han tenido ningún problema o inconveniente, Robbins (2013) menciona que en una conversación en el lapso de tiempo en el que una persona habla y otro responde los mensajes pueden llegar a mal interpretarse ya sea por algún distractor o por desorientación en el espacio y tiempo de la conversación, también comenta que hay ciertas defensas que las empresas deben enfrentar, una de ellas es la forma en la que una

persona reemite la información, esto quiere decir la forma en como se dice algo sea de forma intencional o no, cuando esto sucede ambas partes deben tomar en cuenta que la filtración de información, las emociones, el lenguaje y las mentiras juegan un papel importante en el resultado de una diállogo entre dos o más personas, Brownell (como se cita en Verdeber y Verdeber 2015) explican se debe dar un significado al proceso en donde se reciben y responden mensajes para que estos se puedan entender y no provoquen malas interpretaciones o malos entendidos.

Jones y George (2014) mencionan que en las empresas hay distintos tipos de conflictos, mismos que deben entenderse, comprender sus diferencias y similitudes para que sea más fácil manejarlos, ya que de esto depende el tiempo que tendrá que pasar para solucionarlos, al momento de cuestionar a los colaboradores preguntándoles si en la organización surge algún conflicto o problema suelen ser prolongados o difíciles de resolver 29 respondieron que si, por su parte 16 sujetos contestaron que no, tal como lo indica Nervo (2015) cada ser humano es diferente, acciona y percibe las cosas de distinto modo lo que puede generar que un problema aun cuando este sea insignificante puede alargarse a razón de esto, el mismo autor recomienda crear estrategias de manejo de conflictos para reaccionar en el momento en que se presentan indicios de alguna situación futura a ser un problema.

Para prevenir que dentro de una área de trabajo se originen problemas es necesario establecer lineamientos claros del que hacer y cómo hacerlo, Merlano (2011) menciona que para resolver un conflicto es necesario analizar su origen y naturaleza, luego extraer la información necesaria para formar líneas abiertas de discusión en donde se permita la expresión libre de comentarios y opiniones, este proceso forma una cultura comunicativa que se repite hasta disminuir la aparición de conflicto, al momento de preguntar si es fácil que se origine un malentendido en el departamento de trabajo 28 trabajadores respondieron que sí y por su lado 17

dijeron que no si está clave es aplicada el número de personas que respondieron de forma afirmativa disminuirá, por lo tanto únicamente será necesario darle seguimiento a la estrategia además de aplicar talleres de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y talleres que mejoren la salud emocional de los colaboradores.

El 71% de las personas respondieron que la diversidad de personalidades en la empresa no congenian y chocan entre si mientras que el 29% contesto que no, en su mayoría mencionan que todas las personas son diferentes, actúan, hablan y se expresan de distinto modo, pero se debe aprender a tratar con ello, algunas veces esto puede perjudicar al momento de querer tomar una decisión como equipo de trabajo o realizar una actividad, de acá surge la importancia de grupos funcionales dirigidos hacia el mismo objetivo aunque estos tengan diferencias, para lograrlo se deben seleccionar personas que sean líderes y que conozcan los diferentes estilos de control de conflictos.

Rahim (como se cita en Guillén, et. Al 2010) proporciona cinco formas para manejar un problema, el primero es el integrativo en donde se busca un ganar-ganar en donde las personas sientan que son tomadas en cuenta, seguidamente el complaciente que se trata de enseñar a tener poco interés en los beneficios propios y uno alto en los intereses de otros, tercero el dominativo este se aplica cuando dentro de un departamento hay personas con personalidad agresiva este estilo se caracteriza por apropiarse en resolver un conflicto aun cuando el resto de integrantes no estén de acuerdo, cuarto es el evitativo este no es funcional para problemas generales pero resulta estratégico para situaciones instantáneas, por ultimo está el método que tiene como base encontrar un objetivo en donde las personas sientan compatibilidad con otras.

Gutierrez (2014) define al trabajo en equipo como una estrategia que busca alcanzar el desarrollo de una empresa mediante grupos de personas que colaboren e interactúen para

alcanzar una meta, al momento de preguntar si se logran alcanzar los objetivos en común de la empresa 36 respondieron de forma afirmativa y 9 negaron está interrogante, por los resultados obtenidos se puede confirmar que las personas trabajan con la visión clara de a donde desean llegar, por su se puede analizar en cuanto al número de personas que contestaron que no se debe a la desorientación por elementos que atribuyen el buen funcionamiento de un equipo de trabajo.

El autor antes mencionado brinda una serie de características para lograr que un grupo funcione de forma exitosa, primero las condiciones propicias: esto se refiere a que las personas que posean cualidades de líderes tengan la oportunidad de crecer profesional y personalmente, para que sean ellos quienes promulguen el factor motivacional al resto de sus compañeros, segundo esta la forma en la que se crea un equipo, su organización, esto se logra desde el momento de crear un perfil, descriptor de puesto y reclutamiento, está selecciona es fundamental ya que asignara los roles del resto de participantes en un área con una estructura propia de trabajo, seguidamente está el de establecer y aclarar objetivos con el fin de crear la necesidad de alcanzarlos, como cuarto elemento están los procedimientos de trabajo que deben guiarse de las necesidades reales de la empresa, por ultimo todas las personas involucradas deben tener un compromiso alto con el resto de personas.

El 93% de colaboradores respondieron de forma negativa al preguntar si la empresa tiene un plan estratégico de solución de conflictos basados en métodos de comunicación y herramientas de análisis 7% de colaboradores afirman si tenerlos como juntas de resolución, boletas animas y entrevistas esto hace referencia a Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011) quienes mencionan que la entrevista en una forma de conversación en donde se involucran dos o más personas con un fin propuesto, en este caso resolver un problema, debido a los resultados presentados hay un mal funcionamiento en el proceso, especialmente en los componentes que conforman una entrevista, primero se debe corroborar que el entrevistador sea la persona quien

guie el proceso y que el entrevistado tenga la disposición para tener una conversación con la intención de dar información real.

## **VI. CONCLUSIONES**

Se determinó que la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos, ya que de ello depende prevenir que dentro de la organización haya un entorno rodeado de problemas.

Los factores que intervienen en la relación con la comunicación interna son, la forma que se manejan los métodos para solucionar un conflicto como también la forma en la que se aplican y se utilizan, los canales y medios para transmitir mensajes en las diferentes áreas de la empresa, la estructura organizacional para la administración de información y la manera en la que se conforman los equipos de trabajo de acuerdo a los objetivos individuales y de la empresa.

Los medios de gestión de comunicación interna para el manejo de conflictos entre los colaboradores son a través de juntas, reuniones, entrevistas con el fin de solucionar o conocer el origen de un conflicto en su mayoría forma oral.

Los factores que intervienen en el manejo de conflictos son, la diversidad de personalidad, emociones, creencias, líneas de mando y los métodos estratégicos para la administración de soluciones,

Los colaboradores alcanzan los objetivos de la empresa, sin embargo el proceso se ve afectado debido a la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, la mala recepción de mensajes y principalmente por la falta de cooperación por parte de los involucrados para encontrar respuestas a sus diferencias.

## VII. RECOMENDACIONES

Mejorar los canales y medios de comunicación interna por medio de retroalimentación a través de capacitaciones con el fin de crear un plan de mejora continua en donde se pueda dar a conocer la importancia de su correcta ejecución lo que ayudará a las personas a cómo llevar a cabo un conflicto aun cuando los subalternos no estén presentes sin provocar problemas con el resto de miembros involucrados.

Es fundamental que cada colaborador conozca la importancia de aplicar los métodos correctos de transmisión de información y la forma en que deben hacerlo, con el fin de no crear malas interpretaciones o manipulación inconsciente de datos, también es necesario fortalecer el tema en capacitaciones donde se explique cuál es la forma adecuada de dirigirse a otras personas al momento de emitir algo o comenzar una conversación que sea propensa a crear conflictos.

Es necesario enseñar los estilos de resolución de conflictos para que los colaboradores de la empresa conozcan cómo actuar a los diferentes escenarios causados ya sea por cosas insignificantes que luego se expandan o problemas ya ocasionados.

Crear grupos de trabajo funcionales que puedan sentirse a gusto con las personas que se relacionan y a la vez también dar talleres en donde todos los trabajadores puedan relacionarse con los demás y por su lado conozcan la importancia de relacionarse con todo tipo de personas independientemente de la personalidad que está tenga.

Crear planes de entrevistas y reuniones en donde la persona que tenga a su cargo administrar los problemas internos tenga una guía preventiva para cualquier caso en el que no tenga experiencia

## VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional un enfoque aplicado*. (6ta. Ed). México: Cengage Learning.
- Angiolini (2014). *Seminario interdisciplinario*. Recuperado de <http://studylib.es/doc/1242160/comunicaci%C3%B3n-interna--una-herramientapol%C3%ADtica-estrat%C3%A9gica>
- Arias, F. (2011). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª. Ed). Caracas, Venezuela: El pasillo.
- Brandolini, A. Gonzáles, M. Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna claves para una gestión exitosa*. (1a. Ed). Buenos aires: La Crujía.
- Bureau, S. (2015). *Liderazgo y resolución de conflictos* (1era. Ed) Bogotá: ICB Editores
- Cruz, C. y Cala, I. (2015). *La comunicación: las dos caras de la comunicación* (1ª. Ed). Sunrise, Florida: Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo personal, crecimiento personal, liderazgo y motivación.
- Croci, J. (2014). *Comunicación indoor*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionindoor.htm>
- Fonseca, S. Correa, A. Pineda, M. y Lemus, Francisco. (2011). *Comunicación oral y escrita*. (1er. Ed). México: Pearson.
- Fuentes (2011). *La estrecha relación de la comunicación interna y recursos humanos*. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/36740/1/Revista%20Imagen%2>

0y%20Comunicacion%20N21.pdf

Gerzon, M. (2014). Resolver un conflicto, primero decide, ¿frio o caliente? Recuperado de <https://hbr.org/2014/06/to-resolve-a-conflict-first-decide-is-it-hot-or-cold>

Gestoso, C. y Bozal, R. (2010). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGrawhill.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad*. (3a. Ed). México: McGraw Hill.

Jones, G y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (8va. Ed) México: McGraw Hill.

Merlano, S. (2011). *Conflictos en el campo laboral. Estrategias para manejarlo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/sm.htm>

Misurraco, M. (2012). *Comunicación interna y mobbing*. Recuperado de [https://issuu.com/alejandrrios\\_1/docs/comunicarse.abril.2012](https://issuu.com/alejandrrios_1/docs/comunicarse.abril.2012)

Montes, Rodríguez y Serrano (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*  
Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212)

Muñiz, R. (s.f.). La comunicación interna. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/lacomunicacion-interna-119.htm>

Narvas, A. (2015), Manejo de conflictos laborales. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/10/manejo-de-conflictos-laborales-2/>

Ramírez, J. (2012). *Manejo de conflictos*. Recuperado de <http://contaduriapublica.org.mx/manejo-de-conflictos/>

Robbins, S. y Jugde, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª Ed). México: Pearson.

Sampieri, R. (2010) Metodología de la investigación. (15ª. Ed). Mexico: Pearso.

Verdeber, R. y Verdeber. K (2015). *Comunicate* (12ª. Ed). México: Cengage Learning.

## **ANEXOS**

### **Anexo I**

#### **Propuesta**

##### **Programa de capacitación**

#### **Introducción**

Un conflicto originado por problemas de comunicación interna, es producto de las distintas interpretaciones que se les otorgan a los mensajes recibidos, desde el punto de vista organizacional, las causas pueden ser por un mal intercambio de información, abuso o inadecuado uso de los canales. Esto ha generado en las empresas la necesidad de solucionar el problema antes de que este se vuelva una amenaza mayor, si se actúa en el momento indicado y de forma eventual se lleva a que la gente busque formas de cambiar una actitud por una más adecuada en cuanto al proceso de traslado de información, implementar una solución es un estímulo que mejora no solo la rentabilidad, sino que la administración de todos los procesos organizacionales.

Muchas veces se piensa que resolver un conflicto es igual a un costo innecesario, lo que pocos saben es de que no es necesario una gran inversión para reducir el problema, es por ello que la siguiente propuesta tiene como objetivo presentar un programa de capacitación para mejorar la comunicación interna en el manejo de conflictos de los colaboradores de una empresa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir ya que esta acción tiene como finalidad cambiar un comportamiento, adaptación a un sistema, enseña, desarrolla y provoca una reacción frente a una situación. Por lo que se espera tener como resultado un aprendizaje general del uso de sistemas de comunicación interna para corregir un problema de lo particular a lo específico.

## Justificación

Los resultados de la investigación permitieron conocer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, en donde se demostró que de acuerdo a la administración y uso de información así surge o no un problema.

En la actualidad el éxito o fracaso de las organizaciones se establece en la manera de emisión de mensajes, ya que su prioridad es llevar a cabo el cambio por ende el desarrollo empresarial, con la presente propuesta se pretende establecer y definir parámetros que permitan mejorar las relaciones laborales en una empresa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir a través de un programa de capacitación, con la finalidad de potenciar los recursos e influir sobre las acciones que impulsan a los trabajadores a realizar bien sus tareas para evitar que aparezcan conflictos.

Por lo anterior expuesto se ha decidido presentar una herramienta de trabajo estratégica en la que los individuos comprendan su rol en la organización, enseñar un medio para tomar decisiones con precisión durante la ejecución de una actividad para minimizar, evitar conflictos y se llegue a una solución en donde las partes involucradas salgan beneficiadas. La implementación de un proceso de capacitación no es solo una alternativa económica sino que también eficiente y rápida. Sus beneficios son múltiples; reducen los niveles de enfrentamiento entre los colaboradores de una empresa, ofrece metodologías para las buenas prácticas, uso correcto de datos, minimiza los niveles de estrés, aumenta la satisfacción laboral, incrementa la rentabilidad, entre otros.

El programa de capacitación que se pretende implementar se hace con la intención de mostrar un panorama distinto al que comúnmente se conoce al momento de intentar resolver un conflicto,

lo que en muchas ocasiones no llegar a resolver ni mejorar el problema ya que se ataca el resultado y no la raíz

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Presentar programa de capacitación para mejorar la comunicación interna en el manejo de conflictos en los colaboradores de una empresa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir

### **Específicos**

- Ofrecer las técnicas y herramientas básicas que reduzcan el manejo de conflictos a través de un sistema eficaz de comunicación interna
- Fomentar el uso de buenas prácticas de comunicación interna para reducir conflictos en el área de trabajo
- Dar a conocer a los colaboradores la importancia de manejar una red adecuada de transmisión de información para mejorar la resolución de conflictos de forma rápida y eficaz

### **Descripción de la propuesta**

La propuesta a presentar trata de un programa de capacitación para mejorar La comunicación interna en el manejo de conflictos de los colaboradores de una empresa de una fábrica de ropa y comercializadora de prendas de vestir, con una duración de cinco horas en jornada matutina.

Los temas a tratar serán primero los sistemas de comunicación interna en donde se explicaran los tipos, su función, su aplicación, también la forma de ejecución de acuerdo a jerarquía de mandos, los alcances que estos tienen, estrategias de comunicación interna, planes de mejora

para la buena difusión de mensajes de manera departamental o general desde puestos operativos hasta puesto directivos o de altos mandos, seguidamente se desarrollara el tema de técnicas de manejo de conflictos a través de sistemas de comunicación interna, mismo que es el seguimiento del tema anterior en donde se explicara y dará a conocer cuáles son los métodos más utilizadas en la actualidad, niveles de eficiencia de cada uno de acuerdo a su uso en espacio, tiempo y situación.

Así como saber cuáles son las acciones que deben tomarse ante un conflicto de acuerdo al puesto que cada colaborador desempeña, al mismo tiempo aprovechar para recalcar la importancia del trabajo de cada uno y su ayuda para alcanzar el éxito.

## **Recursos a utilizar**

### **Humanos**

- Profesionales en los temas a desarrollar
- Colaboradores de la empresa

### **Factor material**

- Salón de capacitación
- Folleto de información de teoría de capacitación
- Computadora portátil y bocinas
- Lapiceros, marcadores, cartulinas, pizarra y reglas
- Cuaderno de apuntes

### **Factor económico**

- Cubrirá gastos necesarios como: profesional en el tema, refacción, servicio de meseros, salón, diplomas y gafete de identificación.

## Método de evaluación

- Elaboración de boleta de opinión tipo PNI (Positivo, Negativo e Interesante)

## Cronograma de actividades

**Tema de capacitación:** Comunicación interna y Manejo de conflictos

Actividad	Horario	Responsable
Bienvenida	8:00 – 8:30 am	Maestro de ceremonias
Presentación de profesional a cargo de desarrollar primer tema	8:31 – 8:37 am	Gerente de Recursos Humanos
Dinámica	8:38 – 9:00 am	Profesional a cargo
Desarrollo del tema “Sistemas de comunicación interna”	9:01 - 10:00 am	Profesional a cargo
Video explicativo	10:01 – 10:15 am	Profesional a cargo
Preguntas y respuestas	10:16 – 10:30 am	Profesional a cargo
Retroalimentación	10:31 - 10:40 am	Delegado de Recursos humanos
Presentación de profesional a cargo de desarrollar segundo tema	10:41 – 10:47 am	Profesional a cargo
Dinámica	10:48 – 11:10 am	Profesional a cargo
Desarrollo del tema “Técnicas de manejo de conflictos a través de sistemas de comunicación interna”	11:11 – 12:10 pm	Profesional a cargo
Video explicativo	12:11 – 12:20 pm	Profesional a cargo
Preguntas y respuestas	12:21 – 12:35 pm	Profesional a cargo
Retroalimentación	12:36 – 12:45 pm	Delegado de Recursos humanos
Despedida	12:46 – 12:50 pm	Maestro de ceremonias

## Boleta de opinión

### Comunicación Interna y Manejo de conflictos

#### “Importancia y trascendencia en el puesto de trabajo”

**Instrucciones:** A continuación encontrará un cuadro PNI el cual deberá llenar de acuerdo a su criterio con respecto al desarrollo de la capacitación brindada.

P (Positivo)	N (Negativo)	I (Interesante)

Le gustaría recibir más temas como estos: Si  No

Comentarios y/o sugerencias para mejorar

---

---

¡Gracias por su colaboración!

Anexos II

Gráficas

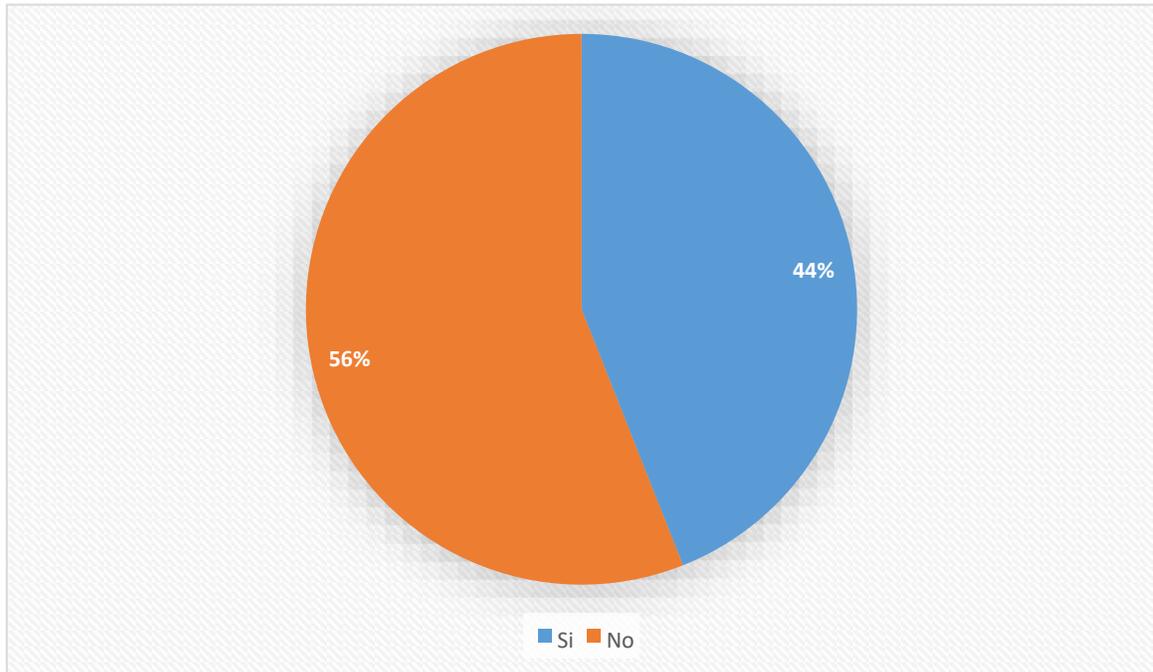
¿La forma de transmitir mensajes o información en su departamento es clara y precisa?

Cuadro No. 1

Respuesta	f	%
Si	20	44
No	25	56
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)

Gráfica No. 1



Fuente: cuadro No.1

En esta grafica se puede observar que el 44% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 56% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

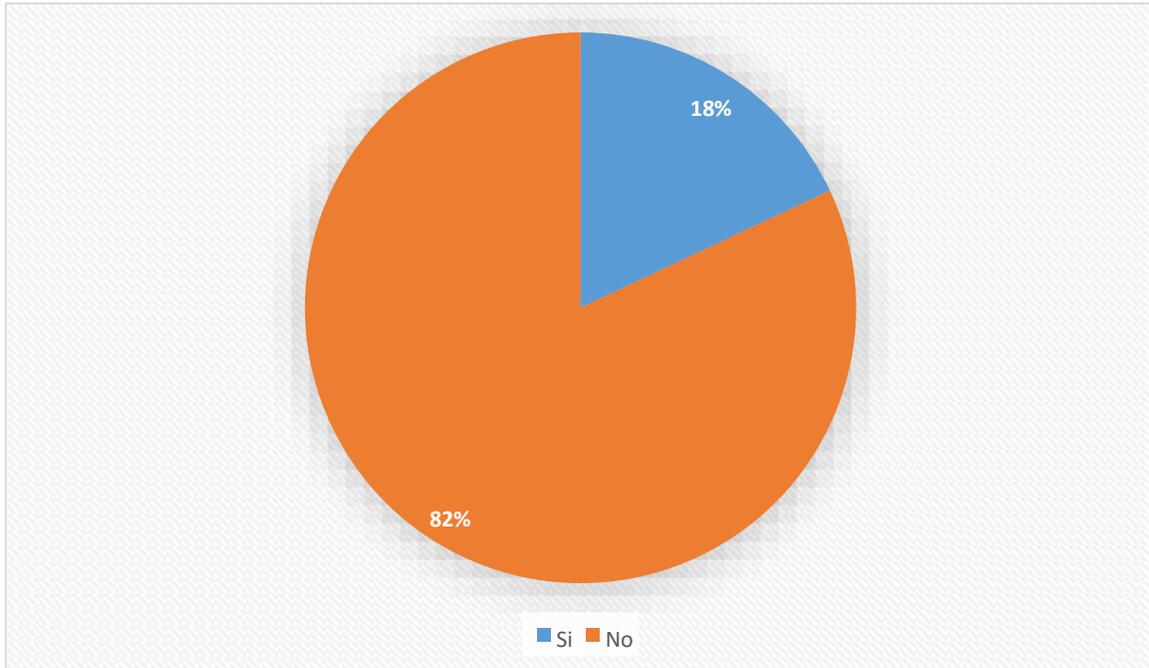
¿Los canales o medios de comunicación utilizados para transmitir mensajes o información son efectivos?

Cuadro No. 2

Respuesta	f	%
Si	8	18
No	37	82
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)

Gráfica No. 2



Fuente: cuadro No.2

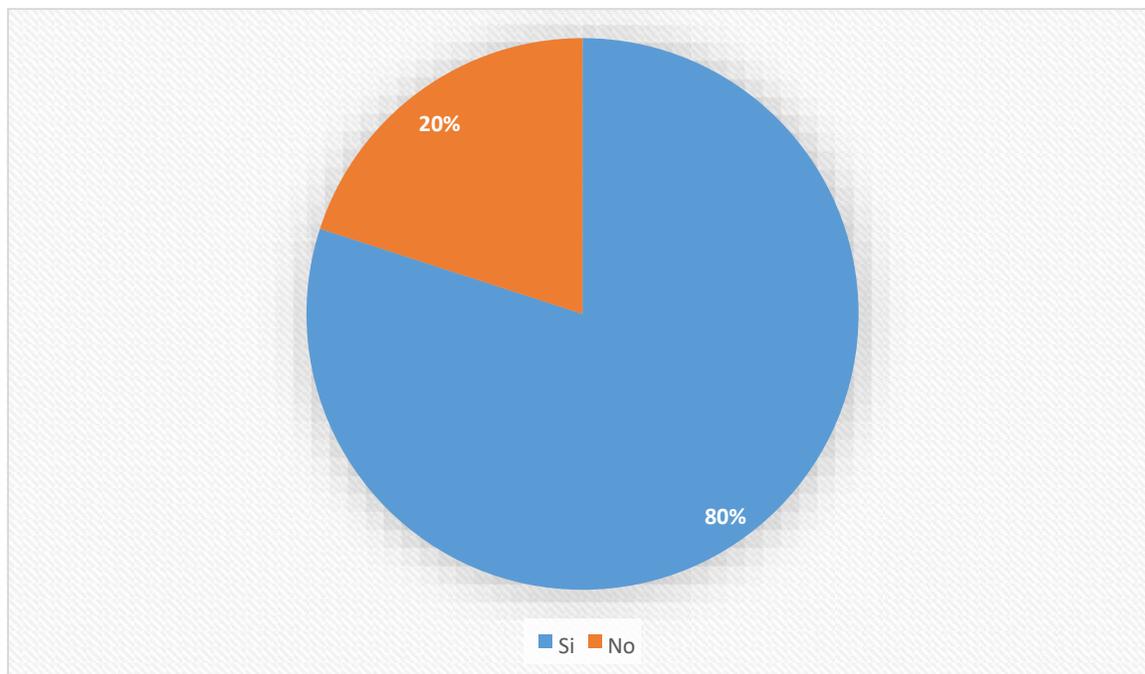
En esta grafica se puede observar que el 18% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 82% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

¿Es siempre la comunicación informa negativa?

Cuadro No. 3

Respuesta	f	%
Si	36	80
No	9	20
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)



Gráfica No. 3

Fuente: cuadro No.3

En esta grafica se puede observar que el 80% de los colaboradores corresponden a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 20% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

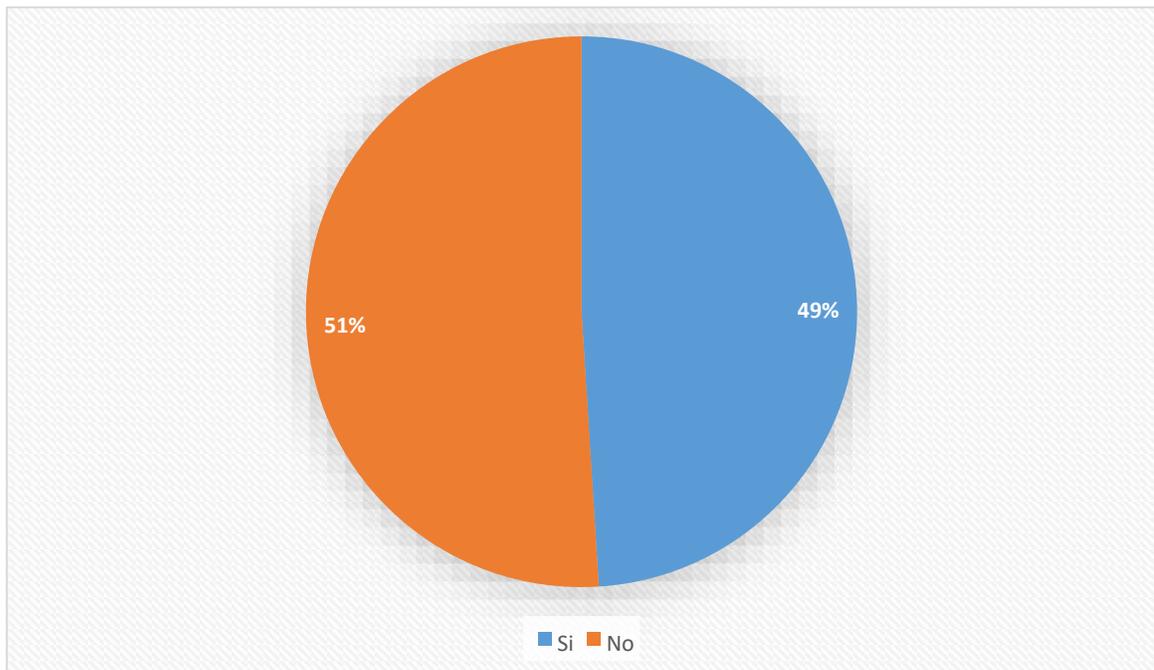
¿Cuándo hace preguntas no recibe la información deseada y algunas veces llegan a molestar, confundir o provocar una barrera defensiva?

Cuadro No. 4

Respuesta	f	%
Si	22	49
No	23	51
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)

Gráfica No. 4



Fuente: cuadro No.4

En esta grafica se puede observar que el 49% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 51% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

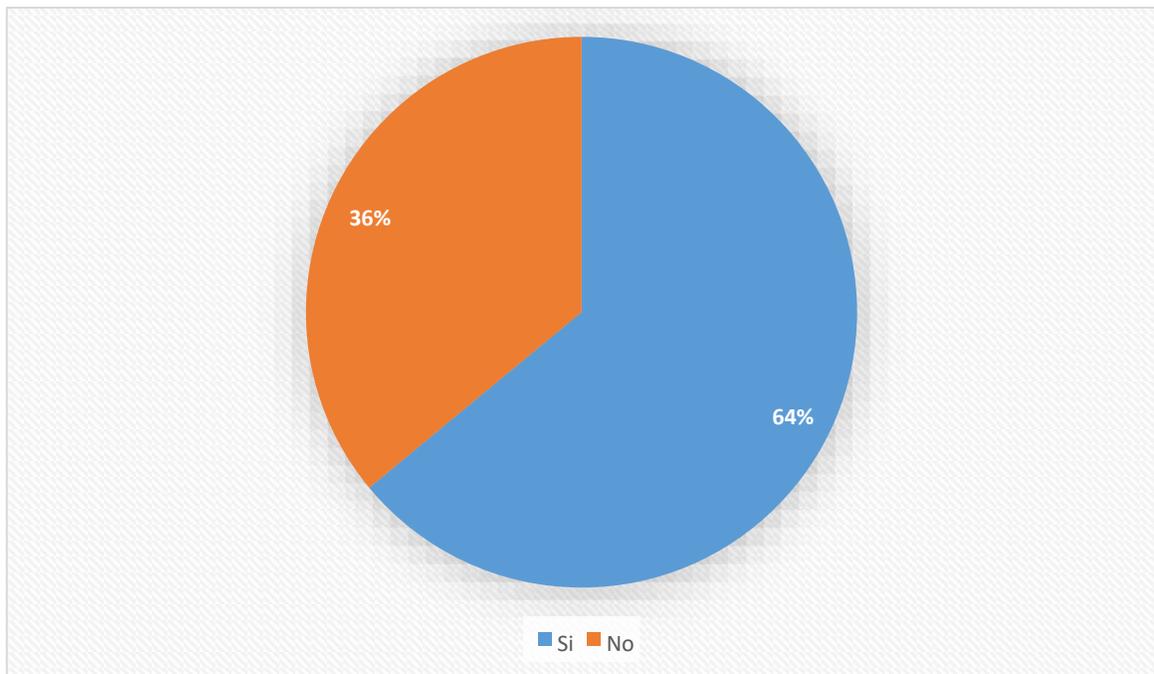
¿Cuándo en la organización surge algún conflicto o problema suelen ser prolongados o difíciles de resolver?

Cuadro No. 5

Respuesta	f	%
Si	29	64
No	16	36
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)

Grafica No. 5



Fuente: cuadro No.5

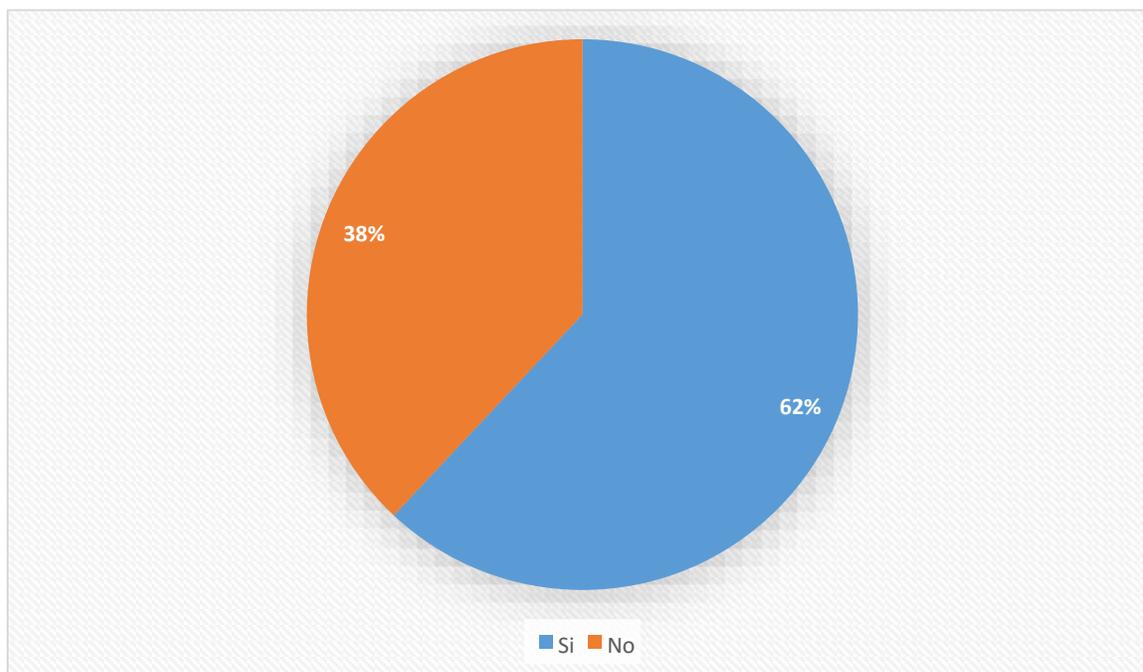
En esta grafica se puede observar que el 64% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 36% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

¿Es fácil que se origine un mal entendido en su departamento de trabajo?

Cuadro No. 6

Respuesta	f	%
Si	28	62
No	17	38
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)



Fuente: cuadro No.6

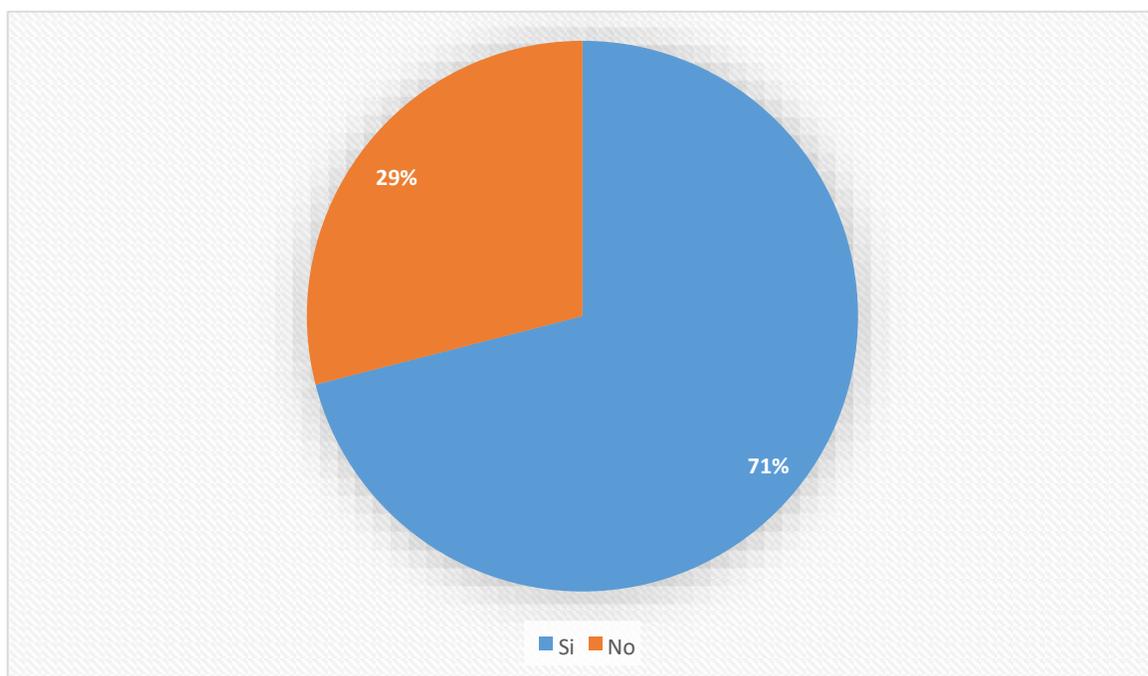
En esta grafica se puede observar que el 62% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 38% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

La diversidad de personalidades en la empresa no congenian y chocan entre si?

Cuadro No. 7

Respuesta	f	%
Si	32	71
No	13	29
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)



Grafica No. 7

Fuente: cuadro No.7

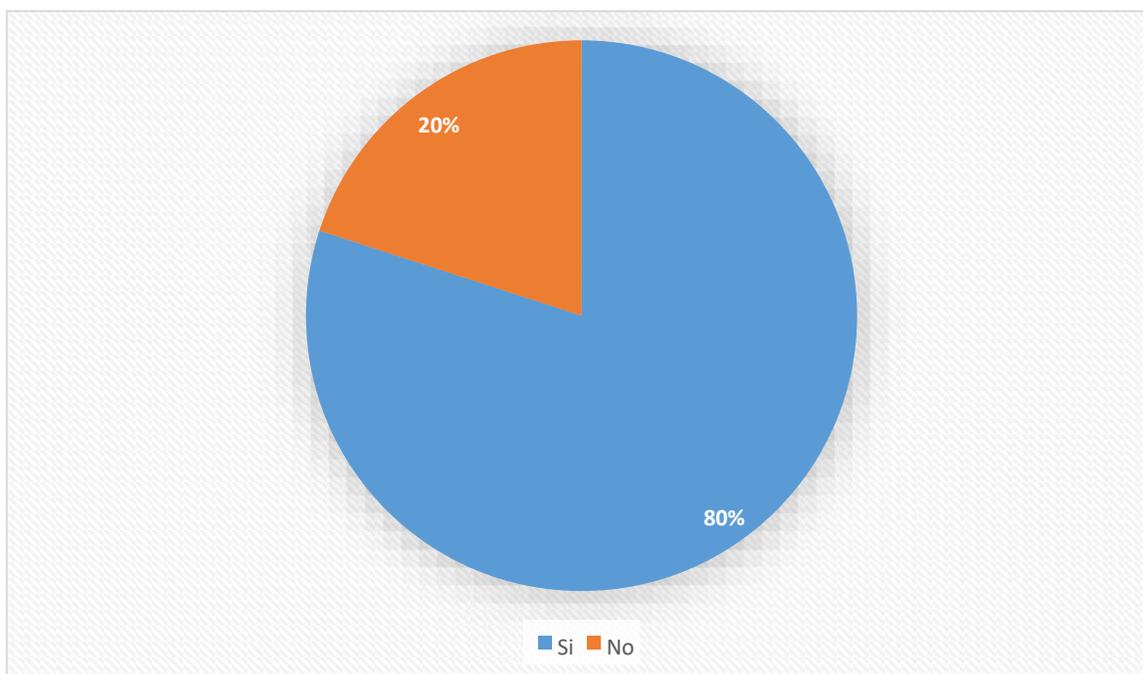
En esta grafica se puede observar que el 71% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 29% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.

¿Se logran alcanzar los objetivos en común de la organización?

Cuadro No. 8

Respuesta	f	%
Si	36	80
No	9	20
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)



Grafica No. 8

Fuente: cuadro No.8

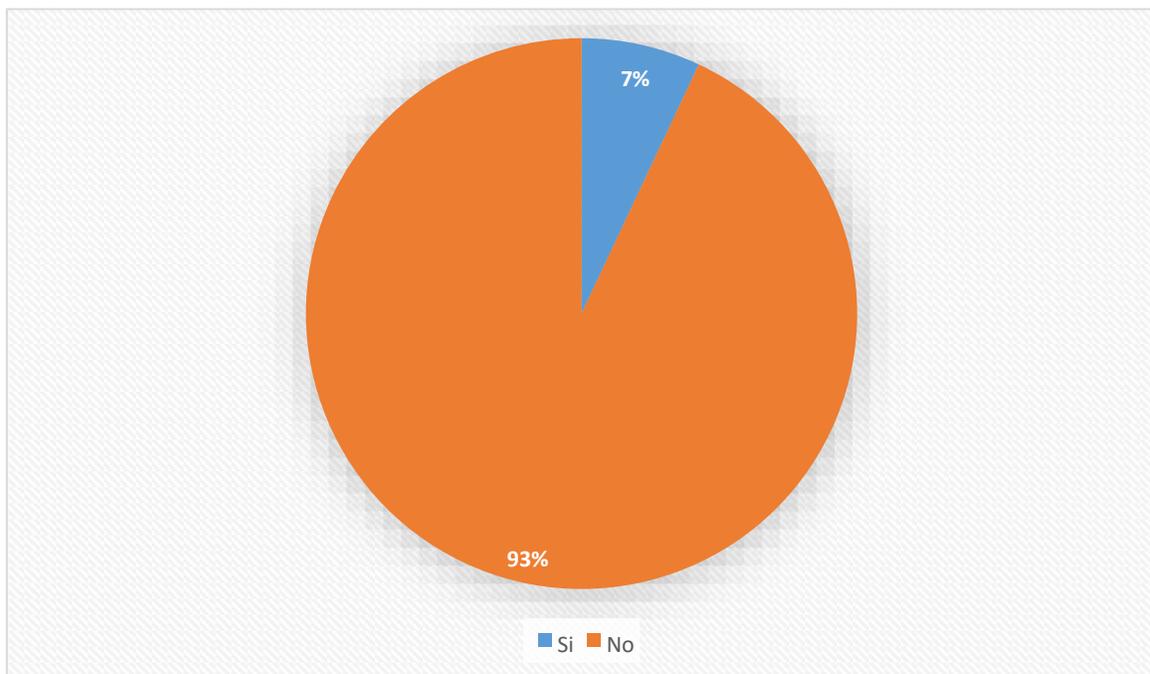
En esta grafica se puede observar que el 80% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 20% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada

¿Existe un plan estratégico de soluciones de conflictos basado en métodos de comunicación y herramientas de análisis?

Cuadro No. 9

Respuesta	f	%
Si	3	7
No	42	93
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo (2017)



Fuente: cuadro No.9

Grafica No. 9

En esta grafica se puede observar que el 7% de la muestra evaluada corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa ante la interrogante propuesta, mientras que el 93% de los colaboradores dieron una respuesta negativa ante la pregunta dada.



Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar Campus de

Facultad de Humanidades  
Psicología industrial / Organizacional

La boleta que se presenta a continuación, tiene como finalidad obtener información relacionada al trabajo de tesis titulada “*comunicación interna y manejo de conflictos*” la información aquí obtenida será utilizada únicamente para fines académicos y estrictamente confidenciales.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas, recuerde que estas están basadas en su experiencia personal de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas, marque con una X en la casilla que describa su opinión, ninguna debe quedar sin contestar.

Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

Escolaridad: Básico  Diversificado  Universitario

1. ¿La forma de transmitir mensajes o información en su departamento es clara y precisa?

Sí  No

2. ¿Los canales o medios de comunicación utilizados para transmitir los mensajes o información son efectivos?

Sí  No

3. ¿Es siempre la comunicación informal negativa?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

4. ¿Es la comunicación informal un tipo de violencia laboral?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

5. ¿Los rumores son el reflejo de una organización?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

6. El estilo para difundir la información en su departamento es:

Escritos  oral  Ambos

7. ¿Considera que la estructura organizacional actual es la correcta para la administración de la comunicación interna de la organización?

Sí  No

8. ¿Cuándo hace preguntas no recibe la información deseada y algunas veces las preguntas llegan a molestar, confundir o provocar una barrera defensiva?

Sí  No

9. ¿Cuándo en la organización surge algún conflicto o problema suelen ser prolongados o difíciles de resolver?

Sí  No

10. ¿Es fácil que se origine un malentendido en su departamento de trabajo?

Sí  No

11. ¿La empresa está preparada para lidiar con conflictos?

Sí  No

12. ¿Cuándo surge un problema dentro de la organización hay cooperación por parte de los involucrados para encontrar respuestas a sus diferencias.

Sí  No

13. Las estrategias de manejo de conflictos que utiliza la organización para resolver un problema se realizan de forma:

Individual  Grupal  Ambas

¿La diversidad de personalidades en la empresa no congenia y chocan entre sí?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

14. ¿Se logran alcanzar los objetivos en común de la organización?

Sí  No

15. ¿Los miembros de la organización tratan de resolver los problemas por su propia reacción o por impulso?

Sí  No

De ser la respuesta No ¿Cómo?

---

---

16. ¿Existe un plan estratégico de soluciones de conflictos basado en métodos de comunicación y herramientas de análisis?

Sí  No

De ser su respuesta sí ¿Cuál?

---

---

Muchas gracias por su colaboración