



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección  
Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Arevalo Acuña, Jorge Arturo ([orcid.org/0000-0002-3326-8009](https://orcid.org/0000-0002-3326-8009))

**ASESOR:**

Mg. Larroche Cueto, Benito Armando ([orcid.org/ 0000-0002-5854-5770](https://orcid.org/0000-0002-5854-5770))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**CALLAO – PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

Dedicado a Gina, tu llegada le dio sentido a mi vida, a quienes ya no se encuentran con nosotros pero que siempre vamos a recordar y a quienes sin intención de beneficiarse apoyaron y extendieron la mano en este extenso proceso de aprendizaje y esfuerzo, también a mis profesores de la UCV por la enorme paciencia y comprensión, finalmente a mis padres por su esfuerzo. En cuanto a lo personal, agradezco a Dios por la formación de las cosas, en cómo me permite avanzar en la vida y las energías y el proceso de aprendizaje.

## **Agradecimiento**

Gracias, a Dios mi padre, gracias por mi familia y amigos. Gracias a la familia por su afecto. Me esfuerzo para que se sientan orgullosos y al mismo tiempo trato de encontrarme a mí mismo, sé que toma tiempo, pero hago lo mejor que puedo.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LARROCHE CUETO BENITO ARMANDO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CALLAO, asesor de Tesis Completa titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, BELLAVISTA, 2023.", cuyo autor es AREVALO ACUÑA JORGE ARTURO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 18 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
BENITO ARMANDO LARROCHE CUETO <b>DNI:</b> 10618780 <b>ORCID:</b> 0000-0002-5854-5770	Firmado electrónicamente por: BLAROCHECT el 18- 07-2023 18:03:30

Código documento Trilce: TRI - 0599225



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, AREVALO ACUÑA JORGE ARTURO estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CALLAO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, BELLAVISTA, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
AREVALO ACUÑA JORGE ARTURO <b>DNI:</b> 74582537 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3326-8009	Firmado electrónicamente por: JORGEAC el 14-08- 2023 16:08:50

Código documento Trilce: INV - 1452218

## Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del Autor	iv
Declaratoria de autenticidad del Asesor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Marco teórico	6
III. Metodología	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez confiabilidad	19
3.5. Procedimientos de recolección de datos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. Resultados	23
V. Discusión	52
VI. Conclusiones	56
VIII. Recomendaciones	57
Referencias	58
Anexos	64

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Población	18
<b>Tabla 2.</b>	Muestra	19
<b>Tabla 3.</b>	Confiabilidad de Cronbach	20
<b>Tabla 4.</b>	Estadístico por género	23
<b>Tabla 5.</b>	Estadístico por edad	24
<b>Tabla 6.</b>	Los directores y jefes se caracterizan por tomar decisiones responsables	25
<b>Tabla 7.</b>	Los acuerdos verbales se cumplen en la institución	26
<b>Tabla 8.</b>	Los jefes transmiten de manera adecuada las acciones a realizar	27
<b>Tabla 9.</b>	Existe facilidad de comunicar problemáticas a la jefatura	28
<b>Tabla 10.</b>	El personal recibe capacitación de acuerdo a sus funciones	29
<b>Tabla 11.</b>	La institución influye en el trabajo colectivo para mejorar sus resultados	30
<b>Tabla 12.</b>	La visión, misión, objetivos y planes estratégicos son claros	31
<b>Tabla 13.</b>	Existen canales de comunicación adecuados para la comunicación	32
<b>Tabla 14.</b>	Los medios digitales son efectivos para intercambiar información	33
<b>Tabla 15.</b>	El aporte del jefe frente a un problema tiene impacto positivo	34
<b>Tabla 16.</b>	Las problemáticas y respectivas soluciones se comparten	35
<b>Tabla 17.</b>	El personal cumple las expectativas laborales	36
<b>Tabla 18.</b>	La institución ofrece una sana convivencia y trato igualitario	37
<b>Tabla 19.</b>	El liderazgo aplicado es adecuado para la solución de conflictos	38
<b>Tabla 20.</b>	Existen procedimientos a seguir para manejos de conflictos	39
<b>Tabla 21.</b>	El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos	40
<b>Tabla 22.</b>	La institución resuelve los conflictos aplicando la justicia y respeto	41
<b>Tabla 23.</b>	La institución incentiva de manera adecuada las reuniones periódica	42
<b>Tabla 24.</b>	La entidad promueve un ambiente democrático	43
<b>Tabla 25.</b>	El aporte de la autoridad arbitral permite atender los conflictos	44
<b>Tabla 26.</b>	Baremos de comunicación interna	45
<b>Tabla 27.</b>	Baremos de manejo de conflictos	46
<b>Tabla 28.</b>	Grado de correlación de Spearman	47
<b>Tabla 29.</b>	Hipótesis general	48
<b>Tabla 30.</b>	Hipótesis específica 1	48
<b>Tabla 31.</b>	Hipótesis específica 2	49
<b>Tabla 32.</b>	Hipótesis específica 3	50
<b>Tabla 33.</b>	Hipótesis específica 4	51

## Índice de gráfico y figuras

Gráfico 1. Estadístico por género	24
Gráfico 2. Estadístico por edad	25
Gráfico 3. Los jefes se caracterizan por tomar decisiones responsables	26
Gráfico 4. Los acuerdos verbales se cumplen en la institución.	27
Gráfico 5. Los directores y jefes transmiten e informan de manera adecuada	28
Gráfico 6. Existe facilidad de comunicar problemáticas a la jefatura	29
Gráfico 7. El personal recibe capacitación de acuerdo a sus funciones.	30
Gráfico 8. La institución influye en el trabajo colectivo y de solidaridad	31
Gráfico 9. La visión, misión, objetivos y planes estratégicos son claros.	32
Gráfico 10. Existen canales de comunicación adecuados para la comunicación	33
Gráfico 11. Los medios digitales son efectivos para intercambiar información	34
Gráfico 12. El aporte del jefe frente a un problema tiene un impacto positivo	35
Gráfico 13. El personal cumple las expectativas laborales	36
Gráfico 14. La institución ofrece una sana convivencia y trato igualitario	37
Gráfico 15. El liderazgo aplicado es adecuado para la solución de conflictos	38
Gráfico 16. Existen procedimientos a seguir para manejos de conflictos	39
Gráfico 17. El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos	40
Gráfico 18. La institución resuelve los conflictos aplicando la justicia y respeto	41
Gráfico 19. La institución incentiva de manera adecuada las reuniones	42
Gráfico 20. La entidad promueve un ambiente democrático	43
Gráfico 21. El aporte de la autoridad arbitral permite atender los conflictos	44
Gráfico 22. Baremos de comunicación interna	45
Gráfico 23. Baremos de manejo de conflictos	46

## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo general determinar la relación entre comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, tomando como referencia para la comunicación interna a los autores Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) y para el manejo de conflictos a Fuquen (2003). En la metodología se utilizó la investigación básica, respecto al diseño se utilizó no experimental transeccional o transversal, y el enfoque es cuantitativo y el nivel correlacional. Así mismo se contó con una muestra de 96 trabajadores, el cuestionario permitió la obtención de datos que fueron analizados en el programa de SPSS Statistics. Los resultados obtenidos indican que ambas variables se relacionen significativamente de acuerdo a la medida de Spearman 0,474 esto quiere decir que tiene una correlación positiva media y altamente significativo = 0,000. Concluyendo que existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao – DREC.

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación organizacional, manejo de conflictos, formas alternativas de resolución de conflictos

## **Abstract**

The general objective of this thesis is to determine the relationship between internal communication and conflict management in the Callao Regional Directorate of Education, taking the authors Oyarvide, Reyes and Montaña (2017) as a reference for internal communication and Fuquen (2003) for conflict management. In the methodology, basic research was improved, regarding the design, non-experimental transectional or transversal was improved, and the approach is quantitative and the correlational level. Likewise, there was a sample of 96 workers, the questionnaire allowed obtaining data that was analyzed in the SPSS Statistics program. The data indicate that both variables are significantly related according to Spearman's measure 0.474, this means that it has a positive confirmation of means and highly significant = 0.000. Concluding that there is a direct and significant relationship between internal communication and conflict management in the Regional Directorate of Education of Callao - DREC.

**Keywords:** Internal communication, organizational communication, conflict management, alternative forms of conflict resolution

## I. Introducción

La comunicación interna a nivel internacional surgió en medida de una necesidad no cubierta en las organizaciones que requerían con urgencia estabilizar y adecuar la interacción entre los grupos de trabajo que la conforman, en la temporalidad histórica de los años sesenta, donde se utilizaban medios de comunicación tradicionales enfocados a promover las relaciones entre personas y distribuir correctamente la información. En los noventa la comunicación interna se establece parte de la gestión de comunicaciones corporativas, donde se divide la comunicación interna y externa, llegando a tener una visión integral y multidireccional. (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017).

A nivel internacional Fuquen (2003), afirmó que los conflictos persisten en la evolución de la sociedad, ya que el conflicto es el resultado natural de la conducta del ser humano frente a la de otros. También, que el manejo de conflictos inició con mecanismos tradicionales sin embargo al ser los conflictos cada vez más complejos en relación con el desarrollo de las organizaciones se hicieron insuficientes. En ese sentido de necesidad de afrontar los conflictos de una manera pacífica y eficiente a través del aprendizaje, que refleje el cambio es que se desarrollan los métodos alternos de solución (ADR, por las siglas en inglés) que plantea métodos en los que resaltan el personal, las partes imparciales, los medios como normas o valores y aspectos comunicativos. Una diferencia importante es que pretende evitar las limitaciones e inconvenientes del enfoque tradicional que se limitaba a dar como resultado a una parte ganadora y otra vencida, causando esto además de en un aspecto personal daños económicos y sociales, buscando tener buena relación entre las partes involucradas logrando mejores resultados de acuerdo con las expectativas de las partes en conflicto.

En el Perú, en los últimos años las entidades peruanas modernas han comprendido por necesidad se puede lograr una mayor rentabilidad utilizando la comunicación como herramienta de mejora de las estrategias que pretenden maximizar la funcionalidad de la organización. Para Charry, H. (2018), al vivir en una realidad

altamente cambiante y en consecuencia competitiva es necesario que la comunicación interna deba ser gestionada de manera intencional como una herramienta sistémica organizativa, que permita promover la horizontalidad, igualdad, sensaciones que motivan a comunicar y relacionarse, para que la estructura de la organización sea dinámica, efectiva, e influyente en la sociedad. Aunque, desafortunadamente aún no se ha desarrollado en su totalidad. Ejemplos prácticos son la cantidad de reclamos que existen sobre las entidades públicas y el cuestionamiento sobre su efectividad.

Las empresas se proyectaron a asumir un cambio respecto a su funcionamiento debido la etapa del COVID-19, que generó una necesidad de optimizar la comunicación respecto a los dos públicos con los que interactúan porque supone una mejora y estabilidad en el aspecto económico, financiero y social. En la comunicación interna, dichas acciones y estrategias permiten que el trabajador y su empleador tengan una apropiada relación y aporta a la cultura organizacional, que de pie a resultados positivos (El Peruano, 2023).

Alva (2022), en el contexto nacional se dio a conocer el conflicto como la manifestación natural y constante de las aspiraciones, intereses y posiciones del trabajador, que se contradicen con la de los otros trabajadores. También en la realidad nacional se aplica la realidad del conflicto, sobre su inherencia a los aspectos sociales y se originan cuando las acciones de cada individuo se contraponen. Entendiendo que las relaciones humanas naturalmente generan conflictos haciéndolo algo inevitable, y que un equipo tiene potencial para generar conflicto en cualquier entorno (personal, estudiantil o laboral). Es donde nace la idea el estudiar el origen de este, a fin de establecer una guía que permita gestionar los conflictos laborales de manera eficaz para promover relaciones laborales sólidas y productivas. Es ahí donde, la gestión de conflictos implica el diseño de estrategias eficientes con las cuales las consecuencias del conflicto sean menores en términos de alterar la organización y con un menor enfoque en evitar conflictos, reducirlos o terminarlos.

Sobre el estudio, la DRE Callao es un órgano que trabaja directamente con el Gobierno Regional que comparte su visión y estrategias. Desde un aspecto general es encargada de aplicar y supervisar las políticas educativas nacionales en la Región Callao conformada por 7 distritos. La DREC tiene la visión de transformar su Región en líder del país, por lo que se encarga de planificar estrategias eficientes basándose en aspectos como la calidad, equidad y transparencia hacia el educando y el educador. Donde, se observa el cumplimiento de los compromisos y procesos de manera externa, para fortalecer la imagen institucional. Pero, por otro lado, las dificultades internas sobre la comunicación interna y el manejo de conflictos se vuelven recurrentes en la entidad entendiendo que en la organización no prioriza trabajar sobre el clima organizacional afectando a la entidad evitando su desarrollo.

Sobre lo descrito se ha identificado las siguientes afirmaciones en base a la primera variable del presente trabajo, comunicación interna: 1) a la institución se le dificulta manejar los Públicos Internos por lo que la organización no influye positivamente los resultados propuestos. 2) Los flujos de la comunicación se dirigen de manera adecuada por lo que no pueden alcanzar los objetivos. 3) Los mensajes no logran ser distribuidos de manera adecuada en la institución, el cual no aporta al cumplimiento de objetivos. 4) Los canales utilizados son inadecuados para transmitir información, en muchos casos los canales existentes no se utilizan de manera adecuada. 5) La retroalimentación no es tomada en cuenta de manera regular, por lo que no se intercambian opiniones por lo que el impacto de mejora es mínimo. Así mismo, de acuerdo con la variable Manejo de Conflictos se identificaron las siguientes afirmaciones: 1) La negociación no suele ser efectiva ya que se desconoce el manejo de procedimientos debido al acceso complejo a la información. 2) La mediación puede ser considerada con poca atención, ya que las dificultades no son atendidas y regularmente personas imparciales no se involucran en el conflicto. 3) La conciliación no tiene un impacto positivo ya que no se respeta a siempre la autoridad. 4) El arbitramento no es llevado a cabo porque no se consigna la idea de una conciliación y el proceso de arbitramento.

Considerando lo manifestado se establece el problema general, y en referencia al mismo los problemas específicos de la siguiente manera: Problema general, ¿Qué

relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?, así mismo los problemas específicos: a) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023? b) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023? c) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023? d) ¿Cuál es la relación entre comunicación interna y el arbitramento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?

La justificación en la investigación científica es un proceso que permite argumentar un hecho, que se sustenta con información veraz. Se justifica teóricamente por la necesidad existente de profundizar en los conocimientos existente, toman referencias nacionales que establecen el conocimiento y el uso de las variables en la propia realidad y también referencias internacionales que sirve de comparativa y profundizar en el desarrollo del cual se aprenden nuevas situaciones, que sirven de base para desarrollar y comprender las variables estudiadas, comunicación interna y manejo de conflictos. Así mismo, la investigación se justifica de manera metodología por la obtención de logros respondiendo a los objetivos planteados y el debido procedimiento para procesar a través del software correspondiente de análisis estadístico. También, se justifica de manera práctica, porque permite tener un panorama más amplio donde se tiene como fin resolver un problema y proponer opciones de mejora que permitan a la investigación acercarse a la solución.

El objetivo general de la investigación es determinar la relación que existe entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Los objetivos específicos son: a) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. b) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. c) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. d) Determinar la relación que existe entre comunicación

interna y el arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

La presente investigación plantea como hipótesis general: existe relación directa y significativa entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Las hipótesis específicas son: a) Existe relación entre la comunicación interna negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. b) Existe relación entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. c) Existe relación entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. d) Existe relación entre comunicación interna y arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

## II. Marco teórico

Para el segundo capítulo, se plantea una síntesis de antecedentes correspondientes a los distintos niveles territoriales. Este conjunto de conceptos y teorías permite desarrollar argumentos que den como resultado mejor entendimiento de la comunicación interna y el manejo de conflictos, a la vez que brinda recomendaciones sobre los aspectos generales de los problemas expuestos. Se intenta conocer mediante estudios realizados el conocimiento, la influencia y los resultados aplicados y que resultados obtuvieron, esto permite crear y establecer las bases de conocimiento y los parámetros a seguir según la aplicación de la presente. (Salas, 2023)

A nivel internacional, Castro y Díaz (2019), en su artículo de investigación que estudia las actuaciones, acciones y estrategias llevadas a cabo por empresas sobre la comunicación interna y como estas han influenciado en los empleados a fin de utilizarlos en un aspecto propio; para extender su conocimiento, aumentar su participación y promover la gestión del cambio. Analizando las estrategias de empresas españolas que concuerdan en la característica de ser relevantes por mantener buenas prácticas en la comunicación interna, esto a través de dos bases de datos reconocidas a nivel internacional. Con investigación básica, puesto que reúne datos a modo de consolidar información aplicable. La muestra es tomada de 250 empresas activas en un ranking de mucho prestigio que evalúa los mejores lugares para trabajar en ese caso en España y 38 empresas reconocidas los premios al reconocimiento de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España. Concluyendo en que el uso de estrategias sobre la comunicación interna contribuye en la percepción del trabajador y su compromiso con la entidad, aplicar de manera efectiva los canales digitales y acoplarlos a los medios físicos convencionales destaca sobre las empresas del estudio, sugiere también el profundizar en estudios similares pero empleados en otros contextos y sectores.

A nivel nacional internacional, Martínez, et al. (2018), luego de su investigación de los patrones e influencia que sigue la comunicación interna y la gestión organizacional. Por ello, se realiza un estudio de básico cuantitativo y descriptivo,

en una muestra de 150 individuos con un nivel de confianza de 95%, donde los resultados arrojan que la relación de la comunicación interna y el liderazgo es pobre por lo que el clima laboral se ve afectado. En concordancia con lo anteriormente expuesto se encuentra que la omisión sobre gestionar la comunicación interna en la organización, aún sobre aspectos operativos causa el desconocer las percepciones y dificultades que afrontan los trabajadores en la entidad, impidiendo que el liderazgo sea eficiente o que existan ideas de mejora sobre los procesos recordando que es necesario cumplir los objetivos con la máxima excelencia posible. Respecto al sentido de pertenencia, sobre el compromiso que dan los trabajadores o que podrían de cara al futuro y el estímulo que se plantee dar, si existe una percepción de mala influencia o de desgaste organizacional los trabajadores ven interrumpidos su efecto emocional por el trabajo, causando que no se ordenen junto a los objetivos y planes, en consecuencia, afectado el desempeño general. Aceptando que este aspecto se vuelve complejo al existir mayor cantidad de trabajadores donde las motivaciones, necesidades y niveles socioculturales.

En el nivel internacional, Young (2018), en su investigación precisa la intención acercar y aplicar los resultados sobre los comportamientos sobre la comunicación interna de los empleados para mejorar la comunicación en crisis interna; en ella mejorar el desempeño de comunicación de los empleados y recopilar información valiosa sobre temas relacionados aplicables a similares situaciones. El tipo de investigación es básica, con 544 empleados de tiempo completo en EE.UU., como muestra los resultados permiten entender que el líder o encargado de estructurar la comunicación en la organización tiene la capacidad y responsabilidad de instar a los trabajadores a participar en dicho proceso sobre la comunicación y a tomar con responsabilidad el desarrollo de la organización; así mismo, el autor aconseja que la organización asegure la participación de los empleados en una comunicación bidireccional, ya que es necesario un mayor alcance de la información, así también facilitando las respuestas frente a las crisis. En ese sentido, concluye también en que los empleados puedan por su cuenta contribuir a la búsqueda de información y ser autores de comunicación, ya que participando permitirán mejores resultados para la organización.

A nivel nacional Charry (2018), pretende determinar la relación de la comunicación interna como objetivo de su investigación realizada, esto a través de una investigación, no experimental, con muestra de 200 trabajadores. La principal conclusión informa que ambas variables guardan relación significativa. El autor divide la importancia de la comunicación interna en dos ideas, la primera que la comunicación interna es una herramienta en la que se sustenta la organización, utilizando a los empleados como buenos actores y aplicadores de la información corporativa; y, siendo el sector público en sí mismo un reto que influye en el comportamiento del público interno y externo, es requerido mejorar la gestión de la comunicación interna, priorizando el desarrollo y la retención, y asumiendo como parte de los objetivos institucionales.

A nivel nacional García y Pacheco (2020), sobre la comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos de los trabajadores administrativos en una entidad dedicada al rubro financiero, que pretende estudiar su relación entre ambos puntos. La investigación es aplicada de diseño no experimental, transversal; la población establecida es de 30 colaboradores de área administrativa no aplicando muestra ni muestreo. Donde se concluye que es positiva la relación entre las variables, comunicación interna y el manejo de conflictos siendo clima laboral y acuerdos compartidos uno de los puntos a tratar.

En el contexto internacional Fuenmayor e Hidalgo (2020), en su investigación científica que pretende ubicar nuevos conceptos y aspectos de la comunicación interna en entidades educativas, que establece la necesidad de reconocer la relación entre ambas variables, así indica que la investigación tiene la cualidad de ser descriptiva, correlacional, no experimental, transversal; con una muestra de 83 profesores de IIEE en el nivel primario. Se concluye que la comunicación interna influye en la solución de conflictos y que el manejo adecuado de esta debe ser priorizando una atención pacífica desde las autoridades hasta los docentes.

En el contexto internacional Paradinas (2020), en su investigación sobre la administración de los conflictos y su impacto en las organizaciones, que tiene como

objetivo enfocarse en el uso de estrategias dirigidas a promover valores y emociones al empleado, y cómo impacta esto en su desempeño. La metodología aplicada es la revisión bibliográfica de materia de estudio, con un total de 24 investigaciones entre tesis doctorales, investigaciones publicadas a modo de divulgación y libros, que son necesario ya que desde el año 2000 existen innumerables autores que los citan reiteradamente; tomando en cuenta las conclusiones se determina que naturalmente el conflicto es parte del ser humano en este caso el trabajador, no se necesita evitar o anular los conflictos, sino que las estrategias permitan minimizar el impacto de los conflictos y motive el aprendizaje del trabajador, en ese sentido la capacidad de resolver problemas de un trabajador permite que este se motive y comprometa con la institución.

En el contexto internacional Maral, M. & Hamedoglu, M. (2021). En el estudio que realizó sobre la influencia del liderazgo en el manejo de conflictos; donde el objetivo establecido es estudiar los efectos del manejo de conflicto frente a la dirección que toma líder, con una muestra de 365 líderes de instituciones educativas. Se concluye que el tipo de liderazgo que motiva e inspira a sus trabajadores a ser creativos permite a sus empleados ser más efectivos frente a sus labores así mismo, permite crear conciencia sobre el manejo de conflictos y que las capacitaciones orientadas a un marco científico tienen resultados efectivos frente al manejo de conflictos.

En el contexto nacional García y Pacheco (2020) en su investigación que presenta como objetivo dar a conocer la relación de la comunicación interna y el manejo de conflictos en personal administrativo en una organización dedicada al rubro de finanzas; con un tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental transversal de enfoque cuantitativo, con 30 trabajadores administrativos de una empresa en el rubro financiero como población. Concluyendo que existe relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, que la institución al implementar normas o guías de comportamiento tiene una mayor capacidad para mantener el conflicto en control, que es necesario encontrar soluciones que aporten a partes involucradas en el conflicto siendo esta la manera adecuada de manejarla.

En el contexto nacional Velasco (2019), en su investigación sobre el la gestión institucional y el manejo de conflictos en instituciones educativas que tiene como objetivo reconocer la relación que tienen ambas variables; investigación cuantitativo, descriptivo correlacional; de muestra de 100 docentes de educacional básica regular; donde se concluye que existe correlación entre ambas variables, la gestión administrativa e apoya en 4 factores negociación, mediación, conciliación y arbitraje para establecer buenas prácticas en aporte de la convivencia en las instituciones.

Diaz (2021), plantea la teoría de la Comunicación Corporativa a través de una investigación detallada sobre el desarrollo de la comunicación interna en el aspecto temporal, basada en teorías de la comunicación que fueron desarrolladas desde los años sesenta. Buscando principalmente establecer adecuadas relaciones humanas e interpersonales, y en adición al ambiente laboral orientar a la institución al cumplimiento del objetivo. El autor describe la ausencia de teoría sobre la comunicación corporativa debido a que la comunicación siempre fue un medio por el cual desarrollar herramientas que permitan a las organizaciones desarrollar procesos, técnicas e instrumentos para persuadir o trabajar sobre los diferentes públicos de la organización. En ese sentido la teoría ayuda la presente investigación debido a que es donde la comunicación interna empieza a desarrollarse, así como la obtención de nuevos conceptos para desarrollar los objetivos establecidos.

La comunicación interna para Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), define la comunicación interna como una acción estratégica que aporta a la competitividad de la organización, que consiste en mejora de la línea de comunicación en todas las direcciones, para las cuales considera importante desarrollar estrategias en base al personal directivo, jefaturas medias y el personal de servicio; y su entorno como los flujos de la comunicación y sus direcciones, los mensajes (la idea que se comunica), los canales y sus direcciones, y la retroalimentación que permite medir los resultados del proceso. La utilidad de la misma es iniciar e incrementar según corresponda los niveles de pertenencia en el trabajador.

La comunicación interna para Antón y García (2019), es un instrumento que permite transmitir información adecuada en diferentes direcciones dentro de la organización y que se encuentra relacionada estrictamente con los objetivos planteados, por lo que dicho instrumento debe ser planificado trabajando en los mensajes y canales. La utilidad de la comunicación interna es mejor los objetivos de la organización estableciendo y manteniendo las relaciones de manera adecuada entre sus miembros y equipos que la componen.

Para Paradinas (2020), la comunicación interna es un proceso y actividad recurrente en la empresa, que a través de mensajes minimalistas permiten mantener el clima laboral y promover la idea de pertenencia a la que la organización debe apostar, debido que apostar en ella significa apostar por el capital humano que es denominado también el motor de la empresa. La comunicación interna permite dar a conocer las políticas y actividades, así como ubicar conflictos para prevenir y solucionarlos, debido a que también se puede describir a la comunicación como parte del proceso de gestión de conflictos.

Para Ecklebe y Looffler (2021), la comunicación interna es un factor que impacta de manera significativa en la organización, que tiene la intención de que los empleados dependan de la organización basándose en la confianza, donde los autores principales son los líderes de la organización que al estar preparados y capacitados van a manejar y direccionar las acciones de manera correcta y como se espera, con mayor énfasis en tiempos de crisis. Las crisis se manejan de manera oportuna y profesional partiendo de la base de considerar a los públicos internos como las partes de mayor interés y transmitiendo la información de manera puntual en tiempo y detalle. La comunicación interna permite contrarrestar las crisis en la organización y mantener un ambiente lejos de la frustración e inseguridad.

La comunicación interna según Paradinas (2019), se define como la herramienta que permite abordar de manera responsable la comunicación efectiva entre el personal dentro de una organización. En ella, es necesario despejar la idea de la comunicación como un todo y enfocarse en los públicos internos, el cual se debe considerar como el principal recurso de la organización. Por lo que la comunicación

interna debe tener implicaciones y bases en aspectos sociales y emocionales. La utilidad de la comunicación interna abarca los conflictos en la organización, ya que esta permite no solo la eliminación de estas situaciones de conflictos sino también de mantener un dialogo que permita manejar estas situaciones y que no solo se centre en ganadores y perdedores, sino que brinden resultados constructivos.

Según lo indicado la comunicación interna se mide a través de los siguientes factores: los públicos se definen como el grupo de personal humano en la organización que forman parte de las acciones e interacciones laborales, y como tal se convierte en parte clave por ser autores de los resultados (Rubalcaba, 2011); los flujos, son la dirección que recorre o se plantea va a recorrer la información, de manera que tiene que cumplir las líneas trazadas y corresponde al emisor cumplir con esa responsabilidad (Graverán D., 2017); el mensaje dentro de la comunicación interna es la propia información transmitida que causa una reacción por parte del receptor, puede transformarse en lineamientos, una idea o despertar una emoción debido a que conforma a un significado en común (Collado, 1997); los canales permiten llevar de un lugar a otro el mensaje, puede ser un medio físico y/o virtual que permite el envío y recepción de las partes (Collado, 1997); la retroalimentación es la acción de evaluación posterior para medir la respuesta en un sentido positivo o negativo, pero que permite orientar o reorientar las estrategias para que cumplan los objetivos propuestos (Linares P., 2012).

Sobre el manejo de conflictos se tomó la teoría de Fuquen (2003), que se denomina como alternativas de resolución de conflictos, que basada en cuatro factores: negociación, mediación, conciliación y arbitramento; pretenden guiar la forma en la que la sociedad, en este caso las organizaciones por su trayecto de desarrollo. Donde, dicha teoría pretende aportar sobre obtener una respuesta pertinente a ciertos casos y de la gestión adecuada de los conflictos, con medios alternativos, debido a que los mecanismos tradicionales no son suficientes, y partiendo de la premisa de que no se plantea la eliminación de los conflictos sino de aprender y manejarlos de mejor manera, para decrecer el impacto de las mismas en la organización, es el motivo por el cual aporta de manera trascendente en la presente investigación.

Par Alva (2022), define el manejo de conflictos como la herramienta que propone manejar las dificultades a través de instrumentos y estrategias en la empresa u organización que potencialmente permitirá tener un mayor impacto frente a su público objetivo, así como le permite potenciar su imagen. Así mismo, propone aplicar teorías de liderazgo el cual cumple un rol importante el proceso. Así mismo, el manejo de conflictos aporta al desarrollo de estrategias en conjunto, logra satisfacción a los diferentes públicos ya sea interno o externo, y la reestructuración del clima organizacional.

El manejo de conflictos para Paradinas (2019) se define como la herramienta que permite establecer e interactuar con patrones que permiten definir el comportamiento del personal en los cuales se toman diferentes patrones donde destacan la identidad y los recursos. Es importante establecer que el conflicto se define también como la situación adversa que se encuentra sujeta al conocimiento de las personas para resolverlas, pueden ser resultas de muchas maneras donde también influye el clima organizacional y el ambiente que se brinda al personal.

Para Anazi (2021), el manejo de conflictos parte de dos premisas: la primera que el conflicto es considerado como negativo ya que este puede no dar como resultado el conocimiento o experiencia esperado, sino que más allá de eso resquebraja la capacidad o ánimos de atender las actividades de los trabajadores y la segunda que puede ser constructivo para el carácter del trabajador e inspirar a futuro sobre cómo manejar conflictos y dar posibles soluciones. Donde el autor a través de su investigación describe que los conflictos permiten resolver nuevas casuísticas de conflicto e inspiran al personal, ya que moldea la cultura organizacional.

El manejo de conflictos para Rahim (2002), es la herramienta que permite diseñar estrategias que disminuyen los efectos que causa el conflicto, una herramienta que se basa en la intencionalidad de afrontar los conflictos. Por lo que recomienda no evitar los conflictos ni esperar a que lleguen a algún lugar por la presión o emociones negativas que estas producen, ya que esto no significa ni determina que la organización actúe de manera eficaz ni mucho menos se siga sosteniendo, lo

que se requiere es las estrategias diseñadas permitan mejorar las funciones y que su alcance de como resultado en la eficacia de la organización y aporte al aprendizaje colectivo.

Para Torres (2020), el concepto de manejo de conflictos se basa en el conocimiento de teoría y de campo, donde la referencia o el ámbito de aplicación son las partes que se oponen en el conflicto ya que es necesario atender los procesos sociales básicos para llegar a acuerdos eficientes donde todas las partes sean beneficiadas y no se quiebre la buena interacción laboral, por ello el manejo de conflictos es un proceso que permite a la organización trazar un camino que permita avanzar en dirección a mejores etapas y el desarrollo de la institución.

El autor Paradinas (2020), indica que dentro del campo del manejo de conflictos, se encuentra los métodos tradicionales que se centran en obtener una parte ganadora y otra vendedora, la cual evita que las relaciones interpersonales en el trabajo sean negativas y que el personal tenga una mayor capacidad de respuesta frente a las dificultades. Por lo que, es necesario acoplar mecanismos no formales que se orienten a priorizar el bienestar del trabajador e influir positivamente en su desempeño laboral. En ella se encuentran 4 factores: Negociación que es el proceso donde las partes opuestas por el conflicto intentan establecer de manera voluntaria las pautas para satisfacer sus expectativas; mediación etapa donde por medio de un tente conciliador que ayuda el intercambio de comunicación y aporta al desarrollo de conflictos; Conciliación se basa en la obtención de un acuerdo satisfactorio donde actúa una persona imparcial que aporta a ese fin y Arbitramiento que permite a un tercero particular tenga decisión sobre los hechos, y que intenta imitar un juicio donde deben existir unas reglas a seguir.

### **III. Metodología**

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

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, ya que se caracteriza por resolver un problema determinado, centrándose en la búsqueda de conocimiento para la aplicación empírica (Murillo, 2008).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El enfoque cuantitativo es el enfoque que se toma en cuenta para la correcta ejecución de la investigación. Sobre dicho enfoque se afirman el desarrollo del enfoque cuantitativo inicia con el planteamiento del problema y objetivos que permite concretar los límites para investigar, en el marco teórico, llegando así a las hipótesis que ayudan a establecer patrones que prueban la teoría. De ese modo, se puede definir como procesos en cadena, ordenados y determinantes para la investigación que tiene por factor principal resultados de valor numérico. En cuanto a los valores numéricos, basa su desarrollo en la recolección de datos, que al ser cuantificados y procesados de manera estadística permiten probar las hipótesis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

Y nivel de la presente investigación es correlacional, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista, (2007) pretende resolver los objetivos propuestos sobre cómo se relacionan las variables y sus características entre sí, o en caso contrario sobre si no se relacionan.

La investigación se basa en el diseño no experimental transeccional o transversal, ya que no se pretende manipular las variables y que los datos recopilados son tomados de un momento en particular, como un primer acercamiento que pueda dar pie a una investigación extensa del tema en la misma y otras organizaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2007) la establecen como la observación de fenómenos y sus efectos en estado natural para ser analizados de manera

posterior, entendiendo que no existen hechos puestos a prueba, sino que se tomará en cuenta la literatura utilizada.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable 1: Comunicación interna**

##### Definición conceptual

La gestión de la comunicación interna permite optimizar la interacción entre los grupos de trabajo que la conforman, interacción que se reconoce como relaciones humanas donde el flujo de información-comunicación contribuye en un buen clima de trabajo, que da como resultado cumplir con los objetivos institucionales con el máximo de eficiencia y calidad. Por tal motivo, el propósito de las organizaciones debe ser encaminar debidamente sus estrategias y acciones a gestionar la comunicación interna. (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

##### Definición operacional

La comunicación interna es un aspecto de la teoría de la comunicación organizacional o de la administración de la comunicación, que al lado de la comunicación externa completan el total de la comunicación, siendo el primero orientado a los públicos internos (personal de la organización) y el segundo al público externo (frente al cliente o usuario) de la organización, en ese sentido tiene como objetivo relacionar al público interno. La comunicación interna es medida por 5 dimensiones las cuales son públicos internos, flujos, mensajes, canales y retroalimentación, junto a sus indicadores, con la técnica de la encuesta e instrumento cuestionario con la escala de Likert.

Se cuenta con escala de medición ordinal que será integrado con 5 ítems: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En atención a quienes se realizará la encuesta.

#### **Variable 2: manejo de conflictos**

##### Definición conceptual

Sobre la segunda variable León (2017), indica que el manejo de conflictos es una habilidad que está comprendida por conocimientos sobre la problemática y sus causas que tiene una persona. Dicha habilidad permite dar propuestas y soluciones

a diferentes conflictos en la que interactúen dos o más partes siendo la primera la de mayor recurrencia, de manera que la solución a los conflictos permita satisfacer a las partes implicadas.

#### Definición operacional

El manejo de conflictos o gestión de conflictos es un proceso que le da solución a un problema dentro de la organización, la finalidad que tiene es lograr la buena relación entre el personal de las organizaciones y en diferentes direcciones. La cual será medida por medio de 4 dimensiones que se mencionan como: negociación en la que el personal intenta conocerse e intercambiar ideas de manera pacífica, mediación donde interviene una persona imparcial, conciliación donde se establecen parámetros para llegar a mejores acuerdos y arbitraje donde interactuar sobre una estructura descrita con un árbitro. Se cuenta con escala de medición ordinal que será integrado con 5 ítems: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En atención a quienes se realizará la encuesta.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1 Población**

Hernández, Fernández y Baptista (2007), definen la población o universo como la agrupación de personas y sus casos que forman parte del interés de investigación, donde para llegar a esta selección tiene que contar con determinadas características compartidas como contenido, lugar y tiempo.

En la Dirección Regional de Educación del Callao, la población es de ciento veintiocho (128) personas elegidas, los trabajadores pertenecientes a las 3 direcciones de la que la componen: Dirección de Gestión Institucional, Dirección de Gestión Pedagógica y la Gestión Administrativa, que a su vez las conforman diferentes oficinas y equipos, donde se busca estudiar la percepción e influencia de comunicación interna y manejo de conflictos.

**Tabla 1.**

*Población*

<b>N°</b>	<b>OFICINA</b>	<b>TRABAJADORES</b>
1	Oficina de Administración Infraestructura y Equipamiento	51
2	Dirección de Gestión Institucional	41
3	Dirección de Gestión Pedagógica	36
TOTAL		128

### **Criterios de Inclusión**

Aplicado al personal de la DRE Callao en las 3 direcciones que la conforman, en sus diferentes oficinas y equipos.

### **Criterios de Exclusión**

Se excluye al personal de la Dirección Regional de Educación del Callao si:

Si cuenta con 3 o menos meses de labor en la institución.

Personal en modalidad de prácticas.

### **3.3.2 Muestra**

Es un grupo significativo dentro de la población (total), la cual se toma para la obtención de información para una investigación de calidad (Arias et al., 2016). La muestra del presente estudio es de 96 personas, trabajadores DRE Callao.

$$n = \frac{N(Z)^2(0.5)(0.5)}{(d)^2(N - 1) + (Z)^2(0.5)(0.5)}$$

n = tamaño de muestra

N = tamaño de población

Z = parámetro estadístico

d = error estimado máximo

$$n = \frac{128(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(128 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 96$$

### 3.3.3 Muestreo

En la presente investigación se utiliza el muestreo probabilístico aleatorio simple, que para Hernández, Fernández y Baptista (2007), son un conjunto reducido de una población establecida, elegidos al azar y donde los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Esto permitirá obtener información necesaria para la investigación.

### 3.3.4 Unidad de análisis de investigación

La unidad es el Trabajador de la DREC, que se encuentra en las 3 direcciones que la componen.

**Tabla 2.**

*Muestra*

N°	OFICINA	TRABAJADORES
1	Oficina de Administración Infraestructura y Equipamiento	51
2	Dirección de Gestión Institucional	25
3	Dirección de Gestión Pedagógica	20
TOTAL		96

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez confiabilidad

### 3.4.1. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Sobre la técnica para el proyecto de investigación se utilizará la encuesta sobre la unidad de investigación. En el caso de la presente investigación para la variable de comunicación interna se utilizará una encuesta con 21 preguntas y para la variable de manejo de conflictos se cuenta con una encuesta de 20 preguntas con escala de Likert.

### Instrumento

El instrumento elegido por su versatilidad y aporte es el cuestionario, que se conforma por preguntas relacionadas a las variables y sus conceptos de acuerdo a

la necesidad de obtención de datos de lo que se pretende obtener de la investigación, estas suelen girar en torno a las variables.

## **Cuestionario**

La creación del cuestionario fue realizada en base a la investigación de Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) sobre la comunicación interna, donde se consideraron 5 dimensiones y de Fuquen (2003) para manejo de conflictos con 4 dimensiones, con sus respectivos indicadores y tomando en cuenta el conocimiento sobre la institución sobre dichas variables.

Sobre el cuestionario, será remitido de manera virtual al personal de la institución como fue indicado líneas arriba a los colaboradores de la Oficina de Administración, Infraestructura y Equipamiento. Donde se tomará en cuenta las respuestas anónimas por respeto al trabajador.

### **3.4.2. Validez**

Niño (2019), indica que la validez es la acción que permite que el instrumento sea adecuado para medir las variables. Por lo que, el presente fue remitido a tres (3) expertos que validaron la información.

### **3.4.3. Confiabilidad**

#### **Tabla 3.**

*Confiabilidad alfa de Cronbach*

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Comunicación interna	0,895	34
Manejo de conflictos	0,967	20

De acuerdo con los resultados del análisis de confiabilidad que es 0,895 para la primera variable, así como, para la segunda 0,967; que tomando en cuenta los

valores del cuadro que contiene la valoración de Cronbach, se determina que el instrumento de la medición es de consistencia interna muy alta.

Para lograr procesar los datos que se obtuvieron, se realizó una prueba piloto, con los datos obtenidos en un cuadro de Excel se traspasaron a una hoja del programa SPSS para realizar obtener los resultados y finalmente el alfa de Cronbach de los trabajadores de DREC. La confiabilidad se obtuvo con la validación Dra. Eliana Pérez Ruibal, Dr. Santiago Aquiles, Gallarday Morales y Mag. José Salvador, Sandoval Molina.

### **Prueba piloto**

Se requiere realizar la prueba piloto, que sirve para obtener resultados que permitan verificar si existen problemas o posibles inconvenientes para corregirlos a tiempo y que la investigación se pueda desarrollar.

### **3.5. Procedimientos de recolección de datos**

#### Aprobación del consentimiento

Para solicitar el consentimiento de realizar el proyecto de investigación en la Dirección Regional de Educación del Callao, se realizó la consulta directamente con el jefe de la oficina de Personal, para presentar el proyecto fue necesario brindar especificaciones sobre las variables y cómo éstas pueden aportar a la institución. Posterior a dicho acto, la solicitud fue derivado al director de la DREC, Lic. Luis Alberto Castillo Paz, que al analizar la petición, dio su aceptación y posterior firma al documento, con la indicación de que dicho proyecto sea de beneficio para la institución y sus procesos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se utiliza el programa SPSS estadísticos para una evaluación de la data, dicho programa ofrece análisis de calidad en métodos estadísticos y brinda información precisa, de acuerdo al recorrido del programa y su confiabilidad.

Se utiliza, un análisis descriptivo porque se utiliza un conjunto de datos para la creación del cuestionario, el cual debe ser creado a partir de las variables, dimensiones e indicadores, donde las preguntas tienen que relacionarse con la investigación y los resultados que se pretenden obtener, al aplicar el cuestionario se obtiene una base de datos que requiere una evaluación que en conformidad con el uso del programa estadístico permite la creación de tablas, figuras y gráficos, que representan la parte conclusiva y así el aporte completo de la investigación.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se considera los principios éticos: justicia, beneficencia y respeto sobre lo indicado en el “Código de Ética de la Universidad”, para garantía de que la investigación realizada es una investigación original. De acuerdo con norma APA 7<sup>a</sup> edición se respeta el derecho a la autoría, que se consideran en las referencias de las fuentes utilizadas.

Respecto al permiso de la DRE Callao fue solicitado al director que firmó el documento respectivo. El cuestionario se realizó con el debido consentimiento, donde se brinda seguridad sobre el anonimato de las respuestas, dando a conocer que parte del proceso es no difundir dicha información para temas externos al desarrollo del proyecto de investigación. En ese sentido se mantiene la confidencialidad de los participantes. Del mismo modo, el participante tiene la opción de no realizar dicho cuestionario, de manera que se brinde el respeto y soporte adecuado para los trabajadores.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados descriptivos

Para el desarrollo de la investigación, se consideró la caracterización del resultado de las encuestas, tomando valores principalmente del sexo, edad y antigüedad de los trabajadores. Seguido, se realizó el cruce de valores estadísticos y las variables.

#### 4.1.1. Caracterización de la muestra

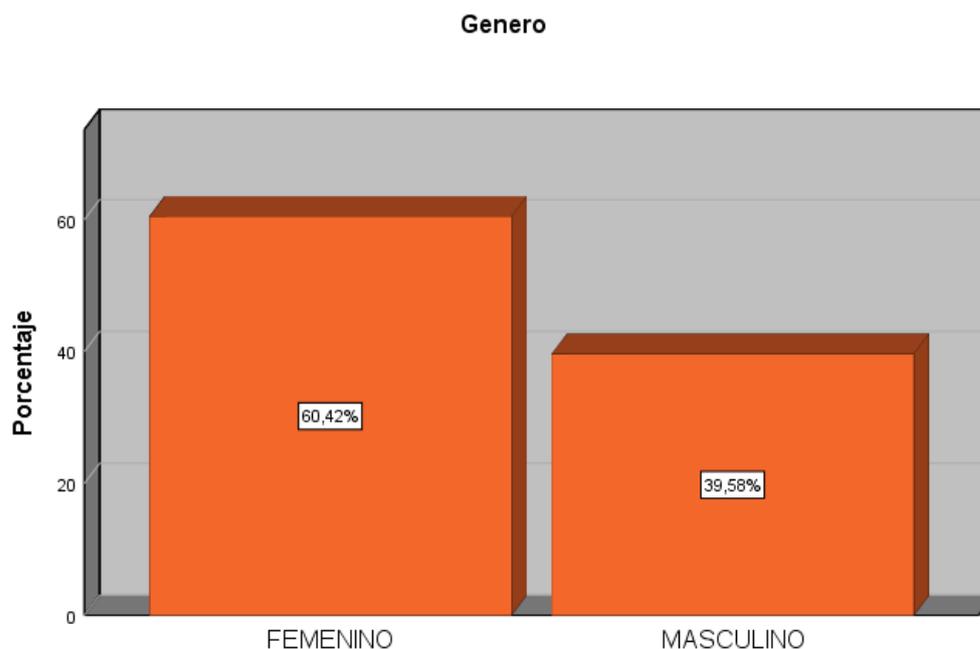
**Tabla 4.**

*Estadístico por género*

		<i>Genero</i>			
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	FEMENINO	58	60,4	60,4	60,4
	MASCULINO	38	39,6	39,6	100,0
Total		96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 1. Estadístico por género



Descripción: La tabla y figura presentadas dan a conocer que, de los trabajadores encuestados, el 60.42% es de sexo femenino (58) y su contraparte masculina es

de 39.58% (38). Esto permite entender que la institución permite una contratación sin preferencias de género.

**Tabla 5.**

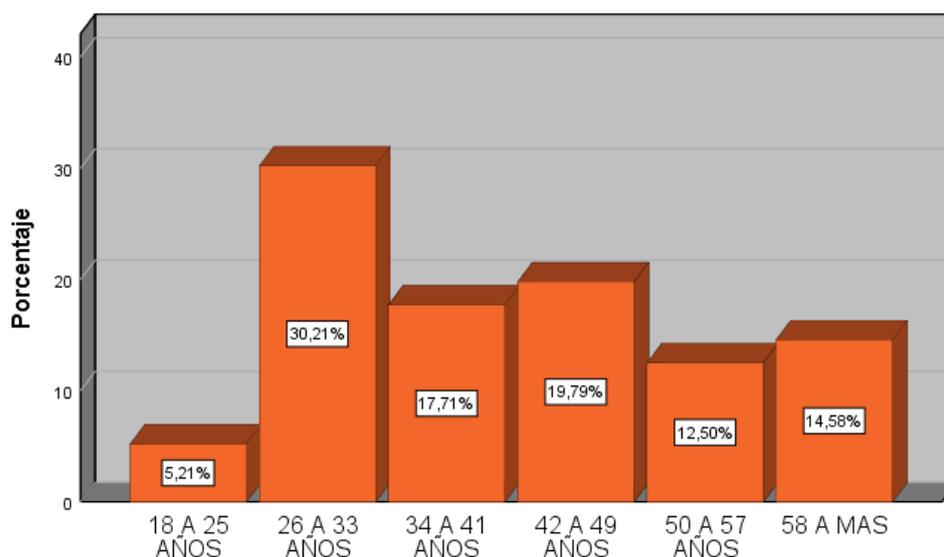
*Estadístico por edad*

		<b>Edad del encuestado</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 A 25 AÑOS	5	5,2	5,2	5,2
	26 A 33 AÑOS	29	30,2	30,2	35,4
	34 A 41 AÑOS	17	17,7	17,7	53,1
	42 A 49 AÑOS	19	19,8	19,8	72,9
	50 A 57 AÑOS	12	12,5	12,5	85,4
	58 A MAS	14	14,6	14,6	100,0
Total		96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 1. Edad del encuestado**

**Edad del encuestado**



Descripción: Las presentes tabla y figura, dan a conocer que los trabajadores; el 30.21% (29) tiene entre 26 a 33 años, el 19.79% (19) tiene entre 42 a 49 años, el 17.71% (17) tienen entre 34 a 41, el 12.50% (12) tienen entre 50 y 57 años, y por

último el 5.21% (5) tienen entre 18 a 25 años. Esto indica que el rango de edades con mayor preponderancia de trabajadores es de 26 a 33 años.

**Tabla 6.**

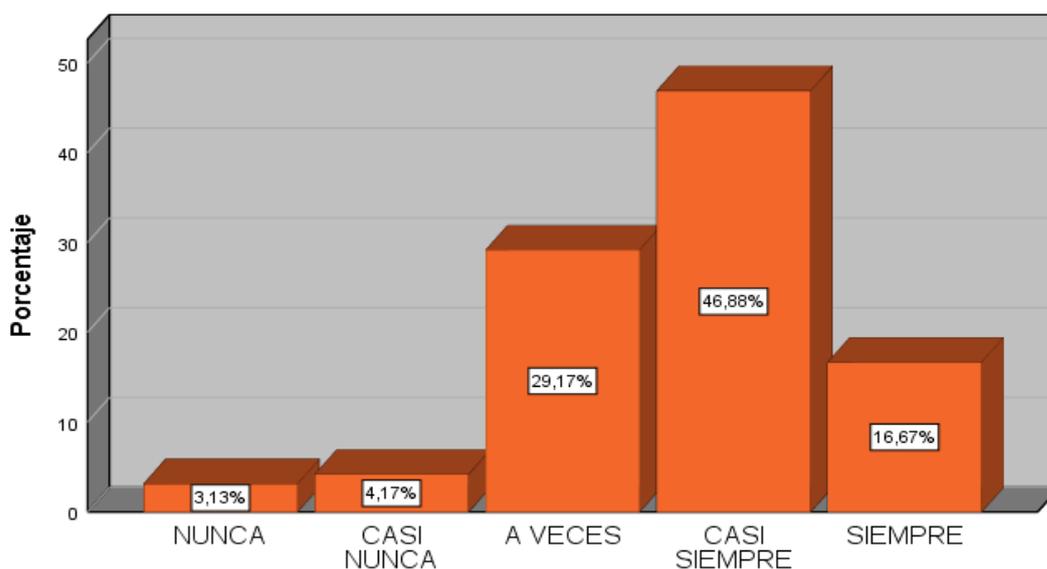
*Los directores y jefes se caracterizan por tomar decisiones responsables*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	3,1	3,1	3,1
	CASI NUNCA	4	4,2	4,2	7,3
	A VECES	28	29,2	29,2	36,5
	CASI SIEMPRE	45	46,9	46,9	83,3
	SIEMPRE	16	16,7	16,7	100,0
Total		96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 2.

**1. Los directores y jefes se caracterizan por tomar decisiones responsables.**



Descripción: La percepción del personal encuestado sobre la comunicación interna, en cuanto a si los jefes toman decisiones responsables en la DRE de Callao. Se observa que el 46.88% (45) indica que casi siempre, mientras que el 29.17% (28) menciona que a veces siendo un porcentaje considerable que duda sobre las decisiones de los jefes en la institución siendo estos de gran influencia frente a los demás grupos de trabajadores, en menor cantidad el 16.67% (16) indica que siempre, 4.17% (4) y 3.13% (3) casi nunca y nunca respectivamente.

**Tabla 7.**

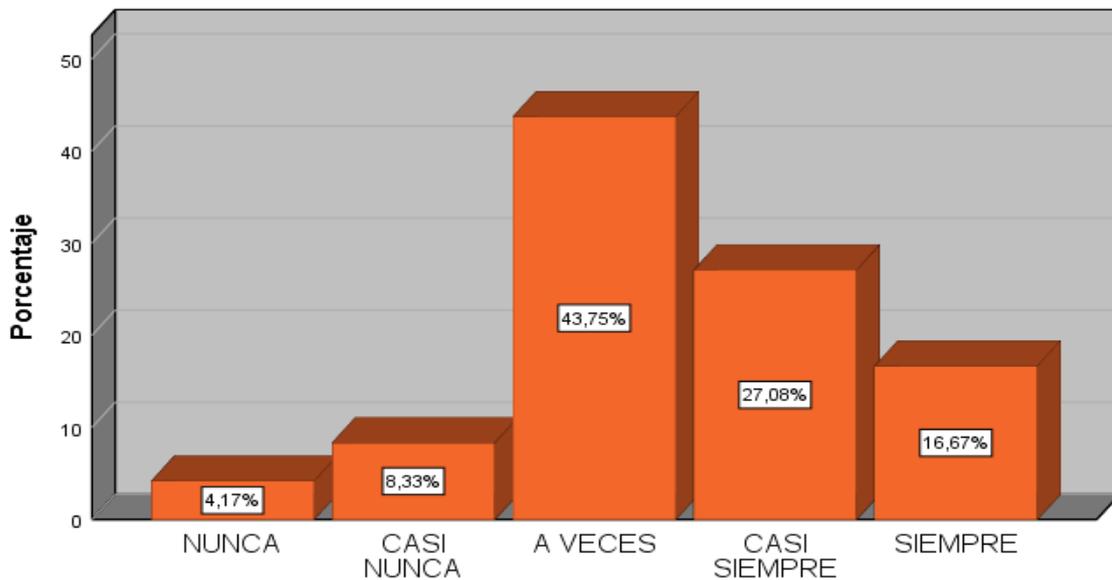
*Los acuerdos verbales se cumplen en la institución.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	4,2	4,2	4,2
	CASI NUNCA	8	8,3	8,3	12,5
	A VECES	42	43,8	43,8	56,3
	CASI SIEMPRE	26	27,1	27,1	83,3
	SIEMPRE	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 3.

**6. Los acuerdos verbales se cumplen en la institución.**



Descripción: La percepción del personal encuestado sobre la comunicación interna, en cuanto a los acuerdos verbales que influyen en las relaciones interpersonales del público interno de la institución. Se aprecia que el 43.75% de los encuestados indica que a veces se cumplen los acuerdos verbales siendo negativo para el trabajo en equipo y demás acciones a realizar para la institución, seguido del 27.08% (26) que indica que casi siempre, 16.67% (16) siempre, 8.33% (8) y 4.17% (4) casi nunca y nunca respectivamente. Teniendo como percepción la mayoría de

trabajadores con diferencia que no sienten confianza sobre el trabajo que se realiza en equipo.

**Tabla 8.**

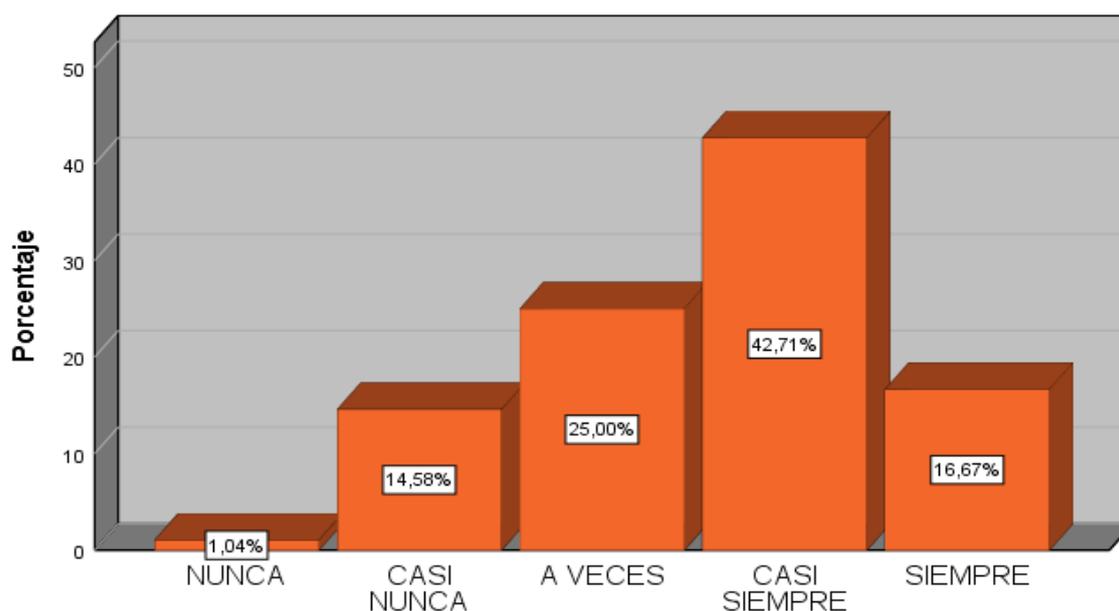
*Los directores y jefes transmiten e informan de manera adecuada las acciones administrativas a realizar.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,0	1,0	1,0
	CASI NUNCA	14	14,6	14,6	15,6
	A VECES	24	25,0	25,0	40,6
	CASI SIEMPRE	41	42,7	42,7	83,3
	SIEMPRE	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 4.

*Los directores y jefes transmiten e informan de manera adecuada las acciones administrativas a realizar.*



Descripción: Se observa que el personal en un 42.71% (41) indica que casi siempre los directivos y jefes transmiten e informan de manera adecuada las acciones a realizar, en ese sentido el 16.67% (16) indica siempre, por otro lado se puede observar que el 25.00% (24) y el 14.58% (14) indican a veces y casi nunca respectivamente, lo cual significa que la percepción del personal en un gran

porcentaje es negativa frente a la información que recibe de sus jefes y las indicaciones que estos brindan para el correcto desarrollo de sus labores.

**Tabla 9.**

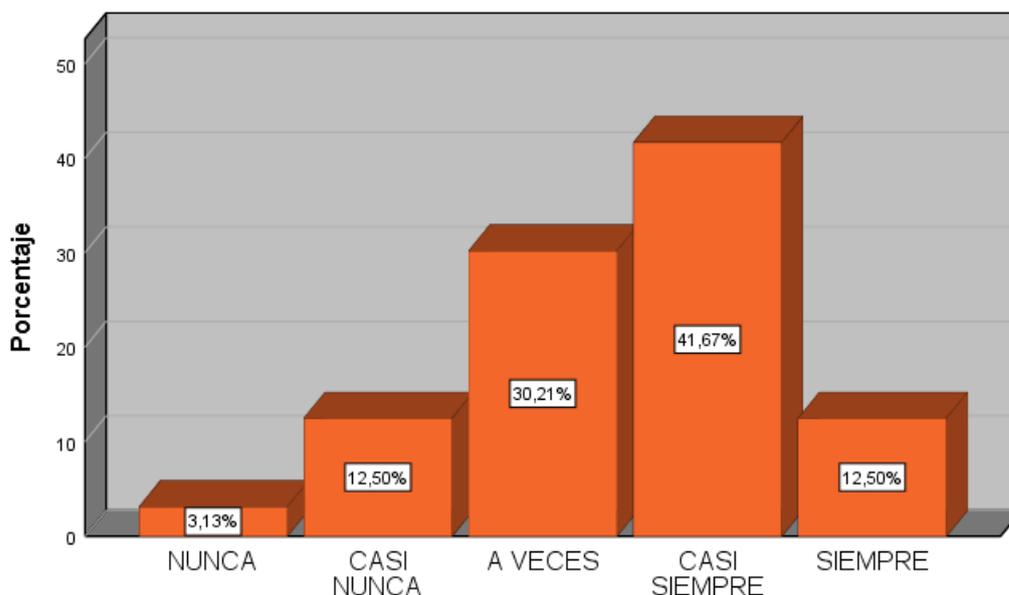
*Existe facilidad de comunicar problemáticas a la jefatura*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	3,1	3,1	3,1
	CASI NUNCA	12	12,5	12,5	15,6
	A VECES	29	30,2	30,2	45,8
	CASI SIEMPRE	40	41,7	41,7	87,5
	SIEMPRE	12	12,5	12,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 5.

**10. Existe facilidad de comunicar problemáticas a la jefatura.**



Descripción: Se observa que el 41.67% (40) indica que tiene facilidad de comunicar problemáticas a los jefes, en menor cantidad el 12.50% (12) indica que siempre. Sin embargo, el 30.21% (29) y el 12.50% (12) indican que a veces y casi nunca respectivamente, lo cual significa que existe insatisfacción sobre la comunicación que tienen con sus jefes en situación de manejo de problemas.

**Tabla 10.**

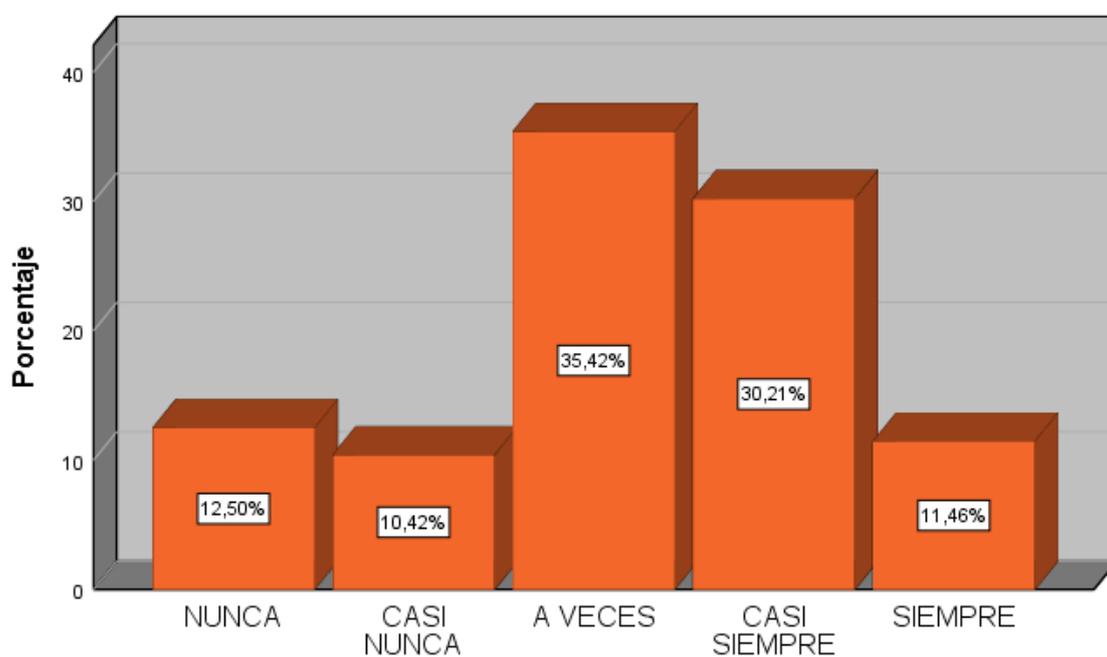
*El personal recibe capacitación de acuerdo a sus funciones y de manera constante.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	12,5	12,5	12,5
	CASI NUNCA	10	10,4	10,4	22,9
	A VECES	34	35,4	35,4	58,3
	CASI SIEMPRE	29	30,2	30,2	88,5
	SIEMPRE	11	11,5	11,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 6.

**14. El personal recibe capacitación de acuerdo a sus funciones y de manera constante.**



Descripción: Se observa que el 35.42% (34) y el 10.42% (10) indican que a veces y casi nunca reciben capacitaciones de acuerdo a sus funciones lo cual es un punto negativo ya que el realizar labores y conocer los procedimientos, así mismo, el 12.50% (12) indica que nunca. Por otro lado, el 30.21% (29) y el 11.46 (11) indica que casi siempre y siempre respectivamente.

**Tabla 11.**

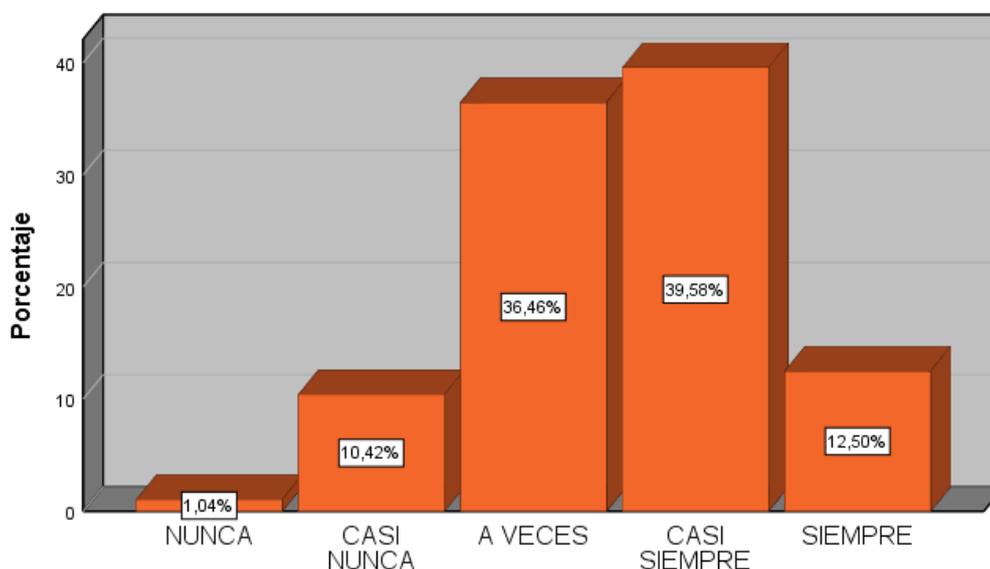
*La institución influye en el trabajo colectivo y de solidaridad, con el compromiso de mejorar sus resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,0	1,0	1,0
	CASI NUNCA	10	10,4	10,4	11,5
	A VECES	35	36,5	36,5	47,9
	CASI SIEMPRE	38	39,6	39,6	87,5
	SIEMPRE	12	12,5	12,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 7.

15. La institución influye en el trabajo colectivo y de solidaridad, con el compromiso de mejorar sus resultados.



Descripción: Se observa que el 39.58% (38) indica que casi siempre la institución influye en el trabajo colectivo y de solidaridad con el compromiso de mejorar los resultados. Por otro lado, en una cantidad similar el 36.46% (35) opina que a veces lo cual significa que una parte importante de trabajadores no siente el apoyo por parte de la entidad en cuanto al reconocimiento y felicitaciones por su labor en la institución.

**Tabla 12.**

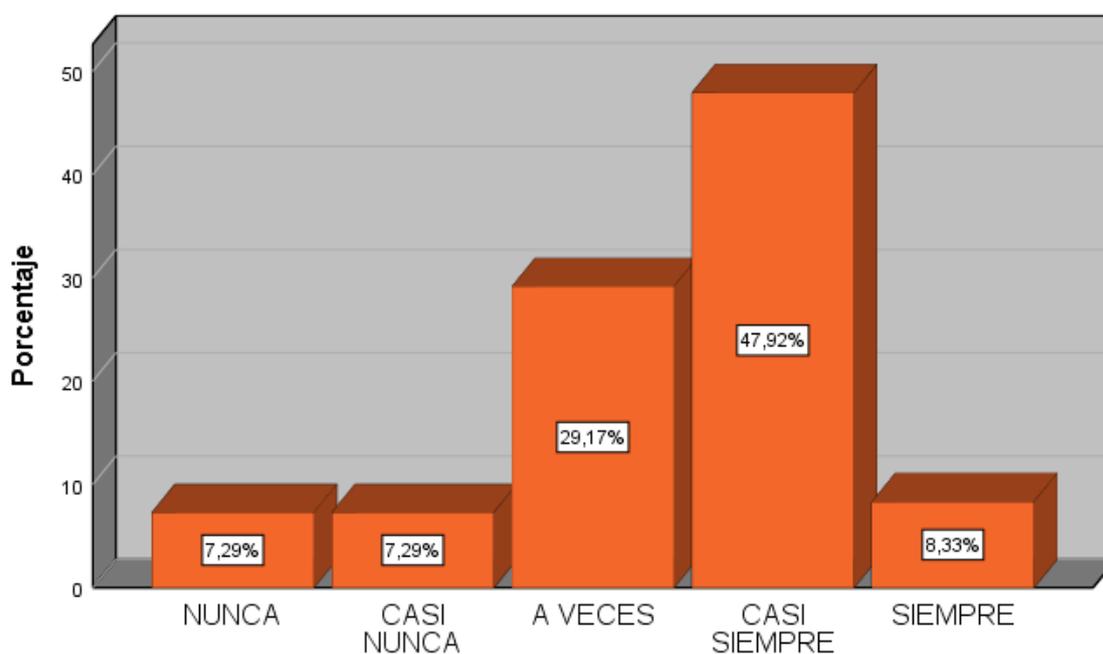
*La visión, misión, objetivos y planes estratégicos son claros.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	7	7,3	7,3	7,3
CASI NUNCA	7	7,3	7,3	14,6
A VECES	28	29,2	29,2	43,8
CASI SIEMPRE	46	47,9	47,9	91,7
SIEMPRE	8	8,3	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 8.

**17. La visión, misión, objetivos y planes estratégicos son claros.**



Descripción: Se observa que el 47.92% (46) y el 8.33 (8) indican que casi siempre y siempre respectivamente se tiene la visión, misión y objetivos claros, mientras que el 29.17% (28) indica a veces, así mismo el 7.29% (7) y otro 7.2 (7) indican que nunca y casi nunca. Lo que significa que 42 personas, cerca de la mitad de la muestra percibe poca pertenencia e implicación dentro de la institución.

**Tabla 13.**

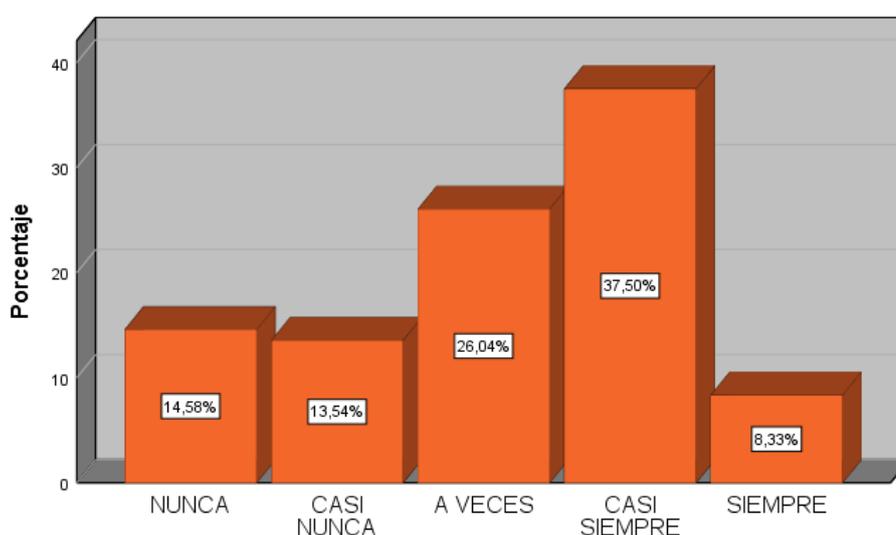
*Existen canales de comunicación adecuados para la comunicación del personal de la institución.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	14	14,6	14,6	14,6
CASI NUNCA	13	13,5	13,5	28,1
A VECES	25	26,0	26,0	54,2
CASI SIEMPRE	36	37,5	37,5	91,7
SIEMPRE	8	8,3	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 9.**

**26. Existen canales de comunicación adecuados para la comunicación del personal de la institución.**



Descripción: Se observa que el 37.50% (36) indica que casi siempre existen canales adecuados para la comunicación del personal en la institución. Sin embargo, un 26.04% (25), 14.58% (14) y 13.54% (13) indican que a veces, casi nunca y nunca se cuenta con canales adecuados de comunicación. Lo cual implica dificultad para asegurar los procesos y el logro de objetivos ya que los canales permiten el fortalecimiento de relaciones, acercamiento y confianza entre los públicos internos.

**Tabla 14.**

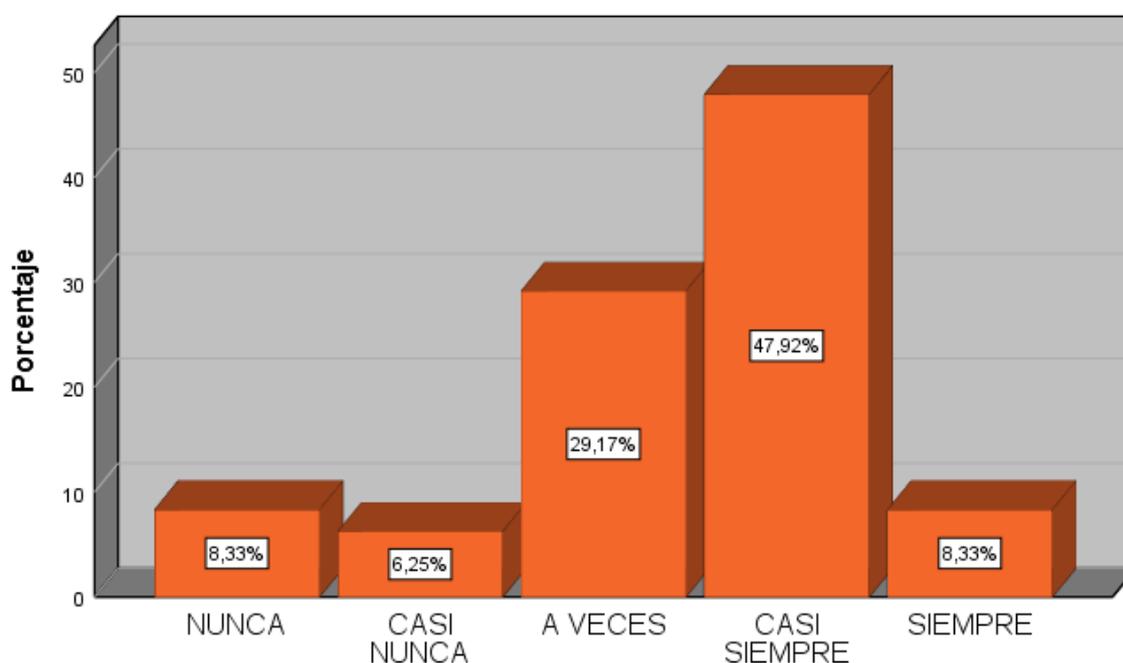
*Los medios digitales son efectivos para intercambiar información entre oficinas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	8,3	8,3
	CASI NUNCA	6	6,3	14,6
	A VECES	28	29,2	43,8
	CASI SIEMPRE	46	47,9	91,7
	SIEMPRE	8	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 10.

**29. Los medios digitales son efectivos para intercambiar información entre oficinas.**



Descripción: Se observa que el 47.92% (46) percibe que los medios digitales en la institución son efectivos para intercambiar información entre oficinas. Mientras que el 29.17% (28) indica que a veces siendo este percibido como una dificultad que afrontar, así mismo un 8.33% (8) y 6.25% (6) indican que nunca y casi nunca, lo cual significa que la comunicación no es remitida de manera oportuna a causa de las dificultades con el uso de los canales de comunicación.

**Tabla 15.**

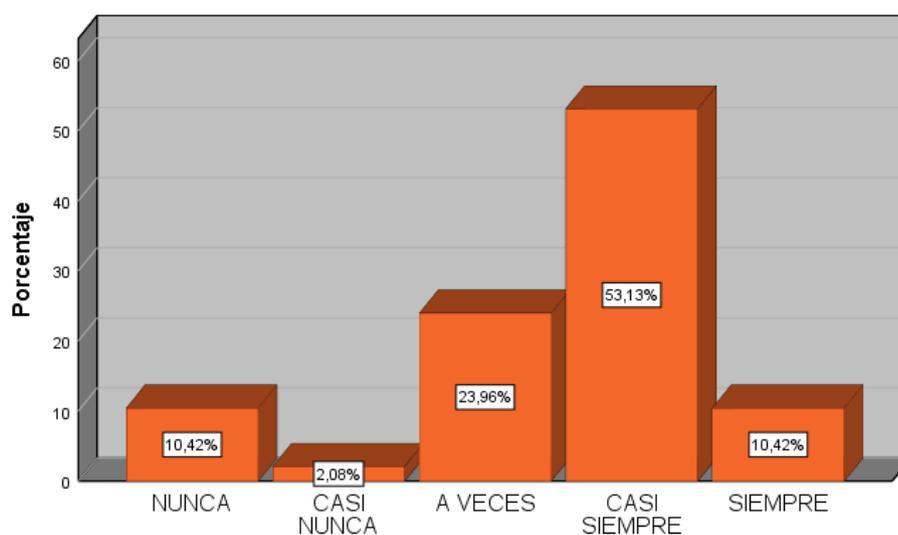
*El aporte del jefe frente a un problema tiene un impacto positivo en la labor del trabajador.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	10	10,4	10,4	10,4
CASI NUNCA	2	2,1	2,1	12,5
A VECES	23	24,0	24,0	36,5
CASI SIEMPRE	51	53,1	53,1	89,6
SIEMPRE	10	10,4	10,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 11.**

**31. El aporte del jefe frente a un problema tiene un impacto positivo en la labor del trabajador.**



**31. El aporte del jefe frente a un problema tiene un impacto positivo en ...**

Descripción: Se observa que el 53.13% (51) percibe que el aporte de su jefe frente a situaciones problemáticas tiene un impacto positivo en la labor del trabajador. En comparación con 35 trabajadores que opinan que no es funcional con respecto a la mejora de la comunicación, el 23.96% (23) indica que a veces, un 10.42% (10) indica que nunca y un 2.08% (2) indica que casi nunca.

**Tabla 16.**

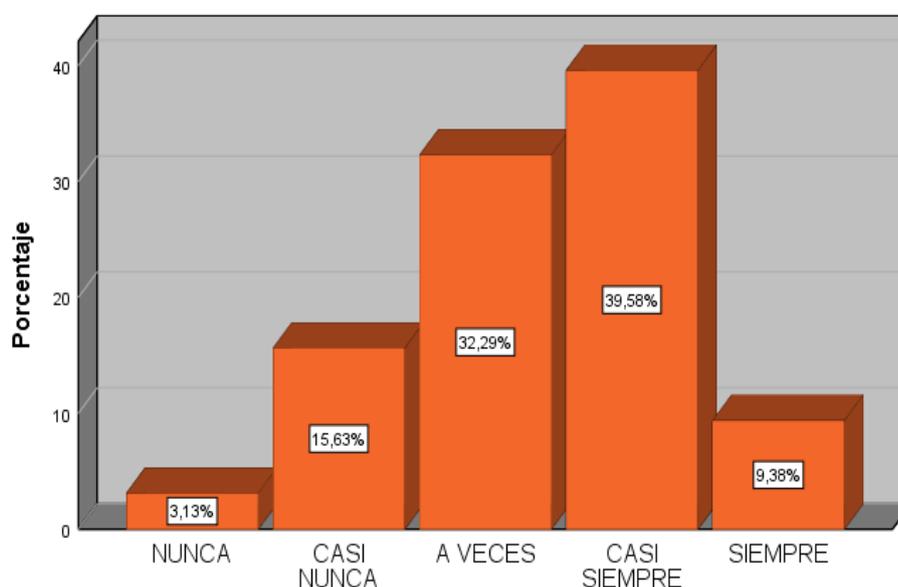
*Las problemáticas y respectivas soluciones se comparten a fin de limitar el impacto de los errores futuro.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	3,1	3,1	3,1
	CASI NUNCA	15	15,6	15,6	18,8
	A VECES	31	32,3	32,3	51,0
	CASI SIEMPRE	38	39,6	39,6	90,6
	SIEMPRE	9	9,4	9,4	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 12.**

**32. Las problemáticas y respectivas soluciones se comparten a fin de limitar el impacto de los errores futuro.**



Descripción: Se observa que el 39.58% (38) percibe que las problemáticas y sus soluciones son transmitidas al personal con el fin de mejorar la efectividad frente a los posibles problemas. Sin embargo, 49 trabajadores indican que opinan de manera opuesta, siendo el 32.29% (31) que indica que a veces, un 15.63% (15) casi nunca y 3.13% (3) que nunca. Evitando que la retroalimentación sea una constante de mejora para los públicos internos de la institución.

**Tabla 17.**

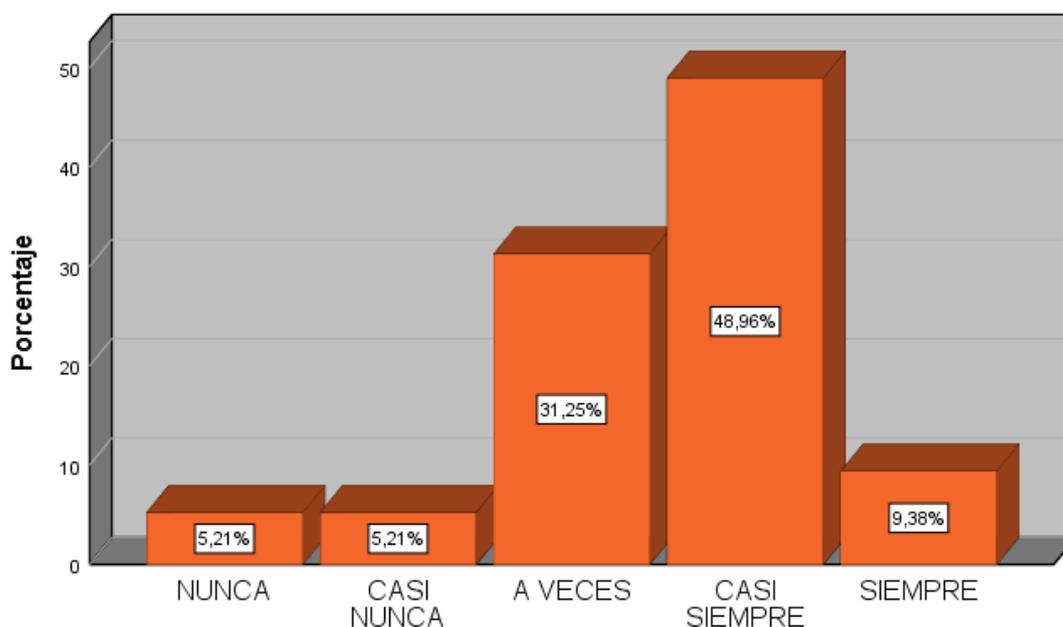
*El personal cumple las expectativas laborales para alcanzar los objetivos institucionales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	5,2	5,2
	CASI NUNCA	5	5,2	10,4
	A VECES	30	31,3	41,7
	CASI SIEMPRE	47	49,0	90,6
	SIEMPRE	9	9,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 13.

**3. El personal cumple las expectativas laborales para alcanzar los objetivos institucionales.**



Descripción: Se observa que el 48.96% (47) del personal evaluado indica que casi siempre el personal cumple las expectativas laborales que permiten cumplir con los objetivos. Mientras que otro grupo (40) indica que no está conforme con dicha afirmación, siendo 31.25% (30) a veces, 5.21% (5) casi nunca y 5.21% (5) nunca. Dando como resultado que los actores o partes involucradas tiene conflictos para tener una adecuada comunicación frente a sus compañeros en casos de problemas laborales.

**Tabla 18.**

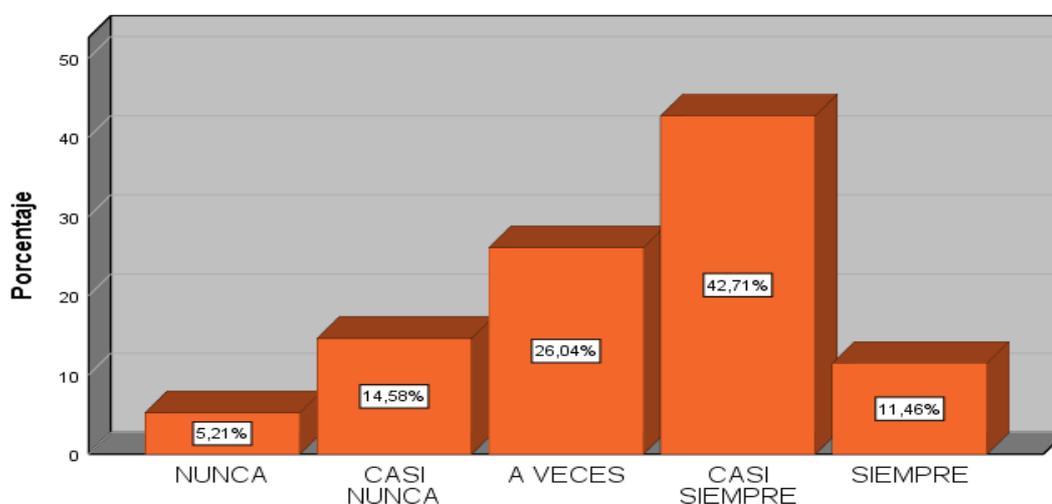
*La institución ofrece una sana convivencia y trato igualitario hacia todos los trabajadores.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	5,2	5,2	5,2
CASI NUNCA	14	14,6	14,6	19,8
A VECES	25	26,0	26,0	45,8
CASI SIEMPRE	41	42,7	42,7	88,5
SIEMPRE	11	11,5	11,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 14.**

**4. La institución ofrece una sana convivencia y trato igualitario hacia todos los trabajadores.**



Descripción: Se observa que el 42.71% con un total de 41 trabajadores de la muestra indica que casi siempre se ofrece una sana convivencia y trato igualitario hacia todos los trabajadores, en ese sentido 11.46% (11) indica que siempre. Sin embargo, un grupo de trabajadores en similar cantidad (44) indica que no se encuentra de acuerdo con dicha afirmación, 26.04% (25) indica que a veces, 14.58% (14) indica que casi nunca y 5.21% (5) indica que nunca, por lo que un grupo significativo indica estar en desacuerdo. Siendo la prioridad del manejo de conflictos el aportar soluciones pacíficas frente a los conflictos, dicha situación no aporta a tener una adecuada comunicación, escucha ni entendimiento entre trabajadores.

**Tabla 19.**

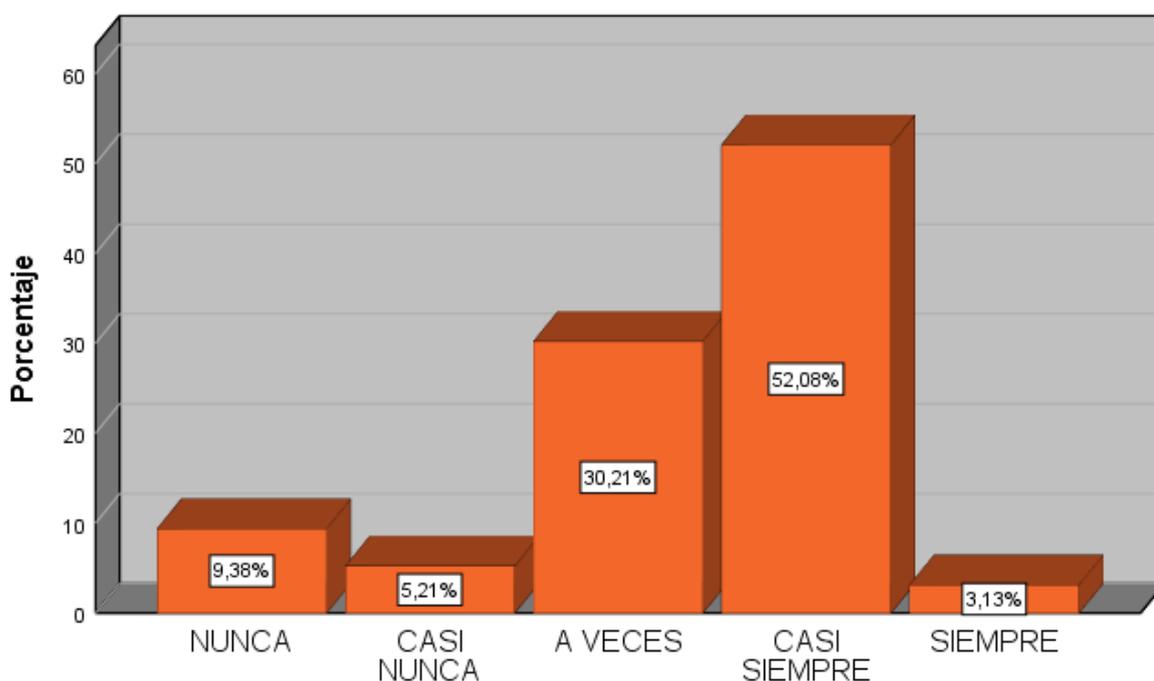
*El liderazgo aplicado es adecuado para la solución de conflictos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	9,4	9,4	9,4
	CASI NUNCA	5	5,2	5,2	14,6
	A VECES	29	30,2	30,2	44,8
	CASI SIEMPRE	50	52,1	52,1	96,9
	SIEMPRE	3	3,1	3,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 15.

**8. El liderazgo aplicado es adecuado para la solución de conflictos.**



Descripción: Se observa que el 52.08% (50) indica que el liderazgo en la institución pes adecuado para la solución de conflictos, mientras que en una cantidad similar (43) están en desacuerdo, siendo 30.21% (29) a veces, 9.38% (9) nunca y 5.21 (5) casi nunca. Donde, se ve afectada la cultura democrática y el legítimo acuerdo entre las partes que se oponen.

**Tabla 20.**

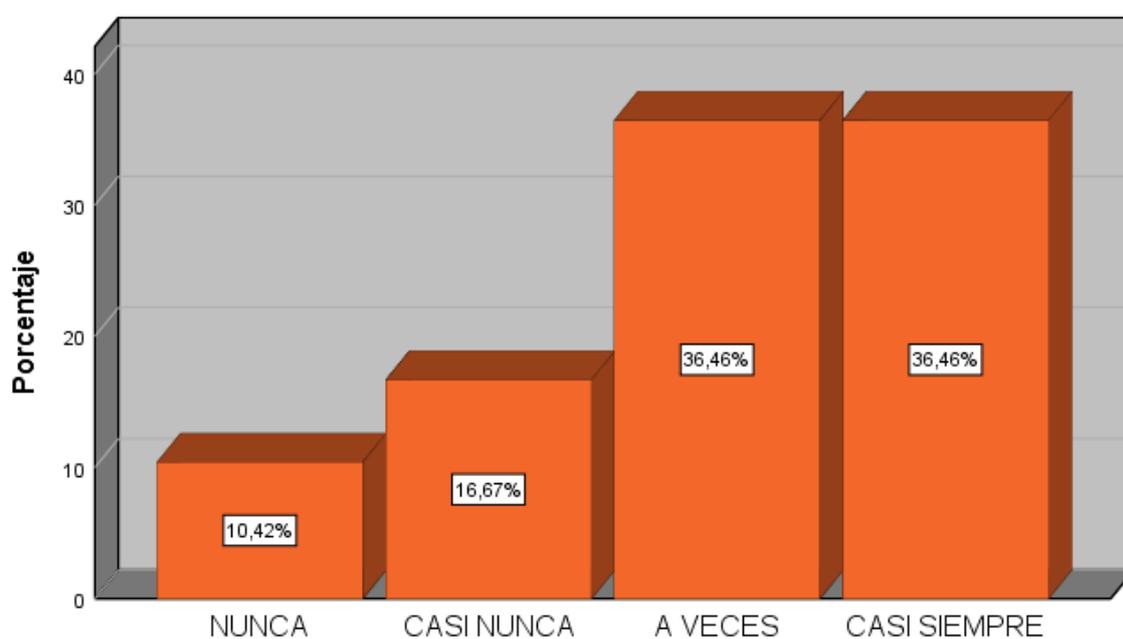
*Existen procedimientos a seguir para manejos de conflictos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	10,4	10,4	10,4
	CASI NUNCA	16	16,7	16,7	27,1
	A VECES	35	36,5	36,5	63,5
	CASI SIEMPRE	35	36,5	36,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 16.

**9. Existen procedimientos a seguir para manejos de conflictos.**



Descripción: Se observa que el 36.46% (35) de los postulantes no está de acuerdo con el procedimiento a seguir para manejo de conflictos en la institución, sumado a que 16.67% (16) indica que casi nunca está de acuerdo y 10.42% (10) nunca. Su contraparte de 36.46% (35), existiendo insatisfacción sobre los procesos establecidos de manejo de conflictos estos no permiten que existan adecuadas relaciones interpersonales y promueva el sano acuerdo.

**Tabla 21.**

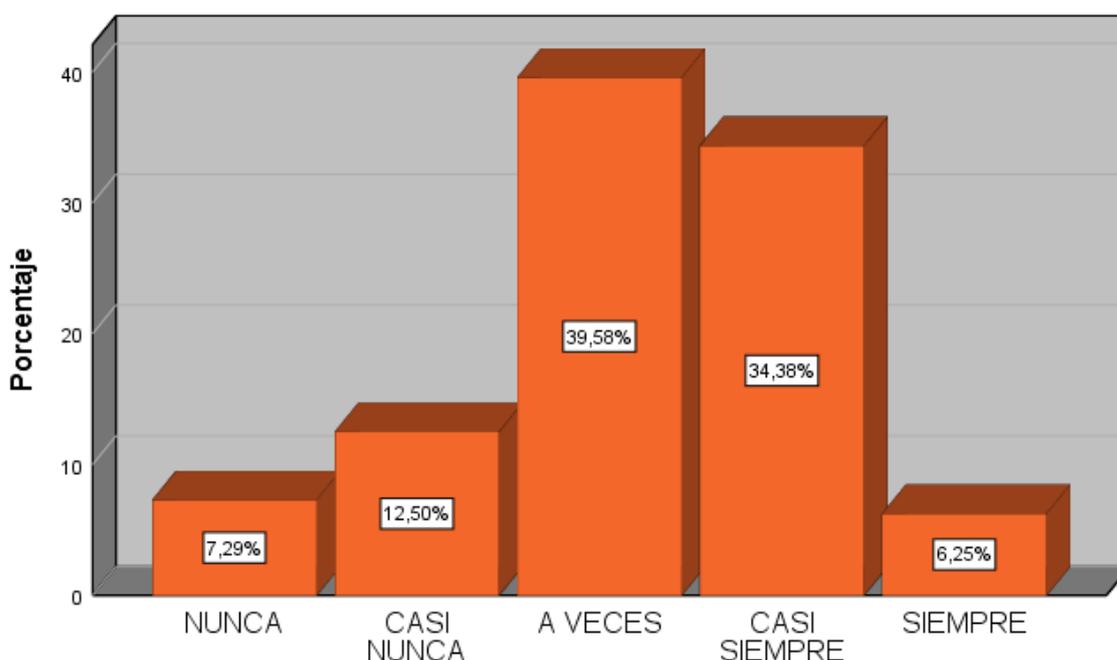
*El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	7	7,3	7,3	7,3
	CASI NUNCA	12	12,5	12,5	19,8
	A VECES	38	39,6	39,6	59,4
	CASI SIEMPRE	33	34,4	34,4	93,8
	SIEMPRE	6	6,3	6,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 17.

**12. El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos.**



**12. El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos.**

Descripción: Se observa que el 41.67% (40) indica que la institución no resuelve los conflictos a través de justicia y respeto hacia todas las partes involucradas. Así mismo el 30.21% (29) indica que casi siempre, un 12.50% (12) y 8.33% (8) dan su desconformidad. En tal sentido, el personal expresa que la cultura democrática carece de fortaleza por lo que no se generan oportunidades equitativas para todos ni se equilibran los intereses de cada personal

**Tabla 22.**

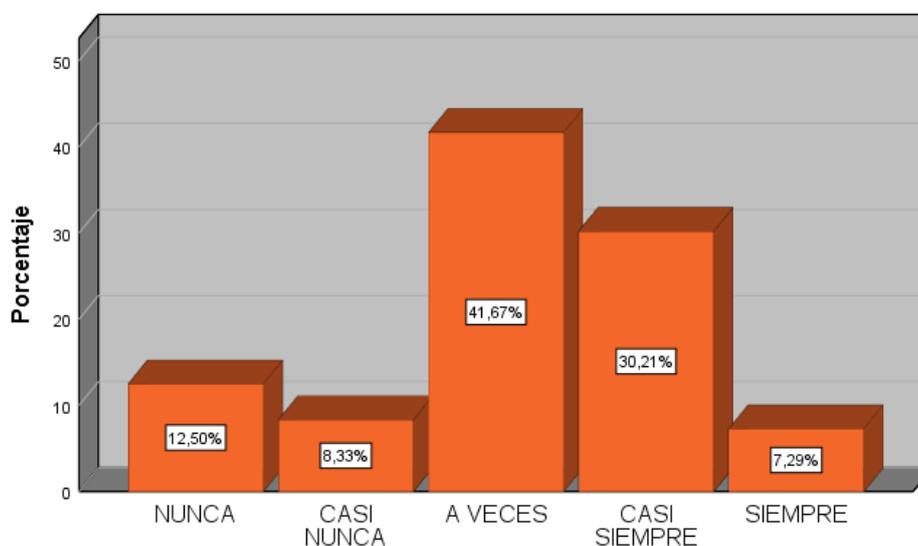
*La institución resuelve los conflictos aplicando la justicia y respeto hacia todas las partes involucradas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	12	12,5	12,5	12,5
CASI NUNCA	8	8,3	8,3	20,8
A VECES	40	41,7	41,7	62,5
CASI SIEMPRE	29	30,2	30,2	92,7
SIEMPRE	7	7,3	7,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 18.

14. La institución resuelve los conflictos aplicando la justicia y respeto hacia todas las partes involucradas.



Descripción: Se observa que el 41.67% (40) indica que la institución no resuelve los conflictos a través de justicia y respeto hacia todas las partes involucradas. Así mismo el 30.21% (29) indica que casi siempre, un 12.50% (12) y 8.33% (8) dan su desconformidad. En tal sentido, el personal expresa que la cultura democrática carece de fortaleza por lo que no se generan oportunidades equitativas para todos ni se equilibran los intereses de cada personal.

**Tabla 23.**

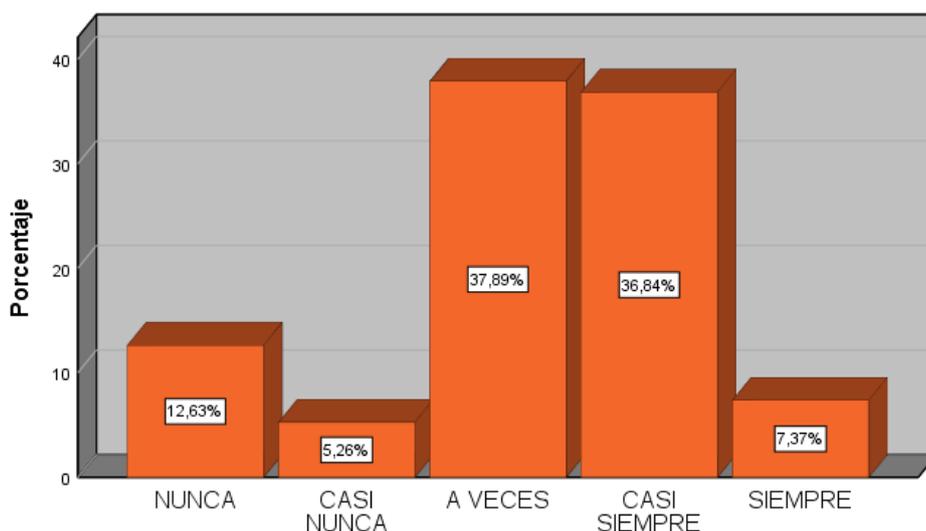
*La institución incentiva de manera adecuada las reuniones periódicas que permite al personal socializar expectativas e ideas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	12,5	12,6	12,6
	CASI NUNCA	5	5,2	5,3	17,9
	A VECES	36	37,5	37,9	55,8
	CASI SIEMPRE	35	36,5	36,8	92,6
	SIEMPRE	7	7,3	7,4	100,0
	Total		95	99,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		96	100,0		

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 19.**

**15. La institución incentiva de manera adecuada las reuniones periódicas que permite al personal socializar expectativas e ideas.**



Descripción: Se observa que el 37.89% (35) del personal indica que no está de acuerdo con la afirmación sobre si la institución incentiva de manera adecuada las reuniones de manera que permita socializar experiencias e ideas. Así mismo, el 38.84%, describe casi siempre, el 12.63% nunca, 7.37% siempre y 5.26% casi nunca. Donde más de la mitad de los trabajadores coinciden en lo poco que se permite al personal socializar para aspecto profesionales y de confianza sobre con quienes trabajan y para reforzar la confianza en los equipos de trabajo.

**Tabla 24.**

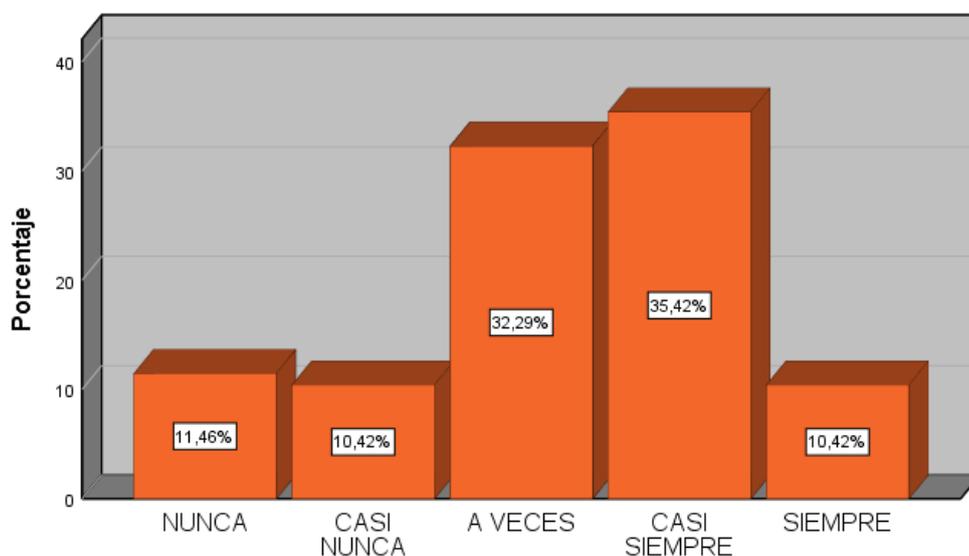
*La entidad promueve un ambiente democrático, donde existe igualdad, legitimidad y voluntad para concretar buenos acuerdos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	11	11,5	11,5	11,5
CASI NUNCA	10	10,4	10,4	21,9
A VECES	31	32,3	32,3	54,2
CASI SIEMPRE	34	35,4	35,4	89,6
SIEMPRE	10	10,4	10,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 20.**

**17. La entidad promueve un ambiente democrático, donde existe igualdad, legitimidad y voluntad para concretar buenos acuerdos.**



Descripción: En la gráfica se da a notar que el 35.42% opina que la entidad promueve un ambiente democrático casi siempre, relacionado con lo que menciona el 32.29%, donde es importante mencionar, que el personal mayoritariamente no está seguro sobre si existe un ambiente democrático donde se de prioridad a la igualdad de trato, honestidad y buenas acciones. En otro sentido se tiene que el 11.46% indica que nunca, 10.42% indica que casi siempre y un el 10.42% adicional indica que siempre.

**Tabla 25.**

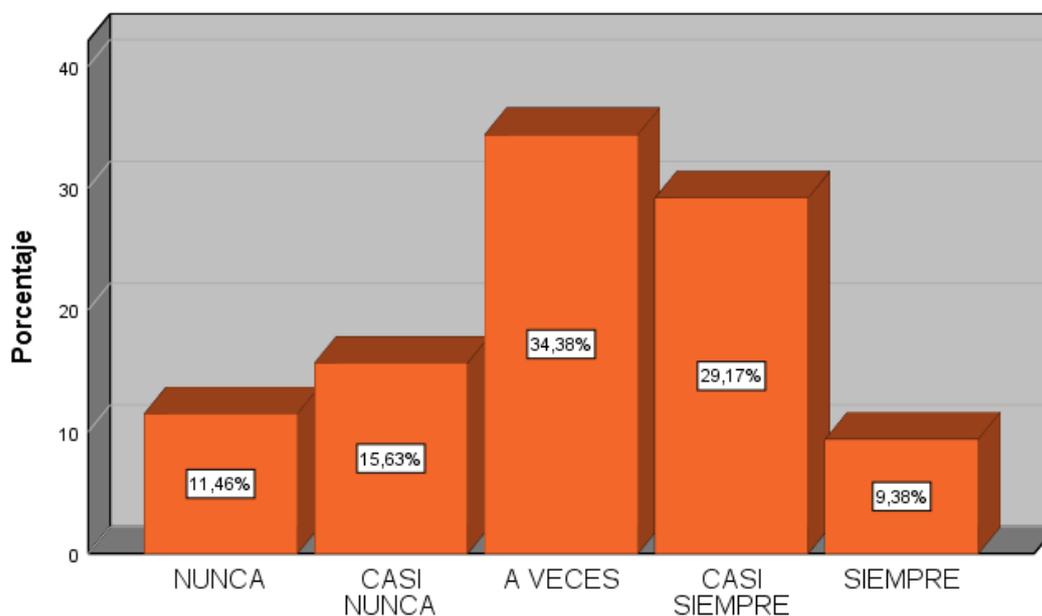
*El aporte de la autoridad arbitral permite atender los conflictos con claridad y justicia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	11	11,5	11,5	11,5
	CASI NUNCA	15	15,6	15,6	27,1
	A VECES	33	34,4	34,4	61,5
	CASI SIEMPRE	28	29,2	29,2	90,6
	SIEMPRE	9	9,4	9,4	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 21.

19. El aporte de la autoridad arbitral permite atender los conflictos con claridad y justicia.



Descripción: En el gráfico, el 34.38% del personal encuestado indica que a veces el soporte de la autoridad aporta a la resolución de conflictos, siendo el 29.17% que indica que casi siempre, el 15.63% casi nunca, el 11.46% nunca y el 9.39% siempre.

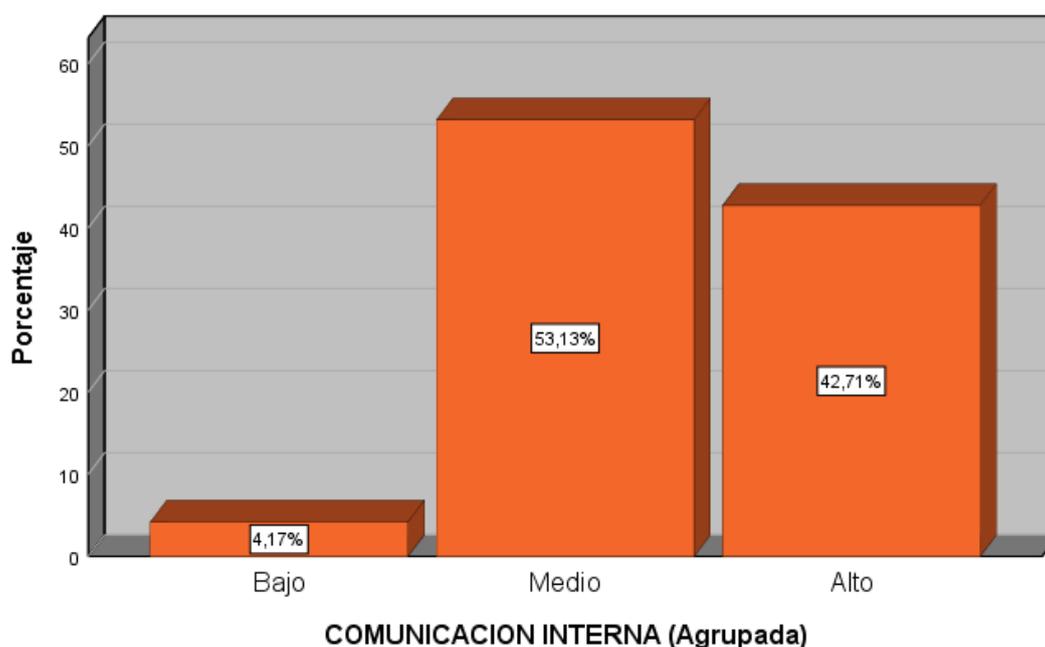
**Tabla 26.**

*Baremos de comunicación interna*

<b>COMUNICACION INTERNA (Agrupada)</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	4,2	4,2	4,2
	Medio	51	53,1	53,1	57,3
	Alto	41	42,7	42,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

**Gráfico 22. BAREMOS COMUNICACIÓN INTERNA**



Descripción: En el gráfico el 53,13% de los encuestados, notan la comunicación interna en un nivel medio, según como resulta en las tablas precedentes. Donde se toma como referencia principal la influencia es negativa, sobre las acciones y decisiones corporativas. Seguido del 42,17% que opina que es alta su percepción y finalmente 4.147% que es bajo.

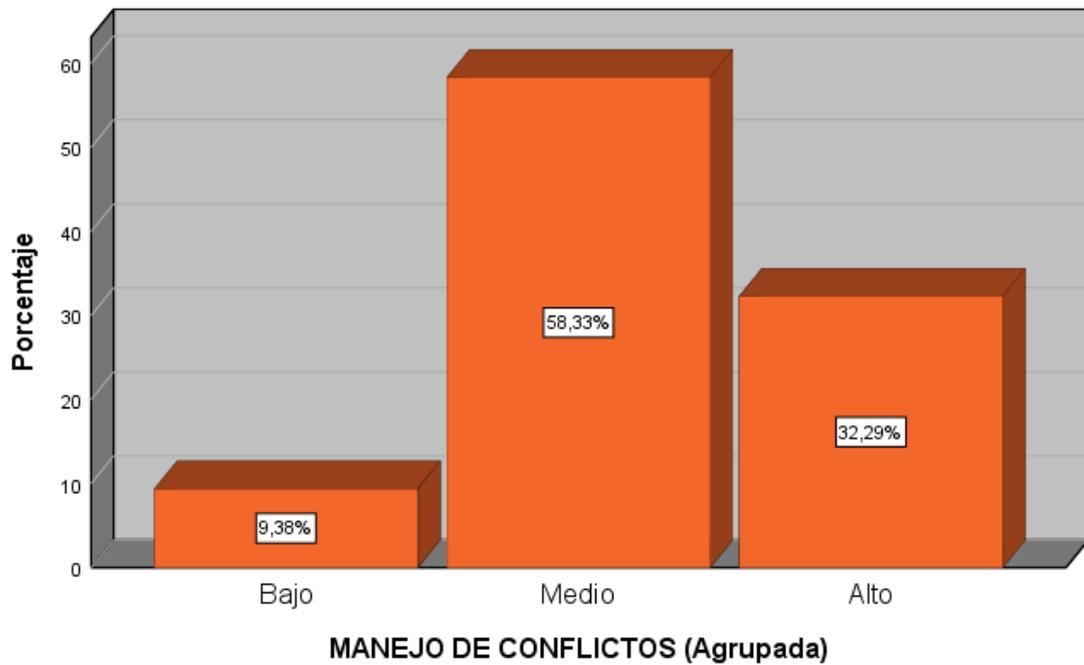
**Tabla 27.**

*Baremos de manejo de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	9,4	9,4	9,4
	Medio	56	58,3	58,3	67,7
	Alto	31	32,3	32,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* fuente SPSS

Gráfico 23. BAREMOS DE MANEJO DE CONFLICTOS



Descripción: En el gráfico el 58.33% de los encuestados indican que perciben el manejo de conflictos en una escala media, siendo un punto negativo y relevante ya que en la organización los conflictos son recurrentes. En ese sentido el 32.29% percibe el manejo de conflictos de manera alta y el 9.36% de manera baja.

## 4.2. Análisis inferencial

El rango de significancia base es de 0.05, por lo que, en la toma de decisión se considera:

Si la significancia es  $<0.05$  aceptamos ( $H_a$ )

Si la significancia es  $>0.05$  aceptamos ( $H_o$ )

### Tabla 28.

#### *Grado de correlación de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa
-0.11 a -0.50	Correlación negativa
-0.01 a -0.10	Correlación negativa
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva
+0.11 a +0.50	Correlación positiva
+0.51 a +0.75	Correlación positiva
+0.76 a +0.90	Correlación positiva
+0.91 a +	Correlación positiva

FUENTE: Elaboración propia basada en Hernández, Fernandez y Baptista (2014, p. 305)

#### 4.2.1. Hipótesis general

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

$H_o$ : No existe relación directa y significativa entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

**Tabla 29.***Hipótesis general*

			COMUNICACION INTERNA	MANEJO DE CONFLICTOS
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERNA	Coefficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	MANEJO DE CONFLICTOS	Coefficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

Interpretación: ambas variables se relacionan significativamente con el manejo de conflictos en la Dirección Regional del Callao, 2023, de acuerdo a la medida de Spearman se ve como resultado 0,474 representado una correlación positiva media y sig.= 0,000 siendo altamente significativo, por lo tanto, se acepta la relación positiva entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la DREC.

**4.2.2. Hipótesis Especifica 1**

HE1 a: Existe relación entre la comunicación interna negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023

HE1 o: No existe relación entre la comunicación interna negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023

**Tabla 30.***Hipótesis específica 1*

<b>Correlaciones</b>				
			COMUNICACION INTERNA	NEGOCIACION
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERNA	Coefficiente de correlación	1,000	,510**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	NEGOCIACION	Coefficiente de correlación	,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

Interpretación: según los datos obtenidos se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.510 que según el cuadro de grado de correlación de Spearman representa una Correlación positiva considerable entre ambas variables. Por lo que, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables.

#### 4.2.3. Hipótesis Especifica 2

HE2 a: Existe relación entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

HE2 o: No existe relación entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

#### Tabla 31.

##### *Hipótesis especifica 2*

			Correlaciones	
			COMUNICACION	
			INTERNA	MEDIACION
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000	,417**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	MEDIACION	Coeficiente de correlación	,417**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

Interpretación: según los datos obtenidos se observa que la significancia es de 0.000 por lo que se describe como altamente significativo; así mismo, el coeficiente es 0.417 que de acuerdo al cuadro de grado de correlación de Spearman representa una correlación positiva media entre ambas variables aceptando la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 3

HE3 a: Existe relación entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

HE3 o: No existe relación entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

**Tabla 32.**

*Hipótesis específica 3*

		Correlaciones		
		COMUNICACION		
		INTERNA	CONCILIACION	
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000	,285**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	96	96
	CONCILIACION	Coeficiente de correlación	,285**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	96	96

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

Interpretación: se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.285 que según el cuadro de grado de correlación de Spearman representa una correlación positiva media entre ambas variables. Por lo que, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables.

#### 4.2.5. Hipótesis específica 4

HE4 a: Existe relación entre comunicación interna y arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

HE4 o: No existe relación entre comunicación interna y arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.

**Tabla 33.***Hipótesis específica 4*

		<b>Correlaciones</b>		
			COMUNICACION	
			INTERNA	ARBITRAMIENTO
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERNA	Coefficiente de correlación	1,000	,348**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	96	96
	ARBITRAMIENTO	Coefficiente de correlación	,348**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	96	96

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

Interpretación: la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.348 que según el cuadro de medidas de Spearman representa una correlación positiva media entre ambas variables. Por lo que, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables.

## V. Discusión

Con lo que respecta a los datos obtenidos la hipótesis general, se descarta la hipótesis nula y por consecuencia se acepta la hipótesis alterna debido a que se confirma que existe una correlación positiva media ( $r=0.474$ ) entre las variables de acuerdo a la tabla 29. Este resultado coincide con lo investigado por García y Pacheco (2020) que en su tesis estudia la relación de dichas variables dando como resultado que existe una correlación positiva media ( $r=0.692$ ), dando a conocer que la comunicación interna fomenta un buen desempeño laboral, siempre y cuando esta esté se utilice de manera adecuada y los sistemas de comunicación sean los correctos, de modo que influya en la organización y no obstruya el manejo de conflictos. Así mismo, en dicha tesis se expone que el 46.67% de las personas encuestadas percibe la comunicación interna como media seguido del 33.33% que opina que es baja y el 20.00% que es buena, esto, aunque no igual concuerda con los resultados de la presente investigación donde en el gráfico 21 se puede observar que el 53.13% del personal encuestado observa la comunicación interna como media, seguido del 42.71% como alta y el 4.17% como bajo. Respecto al manejo de conflictos ocurre de una manera similar, en la interpretación se indica que el 60.00% la percibe como media, el 36.67% como malo y el 3.33% bueno, para la presente investigación el 58.33% de los encuestados perciben el manejo de conflictos de manera media, el 32.29% alta y el 9.38% bajo; siendo principalmente la falta de atención a los públicos internos que permite y forma parte del correcto desarrollo de los procesos. Finalmente, García y Pacheco (2020), también establecen que el uso de medios digitales permite una comunicación interna eficaz y que no limita la adaptación de los empleados, en cuanto a ello la gráfica 9 y 10 del presente trabajo indican que los canales presenciales y virtuales de la comunicación son poco adecuados según la percepción del personal, implicando una dificultad para desarrollar correctamente sus labores.

La hipótesis específica 1, indica o da como resultado que existe relación entre la comunicación interna y la negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Donde, según los datos obtenidos se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente

de correlación indica 0.474 siendo una correlación positiva considerable. Esto coincide con lo considerado por Paradinas (2019) en su artículo que busca obtener información sobre el manejo de conflictos y como esta puede ser atendida a través de la comunicación interna, que indica que la negociación aporta nuevos aspectos para la gestión de la comunicación. En la presente investigación, la gráfica 13 indica que las expectativas de los trabajadores encuestados frente a sus compañeros al menos para la mitad no son positiva, donde el 48.96 (casi siempre) y el 9.39% (siempre) indican que es positiva pero el 31.25% (a veces), 5.21% (casi nunca) y 5.21 (nunca), dificultando que los aspectos de la negociación sean maximizados; ya que esta surge de una consideración mutua por los actores que se contraponen sobre los beneficios que esperan obtener, la cual según el autor principal debe basarse en respeto y bajo un marco directivo o normativo que permita que los acuerdos puedan concretarse de manera equitativa y con la máxima eficacia posible; esto no coincide con Fuenmayor e Hidalgo (2020) que indica en su artículo sobre la interacción de comunicación organizacional que para llegar a un acuerdo requiere tomar acciones de inteligencia, donde se debe usar el raciocinio no y que no todos los conflictos son negociables.

La hipótesis específica 2, da como resultado la existencia de una relación entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Donde, según los datos obtenidos se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.417 que según el cuadro de grado de correlación de Spearman representa una correlación positiva considerable entre ambas variables. Por lo que, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables de acuerdo a la tabla 31. Este resultado va de la mano con lo expuesto por Paradinas (2020) en su investigación sobre la gestión de los conflictos en el ámbito laboral que indica que la mediación se apoya de la comunicación para promover el dialogo entre las partes en conflicto, a fin de evitar que el problema tenga resultados negativos en más aspectos del ámbito laboral. Así mismo uno de los aspectos importantes de la mediación son las normas y valores que permiten llegar a las concesiones y en apoyo de un personal imparcial, que en el gráfico 17 muestra que

el personal encuestado opina que sobre el personal no conoce las normas ni aporta al manejo de conflictos siendo que el 39.58% (a veces), 12.50% (casi nunca) y 7.29% nunca, y el 34.48% (casi siempre) y el 6.25 (siempre), prevaleciendo las percepciones negativas y siendo un punto de quiebre para la atención y resolución de conflictos, esto va de la mano con lo concluido por Paradinas (2020), que indica que el gestionar los conflictos de manera positiva en la organización ayuda a convivir de mejor manera e intercede por a la comunicación interna debido a que la guía en el proceso. Así mismo, también coincide con Torres (2020), que comparte la necesidad de establecer personajes de mediación para atender los conflictos que surgen de manera interna, ya que exista un personaje neutro en las instituciones, la cual tenga habilidades y conocimientos pertinentes para cumplir dicho rol, esto ayuda significativamente a brindar soluciones y estabilidad a las situaciones de conflicto.

Para la hipótesis específica 3, existe relación entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Donde, se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.285 que según el cuadro de grado de correlación de Spearman representa una correlación positiva media entre ambas variables. Donde, Mboh (2022), en su artículo sobre la gestión de conflictos indican que la conciliación es un proceso que involucra factores el bienestar de ambas partes, la cual a través de un medio conciliador que intenta resolver diferencias de cada parte, esto va de la mano con la gráfica 19 donde se pregunta al personal indica que el 35.42% (casi siempre) 10.42% (siempre) lo ven como algo positivo y el 32.29% (a veces), 10.42% (casi nunca) y 11.46% (nunca), la cual tiene un punto de vista y no aporta positivamente al las buenas acciones y resultados para ambas partes. Así mismo, Velasco (2019) en su tesis sobre la gestión de la organización y el manejo de conflictos habla sobre la importancia de satisfacer a las partes involucradas, en concordancia con un personal directivo o externo que de manera formal y proponiendo formas de solución en base al conflicto, donde participa la institución, lo cual va de la mano con la gráfica 17 de la presente investigación donde se puede observar que la institución no contribuye de manera adecuada en presentar al trabajador un ambiente donde poder gestionar de manera adecuada el

conflicto a través de la conciliación, donde opina el 41.67% (a veces), el 12.50% (nunca) y el 8.33% de manera negativa sobre la justicia y el respeto de la institución hacia las partes en conflicto, y de manera positiva el 30.21% (casi siempre) y 7.29% (siempre).

En ese sentido, la hipótesis específica 4, existe relación entre la comunicación interna y arbitramento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Donde, según los datos obtenidos se observa que la significancia es de 0.000 siendo altamente significativo; así mismo, el coeficiente de correlación indica 0.348 siendo una correlación positiva media, por lo que, se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando que existe significativamente correlación entre las dos variables. En ese sentido, va de la mano con lo referido por Velasco (2019), que identifica el arbitraje como un aspecto positivo para la gestión de la organización, en la cual se emite un veredicto que comunica a las partes en conflicto sobre la resolución de cada caso. Ya que el arbitramento se basa en parámetros que en un mutuo acuerdo pretende guiar a través de un árbitro y herramientas establecidas con claridad y de acuerdo al gráfico 20 de la presente que consulta sobre la percepción del personal sobre la autoridad arbitral que cumple funciones en el conflicto dentro de la organización se describe que existe una valoración negativa para la mayoría siendo el 34.38% (a veces), 15.63% (casi nunca), 11.46% (nunca) y positiva por parte de una menor cantidad como 29.17% (casi siempre), 9.38% (siempre) sin alcanzar un puntaje negativo o eficiente.

Las limitaciones para realizar el trabajo se extienden a las coordinaciones para la respuesta del personal a la encuesta y para la firma de los instrumentos por parte de los validadores, se hizo complicado la comunicación y hubo demora en la firma.

## VI. Conclusiones

Después de analizar los resultados obtenidos en la investigación de ambas variables, comunicación interna y manejo de conflictos, sobre dimensiones e indicadores, en tal sentido se concluye:

1. Se determinó la relación entre comunicación interna y manejo de conflictos según la correlación de Spearman ( $r=0.474$ ) que indica que tienen correlación positiva media. Debido a que la comunicación interna forma parte del manejo de conflictos por lo que guardan relación, y permite difundir la información en aspectos de negociación, mediación, conciliación y arbitramento.
2. Se determinó la relación entre comunicación interna y negociación según la correlación de Spearman ( $r=0.510$ ) que indica que tienen correlación positiva considerable. En ese sentido, la negociación es el centro en las ideas de las partes involucradas para llegar a un punto medio. Existiendo una percepción negativa sobre sus compañeros se ve afectada la propuesta de llevar a cabo una adecuada negociación y de manera pacífica, afectando y de manera negativa la cultura democrática y el legítimo acuerdo entre las partes.
3. Se determinó la relación entre comunicación interna y mediación según la correlación de Spearman ( $r=0.417$ ) que indica que tienen correlación positiva considerable. Donde, la mediación se caracteriza por contar con persona imparcial interactuando con las partes opuestas en el conflicto y que facilita la solución del conflicto y otros efectos a causa de ellos.
4. Se determinó la relación entre comunicación interna y conciliación según la correlación de Spearman ( $r=0.285$ ) que indica que tienen correlación positiva considerable. Donde, la comunicación plantea aspectos sociales que disminuyen o alivian las complicaciones recurrentes, por su parte la conciliación con ayuda de la autoridad puede ser un acto que permita a ambas partes obtener una ganancia gratificante en democracia y evitando sentimientos de exclusión.
5. Se determinó la relación entre comunicación interna y arbitramento según la correlación de Spearman ( $r=0.348$ ) que indica que tienen correlación positiva considerable. Donde, el arbitramento surge del liderazgo efectivo y un ambiente paramétrico donde un tercero conduce el caso y ambas partes puedan interactuar en el mismo ámbito y que los acuerdos sean legítimos.

## **VIII. Recomendaciones**

1. Para el jefe de personal, organizar y dirigir las estrategias de manejo de conflictos. Abordando de manera objetiva el trabajo y la consideración al personal de la institución, velando por una cultura democrática, esto permite que el público interno pueda tener un ambiente adecuado en el que poder crecer y desarrollarse, a través de la creación de estatutos internos que asignen reglas a seguir en caso de conflictos de manera democrática, que permita al personal tener una percepción positiva sobre el ambiente que se le ofrece.
2. Para el director regional de Educación se recomienda establecer y/o mejorar la visión y misión de acuerdo a la realidad de la institución, de manera que se pueda definir con claridad frente al personal, esto permite que el personal se comprometa de manera ética y moral, ya que el mensaje es el estímulo que permite mejorar la comunicación interna entre las partes involucradas de manera que puedan llegar a un acuerdo desde la confianza.
3. Para el jefe de personal promover entre el personal de la institución valores y difundir de manera constante la normativa vigente sobre el comportamiento en la institución, eso permite que puedan formarse personas con intenciones imparciales que aporten a la confianza en la entidad y permita tener capacidades de conciliación, donde las personas en disputa puedan tomar nuevas posturas y alcanzar nuevos acuerdos.
4. Para el grupo de jefes de la DREC se recomienda cumplir su rol de conciliador, esto permite que la conexión entre las actividades a realizar y los trabajadores exista mayor efectividad. Siempre y cuando sea de manera democrática y ofreciendo al personal un rol en la solución de conflictos.
5. Para el director de la DREC, aceptar el aporte de terceros o personal no directivo de la institución como parte arbitral entre los conflictos de mayor escala, esto permite que se permita conciliar y se llegue con mayor claridad a posibles soluciones de problema.

## Referencias

- Alva, C. (2022). *Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización*. Revista Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2226>
- Anazi, G. (2021). *Conflict management and techniques involved in conflict resolution*. Queen's University Belfast. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://www.abacademies.org/articles/Conflict-management-and-techniques-involved-in%20conflict-resolution-1939-4691-25-S4-194.pdf
- Anton, A. Y García, S. (2019). *Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú*. Revista Venezolana de Gerencia.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29063446031/>
- Arias et al., (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia México. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf
- Castro, A. & Díaz, P. (2019). *Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)*.  
<https://www.proquest.com/docview/2437352880/8DEC5CB095654204PQ/1?Accountid=37408>
- Charry, H., (2018), *la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Código de ética de la universidad Cesar Vallejo.*

Díaz, R. (2021) *Teoría de la Comunicación Corporativa*. Revista polo del conocimiento. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7926838>

Dirección Regional de Educación del Callao. *Información institucional*.  
<https://www.gob.pe/institucion/regioncallao-dre/institucional>

Dirección Regional de Educación del Callao. *Portal de transparencia*.  
[https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?Id\\_entidad=13840#.ymwn7dpbyum](https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?Id_entidad=13840#.ymwn7dpbyum)

Ecklebe y Loffter (2021). *A question of quality: perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany*. Journal of Communication Management.  
[https://www.researchgate.net/publication/352293874\\_A\\_question\\_of\\_quality\\_and\\_perceptions\\_of\\_internal\\_communication\\_during\\_the\\_Covid-19\\_pandemic\\_in\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/352293874_A_question_of_quality_and_perceptions_of_internal_communication_during_the_Covid-19_pandemic_in_Germany)

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Udgvirtual.  
Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF

Fuenmayor, R., e Hidalgo, C. (2020), *organizational communication and Conflict resolution in primary basic education*. Venezuela comunicación organizacional y la solución de conflictos en educación básica primaria.

Fuquen, M. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=8155328>

Galicia, L., Balderrama, J. & Edel, R. (2017). *Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual*. Scielo.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802017000300042](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042)

García y Pacheco (2020). *Comunicación interna y manejo de conflictos del personal administrativo de una entidad financiera, Lima 2020*. Repositorio Digital Institucional. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/90949>

Graverán, D., Sánchez, M. & Portuondo, J. (2017). *El proceso de comunicación externa del Centro Nacional de Biopreparados en las redes sociales Facebook y Twitter*. Scielo.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132019000200002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2307-21132019000200002)

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?Codigo=285249>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ada%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Laffitte Santiesteban M.E. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.

León, C. (2017). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\_Leon.pdf?Sequence=3

Linares, P. (2012). *Buenas prácticas. Comunicar e informar*. La Habana: Editorial Academia



- Paradinas, M., (2020). *La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno*.  
<https://www.proquest.com/docview/2369408613/ECB76A58C50B44ECPQ/1?Accountid=37408>
- Rahim, M. & Bonoma, T. (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. Psychological Reports.  
<https://psycnet.apa.org/record/1980-31320-001>
- Rahim, M. (2002). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*.  
[https://www.researchgate.net/publication/247716433\\_A\\_Strategy\\_for\\_Managing\\_Conflict\\_in\\_Complex\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/247716433_A_Strategy_for_Managing_Conflict_in_Complex_Organizations)
- Rubalcaba, A. (2011). *Plan de Relaciones Públicas 2012. Grupo Empresarial PALCO*. Tesis en opción al grado de Máster. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Salas, J. (2023). *Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos* [Archivo PDF].  
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/investigacion-academica/rvi-n0062-2023-vi-ucv-aprueba-guia-de-elaboracion-de-trabajos-conducentes-a-grados-y-titulosguia/55243519>
- Salinas, A. (2023). *Teletrabajo y comunicación interna*. El Peruano.  
<https://www.elperuano.pe/noticia/207995-teletrabajo-y-comunicacion-interna>
- Torres, O. (2021). *Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos*. Scielo.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1794-38412021000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1794-38412021000100015)

Torres, E. (2020), *Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos*.  
<https://www.proquest.com/docview/2480787991/8FF91AFA0CE84A30PQ/1?Accountid=37408>

Velasco, I., (2019), *La gestión institucional y el manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Ticsacayán - Región Pasco, 2019*.  
[Tesis de posgrado programa académico de maestría en administración de la educación]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47505>

Young, K., (2018) *Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations Strategic management approach for effective internal crisis communication. Effective internal crisis communication*.  
<https://www.proquest.com/docview/2124471985/3B4AAA2877974ADCPQ/1?Accountid=37408>

## Anexos

### Anexo 1: Ficha de autorización



#### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

##### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20332678516
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DEL CALLAO	
Nombre del Titular de la entidad:	
Nombres y Apellidos	DNI:
LIC. LUIS ALBERTO CASTILLO PAZ	09489422

##### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [ X ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
COMUNICACION INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DEL CALLAO, BELLAVISTA, 2023.	
Nombre del Programa Académico:	
ADMINISTRACION	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
JORGE ARTURO AREVALO ACUÑA	74582537

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Bellavista, 30 de junio del 2023



Lic. ALBERTO CASTILLO PAZ

(\* ) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

## Anexo 2: Cuestionario



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, BELLAVISTA, 2023

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
CUESTIONARIO: COMUNICACIÓN INTERNA

Valor numérico	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

COMUNICACIÓN INTERNA						
N°	ÍTEM	Escalas				
		1	2	3	4	5
PUBLICOS INTERNOS						
01	Los directores y jefes se caracterizan por tomar decisiones responsables.					
02	La comunicación interna es adecuada y profesional en todos los niveles de la institución (directores, jefes, coordinadores, personal general).					
03	Los coordinadores o responsables de los equipos de trabajo influyen de manera positiva en el cumplimiento de objetivos.					
04	La comunicación es constante entre los equipos de trabajo.					
05	La comunicación entre el personal de la institución es adecuada y profesional.					
06	Los acuerdos verbales se cumplen en la institución.					
FLUJOS						
07	Los directores y jefes transmiten e informan de manera adecuada las acciones administrativas a realizar.					
08	Las ideas y conocimiento del personal son tomados en cuenta.					
09	La comunicación del personal es adecuada y profesional.					
10	Existe facilidad de comunicar problemáticas a la jefatura.					

11	Toda acción de cambio es notificada a tiempo y de manera pertinente al personal de la Institución.					
12	La comunicación entre los equipos de trabajo conformados por personal de diferentes áreas es adecuado y profesional.					
<b>MENSAJES</b>						
13	Existe una adecuada información sobre cómo y cuándo se realizan las labores solicitadas.					
14	El personal recibe capacitación de acuerdo a sus funciones y de manera constante.					
15	La institución influye en el trabajo colectivo y de solidaridad, con el compromiso de mejorar sus resultados.					
16	La institución transmite un mensaje de respaldo a los trabajadores desde un aspecto humano y emocional.					
17	La visión, misión, objetivos y planes estratégicos son claros.					
18	La información es adecuada y clara entre equipos conformados por diferentes oficinas.					
19	La información histórica, logros y planes a futuro es promovida por la institución.					
20	La institución promueve el conocimiento de valores, objetivos y normas de comportamiento por los cuales se rigen.					
21	La institución transmite y promueve el reconocimiento, estímulo y felicitaciones por el buen trabajo realizado.					
22	La jefatura promueve el expresar opiniones y juicios para el proceso de aprendizaje.					
23	La jefatura dispone viabilizar una adecuada comunicación a fin de apoyar y guiar sobre las dificultades laborales presentadas.					
<b>CANALES</b>						
24	Los documentos emitidos de manera física son atendidos de manera oportuna.					
25	Los correos emitidos tanto al personal como a las jefaturas son atendidos de manera oportuna.					
26	Existen canales de comunicación adecuados para la comunicación del personal de la institución.					
27	El correo electrónico es la principal herramienta digital de comunicación entre el personal.					
28	La institución permite al empleado tener herramientas de comunicación efectiva.					
29	Los medios digitales son efectivos para intercambiar información entre oficinas.					

30	La página web institucional es un canal efectivo de comunicación y distribución de información.					
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
31	El aporte del jefe frente a un problema tiene un impacto positivo en la labor del trabajador.					
32	Las problemáticas y respectivas soluciones se comparten a fin de limitar el impacto de los errores futuro.					
33	Los logros de la organización son a causa del trabajo en equipo y el intercambio de opiniones.					
34	Los planes propuestos se plantean en base a la experiencia de la jefatura.					

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

---



---



---

**Opinión de aplicabilidad:**

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

Apellidos y nombres del juez validador.      Dr/      Mg:

---

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

**Especialidad del validador:**

---

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

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

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

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

-----

**Firma del Experto Informante.**

Callao \_\_\_\_\_ de junio de 2023

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
CUESTIONARIO: MANEJO DE CONFLICTOS

Valor numérico	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

MANEJO DE CONFLICTOS						
N°	ÍTEM	Escala				
		1	2	3	4	5
<b>NEGOCIACIÓN</b>						
01	El personal de la institución tiene sus objetivos, metas e ideas claras.					
02	El personal de la institución transmite de manera correcta sus intereses y opiniones.					
03	El personal cumple las expectativas laborales para alcanzar los objetivos institucionales.					
04	La institución ofrece una sana convivencia y trato igualitario hacia todos los trabajadores.					
05	Los conflictos interpersonales en la institución son abordados por los puntos en común.					
06	El aporte y la responsabilidad del personal en la institución generan respeto, motivación del equipo e influye en el cumplimiento de los objetivos.					
07	La Dirección Regional de Educación del Callao a través de sus jefaturas aporta al desarrollo de conflictos de forma pacífica.					
08	El liderazgo aplicado es adecuado para la solución de conflictos.					
09	Existen procedimientos a seguir para manejos de conflictos.					
<b>MEDIACIÓN</b>						
10	La ayuda y opinión de un personal imparcial es efectivo en el manejo de conflictos.					
11	El personal en la institución tiene valores que permiten mediar con las expectativas opuestas a las que se creen correctas.					
12	El personal conoce las normas y aporta al manejo de conflictos.					
13	Las opiniones y planes trazados pueden ser variados para alcanzar acuerdos eficientes.					

CONCILIACIÓN					
14	La institución resuelve los conflictos aplicando la justicia y respeto hacia todas las partes involucradas.				
15	La institución incentiva de manera adecuada las reuniones periódicas que permite al personal socializar expectativas e ideas.				
16	La autoridad en la institución interviene en el manejo de conflictos de manera oportuna y efectiva.				
17	La entidad promueve un ambiente democrático, donde existe igualdad, legitimidad y voluntad para concretar buenos acuerdos.				
ARBITRARIAMIENTO					
18	La estructura de la Institución permite la existencia de pautas claras sobre la conciliación de conflictos.				
19	El aporte de la autoridad arbitral permite atender los conflictos con claridad y justicia.				
20	La autoridad aporta reglas y procedimientos que ayudan a la solución de conflictos entre los empleados.				

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

---



---



---

**Opinión de aplicabilidad:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg:**

---

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Especialidad del validador:**

---



---

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

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

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

-----

**Firma del Experto Informante.**

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

Callao \_\_\_\_\_ de junio de 2023

### Anexo 3: Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Técnicas Instrumentos
Comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	existe relación directa y significativa entre comunicación interna y el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	Cuestionario / encuesta
	PREGUNTA ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICOS	Técnicas Instrumentos
	1) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?	1) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	1) Existe relación entre la comunicación interna negociación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	Cuestionario / encuesta
	2) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?	2) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	2) Existe relación entre la comunicación interna y mediación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	
	3) ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?	3) Determinar la relación que existe entre la comunicación interna conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	3) Existe relación entre la comunicación interna y conciliación en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	
4) ¿Cuál es la relación entre comunicación interna y el arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023?	4) Determinar la relación que existe entre comunicación interna y el arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.	4) Existe relación entre comunicación interna y arbitramiento en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.		

## Anexo 4: Matriz de operacionalización

### Comunicación interna

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición Dimensiones Subvariables	Indicadores	Definición Indicador	Técnicas Instrumentos
Comunicación Interna	Para Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), la comunicación interna es una herramienta que permite optimizar la interacción entre los grupos de trabajo, y personal en general de una institución. Para alcanzar su máximo potencial.	La comunicación interna es a comunicación interna es un aspecto de la teoría de la comunicación organizacional, orientado a los públicos internos de la comunicación. Cuenta con 5 dimensiones: Públicos internos, Flujos, Mensajes, Canales y Retroalimentación.	Públicos internos	Los públicos de una institución son grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa, que influyen sobre los resultados. (Rubalcaba, 2011).	Directivos o dirigentes de alto nivel	Personal superior de la organización, caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones.	Escala de Likert
					Cuadros medios	Es el escalón consecutivo encargado de dirigir los procesos organizacionales.	
					Base	Trabajadores de producción o servicios. (Trelles I., 2002).	
			Flujos	Es la trayectoria del mensaje desde el emisor al receptor, y que tiene un objetivo. (Graverán D., 2017).	Descendentes	Los mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.	
					Ascendentes	Los mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores.	
	Horizontal	Es el intercambio lateral de mensajes entre individuos del mismo nivel de autoridad.					
	Mensajes	El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica entre los	Transversal	Es el intercambio de información en diferentes niveles de la estructura organizativa. (Torres L., 2012).			
			Tarea	Tareas y labores a realizar; el qué y el cuándo de dicha actividad.			
	Procedimiento	Estar relacionado con modos de hacer las cosas, normativas, reglas, etc.					

<p>buenas relaciones en la organización.</p> <p>A nivel nacional Charry (2018), Indica que la comunicación es un proceso por el cual el mensaje tiene significado de un receptor a un emisor.</p>		<p>diferentes públicos de la organización. (Collado, 1997).</p>	Humanos	De apoyo a los trabajadores, pueden ser reconocimientos, estímulos y felicitaciones.
<p>según Paradinas (2020), define la comunicación interna es la herramienta por la cual el equipo que conforma la organización conoce la estructura planteada para llevar a cabo las políticas institucionales.</p>	Canales	<p>Los canales son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.</p>	Estrategicos	Están vinculados con el conocimiento de la misión, visión, objetivos, etc.
<p>Castro y Martínez (2019), la comunicación interna permite al</p>	Retroalimentación	<p>La retroalimentación es un factor primordial que nos permite medir la funcionalidad o no de las</p>	Organizativos-coordinadores	Información que contiene la interrelación entre las áreas o departamentos, etc.
			Políticos-motivacionales	Información que contiene la historia, los aportes y alcances
			Éticos-morales	Son mensajes para promover normas, hábitos, valores, etc.
			Pertenencia e implicación	Movilización de los trabajadores y dirigentes para la participación.
			Canales verticales descendentes	Transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores y niveles base.
			Verticales ascendentes	Trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.
			Canales horizontales	Transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía, área, etc.
			Canales transversales	Transportan los mensajes en todos los sentidos, pueden ser orales o escritos.
			Canales mixtos	Los mensajes son transportados en dos o más direcciones.
			Funcionalidad	La retroalimentación se centra en medir la funcionalidad de la comunicación, y el impacto tuvo para el receptor.

<p>personal tener un mejor ambiente de trabajo. Por lo que, se determina como objetivo analizar las estrategias de la organización en relación con sus prácticas en comunicación interna.</p>		<p>acciones de comunicación. (Linares P., 2012).</p>	<p>Actores de la comunicación</p>	<p>A través de ellos la retroalimentación puede confirmar la efectividad de los mensajes. Esto aporta al reconocimiento de problemas y la capacidad de respuesta a los problemas que estos presenten.</p>
<p>la comunicación interna es una de la responsabilidad, que permite darle valor al entorno y mejorar nuestras relaciones de carácter social. Ramos, 2009). pensamiento que se entrelaza es que este colectivo comparte una misma identidad social porque el escenario de actuación es la organización.</p>			<p>Retroalimentación positiva</p>	<p>El autor hace referencia a los logros que confirman que la intención del emisor tuvo efecto en el receptor.</p>
			<p>Retroalimentación negativa</p>	<p>Constata los efectos sin correspondencia a él plan inicial, a la cual se le deben prestar más atención de acuerdo a las metas establecidas.</p>

## Manejo de conflictos

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición Dimensiones Subvariables	Indicadores	Definición Indicador	Técnicas Instrumentos
Gestión de conflictos	<p>Boulding (1968) hace énfasis en diferenciar la Resolución de conflictos con la gestión de conflictos. Siendo de apoyo a la idea Rahim &amp; Bonoma (1979) indican que suele ser contraproducente para la organización la inexistencia de conflictos, en cuanto a lo que se busca, eficacia organizativa optima es necesario tener cierto flujo de conflicto que pueda ser gestionado de manera que permita eficacia en la organización.</p>	<p>El manejo de conflictos es un proceso que da solución a un problema en la organización logrando buenas relaciones entre el personal. Cuenta con 4 dimensiones: Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje.</p>	Negociación	<p>Fuquen (2003), resalta que es el punto medio entre factores como los intereses personales, la variedad de negativas hacia el otro y acordar pactos de manera que se logren ciertos objetivos propuestos.</p>	Actores	Fuquen (2003), los define como las partes involucradas que llegan a un acuerdo.	Escala de Likert
	Comunicación				Fuquen (2003), detalla la comunicación como el medio que facilita el intercambio de objetivos en la negociación de manera que el conflicto se resuelva de manera pacífica.		
Cultura democrática	Fuquen (2003), indica que permiten que la comunidad u organización se integre, ya que está promueve el debate, escrutinio, critica abierta de ideas, intereses y proyectos.						
Manejo de procedimientos	Fuquen (2003), asegura que permite autenticar los acuerdos entre partes, por lo cual las partes involucradas deben manejar los procesos de manera necesaria.						
	<p>Rahim (2002) asegura que no es recomendable evitar los conflictos, ya que esto no necesariamente implica que la organización sea</p>		Mediación	<p>Fuquen (2003), lo identifica como proceso en el cual destaca un mediador</p>	Personal imparcial	<p>Fuquen (2003), define al mediador es quien aporta a la aceptación de una solución al conflicto. Esto permite brindar de una manera más sencilla las negociaciones.</p>	

eficaz, lo que se requiere es diseñar estrategias que disminuyan los efectos del conflicto y a su vez permita mejorar las funciones y se alcance la eficacia de la organización, tanto como ello también el aprendizaje colectivo.

Paradinas (2020), los costes emocionales, relacionales y afectivos en la organización son importantes de proteger, y esto se logra dejando de lado las acciones tradicionales de manejo de conflictos donde normalmente se trabajaba en base a tener un ganador y un vencedor.

	<p>aporta a la resolución del conflicto, siendo necesario para ello la determinación de intereses de manera que permite facilitar la situación.</p>	<p>Normas y valores</p>	<p>Fuquen (2003) indica que el conjunto de las normas y valores permiten mediar las expectativas de los actores la cual guarda relación con las concesiones. Siendo importante adoptar normativas, confianza y capacidades de conciliar.</p>	
<p>Conciliación</p>	<p>Fuquen (2003), determina que es la conexión de diferentes actividades donde una autoridad judicial o administrativa aporta y guía en el proceso que involucra a dos o más partes en controversia. Es llevada a cabo como un acto democrático fundamentado en la capacidad de los ciudadanos que generan problemas y</p>	<p>Concesiones</p>	<p>Fuquen (2003), lo define como la adopción de nuevas posturas por parte de los actores, donde se alcanza un acuerdo.</p>	
		<p>Conciliador</p>	<p>Fuquen (2003), es una persona imparcial que en pro del consentimiento de las partes o por mandato de ley causa que los actores encuentren una solución justa.</p>	
		<p>Autoridad</p>	<p>Fuquen (2003), es un tercero que siendo autoridad judicial o administrativo interviene en el conflicto de manera que acerca a las partes a posibles soluciones.</p>	
		<p>Acto democrático</p>	<p>Fuquen (2003), como ciudadanos pueden generar conflictos, así como soluciones, de este modo el autor determina que ambas partes tienen igualdad, legitimidad y voluntad que permite concretar acuerdos.</p>	

		cumplen un rol en la solución de conflictos.			
<p>Torres (2020) el proceso de gestión de conflictos tiene que nacer del conocimiento de los procesos sociales básicos, donde las partes opuestas avancen hacia a una mejor etapa en el conflicto.</p>	Arbitramiento	<p>Fuquen (2003), se trata de un proceso donde existe una parte arbitral, puede ser un tercero y su vínculo es particular, esto con el fin de acercarse a una conciliación siempre y cuando las partes en disputa estén de acuerdo con dicho acto basado en ciertos parámetros que pretende transmitir de manera clara todos los instrumentos a utilizar.</p>	Árbitro	<p>Fuquen (2003), el autor lo define como un tercero elegido de manera particular para conciliar, imitando al juicio.</p>	
			Arbitramiento	<p>Fuquen (2003), indica que el arbitramiento es a modo de la sentencia de un juez, en medio de la búsqueda de mayor claridad en la justicia, de manera que presenta reglas de procedimiento y se convierte en un instrumento comunitario.</p>	

## **Anexo 5: Documento de validación**

### **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACION INTERNA Y EL MANEJO DE CONFLICTOS DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DEL CALLAO.**

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

<b>Criterios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Calificación</b>
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota:* de elaboración propia

### **MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA**

Definición de la variable: La comunicación interna surge por la necesidad de las organizaciones de optimizar la interacción entre los grupos de trabajo que la conforman, principalmente utilizando medios de comunicación tradicionales enfocados en promover las relaciones entre personas y distribuir correctamente la información, y posteriormente siendo denominado parte de la gestión de comunicaciones corporativas donde se divide la comunicación interna y externa, llegando a tener una visión integral y multidireccional. Así mismo, la comunicación interna pretende agilizar el flujo de información-comunicación, contribuyendo así en un buen clima de trabajo, cumplimiento de objetivos institucionales con el máximo de eficiencia y calidad. Por tal motivo, el propósito de las organizaciones debe ser encaminar debidamente sus estrategias y acciones a gestionar la comunicación interna. (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017).

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Públicos internos	Directivo	1	1	1	1	1	
	Cuadros medios	2	1	1	1	1	
	Cuadros medios	3	1	1	1	1	
	Base	4	1	1	1	1	
	Base	5	1	1	1	1	
	Base	6	1	1	1	1	
Flujos	Descendentes	7	1	1	1	1	
	Descendientes	8	1	1	1	1	
	Ascendentes	9	1	1	1	1	
	Ascendentes	10	1	1	1	1	
	Horizontal	11	1	1	1	1	
	Transversal	12	1	1	1	1	
Mensajes	Tarea	13	1	1	1	1	
	Procedimiento	14	1	1	1	1	
	Humanos	15	1	1	1	1	
	Humanos	16	1	1	1	1	
	Estratégicos	17	1	1	1	1	
	Organizativos – coordinadores	18	1	1	1	1	
	Políticos – emotivos	19	1	1	1	1	
	Éticos – morales	20	1	1	1	1	
	Pertenencia	21	1	1	1	1	
	Pertenencia	22	1	1	1	1	
Pertenencia	23	1	1	1	1		
Canales	Verticales descendentes	24	1	1	1	1	
	Canales horizontales	25	1	1	1	1	
	Canales transversales	26	1	1	1	1	
	Canales transversales	27	1	1	1	1	
	Canales transversales	28	1	1	1	1	
	Canales mixtos	29	1	1	1	1	
Canales mixtos	30	1	1	1	1		
Retroalimentación	Funcionalidad	31	1	1	1	1	
	Actores de la comunicación	32	1	1	1	1	
	Retroalimentación positiva	33	1	1	1	1	
	Retroalimentación negativa	34	1	1	1	1	

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS

Definición de la variable: El manejo de conflictos es la propuesta de estrategias (con mecanismos tradicionales y alternativos) que tiene la finalidad de atender los conflictos en la organización de manera pacífica y eficiente. En ella se desarrollan la negociación, mediación, conciliación y arbitraje. (Fuquen, 2023)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Negociación	Actores	1	1	1	1	1	
	Comunicación	2	1	1	1	1	
	Comunicación	3	1	1	1	1	
	Cultura democrática	4	1	1	1	1	
	Cultura democrática	5	1	1	1	1	
	Cultura democrática	6	1	1	1	1	
	Cultura democrática	7	1	1	1	1	
	Manejo de procedimientos	8	1	1	1	1	
Manejo de procedimientos	9	1	1	1	1		
Mediación	Personal imparcial	10	1	1	1	1	
	Normas y valores	11	1	1	1	1	
	Normas y valores	12	1	1	1	1	
	Concesiones	13	1	1	1	1	
Conciliación	Conciliador	14	1	1	1	1	
	Autoridad	15	1	1	1	1	
	Autoridad	16	1	1	1	1	
	Acto democrático	17	1	1	1	1	
Arbitramiento	Árbitro	18	1	1	1	1	
	Arbitramiento	19	1	1	1	1	
	Arbitramiento	20	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.
Objetivo del instrumento	Validar el instrumento que mide la comunicación interna y el manejo de conflictos.
Nombres y apellidos del experto	Eliana Pérez Ruibal Regalado
Documento de identidad	15427987
Años de experiencia en el área	10
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruana
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	941950951
Firma	
Fecha	15/05/2023

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.
Objetivo del instrumento	Validar el instrumento que mide la comunicación interna y el manejo de conflictos.
Nombres y apellidos del experto	José Salvador Sandoval Molina
Documento de identidad	09613088
Años de experiencia en el área	23
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle
Cargo	Docente
Número telefónico	980271073
Firma	
Fecha	04/07/2023

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre comunicación interna y manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, Bellavista, 2023.
Objetivo del instrumento	Validar el instrumento que mide la comunicación interna y el manejo de conflictos.
Nombres y apellidos del experto	Santiago Aquiles Gallarday Morales
Documento de identidad	25514954
Años de experiencia en el área	34 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	982015275
Firma	
Fecha	04/07/2023