



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

La comunicación y el conflicto organizacional de una entidad  
financiera en San Isidro, 2021

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

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Olano Barrios, Patricia (orcid.org/0000-0002-5186-9393)

Rojas Morales, Milagros del Pilar (orcid.org/0000-0002-1352-5506)

**ASESORA:**

Mg. Maurtua Gurmendi, Luzmila Gabriela (orcid.org/0000-0002-0812-3473)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias quienes, con su apoyo constante y aliciente, nos han ayudado a lograr nuestros objetivos.

### **Agradecimiento**

A todos los Profesores de la UCV quienes, con su experiencia nos han brindado el conocimiento necesario para aplicarlo, tanto en nuestra vida laboral, como personal.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Procedimientos	23
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	42

## Índice de tablas

Tabla 1 Validación del instrumento	22
Tabla 2 Confiabilidad del instrumento	23
Tabla 3 Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto intrapersonal	25
Tabla 4 Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto interpersonal	26
Tabla 5 Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto intergrupar	27
Tabla 6 Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto organizacional	28

## Resumen

En el presente estudio se propuso como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021. Investigación basada en el enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación aplicada, con un diseño no experimental y cuyo alcance fue el correlacional, en la que la muestra estuvo conformada por 40 colaboradores del área de gestión de personas de la organización en estudio, siendo la técnica aplicada la encuesta y el instrumento el cuestionario dirigido a medir las variables en estudio. Los resultados señalaron la existencia de una relación entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021, obteniéndose un Rho de Spearman de 0.787 lo que señala una correlación positiva y alta, siendo la misma significativa ya que el valor de  $p= 0.000$ . Se concluye que existe de una relación significativa entre comunicación y conflicto intrapersonal en una entidad financiera de San Isidro 2021, obteniendo como resultado un  $Rho= 0.731$  que expone una correlación positiva y alta, con una significancia  $p= 0.000 > 0.05$ .

**Palabras clave:** Comunicación, conflicto organizacional, colaboradores, entidad financiera

## Abstract

In the present study, the objective was to determine the relationship that exists between communication and the organizational conflict of a financial entity in San Isidro 2021. Research based on the quantitative approach, with a type of applied research, with a non-experimental design and whose scope was correlational, in which the sample consisted of 40 employees from the people management area of the organization under study, the technique applied being the survey and the instrument the questionnaire aimed at measuring the variables under study. The results indicated the existence of a relationship between communication and the organizational conflict of a financial entity in San Isidro 2021, obtaining a Spearman's Rho of 0.787, which indicates a positive and high correlation, being the same significant since the value of  $p = 0.000$ . It is concluded that there is a significant relationship between communication and intrapersonal conflict in a financial institution in San Isidro 2021, obtaining as a result a Rho= 0.731 that shows a positive and high correlation, with a significance  $p= 0.000 > 0.05$ .

**Keywords:** Communication, organizational conflict, collaborators, financial entity

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso activo, versátil e interminable el cual está vigente en todos los seres desde el inicio de su formación. Las personas se han desarrollado y acoplado en diferentes grupos sociales, y la misma comunicación como proceso y como instrumento indispensable para la comunicación entre las personas, también ha experimentado transformaciones en todos sus campos de investigación y desarrollo tecnológico, destacando el importante rol que cumple como un vínculo entre las personas que forman un grupo, equipo u organización, siendo un elemento clave y fundamental para establecer vínculos entre los individuos (Contreras Delgado y Garibay Rendón, 2020).

Por otro lado, se resalta el hecho de que en muchas organizaciones, los problemas comunes con la cultura organizacional se derivan de una mala gestión en la comunicación, ya que ésta actúa de estímulo para que los colaboradores desarrollen relaciones interpersonales, lo cual se traduce en la cercanía y colaboración de las diversas áreas de la organización, lo que permite desarrollar la conexión entre los trabajadores, dando paso a que cada área responda de manera más dinámica y por ende que los equipos se fortalezcan. Esta combinación facilita la formación de una comunicación sólida y por lo tanto, perdure en el tiempo (Pîrjol y Radomir, 2017).

Sin embargo al no darse la comunicación de manera adecuada, presenta la oportunidad de generarse el conflicto, que según Márquez Paradinas (2019) es parte inherente de las personas en todos los espacios que ocupen y lo más importante ante ellos es tener la suficiente inteligencia y capacidad para conducir esa situación a un efecto productivo que no solo permita solventar el conflicto, sino que motive al avance de todos los procesos involucrados sean laborales, personales, grupales u organizacionales propiamente.

En tal sentido Chiavenato (2019) plantea que las personas tienen intereses y metas diferentes, ello se generan disputas y conflictos personales que inciden en el conflicto organizacional. Sin embargo, los conflictos pueden ser resueltos y generar un



cambio positivo en las organizaciones; por lo que es conveniente que los conflictos puedan ser resueltos, y que no causen confrontación entre los miembros de la organización, pues el resultado del conflicto regula las diferencias de una manera eficiente como una fuerza positiva, ya que hace que las personas busquen diferentes formas de hacer las cosas, que beneficien a toda la organización.

En tanto, desde el contexto internacional es importante resaltar a Servais (2018) quien establece que los conflictos laborales disponen cada vez de una dimensión internacional, dirigida en un marco de ley, que aplica según el contexto, pese a que ambas partes presentan ciertos mecanismos para la solución de los mismos, las normas de cada país hacen difícil la resolución de estos; incluso en muchos casos no satisfacen necesariamente a las partes y no necesariamente son las más justas.

Por su parte, Paradinas Márquez (2020) en su estudio sobre la importancia de la comunicación y el impacto que genera a la mitigación de los conflictos organizacionales, frente a la capacidad de escucha de ambas partes, señala que es importante mencionar que las normas nacionales e internacionales tratan de proponer iniciativas que conlleven a la resolución de un conflicto, los cuales muchas veces son objeto de debate, dado a que los mecanismos para la implementación de procedimientos que ayuden en la ejecución de los mismos, podrían contribuir con la pacificación de tales conflictos.

En cuanto al ámbito nacional, es oportuno mencionar a Avila Huancaya y Vivar Retuerto (2021) quienes desde Perú, plantean en su estudio sobre la comunicación y el conflicto organizacional, donde el problema es frecuente tanto en las empresas privadas como públicas, presentando como propuesta viable el mejorar la comunicación y las buenas prácticas en las relaciones con los colaboradores, escuchar atentamente a la otra parte, ya que la percepción de desigualdad se puede dar en varios factores. Del mismo modo, identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo, priorizando las áreas donde se presenten conflictos laborales, para que de esta manera permita hacer los ajustes necesarios, que no perjudique ni al trabajador, ni a la empresa.

Por su parte, Anticona y Bustamante (2017) indican que las habilidades comunicativas, el nivel de compromiso organizacional, el asumir liderazgo positivo, mantener la estructura organizacional y fortalecer el trabajo en equipo son los indicadores que se deben trabajar para evitar los conflictos interpersonales, ya que las relaciones interpersonales guardan una relación estrecha con la calidad del clima que se desarrolle dentro de la organización, entendiéndolo como el conjunto de emociones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral, que si funciona de manera fluida y positiva traerá bienestar en la productividad de la organización.

De manera concreta, dentro de la entidad financiera entidad financiera, ubicada en San Isidro. Los valores que encaminan la organización, están orientados al servicio, innovación, integridad, pasión y austeridad, los cuales permiten obtener los objetivos trazados. En ella se evidencia que la comunicación entre los jefes y subordinados presenta debilidades, pues en pocas oportunidades los empleados son oportunamente informados sobre los cambios en la organización, lo que conlleva a que los empleados se sientan desorientados, sientan que no son tomados en cuenta y su labor sea desempeñada con mayor dificultad. Procesos como evaluación, consultas y retroalimentación de parte de la gerencia hacia los empleados no se dan de forma periódica lo que mantiene una brecha entre la gerencia y los empleados, quienes sienten la ausencia de políticas de comunicación dentro de la organización. Ante la ausente efectividad de la comunicación, los conflictos organizacionales son difíciles de resolver.

Por otro lado, se observa que no hay estrategias para que el colaborador desarrolle la comunicación intrapersonal y que de esta manera le ayude a identificar sus fortalezas y debilidades, para así obtener un buen **desempeño**, sin encontrar limitaciones para desarrollará **metas propias**. En ese sentido, la presencia de malas relaciones interpersonales dificulta las relaciones laborales y dicha situación no ha sido tomado en cuenta. A nivel grupal se hace difícil la **comunicación horizontal** ya que las jefaturas se cierran y no promueven la comunicación abierta, del mismo modo hay mala disposición de otras áreas en ayudar o **trabajar en equipo** retrasando las tareas en las organizaciones.

Dentro de la actualidad nacional, se considera difícil creer que se registren conflictos en las empresas a causa de comunicación, lo cual corresponde a razones de épocas pasadas de la historia. Sin embargo distintos factores como el que colaboradores consideren ser mejores o más capaces que sus compañeros, otros por estar en una posición de trabajo mejor remunerado y/o más calificado, traigan consigo una serie de dificultades dentro del entorno laboral, que si bien es cierto se pueden solucionar a través de la estrategias de resolución afectivas, son situaciones que se deben atender con propiedad para que la productividad no se vea afectada (Avila Huancaya y Vivar Retuerto, 2021).

Por lo antes mencionado, se considera oportuno realizar estudio para mejorar las estrategias de comunicación dentro de la organización; para que de esta manera los colaboradores tengan la confianza de hablar con sus superiores y evitar transmitir información poco precisa o confusa. De igual forma reforzar las habilidades de comunicación de las jefaturas y gerencias con capacitaciones constantes, promoviendo así un mejor clima laboral y mejor resultado en la organización.

Toda investigación científica comienza con el reconocimiento de un problema, es decir aquel factor que nos ha llamado la atención debido a su importancia. De allí la necesidad de realizar preguntas de investigación, siendo la pregunta general, ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021? Así también se presentan las preguntas específicas (1) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021?, (2) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021?, (3) ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intergrupar de una entidad financiera en San Isidro 2021?

Al diseñar la investigación científica, una de las etapas que aporta valor es la justificación metodológica, teórica, práctica y social, se debe dar valor de una forma certera y sencilla, ya que esta indica los argumentos válidos y confiables que sustentan el objeto de estudio y los resultados que arrojará la investigación de tal forma que sean

útiles y relevantes para un gran número de organizaciones.

El presente trabajo de investigación tuvo como objeto presentar una serie de recomendaciones que complementen las variables de estudio, como son la comunicación y los conflictos laborales en la organización, teniendo en cuenta que la efectividad dependerá de la aplicación que se le dé en el entorno de acción. En el estudio la **justificación teórica**, se sustenta en dos autores, uno para cada variable, para la **comunicación** Robbins y Coulter (2017) con su libro “Administración” que presenta un enfoque innovador de cómo preparar de la mejor manera a las personas que ingresan al campo laboral. Por su parte, para los **conflictos organizacionales** se tomará Castellano et al. (2019) con los elementos previstos en su artículo sobre la utilizar la felicidad organizacional como estrategia para resolver los conflictos. El presente trabajo servirá de guía para otras investigaciones que empleen las mismas variables, ya que se proporcionará conocimientos acerca de la relación entre la comunicación y los conflictos laborales.

En cuanto a la **justificación práctica**, consiste en el aporte que generan los resultados obtenidos al relacionar las variables para así promover su aplicación dentro de la entidad financiera de San Isidro y dar mejoras en la comunicación y los conflictos laborales presentes en la organización, lo que promueve un mejor clima laboral.

De igual forma, **metodológicamente** esta investigación utilizó como instrumentos para la recolección de datos un cuestionario de preguntas cerradas que representa un modelo estandarizado, de forma que puede ser operado por empresas que tengan la misma realidad problemática. Asimismo, para realizar esta investigación se enmarcó en metodología de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de alcance descriptivo correlacional, por ser el modelo metodológico que adapta a las variables y finalidad del estudio. Los resultados aplicados en la organización conllevan a una mejor productividad y por ende a mejora económica para la empresa, teniendo en cuenta que se contará con colaboradores más comprometidos con la misma.

En ese mismo sentido, y sobre la **justificación social** la investigación se hará llegar a la gerencia de Desarrollo Organizacional de la entidad financiera

proporcionando las recomendaciones para mejorar la comunicación y los conflictos organizacionales, todo ello pensando en mejorar las condiciones actuales y hacer que la organización pueda llegar a ser una de las mejores empresas donde trabajar; lo que resulta favorable para la empresa, ya que al aplicar las recomendaciones previstas los colaboradores podrán asumir una actitud comprometida con los lineamientos de la organización. De la misma manera estas estrategias, sirven de guía para otras empresas que tengan este tipo de problemas.

Los propósitos que tiene la investigación guardan un patrón de estudio que para ser alcanzado responde al siguiente objetivo general, que es Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021; el cual para ser logrado requiere de los siguientes objetivos específicos: (1) Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021. (2) Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021. (3) Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intergrupalo de una entidad financiera en San Isidro 2021.

Los mismos se establecen partiendo de la siguiente hipótesis general, existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021. Por su parte las hipótesis específicas son, (1) Existe relación significativa entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021, (2) Existe relación significativa entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021, (3) Existe relación significativa entre la comunicación y el conflicto intergrupalo de una entidad financiera en San Isidro 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

La revisión de trabajos previos otorga una mejor visión respecto a los temas tratados en la investigación, por lo que se realizó la consulta de tesis y artículos científicos reconocidos, internacionales, nacionales, locales, tomando en cuenta aquellos con elementos relevantes en la investigación, que a continuación son expuestos.

En el contexto internacional, Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019) en España plantean que la comunicación es un área fundamental que ha tomado relevancia en los últimos tiempos, consolidándose como una de las actividades con mayor crecimiento en las organizaciones. Su objetivo es integrar nuevas habilidades y competencias que aporten valor, como el uso de la tecnología, transparencia en la información, adaptación a los nuevos retos profesionales y los desafíos que supone la comunicación organizacional. Se concluye que las tecnologías son importantes sin embargo se debe fortalecer las consecuencias que deriven de estas innovaciones.

Siguiendo en el contexto internacional se presenta estudio realizado por Lee et al. (2022) aplicado tanto en Corea del Sur como en Estados Unidos con un modelo de regresiones múltiples para examinar la funcionalidad de la comunicación simétrica junto a un principio de gestión inclusiva a nivel personal y organizacional influyen el manejo del conflicto laboral. Los resultados obtenidos en Corea del Sur indicaron que tanto la comunicación como la gestión inclusiva representaron fortalezas para el bienestar de los empleados, por otro lado, en Estados Unidos solo la comunicación simétrica dio resultados de bienestar laboral y solventando las situaciones de conflicto.

Por su parte Villalobos y Pertuz (2019) desde Angola presentan un estudio descriptivo con diseño no experimental, transversal de campo con aplicación de cuestionario como instrumento. Los resultados evidencian que, en relación al conflicto interpersonal el 31,57% de los trabajadores consultados indicaron que algunas veces se fomenta el respeto hacia el otro y la tolerancia; en cuanto al conflicto intergrupales el 30,26% de los encuestados señalan que la gerencia no busca el consenso para resolver los conflictos que se dan entre los grupos. Así mismo, 52,65% de los

trabajadores consultados señalaron que casi nunca la gerencia emplea la negociación para alcanzar los acuerdos y unificar criterios, 36,84% indicó que casi nunca se emplea la mediación para que se eviten las discusiones entre los trabajadores y el 28,92% señalaron que no se utiliza la conciliación para manejar y resolver los conflictos entre los trabajadores. Se concluye que el manejo de conflicto como un proceso inevitable que solo debe ser enfocado en resolverse para generar respuestas a las situaciones interpersonales e intergrupales a través de estrategias comunicativas para el manejo de conflictos, como son la negociación, mediación, conciliación.

En tal sentido es oportuno destacar a Pineda Henao (2020) quien realizó en Colombia un estudio tipo documental, con metodología cualitativa de dimensión cronológica y perspectiva hermenéutica, buscando analizar y comparar artículos publicados en revistas científicas que tienen que ver con la comunicación, gestión, estrategias y nuevas tecnologías, con la finalidad de presentar las condiciones a las que se enfrentan las empresas de Latinoamérica en la óptica comunicacional. Asimismo, la comunicación es abordada desde sus diferentes medios, como la comunicación interna, externa, y la comunicación integral, llegando a la conclusión de que la comunicación significa construir relaciones de colaboración con los empleados, recordando que, a pesar de las herramientas digitales, cada acción de una organización debe ser reconocida como la presencia social de un empleado. Con este enfoque es necesario comprender que la comunicación interna tiene un impacto en la percepción de la cultura organizacional de cada colaborador de la empresa, por lo tanto, el detrimento de la comunicación interna corresponde al poco conocimiento de las metas y objetivos de la organización por parte de los colaboradores, ello sumado a la poca comunicación que promueven las empresas.

Por otra parte, De León (2018) desde Guatemala presenta una investigación cuantitativa, descriptiva sobre comunicación interna y manejo de conflicto. Sus resultados consiguen una correlación Rho de Pearson =0,789 con lo cual se determinó que la comunicación interna tiene relación significativa alta con el manejo de conflictos, concluyendo que la comunicación tiene relación con el manejo de conflictos de la organización, asimismo la manera como se utilizan los canales y medios para

transmitir los mensajes a las distintas áreas deben ser manejados y distribuidos a toda la organización.

Así mismo dentro del ámbito nacional se ubican investigaciones de relevancia que permiten realizar una aproximación local sobre el tema de estudio. Es así como se refiere a Vigo Ambulodigue (2020), presenta estudio descriptivo explicativo aplicado en empresas de Cañate, dentro de la metodología cualitativa, estableciendo correlación de categorías emergentes de las variables para determinar su relación, obteniendo Rho de Sperman de 0,734 que expresa una correlación positiva alta, con un nivel de significancia de  $p=0.05$  concluyendo que hay influencia entre ambas variables. Por lo que refiere que es importante gestionar los conflictos que se presenten, de manera oportuna y no dejarlos pasar ya que a la larga puede ser perjudicial para la organización.

En tal sentido se describe el estudio realizado por Rujel Valdiviezo (2021), sobre comunicación interna y la motivación con la satisfacción laboral en un centro de salud, dentro de una metodología cuantitativa, no experimental, correlacional, transeccional, donde se aplicaron 3 instrumentos en los cuales se obtuvo Rho de Pearson=0,776, el segundo Rho Pearson =0,561 y el tercero Rho Pearson= 0,612, con una significancia de  $p=<0,05$  que evidencia una relación significativa entre las variables, asimismo enfatiza que una inadecuada comunicación puede provocar distorsión de la información que afecten directamente las relaciones entre los colaboradores. Se concluyó, que es importante que los funcionarios desarrollen estrategias para mejorar la comunicación, sobre todo la descendente, lo cual será beneficioso para la organización.

Del mismo modo Rayme Valenzuela y Hilares Villegas (2021), en su estudio realizado en el Cusco sobre la comunicación organizacional y productividad, investigación de tipo básica, que estableció correlación entre las variables obteniendo a través del chi cuadrado de Pearson y el coeficiente de correlación de tau-B de Kendal un valor =0,668 que denota una correlación buena entre las variables de estudio, permitiendo afirmar que es posible alcanzar el éxito a través de una comunicación



organizacional efectiva favoreciendo así las metas propuestas y generando un ambiente laboral óptimo. Para ello se recomienda desarrollar en la organización la comunicación descendente, ascendente y horizontal, como medio para generar acciones que mejoren el rendimiento del colaborador.

En la ciudad de Trujillo, Villacrez (2021) presenta su estudio sobre la relación de la comunicación efectiva y los conflictos laborales, la cual fue de tipo básica, diseño no experimenta de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional. Concluyendo que existe relación entre ambas variables, y que es recomendable implementar estrategias como talleres de desarrollo personal, capacitación sobre temas laborales y sindicales, todo ello en pro de mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores a nivel laboral y en su entorno familiar.

Por su parte Bazanta Zamudio (2019) presenta estudio descriptivo-correlacional para establecer la relación entre la comunicación persuasiva y el manejo de conflicto organizacional. La población de estudio conformada por 10 directores de entidades universitarias, a quienes se les aplicó cuestionario de 45 ítems, obteniendo una correlación positiva entre comunicación persuasiva y mediación de conflicto organizacional, mostrando un coeficiente de correlación de Pearson  $Rho=0,859$ . Concluyendo que mientras mejor se maneja la comunicación persuasiva, su relación en la mediación de conflicto organizacional será más efectiva.

En relación a los aspectos teóricos, se inicia con la variable **comunicación** la Charry Condor (2018) señala que debe gestionarse conscientemente y debe planificarse con antelación, para hacer esto se necesita de lineamientos objetivos y resoluciones claras. La comunicación debe ser un instrumento que le permita a la organización ser más eficaces y eficientes, además siempre debe ser recibida por los colaboradores de fuentes oficiales. Sin una buena administración de la comunicación, se está propenso al fracaso ya que todo se comunica desde los gestos, la forma de hablar, saludar, todo está relacionado a la comunicación.

Los **objetivos de la comunicación** son: mejorar e innovar en las organizaciones para generar una mayor productividad, calidad, integración del

trabajo colectivo, ayudando a tener un mejor desenvolvimiento de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización ya que mediante ella se organizan y coordinan las acciones de la organización con fundamento en los objetivos planteados, propiciando un clima laboral propicio para los colaboradores de la empresa. También es importante reconocer los tipos de comunicación que se fomenta dentro de la organización (Papic Domínguez, 2019).

Las nuevas tendencias de la comunicación marcan la **importancia** que obligan a las organizaciones a dejar la comunicación lineal, y pasar a la comunicación activa con sus colaboradores, donde la retroalimentación sea la clave del éxito en este mundo globalizado. Se lleva a cabo en el interior de la empresa pero permite el contacto con el medio externo, sirve para establecer un flujo de información hacia múltiples direcciones, manteniendo el enfoque en los objetivos, teniendo en cuenta en todo momento que se amerita la escucha del equipo (Puertas Hidalgo y Altamirano, 2020)

Por su parte Bernal Herrera (2017) describe las **ventajas** de la comunicación, asumiéndola desde una perspectiva que permiten usarla como un de las herramientas que ayuden a tomar decisiones para comprender y evaluar las situaciones que se presenten; colocando los principios de paz por delante y así evitar los conflictos dentro de la organización. La comunicación busca mantener un ambiente de armonía y libre de conflictos en bienestar de sus intereses, siendo un factor clave en el desempeño de todo buen clima organizacional.

En este sentido Robbins y Coulter (2017), presentan la **comunicación** es el conjunto de modelos, sistemas e ideas que existen en la organización, por lo cual son variables de medición que se puede explorar a través de la encuesta y otros instrumentos estructurados, aunque su principal indicador es siempre el buen desarrollo del clima organizacional y las relaciones humanas, especialmente en el área de la administración. Asimismo, para que la comunicación sea exitosa esta debe ser comprendida por el colaborador, quien con los lineamientos correctos podrá tener un mejor desempeño laboral, situación que debe ser propiciada por los líderes para que

esto contribuyen al desarrollo de la empresa.

Seguidamente se plantea la **comunicación** desde la perspectiva presentada por Ramos Reyes et al. (2017) quienes manifiestan que la comunicación radica en el proceso de envío y recepción de mensajes dentro de la organización. En otras palabras, este proceso se basa en relaciones internas o externas, como un proceso inherente de las características humanas que promueve el desarrollo de todas las personas involucradas en el proceso, por lo tanto al ser aplicada de forma correspondiente dentro del entorno organizacional influye directamente en su desarrollo y evolución.

Partiendo de lo anteriormente planteado, se expone que la comunicación debe darse desde la alta dirección ya que las estrategias que no se comunican están destinadas a fracasar en las organizaciones. La comunicación debe ser interactiva y clara dentro de la organización, pero también fuera de ella como en un proceso de búsqueda constante de estrategias que permitan mejorar los procesos comunicativos con el mismo dinamismo con el que se desarrolla el progreso (Garrido y Putnam, 2018)

Para esta investigación se utilizó la definición de Robbins y Coulter (2017) debido a que su objetivo conduce a orientar a los líderes a reconocer los problemas y encuentren mejores alternativas de solución. Asimismo, la importancia de promover la comunicación y el compromiso en todas las áreas, y la ventaja de que se construya alianzas entre todos los colaboradores, para generar compromiso y hacer una empresa que se actualiza y potencia su eficacia y eficiencia.

En lo que respecta a las dimensiones de la variable comunicación, se tiene a Robbins y Coulter (2017) quienes mencionan que la **comunicación descendente**, es aquella que surge entre el gerente y los colaboradores que pueden servir para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los mismos. De este modo, los gerentes fijan metas a sus colaboradores utilizan una comunicación descendente y también lo realizan cuando detallan las responsabilidades, políticas y procedimientos de la organización y cuyos indicadores serían **informar**, que según Robbins y Judge (2017) la comunicación brinda elementos para que los colaboradores puedan tomar

decisiones a través de la información de datos. A fin de que puedan evaluar las opciones a escoger cuando se informe o reciba la noticia sobre algún tema. Así mismo, se tiene **evaluar** según Picado Gättgens (2002), la evaluación es una sucesión de procesos que se usa para determinar el valor de un trabajo. Es una herramienta del rendimiento organizacional, el cual es aplicable a cualquier modelo de organización estatal o privada como: ministerios, organizaciones de productores, organizaciones de investigación o extensión.

Respecto a la **comunicación ascendente**, Robbins y Coulter (2017), señalan que es aquella la cual fluye fácilmente entre los empleados hacia los gerentes, lo cual les permite mantenerse informados con el sentir respecto al trabajo que desempeña. Es fundamental señalar que esta clase de comunicación, permitirá realizar los reportes de desempeño, elaborados por y para los trabajadores, además desarrollar encuestas que permitan medir la satisfacción de los subordinados, cuyos indicadores serían **reporte de Desempeño**, el cual se basa en identificar la eficacia y eficiencia de los colaboradores al momento de realizar sus labores dentro de la organización y el resultado ayuda a la gerencia a decidir las oportunidades de mejora (Vásquez Cercado, 2018). El segundo indicador es el referido a **satisfacción de subordinados**, el cual Para Pino et al. (2020) la satisfacción laboral genera felicidad para las colaboradores, y el pacto con las tareas diarias, lo que termina en un aumento de la productividad individual y el buen desempeño en la organización, siendo una circunstancia anímica el cual resulta de la experiencia misma del trabajo; esto conlleva a alcanzar satisfacción en los logros individuales que son alcanzados a través de su trabajo.

En lo que respecta a la **comunicación lateral**, Robbins y Coulter (2017) afirman que es la que se desarrolla entre los colaboradores del mismo nivel organizacional, y permite la optimización del tiempo y las coordinaciones entre sus pares. Por ejemplo, hay equipos que tienen relación interfuncional lo cual dependerá la efectividad de comunicación, sin embargo; pueden surgir conflictos ya que los empleados no informan de algunas decisiones y/o acciones que se van implementando en el desempeño de sus funciones. Los indicadores de esta dimensión son **nivel**

**organizacional**, el cual según Cevallos (2019) se diferencia el alto mando o alta gerencia, la gerencia media y la gerencia inferior. Estos líderes se clasifican según el rango de autoridad y ocupación que realizan, aunque en la mayoría de veces se dará para el logro de fines comunes. Seguidamente se tiene **efectividad de la comunicación**, que es un elemento esencial de la efectividad administrativa y un adecuado performance en el trabajo, es el medio por el cual los administradores realizan las tareas de trabajo de grupo, compartir un objetivo común, coordinar con los equipos de trabajo y motivarlos (Bateman et al., 2019).

En lo que respecta a la variable **conflictos organizacionales** Jara Ramos (2018) menciona que en cualquier organización donde interactúan los colaboradores siempre existirán conflictos que se originan de las relaciones interpersonales y por las diferentes maneras de pensar de los colaboradores, pues cada uno de ellos percibe el mundo de diferentes maneras, cada uno tiene su propio modelo mental en base a sus experiencias vividas, educación y formación. Estos son cambios estructurales necesarios que se asumen para eliminar sus causas y fomentar actitudes y relaciones de colaboración necesarios para manejarlos.

En tanto los **objetivos** de los conflictos organizacionales es oportuno mencionar a Alarcón y Vásquez (2020) quienes refieren que son aquellos que dirigen a las acciones que se realizan sobre las condiciones deseadas por lograr el futuro, la cual aumentará su nivel de satisfacción y por ende un mejor desempeño laboral.

En ese sentido, es necesario destacar la **importancia** de saber manejar los conflictos, ya que esta requiere que los colaboradores, sobre todo las jefaturas tengan el manejo adecuado para confrontar el conflicto en vez de evitarlo. Saber cómo aceptar las ideas de los colaboradores, y no estar a la defensiva entendiendo la posición de los demás (Alarcón y Vásquez, 2020).

En complemento a lo antes expuesto Castellano et al. (2019), indica que generar un servicio de calidad es una condición de constante exigencia en la cual el cliente interno como externo genera una conducta impetuosa agregando un nivel de stress, lo que puede generar un desequilibrio, dentro del cual se debe mantener la

comunicación acorde a fin de darle resolución al conflicto que pueda presentarse.

Al respecto Paradinas Márquez (2020) agrega que el conflicto se genera con la interacción entre las personas, lo cual trae consecuencias en la organización y hace que diferentes niveles se vean afectados, también destaca los conflictos según sus causas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que es a partir de la resolución de dicho conflicto que se podrá encontrar avances y ajustes en el entorno laboral.

Por su parte Avila Huancaya y Vivar Retuerto (2021) señalan que el conflicto se genera ante incompatibilidad de actividades, lo cual interfiere en una primera actividad la que también interfiere con una segunda actividad, y estas pueden tener origen en el interior de una o varias personas, por consecuencia afecta a ambas partes.

Es importante, precisar lo mencionado por Castellano et al. (2019), ya que menciona niveles de conflictos: y nos indica que al producirse un **conflicto intrapersonal**, este es identificado ante las señales que pueda presentar uno o varios empleados, en este sentido, es importante indicar que la palabra conflicto se refiere a la apreciación que se produce ante la indiferencia u oposición, sin importar que estas fueran reales o no, en este contexto, debemos tener en cuenta la incidencia que genera el conflicto intrapersonal, la que resulta en un descenso en los instrumentos asociados como: el desempeño, metas propias y otros, generando una vulnerabilidad emocional que repercute en el desempeño habitual de sus labores, cuyos indicadores serian: desempeño y metas propias.

Según Avila Huancaya y Vivar Retuerto (2021), el **desempeño** es el conjunto de tareas realizadas por un individuo, o grupo de personas de una organización, el cual les permitirá alcanzar los objetivos de la organización y en tanto mejor esté estructurado el equipo y sea una comunicación retroalimentada, mejor será el desempeño. Así mismo, Napa Yllatopa y Pérez Pérez (2019) señalan que las **metas propias** son acciones que identifican el propósito que se desea alcanzar. Estas conducen las acciones y mantienen la motivación apropiada para lograr con éxito todo lo propuesto dentro de todos los aspectos de la vida.

Bajo esta misma precisa, Castellano et al. (2019), señalan que el **conflicto**

**interpersonal** se manifiesta entre dos personas ya que son afectadas directamente sus emociones, lo que conlleva y genera malas relaciones laborales entre colaboradores, y esto a su vez hace que se vea perjudicado el alcance de las metas, por lo cual es importante generar estrategias que minimicen sustancialmente dichas divergencias, cuyos indicadores serían: relaciones laborales y alcance de metas.

En tanto Avila Huancaya y Vivar Retuerto (2021), señalan que las **relaciones laborales** es la técnica que permite cultivar y fomentar relaciones las cuales previenen las situaciones conflictivas para mantener la estabilidad entre los pares. En relación al **alcance de metas**, Arce Baltazar y Malvas Rojas (2014) indican que es el objetivo que se ha propuesto cumplir en esta vida, pongamos como modelo en el caso de las organizaciones, las metas son los logros realizados, con una temática en particular que se van marcando como parte integrante de su trabajo y responsabilidad diaria.

En lo que se refiere a los **conflictos intergrupales**, Villalobos y Pertuz (2019) refieren que es el conjunto de acciones que llevan a cabo grupos de trabajo con objetivos comunes, manifestando ideas que los llevan a asociarse entre ellos, al mismo tiempo que asumen acciones antagónicas hacia otros grupos del ambiente organizacional.

Los **conflictos intergrupales** se manifiestan por diferencias marcadas entre los colaboradores de diferentes áreas de la organización, perdiendo la atención a las demás unidades, perdiendo la óptica organizacional, lo cual genera que no haya un diálogo horizontal entre los colaboradores de las diferentes áreas evitan realizar trabajo en equipo, perjudicando los resultados de la organización (Castellano et al., 2019).

En cuanto a este tipo de conflicto los indicadores serían **diálogo Horizontal** o modelo horizontal, el cual es la base por la cual se establecen relaciones colaborativas basadas en la tolerancia y la confianza mutua, que plantean como la forma de lograr una verdadera cultura participativa (Navarro Robles, 2020). En lo que se refiere al **trabajo en equipo**, es el que se realiza a través del compromiso de los colaboradores, los cuales crean un equipo de trabajo, quienes, tienen una meta en común y que están

llanos y dispuestos a colaborar y ser coordinados al momento de efectuar diferentes tareas asignadas o actividades para poder llegar a la meta común (Castillo Cárdenas, 2017).



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

La investigación desde su enfoque fue cuantitativa, ya que las variables que se establecieron fueron procesadas a partir de la observación y medidas a partir de pruebas estadísticas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 34).

Respecto al tipo de investigación, la misma fue aplicada pues como lo señalan Cabezas et al. (2018) se busca la aplicación inmediata con el fin de que se resuelvan problemas que se encuentran dentro del fenómeno estudiado.

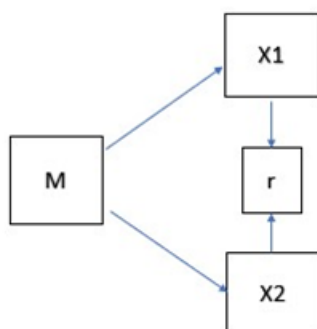
##### 3.1.2. Diseño de investigación

En relación al diseño de investigación, el mismo fue no experimental ya que no se produjo ningún tipo de manipulación intencional de las variables, ya que el propósito en sí fue observar el fenómeno estudiado tal y como se produce en su contexto, para ser analizado con posterioridad (Cabezas et al., 2018)

Finalmente en lo que se refiere al alcance, la investigación se caracterizó por ser correlacional, pues se buscó conocer cuál es el tipo de relación que se presentó entre las variables y el comportamiento de una respecto al comportamiento de la otra variable (Carbajal et al., 2019).

#### Figura 1

*Diagrama de diseño no experimental*



Dónde:

Muestra es: M

X1: Observación de la variable comunicación

X2: Observación de la variable conflictos

organizacionales r: Relación entre variables

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

#### **Variable 1: Comunicación**

**Definición Conceptual:** Es el conjunto de modelos, sistemas e ideas que existen en la organización, por lo cual son variables de medición que se puede explorar a través de la encuesta y otros instrumentos estructurados, aunque su principal indicador es siempre el buen desarrollo del clima organizacional y las relaciones humanas, especialmente en el área de la administración (Robbins y Coulter, 2017).

**Definición operacional:** La comunicación se midió a través de un cuestionario estructurado con 12 preguntas con escala de respuesta tipo Likert, dividido en sus dimensiones comunicación descendente, comunicación descendente y comunicación lateral, que permitió conocer el nivel de la comunicación organizacional.

**Indicadores:** La dimensión comunicación descendente se compone de dos indicadores: informar y evaluar; la dimensión comunicación ascendente, se compone de dos indicadores: reporte de desempeño y satisfacción de subordinados; y la dimensión comunicación lateral se compone de dos indicadores: nivel organizacional y efectividad de comunicación.

#### **Variable 2: Conflictos organizacionales**

**Definición Conceptual:** Castellano et al. (2019), indica que ante un conflicto existe una situación de insuficiencia para el desarrollo del trabajo, lo cual es generador del conflicto organizacional, lo que genera reacciones negativas ante los colaboradores.

**Definición Operacional:** Los conflictos organizacionales se midió a través de un cuestionario estructurado con 12 preguntas con escala de respuesta tipo Likert,

dividido en sus dimensiones conflictos intrapersonales, conflictos interpersonales y conflictos intergrupales, que permitió conocer el nivel de los conflictos organizacionales que se dan en la entidad en estudio.

**Indicadores:** La dimensión conflictos intrapersonales se compone de dos indicadores: desempeño y metas propias; la dimensión conflictos interpersonales se compone de dos indicadores: relaciones laborales y alcance de metas; y la dimensión conflictos intergrupales se compone de dos indicadores: dialogo horizontal y trabajo en equipo.

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **3.3.1. Población**

Para Arias y Convinos (2021), la población es un grupo infinito o finito de unidades de análisis que presentan características similares a través de los cuales se alcanzan los resultados de un estudio. En esta investigación, la población fue el total de colaboradores del área de gestión de personas de la organización en estudio, siendo 40 colaboradores.

**Criterios de inclusión:** Todos los colaboradores, hombres y mujeres, que trabajan en el área de gestión de personas con una antigüedad igual o superior a los 6 meses de servicios.

**Criterios de exclusión:** Los colaboradores, hombres y mujeres, que trabajan en el área de gestión de personas con una antigüedad menor a los 6 meses de servicios.

#### **3.3.2. Muestra**

Carrasco Díaz (2019) señala que la muestra es un subgrupo de la población por medio de los cuales se logra recopilar datos para el estudio en desarrollo, la cual deberá ser representativa para poder inferir las propiedades que posee la totalidad de la población. En el caso del presente estudio, la muestra estuvo representada por la

totalidad de la población, es decir, los 40 colaboradores del área de gestión de personas de la organización en estudio.

**3.3.3. Muestreo:** El muestreo empleado en la presente investigación fue el no probabilístico, ya que se seleccionó la muestra partiendo de un criterio preestablecido o una clara intención, obteniendo una muestra representativa (Niño, 2019).

**3.3.4. Unidad de análisis:** Para Arias y Convinos (2021), la unidad de análisis son aquellos elementos o medios que se utilizan para acceder a la información. Es así, que correspondió a cada colaborador del área de gestión de personas y que cumplió con los criterios de inclusión y exclusión establecidos para esta investigación.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se define como técnicas al conjunto de procedimientos que son empleados por un investigador con el fin de obtener información, a través de la cual se acerca a los hechos y a su vez accede al conocimiento (Palomino et al., 2017). En la presente investigación, se empleó como técnica la encuesta, siendo el propósito de esta recabar información que es suministrada por una muestra de sujetos en relación a un tema específico (Arias Odón, 2016).

Los instrumentos, se definen como aquellos recursos que un investigador utiliza para entrar en contacto con el fenómeno estudiado y de esta manera extraer objetivamente la información necesaria del mismo (Palomino et al., 2017). En la presente investigación, el instrumento empleado fue el cuestionario, siendo definido por Arias Odón (2016) como un tipo de encuesta que es llenada de forma manual por medio de un formato impreso que está estructurado con un conjunto de preguntas, se caracteriza por ser contestado por el encuestado únicamente sin que intervenga el encuestador.

##### **Validez y confiabilidad**

Para Arispe et al. (2020), un instrumento debe contar con su debida validez, la cual es el grado en el que el instrumento indica si la manera como se estructuró su

contenido fu realizado de manera adecuada para lo que se pretende medir. En el caso del presente estudio, se empleó la validez de contenido a través del juicio de expertos, para ello se contó con la revisión de 03 expertos revisaron cada uno de los reactivos del instrumento tomando en consideración su claridad, su pertinencia y su coherencia, catalogándose como aplicable, certificándose de esta manera que dicho instrumento cumple los requisitos necesarios para su aplicación.

**Tabla 1**

*Validación del instrumento*

**Listado de expertos**

Nombre	Validez
Mg. Mauro Trigos Paredes	Aplicable
Mg. Javier Valdiviezo Miranda	Aplicable
Dr. Fanny Esperanza Zavala Alfaro	Aplicable

También es importante destacar, que todo instrumento debe poseer un nivel de confiabilidad, que no es más que el grado que señala que el instrumento cuando es aplicado repetidas veces a una muestra logra producir resultados que similares y consistentes, es así que, en esta investigación, se utilizó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, con el cual se pudo evaluar la uniformidad de cada reactivo del instrumento el cual posee una escala de respuesta tipo Likert. A raves de este coeficiente, se obtiene un valor entre cero (confiabilidad nula) y uno (confiabilidad total), por lo tanto, cuanto menos variabilidad se obtenga en las respuestas se obtendrá una mayor homogeneidad lo que indica que existe una confiabilidad alta (Arispe et al., 2020).

Para Palella y Martins (2012), un instrumento posee alta confiabilidad cuando el valor obtenido al aplicar el coeficiente de Alfa de Cronbach es igual o superior a 0.610). En este sentido, en el presente estudio se determinó la confiabilidad del instrumento, a partir de una prueba piloto de 16 colaboradores de la empresa en estudio, apreciándose el resultado en la tabla 2.

## Tabla 2

### *Confiabilidad del instrumento*

Coeficiente de Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nivel de Consistencia
Comunicación	0,885	Bueno
Conflicto organizacional	0,853	Bueno

### 3.5. Procedimientos

El estudio se realizó con el apoyo de los colaboradores del área de gestión de personas de una entidad bancaria ubicada en San Isidro, a quienes se les empleo un cuestionario de prueba para validar la información y asegurar la confiabilidad del instrumento. Luego en la segunda fase se utilizaron las herramientas de acuerdo a la población y tamaño de la muestra para el análisis y sacar las conclusiones, discusión de los antecedentes y las recomendaciones del caso.

### 3.6. Método de análisis de datos

El estudio de los datos en el presente estudio se realizó a partir de la estadística descriptiva, siendo presentados los datos por medio de tablas de frecuencias en las que se señaló el nivel en el cual se encontró cada variable estudiada partiendo de los niveles establecidos. Así mismo, se empleó la estadística inferencial la cual permitió conocer la relación existente entre la comunicación y el conflicto organizacional, siendo el coeficiente de correlación Rho Sperman con un 5% de nivel de significancia, una vez que se estableció el comportamiento de los datos a partir de la prueba de normalidad de Shapiro Will. Toda la información estadística fue presentada con el empleo de tablas y de figuras, para posteriormente continuar con la discusión a través de la verificación literaria con los antecedentes, teorías y conceptos que son el basamento del presente estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación estuvo basado en los principios éticos y reglamentos de la Universidad César Vallejo, así mismo, se respetó el anonimato de los colaboradores encuestados, el cual se mantendrá en confidencialidad. Es importante destacar, que se utilizó las normas APA 7° edición para el citado y referenciación de los autores que soportan la presente investigación.

#### IV. RESULTADOS

**Objetivo específico 1:** Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera San Isidro, 2021.

**Tabla 3**

*Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto intrapersonal*

			<b>Comunicación</b>	<b>Conflicto intrapersonal</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación</b>	Coefficiente de correlación	1.000	,731**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>Conflicto intrapersonal</b>	Coefficiente de correlación	,731**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

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

#### Interpretación

Como se aprecia en la tabla 3, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.731 lo que señala la existencia de una relación alta entre la comunicación y el conflicto intrapersonal, así mismo, se obtuvo una significancia bilateral de  $0.000 < 0.05$ ; por lo tanto, se rechazó la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  afirmándose la existencia de una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021.



**Objetivo específico 2:** Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera San Isidro, 2021.

**Tabla 4**

*Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto interpersonal*

			<b>Comunicación</b>	<b>Conflicto interpersonal</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,639**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>Conflicto interpersonal</b>	Coeficiente de correlación	,639**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

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

### **Interpretación**

Como se aprecia en la tabla 4, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.639 lo que señala la existencia de una relación moderada entre la comunicación y el conflicto interpersonal, así mismo, se obtuvo una significancia bilateral de  $0.000 < 0.05$ ; por lo tanto, se rechazó la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  afirmándose la existencia de una relación significativa entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021.

**Objetivo específico 3:** Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intergrupales de una entidad financiera San Isidro, 2021.

**Tabla 5**

*Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto intergrupales*

			<b>Comunicación</b>	<b>Conflicto intergrupales</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,701**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>Conflicto intergrupales</b>	Coeficiente de correlación	,701**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

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

### **Interpretación**

Como se aprecia en la tabla 5, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.701 lo que señala la existencia de una relación alta entre la comunicación y el conflicto intrapersonal, así mismo, se obtuvo una significancia bilateral de  $0.000 < 0.05$ ; por lo tanto, se rechazó la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  afirmándose la existencia de una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intergrupales de una entidad financiera en San Isidro 2021.

**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera San Isidro, 2021.

**Tabla 6**

*Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de comunicación y conflicto organizacional*

			<b>Comunicación</b>	<b>Conflicto organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,787**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>Conflicto organizacional</b>	Coeficiente de correlación	,787**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

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

### **Interpretación**

Como se aprecia en la tabla 6, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.787 lo que señala la existencia de una relación alta entre la comunicación y el conflicto organizacional, así mismo, se obtuvo una significancia bilateral de  $0.000 < 0.05$ ; por lo tanto, se rechazó la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  afirmándose la existencia de una relación significativa entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021.

## V. DISCUSIÓN

Se planteó como primer objetivo específico determinar la relación entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2022. Se determinó el grado de correlación con resultado de 0.731 siendo una correlación positiva y alta, por su parte la prueba de hipótesis muestra una significancia bilateral igual a 0.000 siendo menor a 0.05, por lo cual se acepta H1 (hipótesis alterna) y se rechaza H0 (hipótesis nula), pudiendo afirmar que existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021. En cuanto a los resultados descriptivos, el 57.5% de los trabajadores consultados manifestaron que el manejo de conflictos intrapersonal en la organización está en un nivel medio, lo que evidencia que una parte de la población estudiada, superior al 50% no tienen o no pueden iniciar y mantener un proceso comunicativo efectivo.

Al contrastar dichos resultados con los estudios previamente consultados se establece similitud con lo presentado por Villacrez (2019) quien relacionó la dimensión actitudes y con la variable resolución de conflictos, obteniendo una relación significativa y positiva, así mismo se destaca que el 38.5% no muestra actitud para comunicarse de forma efectiva y carecen de seguridad en sí mismos para modificar esa situación, es decir que la mayor parte de la población trabajada exhibe conflictos intrapersonales que le limitan a mantener el proceso de comunicación. En cuanto a las definiciones que dan sustento a este objetivo específico, se tiene a Ramos et al., (2017) quienes definen que la comunicación radica en la acción de envío y recepción de mensajes dentro de la organización, vale decir, este proceso se basa en relaciones internas o externas. Así mismo, Castellano et al. (2019) indican que el conflicto intrapersonal es el cambio interior que se realiza en la mente del individuo ante una percepción que considera errónea, generada por sus debilidades y limitaciones.

En relación al segundo objetivo específico que planteó determinar la relación entre la comunicación y los conflictos interpersonales de una entidad financiera en San Isidro 2021. Se evidenció una correlación positiva y moderada ( $Rho= 0.639$ ), así

mismo, la prueba de hipótesis dio como resultado una significancia bilateral igual a 0.000 siendo menor a 0.05, por lo tanto, se acepta H1 (hipótesis alterna) y se rechaza H0 (hipótesis nula), por lo que permite afirmar que existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto interpersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021. En cuanto a los resultados descriptivos, el 57.5% de los trabajadores consultados manifestó que el manejo de conflictos interpersonal en la organización está en un nivel medio, lo que refiere que una significativa parte de la población de que conforma el estudio llega a presentar conflictos interpersonales que moderan o limitan su comunicación como parte del equipo de trabajo, lo que interfiere en su relación con el entorno social laboral.

Esta relación puede ser mejor comprendida con lo expuesto por Anticona y Bustamante (2018) al mostrar en su estudio una correlación significativa alta entre la relación interpersonal y el clima laboral, evidenciándose una influencia positiva entre ambas variables, aunado a ello, el 40% de los trabajadores encuestados afirmó que se da la comunicación asertiva en la empresa. En relación a las definiciones que sustenta este objetivo específico, es propio mencionar a Castellano et al. (2019), quienes señalan que el conflicto interpersonal se manifiesta entre dos o más personas que son afectadas directamente por sus emociones, generando malas relaciones laborales; en este sentido es oportuno destacar que evitar el conflicto interpersonal implica mantener procesos comunicativos óptimos que contribuyan a los aspectos positivos en el clima laboral. (Ávila y Vivar 2021).

En cuanto al tercer objetivo específico se planteó determinar si la comunicación se relaciona significativamente con el conflicto intergrupales de una entidad financiera en San Isidro 2021, obteniendo resultados donde determinó un grado de correlación de 0.701, que representa una correlación positiva y alta. Por su parte en la prueba de hipótesis el resultado muestra una significancia bilateral igual a 0.000 siendo menor a 0.05, por lo que se acepta H1 (hipótesis alterna) y se rechaza H0 (hipótesis nula), afirmándose que existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intergrupales de una entidad financiera en San Isidro 2021. En cuanto a los resultados descriptivos, el 47.5% de los trabajadores encuestados manifestó que el manejo de

conflictos intergrupales en la organización es bajo (47.5%), lo que indica que la comunicación que se lleva adelante para el manejo de los conflictos interpersonales es escasa para dar respuesta a lo planteado. En este sentido se observa una relación en lo indicado por Villalobos y Pertuz (2019) quienes señalan que el 30,26% de los trabajadores encuestados manifestaron que la gerencia no busca el consenso para resolver los conflictos que se dan entre los grupos, concluyendo que este tipo de conflictos debe que el manejo de conflicto como un proceso inevitable que solo debe ser enfocado en resolverse para generar respuestas a las situaciones interpersonales e intergrupales a través de estrategias comunicativas para el manejo de conflictos, como son la negociación, mediación, conciliación. Entre las definiciones teóricas que guardan relación con el tercer objetivo específico, se destaca lo planteado por Castellanos et al., (2019) que precisa que los conflictos intergrupales se manifiestan por diferencias marcadas entre los colaboradores de diferentes áreas de la organización, perdiendo la atención a las demás unidades, lo que conduce a la pérdida del diálogo horizontal y a la disminución del trabajo en equipo, afectando así los objetivos del entorno laboral.

Finalmente, el objetivo General del estudio fue determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021. En cuanto al grado de correlación obtenido entre las variables se observa como resultado 0.787, lo que indica una correlación positiva y alta. Por su parte, en cuanto a la prueba de hipótesis se obtuvo como resultado una significancia bilateral igual a 0.000 siendo menor a 0.05, que indica que se acepta H1 (hipótesis alterna) y se rechaza H0 (hipótesis nula), afirmándose que existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021. En cuanto a los resultados descriptivos, el 46.7% manifestó que la comunicación está en un nivel bajo así mismo el manejo de conflictos en la organización se encuentra en un nivel medio (52.5%). Esto indica que los niveles de comunicación influyen en el manejo de conflictos y que en la entidad financiera en estudio el nivel bajo reportado en cuanto a comunicación incide en el nivel medio obtenido en el manejo de conflictos.

En estudios que guardan relación con el resultado es oportuno mencionar a

Basanta (2019) quien realizó un estudio correlacional, en el que establece relación entre la comunicación persuasiva con el manejo de conflicto organizacional, mostrando un coeficiente de correlación de Pearson  $Rho = 0,859$ , que lleva a concluir que mientras mejor se maneja la comunicación persuasiva, la mediación de conflicto organizacional será más efectiva, es decir que se demuestra la estrecha relación que guardan las variables comunicación y conflicto laboral. Por su parte los referentes que sustentan las definiciones de las variables se tiene a Robbins S. y Coulter R. (2018) quienes definen la comunicación como patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización, en tanto los conflictos organizacionales son reconocidos como los cambios estructurales necesarios que se asumen para eliminar sus causas y fomentar actitudes y relaciones de colaboración necesarios para manejarlos (Jara, 2018), lo que permite dar el soporte requerido para comprender el alcance del objetivo general del estudio.

## VI. CONCLUSIONES

1.- En el análisis realizado con respecto al objetivo específico 1, se determinó la existencia de una relación significativa entre comunicación y conflicto intrapersonal en una entidad financiera de San Isidro 2021, obteniendo como resultado un  $Rho=0.731$  que expone una correlación positiva y alta, con una significancia  $p=0.000 < 0.05$ .

2.- En el análisis realizado con respecto al objetivo específico 2, se determinó que hay relación significativa entre la comunicación y los conflictos interpersonales de una entidad financiera en San Isidro 2021, evidenciándose un  $Rho=0.639$  lo que señala una correlación positiva y moderada, con una significancia  $p=0.000 < 0.05$ .

3.- En el análisis realizado con respecto al objetivo específico 3, se determinó una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intergrupales de una entidad financiera en San Isidro 2021, obteniendo resultados un  $Rho=0.701$  que indica una correlación positiva y alta, con una significancia  $p=0.000 < 0.05$ .

4.- En el análisis realizado con respecto al objetivo general, se determinó que existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera de San Isidro 2021, mostrando  $Rho=0.787$  que indica una correlación positiva, con una significancia  $p=0.000 < 0.05$ .



## **VII. RECOMENDACIONES**

A la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera de San Isidro 2021, se recomienda incorporar estrategias de formación del capital humano que promuevan el bienestar y crecimiento personal para aumentar las habilidades comunicativas del personal, que le permita mantener relaciones con su entorno, logrando desempeño y el logro de metas propias.

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera de San Isidro 2021, proveer condiciones laborales que permitan contar con procesos de comunicación fluidos entre los trabajadores, por medio de la existencia de roles de trabajo, líneas claras para la promoción de las relaciones laborales y el alcance de metas comunes.

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera de San Isidro 2021, implementar medios de resolución de conflictos intergrupales basados en la negociación y mediación que fomenten el dialogo horizontal entre pares y el trabajo en equipo.

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera San Isidro 2021, mejorar los procesos comunicativos hacia los empleados con el fin de disminuir los conflictos organizacionales.

## REFERENCIAS

- Alarcón, L. del R., & Vásquez, J. (2020). La comunicación organizacional y su incidencia en los conflictos laborales de la empresa importaciones y exportaciones Virgen del Carmen EIRL, Chiclayo – 2017 [Tesis de Pregrado, Universidad Señor del Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6623>
- Anticona, D., & Bustamante, M. (2017). Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Veá, Trujillo 2017 [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/13259>
- Arce Baltazar, G. J., & Malvas Rojas, Y. M. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari—2013 [Tesis de Maestría, Universidad Católica Sede Santenpiaen]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/134>
- Arias, J., & Convinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enforques Consulting EIRL.
- Arias Odón, F. (2016). El proyecto de investigación (7ma ed.). Episteme.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). La investigación científica. Universidad Internacional de Ecuador.
- Avila Huancaya, E. K., & Vivar Retuerto, B. P. (2021). Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020 [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9773>
- Bateman, T., Snell, S., & Konopaske, A. (2019). Management: Leading & Collaborating in Competitive World (Décima tercera). Mc Graw Hill Education.
- Bazanta Zamudio, G. (2019). Comunicación persuasiva y mediación de conflictos organizacionales en universidades experimentales del Zulia. Revista Laurus,

15(29). [revistas.historico.upel.edu.ve/index.php/laurus/article/view/7269](http://revistas.historico.upel.edu.ve/index.php/laurus/article/view/7269)

Bernal Herrera, L. L. (2017). La comunicación como elemento de la transformación de conflictos en la mediación empresarial. *AZARBE, Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 6, Art. 6. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/274921>

Cabezas, E., Naranjo, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Carbajal, Y., Contreras, V., Fuentes, L., Saavedra, J., & Vasquez, A. (2019). Metodología de la investigación. Manual del estudiante. Unidad Académica de Estudios Generales USMP.

Carrasco Díaz, S. (2019). Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. San Marcos EIRL.

Castellano, A. M., Migdalia, C. F., Freitas, Z. M., & Trejo, G. Z. (2019). Felicidad organizacional como estrategia para la resolución de conflictos. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89, 31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8188281>

Castillo Cárdenas, D. D. (2017). Trabajo en equipo Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores – Banco de Crédito del Perú, Ate – 2017 [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12285>

Cevallos, M. J. M. (2019). Niveles de liderazgo y su relación con los programas de seguridad y salud ocupacional. *Revista San Gregorio*, 29, Art. 29. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i29.926>

- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones (Bloque B; 10ma ed.)*. Biblioteca Hernán Malo González. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. Inmediac. Montevideo Epub, 15(02). <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- De León, B. (2018). *Comunicación interna y manejo de conflictos [Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar]*. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/De-Leon-Blanca.pdf>
- Garrido, F., & Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0 (Segunda Edición, Vol. 1)*. Comuniteca. <https://www.researchgate.net/publication/327472102>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Jara Ramos, J. C. (2018). *Gestión de conflicto y clima laboral en las instituciones educativas de la ciudad de Ica, año 2017 [Postgrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]*. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2408>
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y. H., Lee, S., & Kim, J.-N. (2022). Symmetry, inclusion and workplace conflicts: Conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349-370. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>

- Márquez Paradinas, M. del C. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 41-57. [https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57)
- Napa Yllatopa, W. Y., & Pérez Pérez, K. L. (2019). Estudio de comunicación interna y el manejo de conflictos en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Hilarión, San Juan de Lurigancho – 2019 [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66545>
- Navarro Robles, M. (2020). Comunicación horizontal e interactividad (Primera). *Egregius*. <https://idus.us.es/handle/11441/95642>
- Niño, V. (2019). Metodología de la investigación. Diseño, ejecución e informe. (2º). Ediciones de la U.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa (3º). Fedupel.
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2017). Metodología de la investigación. Guía para elaborar un proyecto en salud y educación (2da ed.). San Marcos EIRL.
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Paradinas Márquez, M. del C. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *DResearch ESIC: International Journal of Communication Research*, 22. <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18897304&AN=142467516&h=ZLpmZ6S7LSCQ12W37W%2b64YM9X8qbPII7IAuO3qRORBbr3B1fEshQvqF2r7QruAg4L%2fReJ%2b>

uelinr9SLZg8g45w%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=Err  
CrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26s  
cope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d18897304%26AN%3d14246  
7516

Picado Gättgens, X. (2002). CRITERIOS PARA REALIZAR EVALUACIONES DE CALIDAD. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(97), 9-16. <https://es.scribd.com/document/344086661/2002-Picado-Criterios-Para-Realizar-Evaluaciones-de-Calidad>

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios.*, 17(1), 9-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>

Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., & Padilla-Lozano, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación universitaria*, 13(6), 205-216. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>

Pîrjol, L. L., & Radomir, F. (2017). The Role of Internal Communication on the Efficiency of the Activity in an Organization. *Business Excellence and Management*, 7(2), 27-45. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=841766>

Puertas Hidalgo, R., & Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. Fonseca, *Journal of Communication*. [https://www.academia.edu/45045186/NUEVAS\\_TENDENCIAS\\_EN\\_LA\\_COMUNICACION\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/45045186/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL)

Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). Comunicación organizacional. Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501>

Rayme Valenzuela, D., & Hilares Villegas, E. (2021). Comunicación organizacional y

- productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco—2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3058706>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management (14° Ed.). Pearson Educación. [https://books.google.co.ve/books?id=-V0rvgAACAAJ&dq=robbins+y+coulter+2018&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ve/books?id=-V0rvgAACAAJ&dq=robbins+y+coulter+2018&hl=es&sa=X&redir_esc=y)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (17° Ed.). Pearson. [https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=6869](https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6869)
- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. Profesional de la información, 28(5), Art. 5. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Rujel Valdiviezo, B. L. (2021). Comunicación interna, motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral en el Centro de Salud I-3 Nueve de Octubre—Sullana [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Piura]. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3214>
- Servais, J.-M. (2018). Derecho Internacional del Trabajo y resolución de conflictos laborales transnacionales. Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, 144, 13-26.
- Vásquez Cercado, Y. (2018). Desempeño laboral en la empresa constructora Corporación Nororiente Perú S.A.C Bambamarca – Cajamarca 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23984>
- Vigo Ambulodigue, J. G. (2020). Conflictos laborales en las empresas de Cañete y su influencia en el clima empresarial [Tesis de Pregrado, Universidad del Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5491>
- Villacrez, V. (2021). Comunicación efectiva y resolución de conflictos en el sindicato

de construcción civil de Rioja, San Martín-2021 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/72576>

Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 5(1), 31-57.



**ANEXO 1: Matriz de consistencia: La comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro, 2021.**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Niveles y rangos
General	General	General					
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021?	Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021	Existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021	Comunicación	Comunicación descendente	Informar	Escala Ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A Veces 4: Casi Siempre 5: Siempre	Bajo 4 -9 Medio 10 - 14 Alto 15 - 20
					Evaluar		
				Comunicación ascendente	Reporte de desempeño		
					Satisfacción de subordinados		
			Comunicación lateral	Nivel organizacional			
				Efectividad de comunicación			
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021?	Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021	Existe una relación significativa entre la comunicación y el conflicto intrapersonal de una entidad financiera en San Isidro 2021	Conflictos organizacionales	Conflicto intrapersonal	Desempeño	Escala Ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A Veces 4: Casi Siempre 5: Siempre	Bajo 4 -9 Medio 10 - 14 Alto 15 - 20
					Metas propias		
				Conflicto interpersonal	Relaciones laborales		
					Alcance de metas		
			Conflicto intergrupar	Dialogo horizontal			
				Trabajo en equipo			
<b>Nivel – diseño de investigación</b>		<b>Población y muestra</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística por utilizar</b>	
Nivel: Correlacional  Diseño: No experimental		Población: 40 colaboradores  Tipo de muestreo: No probabilístico - intencional  Muestra: 40 colaboradores		Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario		Descriptiva: En base a tablas de frecuencia  Inferencial: Correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 5%.	

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de medición	Niveles y rangos
Comunicación	Es el conjunto de modelos, sistemas e ideas que existen en la organización, por lo cual son variables de medición que se puede explorar a través de la encuesta y otros instrumentos estructurados, aunque su principal indicador es siempre el buen desarrollo del clima organizacional y las relaciones humanas, especialmente en el área de la administración (Robbins y Coulter, 2017).	La comunicación se midió a través de un cuestionario estructurado con 12 preguntas con escala de respuesta tipo Likert, dividido en sus dimensiones comunicación descendente, comunicación descendente y comunicación lateral, que permitió conocer el nivel de la comunicación organizacional	Comunicación descendente	Informar	1	Escala Ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A Veces 4: Casi Siempre 5: Siempre	Bajo 4 -9 Medio 10 - 14 Alto 15 - 20
					2		
				Evaluar	3		
					4		
			Comunicación ascendente	Reporte de desempeño	5		
					6		
				Satisfacción de subordinados	7		
					8		
			Comunicación lateral	Nivel organizacional	9		
					10		
				Efectividad de comunicación	11		
					12		
Conflictos organizacionales	Jara Ramos, (2018) mencionan que en cualquier organización donde interactúan los colaboradores siempre existirán conflictos que se originan de las relaciones interpersonales y por las diferentes maneras de pensar de los colaboradores, pues cada uno de ellos percibe el mundo de diferentes maneras, cada uno tiene su propio modelo mental en base a sus experiencias vividas, educación y formación. Estos son cambios estructurales necesarios que se asumen para eliminar sus causas y fomentar actitudes y relaciones de colaboración necesarios para manejarlos	Los conflictos organizacionales se midieron a través de un cuestionario estructurado con 12 preguntas con escala de respuesta tipo Likert, dividido en sus dimensiones conflictos intrapersonales, conflictos interpersonales y conflictos intergrupales, que permitió conocer el nivel de los conflictos organizacionales que se dan en la entidad en estudio	Conflicto intrapersonal	Desempeño	13	Escala Ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A Veces 4: Casi Siempre 5: Siempre	Bajo 4 -9 Medio 10 - 14 Alto 15 - 20
					14		
				Metas propias	15		
					16		
			Conflicto interpersonal	Relaciones laborales	17		
					18		
				Alcance de metas	19		
					20		
			Conflicto intergrupalo	Dialogo horizontal	21		
					22		
				Trabajo en equipo	23		
					24		

### Anexo 3: Cuestionario de la variable: Comunicación

Estimado(a), se agradece su apertura a la participación de este cuestionario, el cual tiene un objetivo netamente académico. Este cuestionario es anónimo, por favor sírvase a indicar la frecuencia de acción de su organización marcando con una equis "X", considerando la siguiente escala para cada enunciado:

Enunciado	S	CS	A	CN	N
<b>VARIABLE: COMUNICACIÓN</b>					
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
La gerencia siempre informa a los subordinados sobre las decisiones tomadas oportunamente					
La forma de transmitir la información en su departamento es clara y precisa					
La comunicación entre las áreas es inmediata facilitando el nivel de los resultados					
Para evaluar el desempeño de los colaboradores la gerencia comunica oportunamente los indicadores de medición					
<b>Dimensión 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>					
Los colaboradores emiten informes a las jefaturas con total autonomía					
El buen desempeño en la empresa es recompensado por la organización					
Los colaboradores se muestran satisfechos por la apertura que muestran sus líderes a la recepción de los mensajes					
Los colaboradores se esfuerzan para que noten su buen desenvolvimiento en el trabajo					
<b>Dimensión 3: COMUNICACIÓN LATERAL</b>					
En los tres niveles de la organización se practica la comunicación sin limitaciones					
Los líderes informan de manera inmediata los cambios en la organización					
Las coordinaciones entre los pares del área se manejan de manera fluida para lograr la buena comunicación					
En la empresa la comunicación entre los miembros del equipo es oportuna para el cumplimiento de las metas					


#### Anexo 4: Cuestionario de la variable: Conflicto Organizacional


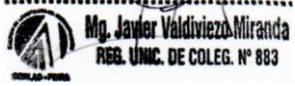
Estimado(a), se agradece su apertura a la participación de este cuestionario, el cual tiene un objetivo netamente académico. Este cuestionario es anónimo, por favor sírvase a indicar la frecuencia de acción de su organización marcando con una equis "X", considerando la siguiente escala para cada enunciado:


Enunciado	S	CS	A	CN	N
<b>VARIABLE: CONFLICTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión 1: CONFLICTO INTRAPERSONAL</b>					
Los supervisores fomentan el aprendizaje colaborativo para mejorar el desempeño de los colaboradores					
Los líderes motivan frecuentemente a los colaboradores para el logro de los objetivos					
Existe un trabajo coordinado entre los colaboradores y las jefaturas para alcanzar las metas previstas					
El alto nivel de compromiso de los colaboradores garantiza la satisfacción de las metas en los tiempos establecidos					
<b>Dimensión 2: CONFLICTO INTERPERSONAL</b>					
Los líderes emplean algunas técnicas de negociación para resolver los conflictos					
Entre las áreas de la empresa predomina el trato cordial para preservar las buenas relaciones laborales					
En el cumplimiento de metas predomina el trabajo colaborativo, de esa manera se limitan los conflictos					
Las capacitaciones motivan al personal para llegar a las metas de la empresa					
<b>Dimensión 3: CONFLICTO INTERGRUPAL</b>					
Los jefes utilizan el dialogo horizontal para resolver los conflictos					
Las opiniones de los integrantes de grupo son tomadas en cuenta por los lideres					
El trabajo en equipo se desarrolla en un ambiente de cordialidad, de colaboración y de ayuda mutua					
Los supervisores realizan reuniones para fomentar la integración entre los compañeros de trabajo					

## Anexo 5: Validación Juicio de expertos

### FICHA DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021
Nombres y apellidos del experto	Fanny Esperanza Zavala Alfaro
Documento de identidad	07356295
Años de experiencia en el área	14
Máximo Grado Académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	950942945
Firma	
Fecha	

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021
Nombres y apellidos del experto	Javier Valdiviezo Miranda
Documento de identidad	41380497
Años de experiencia en el área	4 años
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente universitario
Número telefónico	959087588
Firma	 
Fecha	28/0612022

Nombre del instrumento	<b><i>Cuestionario</i></b>
Objetivo del instrumento	<b><i>Determinar la relación que existe entre la comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro 2021</i></b>
Nombres y apellidos del experto	<b><i>Mauro Trigozo Paredes</i></b>
Documento de identidad	<b><i>DNI. N° 01073950</i></b>
Años de experiencia en el área	<b><i>15 AÑOS</i></b>
Máximo Grado Académico	<b><i>MAGISTER</i></b>
Nacionalidad	<b><i>PERUANA</i></b>
Institución	<b><i>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</i></b>
Cargo	<b><i>DOCENTE A TIEMPO PARCIAL</i></b>
Número telefónico	<b><i>942663380</i></b>
Firma	  <b><i>Lic. Mg. Mauro Trigozo Paredes</i></b> <b><i>RUC. CLAD N° 07129</i></b> <b><i>Docente PFA-UCV</i></b>
Fecha	<b><i>27/06/2022</i></b>

## Anexo 6: Autorización de uso de información

### AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo, WENDY ROSARIO CAVERO CABRERA, identificado con DN 40586322, en mi calidad de Jefe Centro de negocios área de Efectinegocios de la empresa FINANCIERA EFECTIVA S.A. con R.U.C N° 20441805960, ubicada en la ciudad de Lima

#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A las señoras Patricia Olano Barrios y Milagros del Pilar Rojas Morales, Identificado(s) con DNI N° 0763,4363 y 25749379, de la Carrera profesional Administración, para que utilice la siguiente información de la empresa:

Aplicar el Cuestionario de las Variables: Comunicación y Conflicto Organizacional, al personal de su representada con la finalidad de que pueda desarrollar su:

- Informe estadístico,
- Trabajo de Investigación,
- Tesis para optar el Título Profesional.
- Publique los resultados de la investigación en el repositorio institucional de la UCV.

- Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- Mencionar el nombre de la empresa.

FINANCIERA EFECTIVA S.A.

Wendy Caveró Cabrera  
Jefe Centro de Negocio

Firma y sello del Representante Legal

DNI: 40586322

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Estudiante 07634363

DNI:

Firma del Estudiante

DNI: 25749379



## Anexo 7

### Resultados descriptivos

#### *Variable: Comunicación*

<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bajo	19	46.7%
Medio	18	45.0%
Alto	3	8.3%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

#### *Interpretación*

Como se aprecia en la tabla 3 y en la figura 2, el 46.7% (19) de los trabajadores encuestados manifestaron que la comunicación en la empresa está en un nivel bajo, el 45.0% (18) señaló que se encuentra en un nivel medio y el 8.3% (3) indicó que se encuentra en un nivel

#### *Variable: Conflictos organizacionales*

<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	16	39.2%
Medio	21	52.5%
Alto	3	8.3%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

#### *Interpretación*

Como se aprecia en la tabla 5 y en la figura 4, el 52.5% (21) de los trabajadores encuestados manifestaron que los conflictos organizacionales en la empresa están en un nivel medio, el 39.2% (16) señaló que se encuentra en un nivel bajo y el 8.3% (3) indicó que se encuentra en un nivel alto.

## **Anexo 8**

### ***Análisis inferencial***

Antes de la comprobación de las hipótesis establecidas en la investigación, se realizó el análisis del comportamiento de los datos a partir de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ya que el total de trabajadores encuestados es de 40 siendo menor a 50. Para ello se estableció las siguientes hipótesis.

Ho: Los datos siguen una distribución normal

Ha: Los datos no siguen una distribución normal



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

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

Yo, LUZMILA GABRIELA MAURTUA GURMENDI, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "La comunicación y el conflicto organizacional de una entidad financiera en San Isidro, 2021.

", cuyos autores son OLANO BARRIOS PATRICIA, ROJAS MORALES MILAGROS DEL PILAR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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 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, 24 de Noviembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LUZMILA GABRIELA MAURTUA GURMENDI <b>DNI:</b> 07379211 <b>ORCID:</b> 0000-0002-0812-3473	Firmado electrónicamente por: LMAURTUA el 03-12- 2022 15:26:53

Código documento Trilce: TRI - 0453621