



**Comunicación organizacional y la negociación de los  
conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional  
del Perú en el periodo 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Manuel Rolando Calampa Pérez

**ASESORA:**

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

**PERÚ – 2018**

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): CALAMPA PEREZ, MANUEL ROLANDO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

*COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA NEGOCIACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN EL FONDO FUNERARIO DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ EN EL PERIODO 2018*

Fecha: 21 de agosto de 2018

Hora: 4:15 p.m.

### JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Chantal Juan Jara Aguirre

Firma: 

VOCAL: Dra. Gliria Susana Méndez Iizarbe

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*APROBAR POR MAYORÍA*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Adecuar al estilo APA*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mi querida madre, quien en vida me dio ejemplo de superación y constancia, además de enseñarme que ante las adversidades siempre habrá nuevas oportunidades. Asimismo, a mis amados hijos por ser las personas más importantes en mi vida y a mi amada esposa por apoyarme en los momentos más cruciales de mi vida.

Manuel

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por la calidad de su enseñanza a través de docentes altamente calificados y competentes.

A mi asesora Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe por su paciencia y sabiduría para guiarme en la elaboración de este trabajo de investigación.

Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú por brindarme la oportunidad de investigar una problemática que al final ayudara a la institución.

El autor

### **Declaración de autoría**

Yo, Manuel Rolando Calampa Pérez, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018”, presentada, en 112 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 23 de julio del 2018

---

Manuel Rolando Calampa Pérez

DNI: 42079608

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “Comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018”, cuyo objetivo es determinar la relación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018; considerando que la administración pública moderna, certifica el éxito de las negociaciones y que depende del papel que cumplen cada uno de los empleados de la institución y se sustenta en una gestión administrativa que considera prioritarios aspectos como es el caso de la comunicación organizacional.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos. El primer capítulo es la introducción en donde se expone la realidad problemática, los trabajos previos internacionales y nacionales, las teorías relacionadas del tema, la formulación del problema, la justificación, las hipótesis y los objetivos. El segundo capítulo es el método compuesto por el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presentan los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo contiene las conclusiones de la investigación, en el sexto capítulo se formulan las recomendaciones, en el séptimo capítulo se presentan las referencias bibliográficas: y finalmente en el último se presentan los anexos

Esperamos señores miembros del jurado que el estudio merezca su aprobación.

El autor

**Índice**

	Página
Páginas preliminares	iii
Página del jurado	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	xi
<b>Abstract</b>	xii
<b>I. Introducción</b>	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	42
1.5. Justificación del estudio	43
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	46
<b>II. Método</b>	47
2.1. Diseño de investigación	48
2.2. Variables, operacionalización	50
2.3. Población y muestra	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	53
2.5. Métodos de análisis de datos	56
2.6. Aspectos éticos	57
<b>III. Resultados</b>	58
<b>IV. Discusión</b>	72
<b>V. Conclusiones</b>	77
<b>VI. Recomendaciones</b>	80
<b>VII. Referencias</b>	83
<b>VIII. Anexos</b>	87

Anexo 1 Artículo Científico

Anexo 2 Matriz de consistencia

Anexo 3 Instrumentos

Anexo 4 Certificado de validez

Anexo 5 Constancia de aplicación de instrumentos

Anexo 6 Confiabilidad

Anexo 7 Matriz de datos

Anexo 8 Prints de los resultados



## Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la comunicación organizacional	51
Tabla 2 Operacionalización de la negociación	52
Tabla 3 Validación de juicio de expertos	55
Tabla 4 Niveles de confiabilidad	56
Tabla 5 Estadística de fiabilidad de la comunicación organizacional	56
Tabla 6 Estadística de fiabilidad de la negociación	56
Tabla 7 Descripción de las frecuencias de los niveles de la comunicación organizacional	59
Tabla 8 Descripción de las frecuencias de los niveles del control de la comunicación organizacional.	60
Tabla 9 Descripción de las frecuencias de los niveles de la motivación de la comunicación organizacional.	61
Tabla 10 Descripción de las frecuencias de los niveles de la expresión de emociones de la comunicación organizacional	62
Tabla 11 Descripción de las frecuencias de los niveles de información de la comunicación organizacional.	63
Tabla 12 Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación	64
Tabla 13 Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación distributiva	65
Tabla 14 Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación integradora	66
Tabla 15 Correlación entre la comunicación organizacional y negociación	67
Tabla 16 Correlación entre el control de la comunicación organizacional y la negociación	68
Tabla 17 Correlación entre la motivación de la comunicación organizacional y la negociación.	69
Tabla 18 Correlación entre la expresión de emociones de la comunicación organizacional y la negociación.	70

Tabla 19 Correlación entre la información de la comunicación organizacional y la negociación.	71
---	----

### Índice de figuras

	Página
Figura 1. Descripción de las frecuencias de los niveles de la comunicación organizacional	59
Figura 2. Descripción de las frecuencias de los niveles del control de la comunicación organizacional.	60
Figura 3. Descripción de las frecuencias de los niveles de la motivación de la comunicación organizacional	61
Figura 4. Descripción de las frecuencias de los niveles de la expresión de emociones de la comunicación organizacional	62
Figura 5. Descripción de las frecuencias de los niveles de información de la comunicación organizacional	63
Figura 6. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación	64
Figura 7. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación distributiva	65
Figura 8. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación integradora	66

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

El enfoque fue cuantitativo, con método hipotético-deductivo con un tipo de estudio según su finalidad básica, según su nivel fue correlacional y según su temporalidad fue transversal; se utilizó un diseño no experimental, ya que se identificó y se describió las características de las variables estudiadas para proponer cambios en la realidad problemática. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta para los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, por lo tanto la población fue de 1120 empleados y la muestra estuvo conformada por 180, utilizando un muestreo no probabilístico e intencional.

El resultado de la investigación arrojó que existe una correlación positiva moderada de 0,654 por la cual se concluyó que la comunicación organizacional se relaciona directamente con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, control, motivación, expresión de emociones, información, negociación.

## Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship of organizational communication with the negotiation of conflicts in the Funeral Fund of the National Police of Peru in the 2018 period.

The approach was quantitative, with hypothetical-deductive method with a type of study according to its basic purpose, according to its level was correlational and according to its temporality was transversal; a non-experimental design was used, since the characteristics of the variables studied were identified and described to propose changes in the problematic reality. The data collection techniques were the survey for employees of the Funeral Fund of the National Police of Peru, therefore the population was 1120 employees and the sample consisted of 180, using a non-probabilistic and intentional sampling.

The result of the investigation showed that there is a moderate positive correlation of 0.654 by which it was concluded that the organizational communication is directly related to the negotiation of conflicts in the Funeral Fund of the National Police of Peru in the 2018 period.

**Keywords:** Organizational communication, control, motivation, expression of emotions, information, negotiation.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

Una acción humana fundamental para su accionar diario es la comunicación, las relaciones profesionales y personales se consolidan justamente con la comunicación, sin importar el nivel de conocimiento que pueda tener la persona; otro aspecto fundamental que toda persona enfrenta cotidianamente son los conflictos y la solución de ellos a través de la negociación, estas se refuerzas una a otra y se potencias entre sí, pero lo más importante, se conjugan para el beneficio personal y profesional. (Pol, 2015, p. 23)

En el quehacer del ser humano y animal, se encuentra presente la comunicación; la diferencia está en la palabra hablada o escrita, en las emociones, en los gestos, en la actitud y en lo racional. El ser humano para relacionarse necesita de la comunicación, necesitamos ser entendidos, necesitamos expresar los pensamientos, conocimientos y divulgarlos, asimismo necesitamos recibir a cambio una respuesta. Por lo tanto, la comunicación es fundamental en el desarrollo profesional y personal de las personas. En la misma línea, se ubica el proceso de negociación, en este proceso es relevante la comunicación, el éxito o fracaso de la negociación depende principalmente del manejo de la comunicación, de las explicaciones que se manejan y de las consecuencias que se producen. El proceso de negociación en la medida que se encuadre en la ética comunicativa y en los fundamentos de ganar o ganar, se podrán lograr beneficiosos acuerdos, en los resultados como en las relaciones profesionales de la persona de larga duración. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 45)

En el proceso de negociación la comunicación oral, escrita, visual y no verbal, se transforma en el instrumento fundamental de la acción. Cumplir con los objetivos del proceso de negociación solo se podrá hacer a través del uso eficiente y eficaz de la comunicación y de las herramientas e instrumentos necesarios para que los mensajes lleguen a su destino en el momento indicado. El establecimiento de las relaciones con los agentes internos del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se fundamenta en la comunicación confiable, real,

oportuna, clara y totalmente personalizada, y sobre todo ajustada a la necesidad de cada grupo.

La globalización y las redes sociales masificadas han producido la necesidad de tener comunicaciones eficientes entre las personas y las organizaciones, más aún entre las organizaciones y sus usuarios externos e internos. La comunicación como profesión respalda el desarrollo ético de las estrategias más óptimas para que conjuguen en los procesos efectivos. Los procesos de negociación necesitan de los procesos de comunicación que permitan el equilibrio de la organización con todos sus actores. Es por este motivo que la comunicación y la negociación se transforman en instrumentos estratégicos útiles para solucionar los problemas ocasionados en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

La comunicación según lo expuesto es una herramienta fundamental en los procesos de negociación, y así mismo la comunicación y las negociaciones son instrumentos que permiten solucionar todo tipo de conflicto entre usuarios y el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales**

Viera (2016), señaló en la tesis: *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo julio a diciembre de 2013*, tesis de la Universidad Nacional de Chimborazo de Riobamba. Tuvo como objetivo identificar la incidencia de las estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013. Concluyó que se aprecia que la Unidad de Comunicación Social no cuenta con el personal capacitado para ejercer las funciones de Comunicador Social, siendo esto un problema para que la comunicación tanto interna como externa se lo realice de manera empírica. La Unidad de Comunicación Social se ve afectada por no contar con estrategias de comunicación internas efectivas para que

autoridades, empleados y trabajadores estén informados de toda clase de actividades o reuniones que se planifiquen dentro del GAD. La falta de comunicación entre jefes de direcciones, autoridades, empleados y trabajadores, se evidencia en los resultados de trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos.

Pol (2015), señaló en la tesis: *La influencia de los valores personales en la gestión del conflicto a través de la negociación*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los valores personales y los estilos de gestión del conflicto de las partes en un proceso de negociación; determinar la relación entre los valores personales con las expectativas de eficacia del negociador y determinar, de acuerdo con la experiencia del negociador, la influencia o impacto de los estilos de gestión del conflicto en la percepción de efectividad del proceso y de los resultados. Concluyó que se ha podido contrastar en parte la influencia de los valores personales en la eficacia negociadora. Los resultados obtenidos en el estudio 1 permiten validar la hipótesis (H3), tanto los valores referentes a la vida personal, como a la consideración hacia los demás influyen en las expectativas de eficacia negociadora. Los resultados del estudio 2 no validan la H3, pues los constructos de valores personales no influyen en las expectativas de eficacia negociadora de los individuos de esta muestra.

Balarezo (2014), señaló en la investigación: *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*, tesis de la Universidad Técnica de Ambato. Consignó como objetivo estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Concluyó que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los



que cuenta San Miguel Drive. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Suárez (2014), señaló en la tesis: *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*, tesis de la Universidad Católica de Colombia de Bogotá. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá. Concluyó que la principal variable que podría explicar las dificultades que se han observado en la cotidianidad de la Facultad de Ingeniería para ejercer cambios organizacionales está dada en los conflictos para el intercambio de información. Esta variable muestra una percepción de comunicación unidireccional en la Facultad de Ingeniería donde no se tiene en cuenta la opinión y sugerencias de los trabajadores en los momentos en que se inicia la implementación de los cambios en la Facultad. La intervención sobre la comunicación debe ser una prioridad para facilitar los procesos organizacionales; el fomento de espacios de discusión donde estén presentes los diferentes niveles jerárquicos y la presentación previa de información acerca del cambio deben ser los objetivos principales, al igual la ampliación de los canales de comunicación bidireccional, horizontal y vertical.

Díaz (2014), señaló en la tesis: *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (Estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*, tesis de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior en la ciudad de

Quetzaltenango. Concluyó que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades. Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas. Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento.

López (2013), señaló en la tesis: *Estilos de negociación de los jefes de una empresa que produce distribuye productos de consumo masivo*, tesis de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala de la Asunción. Tuvo como objetivo determinar el estilo de negociación de las jefaturas de una empresa que se dedica a la manufactura y distribución de productos alimenticios para consumo masivo. Concluyó que el estilo de negociación de las jefaturas de una empresa que se dedica a la manufactura y distribución de productos alimenticios para consumo masivo, es el de tipo Compromiso, ya que es el más alto porcentaje de incidencia y aparición estadística, favoreciendo la influencia y comunicación para resolver problemas en un clima de confianza. Estadísticamente se validó que el género no determina el estilo de negociación que caracteriza a cada jefe, siendo en ambos casos, masculino y femenino, equivalentes, determinación obtenida a través del análisis de dos modelos matemáticos generados de la evaluación de resultados, y que son, casi idénticos numéricamente.

### 1.2.2. Trabajos previos nacionales

Manzano (2017), señaló en la investigación: *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca – 2016*, tesis de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016, el diseño fue no experimental de corte transversal, el tipo de investigación fue básica, el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional. Asimismo la población estuvo conformada por 160 trabajadores. Concluyó que el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización. Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a algunos colaboradores, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas. Se logra proponer estrategias comunicacionales para establecer programas de comunicación interna.

Céspedes (2017), indicó en la investigación *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017*, tesis de la Universidad César Vallejo de Lima. Consignó como objetivo identificar la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y el Compromiso Organizacional en docentes de Instituciones Educativas Públicas del distrito de San Martín de Porres, el enfoque de estudio fue cuantitativa, el método hipotético deductivo, el diseño no experimental de corte transversal, fue considerado una población de 200 trabajadores, una muestra de 132 trabajadores y el muestreo fue probabilístico. Concluyó que no existe relación entre la Comunicación Organizacional y el

Compromiso Organizacional total en docentes de Instituciones Educativas Públicas del distrito de San Martín de Porres. Existe relación negativa, muy significativa y moderada baja entre la comunicación ascendente y el compromiso afectivo ( $r = -0.292$ ). Así mismo, existe relación negativa, significativa y moderada baja entre la comunicación total y el compromiso afectivo ( $r = -0.237$ ). El nivel de comunicación organizacional de la muestra es promedio, además la comunicación descendente presente el promedio percentilar más bajo y la comunicación horizontal presenta el promedio percentilar más alto. El nivel de compromiso organizacional de la muestra es Promedio, además el componente de compromiso normativo presenta el promedio más alto. Las variables edad y estado civil, no establecen diferencias significativas a nivel de la Comunicación Organizacional ( $p > 0.05$ ); en tanto la variable sexo si presenta diferencias significativas indicando que las mujeres presentan un mayor nivel de Comunicación Horizontal. La variable sexo, no establecen diferencias significativas a nivel del Compromiso Organizacional ( $p > 0.05$ ). En tanto la variable edad si presenta diferencias significativas indicando que las personas en la adultez intermedia (41 a 65 años) tienen un mayor nivel de compromiso afectivo y total; además la variable estado civil señala que las personas solteras tienen un mayor compromiso de continuidad.

Mesones y Santos (2016), señalaron en la investigación *Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Gerencia Regional de Educación de La Libertad Grell – 2015*, tesis de la Universidad Privada del Norte de Trujillo. En esta investigación se presenta la relación entre la comunicación organizacional con sus dimensiones: comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y el clima laboral con sus dimensiones: relaciones interpersonales, relaciones con el superior, la toma de decisiones, la empatía, el reconocimiento del trabajo y el liderazgo en La Gerencia regional de La Libertad en el 2015. En la presente investigación se ha tomado a una muestra probabilística de 32 trabajadores de una población de 70 trabajadores de la GRELL en el 2015, a los que se ha aplicado dos cuestionarios una para medir el nivel de comunicación organizacional con 7 preguntas y 4 dimensiones y otro cuestionario para medir el clima laboral con 20 preguntas y 6 dimensiones,

habiéndose demostrado previamente la confiabilidad de los instrumentos con el coeficiente del Alfa de Cronbach de 0.832 que es superior al mínimo aceptable de 0.7. Se determinó que los porcentajes de acuerdo y parcialmente de acuerdo suman un 29.7% sobre el buen nivel de comunicación organizacional. Sin embargo los porcentajes de en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo suman un 70.8% se debe al descontento del personal en la variable comunicación organizacional, y que incide directamente en la variable de clima laboral que es deficiente. Se determinó que la comunicación interna está en un nivel de 28%, mientras que la comunicación externa está en un nivel de 31%, las relaciones públicas están en un nivel de 32% y la publicidad está en un nivel de 28%. En cuanto al clima laboral se determinó que las relaciones interpersonales están en un nivel de 28%, las relaciones con el superior están en un nivel de 31%, la toma de decisiones están en un nivel de 28%, la empatía está en un nivel de 28%, el reconocimiento del trabajo está en un nivel de 31% y el liderazgo está en un nivel de 25%. Concluyeron que la comunicación organizacional si tienen relación con el clima laboral debido a los porcentajes obtenidos que representa un elevado nivel de relación entre ambas variables de investigación. Además se contrastó la hipótesis con una relación significativa debido al nivel de significancia de 0,0009 que es menor al 0,05 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,794, demostrándose que si existe una relación entre ambas variables.

Daniel (2015), señaló en la tesis: *La comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2014*, tesis de la Universidad Nacional de Huancavelica. El objetivo de la tesis fue conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014. Concluyó que la relación encontrada entre las variables comunicación organizacional y calidad del servicio es de 0.52, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran la comunicación organizacional en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora correlativamente la calidad del servicio. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de investigación y se rechaza la hipótesis nula. La relación encontrada entre la dimensión comunicación interna y

calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que se mejora la comunicación interna en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora correlativamente la calidad del servicio. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específica de Investigación y se rechaza la hipótesis nula. La relación encontrada entre la dimensión satisfacción laboral y calidad del servicio es de 0.33, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que se mejora la satisfacción laboral en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora correlativamente la calidad del servicio. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específica de Investigación y se rechaza la hipótesis nula. La relación encontrada entre la dimensión motivación y calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que se mejora la motivación en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora correlativamente la calidad del servicio. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específica de Investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Miranda y Pastor (2015), señalaron en la investigación: *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015*, tesis de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo. Tuvo como objetivo identificar la relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque, 2015. Concluyeron que la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto. Con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último se aprecia mayor predominio en el nivel bueno. Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad. No existe relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

Herrera (2015), indicó en la investigación: *Propiedades psicométricas del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos en administrativos municipales*, tesis de la Universidad César Vallejo de Trujillo. Tuvo como objetivo determinar las propiedades psicométricas del Test de Habilidades

para la Gestión en la Negociación de Conflictos en Administrativos Municipales de Trujillo. Concluyó que a partir del análisis psicométrico, se demuestra que el Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos alcanza niveles de validez y confiabilidad satisfactorias en la población de administrativos municipales. En la validez de constructo mediante la correlación ítem test del Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos en Administrativos Municipales Trujillo, se obtuvo que 44 de los 50 ítems fluctúan entre .215 y .497 con correlaciones estadísticamente significativas. Mientras que en la correlación ítem-escala, se muestra que existe mayor cantidad de ítems que superan el .20. En la confiabilidad por consistencia interna del Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de conflictos es de .874, demostrando que es un instrumento confiable en administrativos municipales de manera general. En cuanto a la determinación de los baremos, se elaboraron normas percentilares generales del Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos en Administrativos Municipales Trujillo.

López (2015), señaló en la tesis: *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*, tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. Consignó como objetivo argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Concluyó que se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc.; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Bases teóricas de la comunicación organizacional**

##### **Definición de la comunicación organizacional**

Chiavenato (2015), sostuvo al respecto:

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. A pesar de todos los avances de la información y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que los rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas. (p.308)

El autor indicó que la comunicación es un proceso que ocurre en el interior de las personas y es una pieza clave para los administradores porque esta presenta en todas sus funciones con el fin de transmitir y generar una modificación en el comportamiento del receptor.

De acuerdo con Newstrom (2011), indicó que la comunicación es:

La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente. (p.49)

El autor mencionó que es importante lo que vamos a transmitir y de qué forma se hace para que esto impacte y genere un cambio en los receptores,



generando confianza para que cada parte comunique lo que siente y evitar malentendidos.

De acuerdo con los autores Robbins y Ocultar (2014), sustentaron que la comunicación es:

El proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados, si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no han logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica comprensión de significados. (p.49)

Según los autores indicaron que la comunicación no solo es la trasmisión de información o ideas sino lo importante es la comprensión de ellas para los receptores; que es lo que quieren transmitirle y que genere el cambio en el comportamiento del receptor.

## **Dimensiones de la comunicación organizacional**

### **Dimensión 1. Control**

Chiavenato (2015), indicó que:

La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo. (p. 309)

Según el autor la comunicación se relaciona con el control debido a que provoca que los trabajadores sigan normas y procedimientos cuando se suscita algún tipo de problema en la organización si es que ocurre efectivamente la comunicación se dio de manera adecuada.

Robbins y Judge (2013), La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros:

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado, quien hace que se vea mal el resto del grupo, se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento. (p. 351)

Según los autores mencionan que la comunicación dirige el comportamiento individual, debido a que los empleados ya poseen jerarquías y guías a donde regirse. También se ve reflejado de manera informal con los mismos empleados que controlan el comportamiento de sus compañeros.

## **Dimensión 2. Motivación**

Chiavenato (2015) aseguró que:

La comunicación coadyuva a la motivación cuando se precisa lo que debe hacer una persona, se estima su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La aclaración del propósito, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo de la conducta deseable estimulan la satisfacción y requieren comunicación. (p. 309)

Según el autor la comunicación va relacionada con la motivación debido a su retroalimentación sobre su desempeño y guía hacia nuevos resultados que será el impulso del trabajador de actuar de manera determinada y comprometido.

Robbins y Judge (2013), aseguraron que:

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. Se estudiaron estas operaciones cuando se revisó el establecimiento de metas y las teorías del refuerzo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. (p. 352)

Según los autores mencionan que esta función esclarecer a los empleados pautas para optimizar su trabajo; incitando a la motivación cuando ellos tengan metas claras, el avance de sus metas y finalmente su reforzamiento de su comportamiento dentro del ámbito laboral.

### **Dimensión 3. Expresión de emociones**

Según Chiavenato (2015), sostuvo al respecto que:

La comunicación en un equipo que presenta una opción para que las personas manifiesten sus sentimientos de motivación o desmotivación. Casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales. (p. 309)

La comunicación permitirá que las personas expresen su emociones ya sea a través gestos o movimientos lo cual en una organización nos harán saber sus sentimientos.

Robbins y Judge (2013), sostuvieron al respecto que:

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. (p. 352)

Según los autores mencionan que el trabajo es la forma de que los empleados interactúan con los demás; por lo cual transmitirán fracasos y satisfacción a todo el ambiente que lo rodea.

#### **Dimensión 4. Información**

Según Chiavenato (2015) dentro de su teoría refiere que “La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos” (p. 309).

Según el autor la comunicación es la acción y el efecto de transmitir una información que permitan su comprensión para la toma de decisiones adecuadas que puede ser individuales o grupales.

Robbins y Judge (2013), dentro de su concepto refirieron que:

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (p. 352)

Según los autores mencionan que la información de manera completa, correcta es un facilitador importante en la toma de decisiones en la solución de problemas

## Teorías, origen y enfoques de la comunicación

Tomasello (2013), indicó que:

El origen de la comunicación, es muy complicado definir un solo origen, ya que existen muchas teorías alrededor de este tema, los fieles creyentes de la religión, no le dan una sola explicación, solo mencionan que fue creado por obra y gracia divina; otros concedores alegan la responsabilidad de este hecho a los egipcios, ya que sus jeroglíficos son considerados por muchos como el primer tipo de comunicación. La comunicación es empírica ya que desde que nacemos estamos comunicándonos, a través de gestos y llantos cuando algo nos incomoda o nos alegra, es por ello que la comunicación es esencial.

La comunicación es innato, nos comunicamos desde que nacemos, pero según estudios se dio sus primeros indicios a través de los jeroglíficos; sin embargo la comunicación no solo es lo escrito sino también lo expresado a través de gestos, movimientos y hasta el llanto; por lo cual es muy importante en la vida del ser humano por que le permite relacionarse y comprenderse unos a otros.

Tomasello (2013), indicó que:

La comunicación humana surgió en el momento en que nuestros ancestros en su lucha por la supervivencia y en respuesta a sus instintos se vieron obligados a transmitir a quienes les rodeaban, sus impresiones, sentimientos, emociones. Las primeras civilizaciones que trasladaron lo oral a lo escrito se situaron en el medio oriente alrededor del 4000 a.c. Los sumerios idearon un tipo de escritura con iconos que representaban conceptos, la escritura cuneiforme. Para ello se valieron de la mímica, de los gritos y las interjecciones, lo que constituyó un lenguaje biológico. (p. 67)

Según el autor menciona que las primero tipos de comunicación se dieron desde la mímica, gritos e interjecciones es decir lenguajes arcaicos esto valido para la supervivencia humana y así mostrar sus sentimientos, emociones e impresiones desde la prehistoria.

### **El proceso de la comunicación bidireccional**

Según Chiavenato (2015), señaló que:

Es el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. El proceso requiere siempre de ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada. (p.50)

El comunicarse es la acción por el cual cada persona fija con otro un contacto que le permite transmitir información; en este proceso se encuentra el emisor, el receptor mensaje, el canal, código y el contexto.

### **Problemas potenciales de la comunicación**

Chiavenato (2015), sostuvo que:

Esta comunicación no siempre da beneficios también causa dificultades. Es así que dos personas pueden tener desacuerdos acerca de algo y darse cuenta de ello solo hasta que establecen una comunicación bidireccional. Cuando sustentan sus diferentes puntos de vista pueden polarizarse todavía más, para llegar a posiciones aún más extremas. Cuando el individuo se siente con amenaza en una posible situación penosa de perder una discusión, tiende a abandonar la lógica y la racionalidad, y seguir una conducta de razonamiento defensivo. (p. 53)

No siempre una comunicación bidireccional será eficaz, debido a que emisor y receptor al intercambiar información recibida, solicitando aclaraciones y comprobando lo del oyente; es posible que una de las partes se sientan

amenazadas y pueda ingresar a lado defensivo, finalmente este tipo de comunicación no te llevara a la solución sino se ve bien manejada.

### **Barreras para la comunicación**

Chiavenato (2015) sostuvo que:

El receptor recibe el mensaje y de verdad se esfuerza para decodificarlo, existen numerables interferencias que pueden dificultar su comprensión. Estos obstáculos actúan como ruido, o barreras y surge ya sea en el entorno físico como los sonidos del radio de un compañero que estorba una conversación telefónica o en las emociones del individuo. El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto. (p. 54)

Según el autor las barreras en la comunicación no permiten que el receptor reciba el mensaje correctamente debido a las interferencias como el ruido que limitan que este comprenda el mensaje correctamente, es importante que al momento de una comunicación ambas partes estén realmente concentrados para entender y decodificar lo que el otro expone.

### **Comunicación descendente**

Chiavenato (2015), indicó que:

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tienen lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. (p.59)

Según el autor es enviar un mensaje de los superiores a los subordinados con el propósito de brindar instrucciones de manera particular de trabajo en forma clara orientado hacia los objetivos de la organización.

## **Necesidades de comunicación**

Según Chiavenato (2015), sostuvo que:

Los empleados en los niveles inferiores tienen diversas necesidades de comunicación. Los administradores creen que atienden las necesidades de los empleados, pero es frecuente, que estos no piensen así. Esta diferencia fundamental en la percepción tiende a existir en todo nivel de las organizaciones, con lo que se complica la comunicación. Esto provoca que los que se comunican hacia abajo tengan una confianza excesiva y tal vez no tengan suficiente cuidado con sus mensajes descendentes. (p. 60)

Según el autor mencionó que la comunicación descendente es frecuente que los empleados perciban que los superiores no atienden sus necesidades; muchas veces esto es lo que complica a la comunicación generando malestar en el personal a través de chisme o cosas mal entendidas.

## **Comunicación ascendente**

Según Chiavenato (2015), sostuvo que:

Este flujo se puede ver interrumpida por una mala comunicación ascendente, la administración puede perder el contacto de las necesidades de los empleados y le faltara información para tomar decisiones sólidas. Por lo tanto será incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleadores. (p. 61)

Según el autor mencionó que la comunicación ascendente es donde los niveles superiores reciben información de los niveles bajos y si este flujo se interrumpe los superiores no podrán tomar decisiones estables con el fin de mantener a su personal motivado y satisfecho.



## **Características de la comunicación**

Chiavenato (2015) menciona cuatro funciones o características muy importantes para que la comunicación tenga éxito, indica que esta debe administrar varios aspectos relativos:

Chiavenato (2015), sostuvo que:

Administrar la atención lo que significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor la información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos. (p. 309)

Según el autor para la transformación del comportamiento es importante estimular la percepción de las personas para mantener su interés en el desarrollo del trabajo manteniéndolos conectados con el entorno.

Chiavenato (2015) Administrar el significado:

Es prestar atención al lenguaje y a los símbolos que utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en las organizaciones tengan sentido no solo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización. (p. 309)

Según el autor es importante los estilos a la hora de la comunicación y ser entendible para que las personas comprendan con facilidad; el lenguaje y los símbolos que se utilicen en los mensajes debe estar direccionado no solo para quien lo dice sino para quien lo recibe.

Chiavenato (2015) indicó que “administrar la confianza significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, se modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización” (p. 309).

Según el autor las personas que se comprometan con los demás y la organización es a consecuencia de una buena administración de confianza y apertura entre las personas lo cual genera el compromiso con la organización.

### **Importancia de la comunicación**

Chiavenato (2015) mencionó que:

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. (p. 50)

Según el autor somos seres sociales, personas que necesitamos comunicarnos, transmitir información, intercambiar o compartir ideas, lo cual enriquece al ser humano; la comunicación es vital porque desarrolla nuestras potencialidades para el alcance del éxito de las empresas ;por eso las personas que dirigen las empresas deben tener en cuenta que la comunicación es transcendental donde tiene que ser correcta y efectiva siendo el factor humano lo más importante y difícil de controlar ; siendo importante comunicarse con nuestros trabajadores para que ellos respondan con compromiso y la mejor actitud.

Chiavenato (2015), sostuvo que:

La comunicación es importante porque ayuda a obtener las funciones elementales para la planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Los seres humanos comprenden mejor sus puestos y se sienten más comprometidos con ellos. En ciertos casos incluso cede de manera voluntaria algunos de sus derechos para ampliar el tiempo porque considera que se justifica con un sacrificio. (p.50)

Importante que en una empresa los líderes deben pensar antes de hablar, sus gestos, las posturas o cualquier otra acción mostrara sencillamente el estado de ánimo lo cual influyera más en la reacción de los trabajadores. Ser empático para desarrollar una comunicación efectiva que transmita seguridad y que las personas interactúen con el fin de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar de la mejor manera sus labores.

### **1.3.2. Bases teóricas de la negociación**

#### **Bases teóricas de la negociación**

#### **Definición de la negociación**

Robbins y Judge (2009) definió a la negociación como un “proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien” (p. 495).

La negociación para Chiavenato (2009) es un “proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio” (p. 399).

Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos. Los vendedores negocian con los clientes, las organizaciones con los proveedores, los gerentes con los subordinados y así sucesivamente.

La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc. Una parte da una cosa a cambio de otra. Eso es tan viejo como el comercio. Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todo mundo negocia. En sus distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos, así como para asignar recursos escasos y limitados.

El concepto de negociación ha trascendido recientemente el campo de las relaciones industriales y ahora se aplica a las habilidades administrativas del personal que está en el frente de batalla. La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional. El trabajo en equipos obliga a sus miembros a interactuar constantemente con colegas sobre los cuales no se tiene autoridad directa, a fin de alcanzar objetivos comunes. La búsqueda de acuerdos y consenso requiere alguna forma de negociación. Se trata de administrar intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización, de integrar papeles diversificados y discordantes a través de medios que reduzcan esas diferencias y aumenten la convergencia y la coincidencia. La negociación es una manera de unir varias cabezas para buscar objetivos comunes.

Otra definición relevante es la propuesta por Hellriegel y Slocum (2009, p. 237) en donde marca a la negociación como un “proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo”. Normalmente la negociación incluye una combinación de negociaciones, colaboración y quizá cierta compulsividad sobre temas vitales. Una situación de negociación se suscita cuando:

Dos o más individuos deben tomar una decisión sobre sus metas combinadas;

Los individuos están comprometidos en el uso de medios pacíficos para resolver su conflicto, y

No hay método o procedimiento claro o establecido para tomar la decisión.

## **Dimensiones de la negociación**

Existen dos dimensiones generales para la negociación; las negociaciones distributivas y las integradoras. Estas difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información y duración de la relación. A continuación se definen la negociación distributiva e integradora.

### **Dimensión 1. Negociación distributiva**

Robbins y Judge (2009) manifestaron que la “característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa” (p. 496).

Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por pastel fijo queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Chiavenato (2009) menciona que en negociación se incurre en una serie de errores, lo que resalta que los negociadores busquen aplicar dos enfoques de negociación distributiva: el distributiva propiamente dicho y el de intercambio de posiciones. A continuación se analizan cada uno:

Intercambio distributivo, para Chiavenato (2009, p. 401) este intercambio “se caracteriza por ser de suma cero; es decir, lo que gana una parte es a costa de la otra parte. Una parte gana en la medida en que la otra pierde”. Por lo tanto, la negociación consiste en obtener la mayor tajada posible de un pastel fijo. Las estrategias de administración de conflictos, que consisten en lograr un compromiso, obligar, ajustarse y evitar, se relacionan con la táctica de negociación distributiva.

Así, las partes llegan a un compromiso cuando ambas sacrifican algo para encontrar un acuerdo común. Las partes que buscan llegar a un compromiso generalmente están más interesadas en encontrar una solución. Cuando se trata de obligar o de ajustarse es necesario que cada parte aporte algo para resolver el conflicto. Cuando las partes evitan la resolución lo hacen porque piensan que los costos son demasiado elevados y es mejor seguir sin una solución.

Intercambio de posiciones, según Chiavenato (2009, p. 402) se “relaciona estrechamente con el intercambio distributivo, pero implica una secuencia de posiciones”. En su forma más simple, se presenta cuando se negocia en un mercado abierto y no por un pastel fijo, es decir, una parte le dice a la otra lo que desea, a partir de una situación incierta y sujeta a presiones, y puede producir un acuerdo aceptable.

Finalmente, Hellriegel y Slocum (2009, p. 237) mencionan que las negociaciones distributivas son:

Las situaciones tradicionales de ganar-perder y una cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda, caracterizan las negociaciones distributivas. Con frecuencia surgen en relación con temas económicos, comunicaciones cautelosas, o expresiones limitadas de confianza. Es común el uso de amenazas y afirmaciones distorsionadas y demandas. En resumen, las partes se hallan enfrascadas en un conflicto intenso, cargado de emociones. En las negociaciones distributivas dominan los estilos compulsivo y de concesiones. Algunos individuos y grupos todavía creen en las negociaciones distributivas extremas (ganarperder), y los negociadores tienen que estar preparados para contrarrestarlas. El conocimiento y la conciencia probablemente sean los medios más importantes para enfrentarse a las estrategias de negociación ganar-perder de la otra parte. Cuatro de las estrategias ganar-perder más comunes que uno puede enfrentar como negociador son las siguientes.

Lo quiero todo: Al plantear una oferta extrema y luego hacer concesiones a regañadientes, si es que las hace, la otra parte espera agotar la resistencia de usted. Sabrá que ha encontrado un negociador de este tipo cuando se

topa con las siguientes tácticas: 1) la primera oferta de la contraparte es extrema; 2) se hacen concesiones menores a regañadientes; 3) se le presiona para que ofrezca concesiones mayores, y 4) la otra parte rehúsa ser recíproco.

Perversión del tiempo: El negociador ganar-perder puede utilizar el tiempo como un arma poderosa. Cuando se usa cualquiera de las siguientes técnicas, usted debe rechazar verse obligado a caer en una posición desfavorable: 1) la oferta es válida sólo durante un tiempo limitado; 2) lo presionan para que acepte fechas límite arbitrarias; 3) la otra parte obstruye o demora el avance de las negociaciones, y 4) la contraparte aumenta la presión para que usted llegue a un acuerdo rápidamente.

Policía bueno, policía malo: Los negociadores que utilizan esta estrategia esperan inclinarlo a su lado alternando el uso de un comportamiento favorable con otro amenazador. Usted debe tomar precauciones cuando se vea frente a las siguientes tácticas: 1) la contraparte se vuelve irracional o abusiva; 2) la otra parte abandona las negociaciones; y 3) tiene un comportamiento irracional seguido de una conducta razonable y favorable para usted.

Ultimátum: Esta estrategia está diseñada para obligarlo a que se someta a la voluntad de la contraparte. Debe estar alerta cuando la otra parte intenta cualquiera de las siguientes tácticas: 1) le presenta a usted una oferta de tomar o dejar; 2) la contraparte intenta abiertamente forzarlo a que acepte sus demandas; 3) la contraparte no está dispuesta a hacer concesiones, y 4) se espera que usted haga todas las concesiones.

## **Dimensión 2. Negociación integradora**

Robbins y Judge (2009) manifestaron que a “diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar” (p. 498).

En términos de comportamiento intraorganizacional, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo. Porque el primero construye relaciones de largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria. Sin embargo, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora. Tiende a generar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas. Las investigaciones demuestran que con episodios repetidos de acuerdos, cuando la parte “perdedora” tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación, es mucho más probable que participe cooperativamente en negociaciones futuras. Esto marca la ventaja importante de las negociaciones integradoras: Aun cuando “gane”, usted quiere que su oponente se sienta positivo respecto de la negociación.

Chiavenato (2009) esta se “caracteriza por una solución que integra los deseos y aspiraciones de ambas partes”. Éstas se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar para ambas. (p. 402)

La negociación integradora es diferente de los enfoques tradicionales porque resalta la visión conjunta de las partes a fin de producir beneficios y ventajas para las dos y sin que necesariamente haya un ganador y un perdedor. La negociación integradora se enfoca en buscar sinergias e intereses comunes y requiere habilidades de negociación de ambas partes. Investigaciones recientes indican que la negociación integradora es más eficaz que los enfoques tradicionales, porque se concentra en las habilidades de los negociadores.

Finalmente, Hellriegel y Slocum (2009, p. 237) mencionan que las negociaciones integradoras son:

La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina negociación integradora. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. La elección,



que rara vez se percibe como aceptable por igual, es tan sólo ventajosa para ambas partes. Los participantes están intensamente motivados para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas. Los estilos de manejo de conflictos de colaboración y concesiones predominan en las negociaciones integradoras.

Existen cuatro principios clave para las negociaciones integradoras (ganar-ganar), que dan la base de una estrategia de negociación integradora:

Separe a la gente del problema. El primer principio para alcanzar una solución mutuamente satisfactoria es desentrañar los temas sustantivos de la negociación, de los temas de relaciones personales entre las partes y tratar con cada serie de temas por separado. Los negociadores deben verse a sí mismos como trabajando lado a lado, tratando los temas o problemas sustantivos en lugar de atacarse unos a otros.

Enfóquese en los intereses, no en las posiciones. El ego de la gente tiende a identificarse con sus posiciones negociadoras. Además, enfocarse sólo en las posiciones declaradas a menudo oscurece lo que los participantes realmente necesitan o desean. En lugar de enfocarse sólo en las posiciones que toma cada negociador, es una estrategia mucho más efectiva enfocarse en las necesidades e intereses humanos subyacentes que los hicieron adoptar esas posiciones.

Invente opciones para obtener ganancias mutuas. El diseñar soluciones óptimas bajo presión en presencia de un adversario tiende a angostar el pensamiento de la gente. La búsqueda de la solución correcta inhibe la creatividad, especialmente cuando las ventajas son altas. Se pueden quitar estos tapaojos estableciendo un foro en donde se generan diversas posibilidades antes de decidir las acciones que se deben tomar.

Insista en usar criterios objetivos. Las partes deben discutir las condiciones de la negociación en función de alguna norma justa, como el valor en el mercado, opiniones de expertos, costumbres o

leyes. Este principio dirige el enfoque, alejándolo de lo que las partes están dispuestas o no dispuestas a hacer. Cuando se utilizan criterios objetivos, ninguna de las dos partes tiene que ceder ante la otra, y ambas partes pueden someterse a una solución justa.

### **Características de la negociación**

La negociación según Chiavenato (2009, p. 400) tiene las siguientes características principales:

Existen por lo menos dos partes involucradas.

Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.

Las partes están, por lo menos temporalmente, unidas en torno a un tipo especial de relación voluntaria.

La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.

Por lo general, una parte expone demandas o propuestas y la otra las evalúa, y a continuación se hacen concesiones y contrapropuestas. Así, la negociación es una actividad secuencial y no simultánea.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?

## **Problemas específicos**

### Problema específico 1

¿Cómo se relaciona el control de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?

### Problema específico 2

¿Cómo se relaciona la motivación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?

### Problema específico 3

¿Cómo se relaciona la expresión de emociones de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?

### Problema específico 4

¿Cómo se relaciona la información de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

Se justifica teóricamente gracias al uso de teorías y conceptos elementales de la comunicación organizacional tomado de Chiavenato (2009), mientras que la negociación se sustenta en la teoría planteada por Robbins y Judge (2009),

encontrar explicaciones a situaciones internas como falta de control, desmotivación, inexpressión de las emociones, entre otros y del entorno como la negociación, incremento de los conflictos con los usuarios, diferencias entre las áreas, entre otros; que afectan al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú. Ello permitió contrastar diferentes teorías relacionadas con las dos variables en estudio. Siendo los beneficiarios los efectivos policiales y sus familiares del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, por ende una parte de la sociedad peruana.

### **Justificación práctica**

Se justifica la investigación porque pretende determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la negociación en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, considerando el estudio como un aporte teórico y de diagnóstico situacional. Por otro lado se recomiendan estrategias de comunicación que ayuden al personal a solucionar los conflictos a través del proceso de negociación. Asimismo, una vez obtenido los resultados se recomendará para mejorar la comunicación interpersonal, también la negociación de los conflictos existentes.

### **Justificación metodológica**

Se utilizó los pasos del método científico: desde la formulación del problema hasta las sugerencias del estudio. Además para lograr los objetivos de estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y los instrumentos cuestionario que fueron validados y confiables con el alfa de Cronbrach que fue de 0.919 para el instrumento “Comunicación organizacional” y de 0.775 para el instrumento “Negociación”, para su posterior procesamiento de datos en el software estadístico SPSS versión 24.0 para medir las variables en estudio.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación entre la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Hipótesis específicos.

#### Hipótesis específicas 1

Existe relación el control y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Hipótesis específicas 2

Existe relación la motivación y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Hipótesis específicas 3

Existe relación la expresión de emociones y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Hipótesis específicas 4

Existe relación la información y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

### **Objetivos específicos**

#### Objetivos específico 1

Determinar la relación del control de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Objetivos específico 2

Determinar la relación de la motivación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Objetivos específico 3

Determinar la relación de la expresión de emociones de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

#### Objetivos específico 4

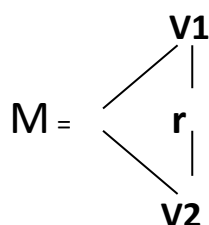
Determinar la relación de la información de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

Por otro lado, el diseño de la siguiente investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



### Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- V1 : Comunicación organizacional
- V2 : Negociación
- O<sub>1</sub> : Coeficiente de Relación
- r : Correlación

### Tipo de investigación

La presente investigación el tipo de investigación fue básica que según García (2009, p. 24) se refiere a:

Los trabajos originales, experimentales o teóricos, que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos sobre los fundamentos de los fenómenos y de los hechos observables, sin estar dirigida a una aplicación o utilización determinada. La investigación básica analiza propiedades, estructuras y relaciones con el fin de formular y contrastar hipótesis,



teorías o leyes. La referencia al hecho de no estar dirigida a una aplicación o utilización determinada en la investigación básica es crucial, ya que el realizador puede no conocer aplicaciones reales cuando hace la investigación.

### **Nivel descriptivo correlacional**

El nivel de investigación fue descriptiva correlacional que según Ruiz (2014) tiene:

Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (p. 23)

### **Enfoque cuantitativo**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

### **Método de la investigación**

La presente investigación, se utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Definición conceptual de la variable**

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

Trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga. (p. 119)

### **Definición conceptual de la comunicación organizacional**

Chiavenato (2015) sostuvo al respecto:

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. A pesar de todos los avances de la información y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que los rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas. (p.308)

### **Definición operacional**

Chiavenato (2015), la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las persona. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas; entre ellas:

Tabla 1

*Operacionalización de la comunicación organizacional*

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Control	Comportamiento de la organización	1,2	Escala ordinal	Deficiente 6 - 13	
	Grupos	3,4		Poco eficiente 14 - 21	
	Personas	5,6		Eficiente 22 - 30	
Motivación	Desempeño	7,8	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Deficiente 6 - 13	
	Metas	9,10		Poco eficiente 14 - 21	
	Objetivos	11,12		Eficiente 22 - 30	
Expresión de emociones	Sentimientos	13,14		Deficiente 6 - 13	Deficiente 23 - 52
	Satisfacción	15,16		Poco eficiente 14 - 21	Poco eficiente 53 - 83
	Necesidades sociales	17,18		Eficiente 22 - 30	Eficiente 84 - 115
Información	Decisiones individuales	19,20		Deficiente 5 - 11	
	Decisiones grupales	21,22		Poco eficiente 12 - 17	
	Acciones alternativas	23		Eficiente 18 - 25	

**Definición conceptual de la negociación**

Robbins y Judge (2009, p. 495) definió a la negociación como un “proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien”.

**Definición operacional**

La negociación se medirá a través de un cuestionario compuesto por 24 preguntas formuladas en base a las dimensiones negociación distributiva y negociación integradora, que permitirá describir a estas dimensiones a través de lo quiere todo, perversión del tiempo, policía bueno, policía malo, ultimátum, separe a la gente del problema, enfóquese en los intereses, no en las posiciones, invente opciones para obtener ganancias mutuas y insista en usar criterios objetivos.

Tabla 2  
Operacionalización de la negociación

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Negociación distributiva	Lo quiere todo		Escala ordinal 1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Deficiente	
	Perversión del tiempo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,		12 - 27	
	Policía bueno, policía malo	9,10, 11, 12		28 - 43	
	Ultimátum			44 - 60	Deficiente 24 - 56
	Separe a la gente del problema			Deficiente 12 - 27	Poco eficiente 56 - 88
Negociación integradora	Enfóquese en los intereses, no en las posiciones	13, 14, 15, 16, 17, 18,	Poco eficiente 28 - 43	Eficiente 88 - 120	
	Invente opciones para obtener ganancias mutuas	19, 20, 21, 22, 23, 24	Eficiente 44 - 60		
	Insista en usar criterios objetivos.				

### 2.3. Población y muestra

#### Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

En base al concepto anterior, se estableció que la población de la investigación fue de 338 empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

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

N = 338  
Z = 1.96  
P = 0.5  
Q = 0.5  
d = 0.05

$$n = 180.051694$$

## **Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

De acuerdo a lo denominado anteriormente la muestra fue de 180 empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

## **Muestreo**

Tipo de muestreo: Probabilística aleatorio simple.

Este tipo de muestreo es un aspecto básico y a la vez esencial es el supuesto de que cada uno de los miembros de una población tiene iguales posibilidades de pertenecer a la muestra (Sánchez y Reyes, 2015, p. 143)

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas**

En el estudio se aplica la técnica de la encuesta de la que señala Pérez (2007) que “se basa en un conjunto de preguntas que se formulan al participante, cuya información constituye la información primaria necesaria para el investigador acorde a los objetivos de su investigación” (p. 72).

Por lo tanto, la técnica que se aplicó para el recojo de datos en la presente investigación fue la encuesta.

### **Instrumentos**

El instrumento que se aplicó a la presente investigación fue el cuestionario, que según Malhotra (2004) es:

Un conjunto formal de preguntas para obtener información de encuestados, este por lo general es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: primero, procedimientos de trabajo de campo; segundo, alguna recompensa, regalo o pago ofrecido a los encuestados y tercero ayudas de comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos (p. 280)

### **Ficha técnica**

#### **Instrumento para medir la variable comunicación organizacional**

Nombre	: Cuestionario sobre la comunicación organizacional
Autor	: Chiavenato (2015) adaptado por el Br. Manuel Ca lampa
Objetivo	: Determinar el nivel de la comunicación organizacional
Lugar de aplicación	: Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.
Forma de aplicación	: Directa
Duración de la Aplicación	: 20 minutos
Descripción del instrumento	: El instrumento consta de cuatro dimensiones y hace un total de 54 ítems.

#### **Instrumento para medir la variable negociación**

Nombre:	Cuestionario sobre la negociación
Autor:	Robbins y Judge (2009, p. 495) adaptado por por el Br. Manuel Ca lampa
Objetivo:	Determinar el nivel de la negociación
Lugar de aplicación:	Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.
Forma de aplicación:	Directa
Duración de la Aplicación:	20 minutos
Descripción del instrumento:	El instrumento consta de dos dimensiones y hace un total de 24 ítems.

## Validez

Según Hernández et al. (2014) “Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201). “Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio” (p. 204).

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes calificaron en promedio aplicable, dando así la validez de los instrumentos. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 3  
*Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Mgtr. Virginia A, Cerafin Urbano	Aplicable
Experto 2.	Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
Experto 3.	Dr. Chantal Jara Aguirre	Aplicable

## Confiabilidad

Según Bernal (2010) la confiabilidad se refiere “a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 247)

Según Grande y Abascal (2014) sostiene que el coeficiente Alfa de Cronbach “es una prueba muy utilizada para pronunciarse sobre la fiabilidad de una escala. Mide en un momento del tiempo y sin necesidad de hacer repeticiones, la correlación esperada entre la escala actual y otra forma alternativa”. (p. 244) Para evaluar la confiabilidad de la investigación se utilizará el Alfa de Cronbach.

Tabla 4

*Niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 5

*Estadística de fiabilidad de la comunicación organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.892	23

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de fuerte confiabilidad.

Tabla 6

*Estadística de fiabilidad de la negociación*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.801	24

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de fuerte confiabilidad.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Se aplicó para el análisis de datos el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences conocido como SPSS en su versión 24.0, lo primero fue determinar la confiabilidad de los instrumentos para los cuales se utilizó el Alfa de Cronbach, una vez que los instrumentos fueron confiables se procedió con la validación de los instrumentos a través del juicio de expertos donde se midieron la claridad, pertenencia y relevancia de las preguntas, una vez validados los instrumentos se procedió a levantar la información en los ciudadanos la cual se



procedió entre los días 11 y 20 de junio; posteriormente al término de la recolección se procedió al llenado de la base de datos en el programa estadístico antes mencionados, del cual se extrajo la estadística descriptiva en base a las frecuencias de las variables y dimensiones y la tabla cruzada de las variables y de la estadística inferencial para la prueba de hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman por ser datos ordinales.

## **2.6. Aspectos éticos**

La investigación respeta las referencias a través de la colocación adecuada de citas tomando en cuenta las consideraciones éticas y cumpliendo con la propiedad intelectual, los derechos del actor y la calidad de los datos obtenidos en la encuesta, ninguno de ellos se ha visto modificado a consideración o aprovechamiento de la investigador.

### **III. Resultados**

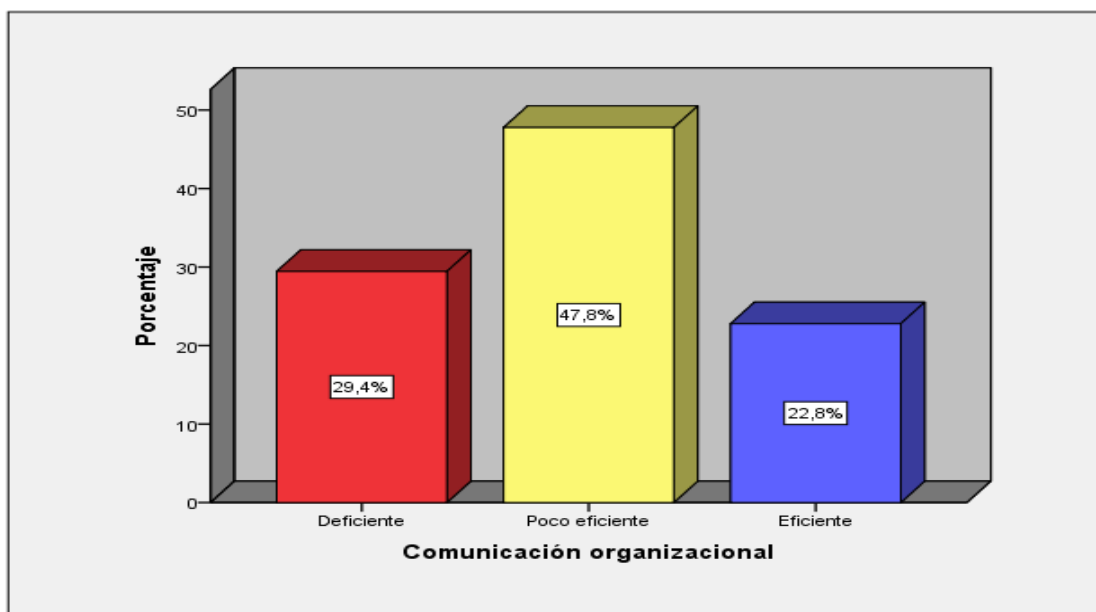
### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

A continuación se presenta los resultados a nivel descriptivo de las variables en estudio.

Tabla 7

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la comunicación organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	53	29,4%
	Poco eficiente	86	47,8%
	Eficiente	41	22,8%
	Total	180	100%



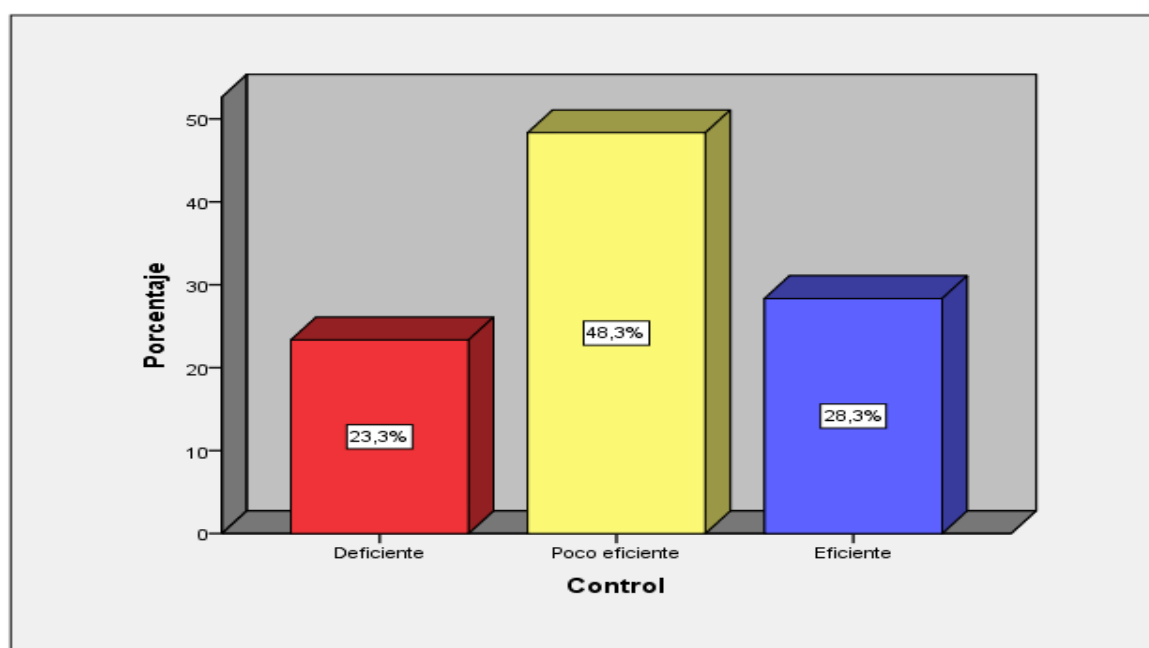
*Figura 1.* Descripción de las frecuencias de los niveles de la comunicación organizacional

En la Tabla 7 y Figura 1, se observa que un 47,8% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente”, un 29,4% en la categoría “deficiente” y un 22,8% de los trabajadores indican eficiente. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la comunicación organizacional en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 8

*Descripción de las frecuencias de los niveles del control de la comunicación organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	42	23,3%
	Poco eficiente	87	48,3%
	Eficiente	51	28,3%
	Total	180	100%



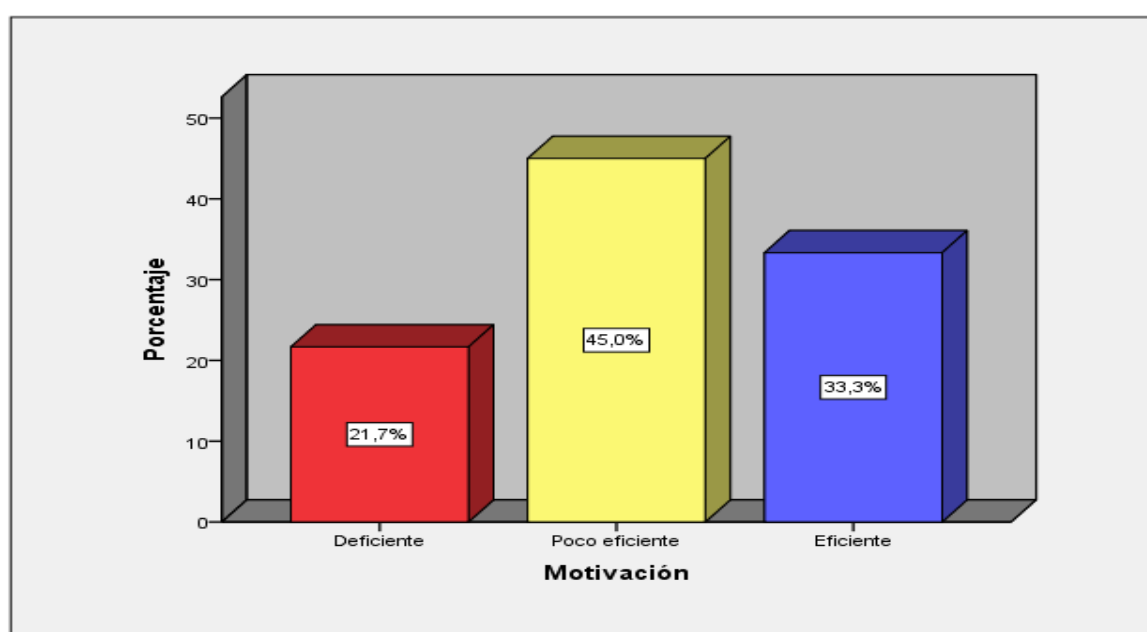
*Figura 2.* Descripción de las frecuencias de los niveles del control.

En la Tabla 8 y Figura 2, se observa que un 48,3% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron al control de la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente”, un 28,3% en la categoría “eficiente” y un 23,3% de los trabajadores señalan que el control de comunicación es “deficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto al control de la comunicación organizacional en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 9

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la motivación de la comunicación organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	39	21,7%
	Poco eficiente	81	45%
	Eficiente	60	33,3%
	Total	180	100%



*Figura 3. Descripción de las frecuencias de los niveles de la motivación*

En la Tabla 9 y Figura 3, se observa que un 45% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la motivación de la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente”, un 33,3% en la categoría “eficiente” y un 21,7% de los trabajadores indican que la motivación es “deficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la motivación de la comunicación organizacional en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 10

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la expresión de emociones de la comunicación organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	50	27,8%
	Poco eficiente	86	47,8%
	Eficiente	44	24,4%
	Total	180	100%

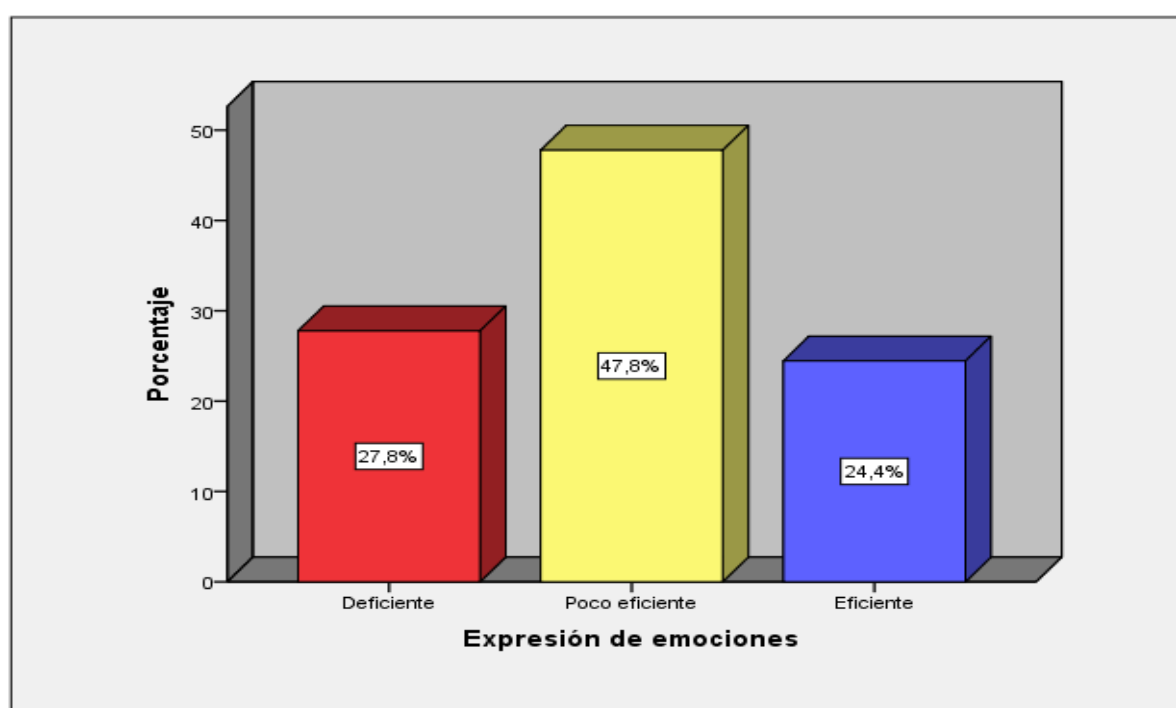


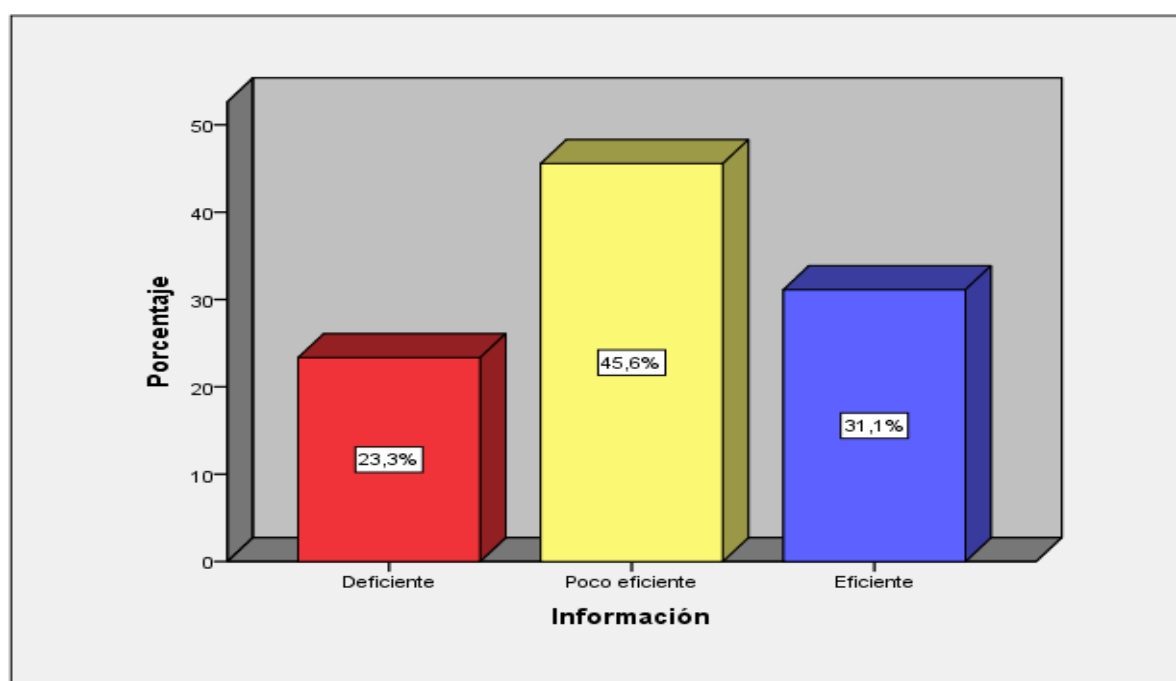
Figura 4. Descripción de las frecuencias de los niveles de la expresión de emociones.

En la Tabla 10 y Figura 4, se observa que un 47,8% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la expresión de emociones de la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente”, un 27,8% en la categoría “deficiente” y un 24,4% de los trabajadores es “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel eficiente en cuanto a la expresión de emociones de la comunicación organizacional en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 11

*Descripción de las frecuencias de los niveles de información de la comunicación organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	42	23,3%
	Poco eficiente	82	45,6%
	Eficiente	56	31,1%
	Total	180	100%



*Figura 5. Descripción de las frecuencias de los niveles de información de la comunicación organizacional*

En la Tabla 11 y Figura 5, se observa que un 45,6% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la información de la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente”, un 31,1% en la categoría “eficiente” y un 23,3% de trabajadores indican que la información es “deficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la información de la comunicación organizacional en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 12

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	60	33,3%
	Poco eficiente	74	41,1%
	Eficiente	46	25,6%
	Total	180	100%

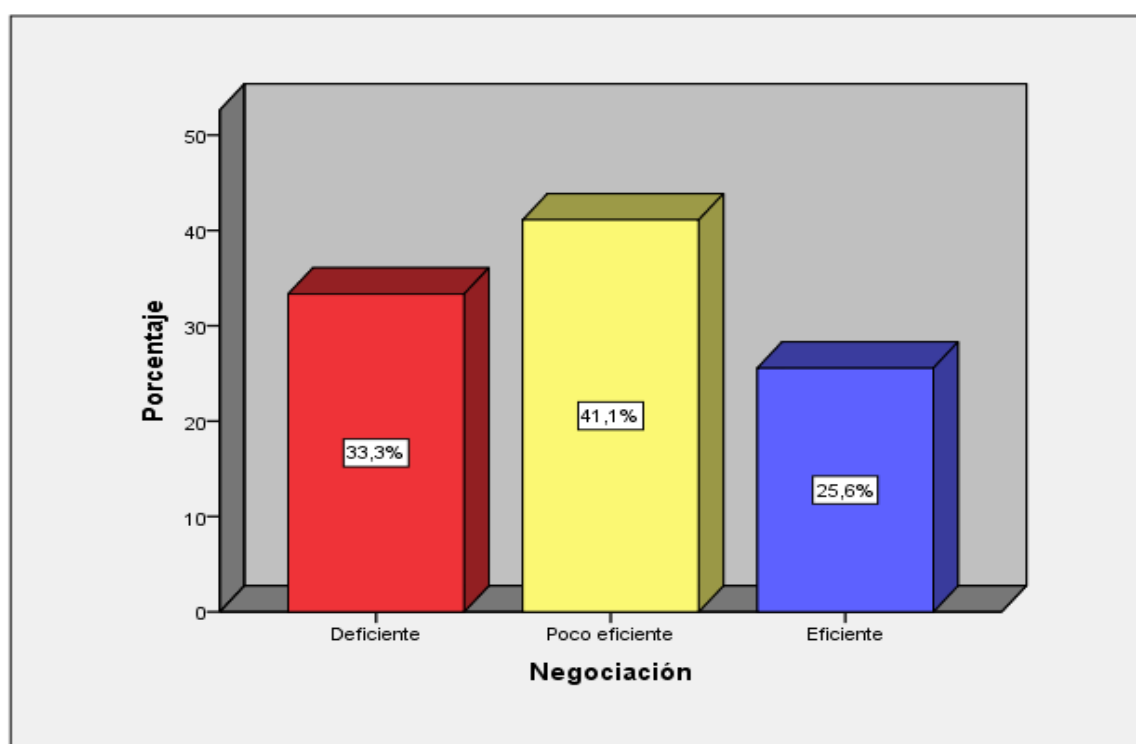


Figura 6. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación

En la Tabla 12 y Figura 6, se observa que un 41,1% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la negociación en la categoría de “poco eficiente”, un 33,3% en la categoría “deficiente” y un 25,6% se ubican en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la negociación en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.



Tabla 13

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación distributiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	56	31,1%
	Poco eficiente	98	54,4%
	Eficiente	26	14,4%
	Total	180	100%

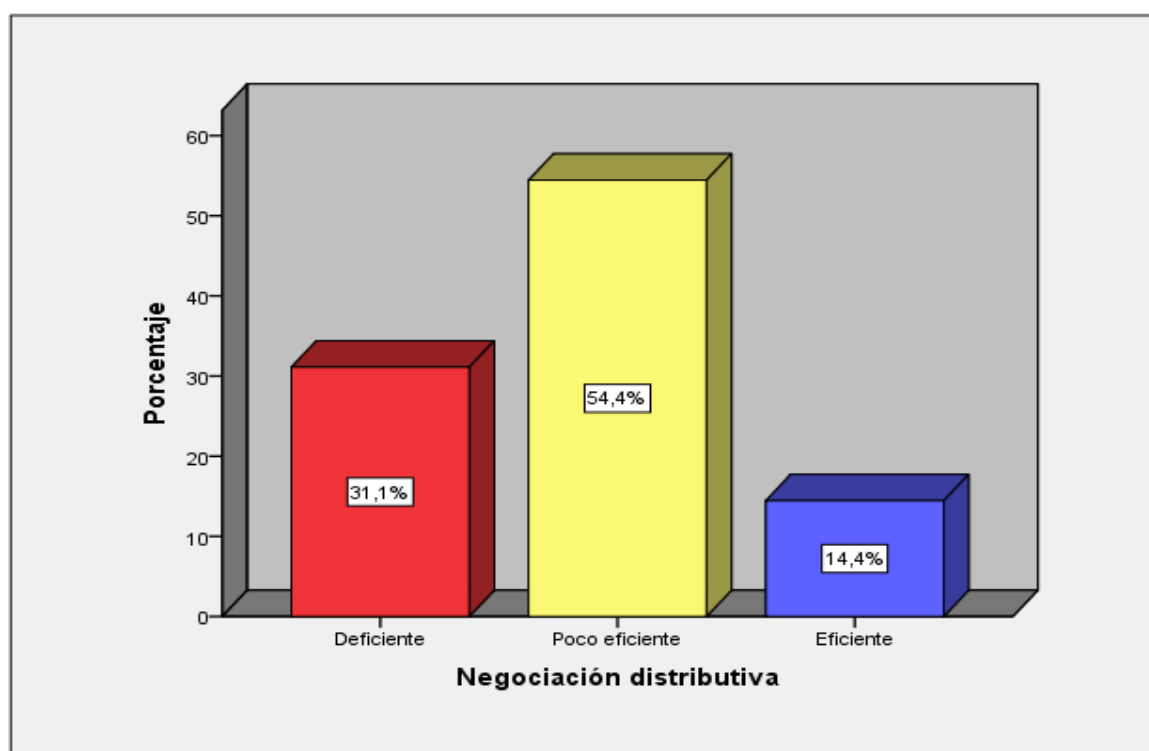


Figura 7. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación distributiva

En la Tabla 13 y Figura 7, se observa que un 54,4% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la negociación distributiva en la categoría de “poco eficiente”, un 31,1% en la categoría “deficiente” y un 14,4% expresan categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la negociación distributiva en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

Tabla 14

*Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación integradora*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	30	16,7%
	Poco eficiente	92	51,1%
	Eficiente	58	32,2%
	Total	180	100%

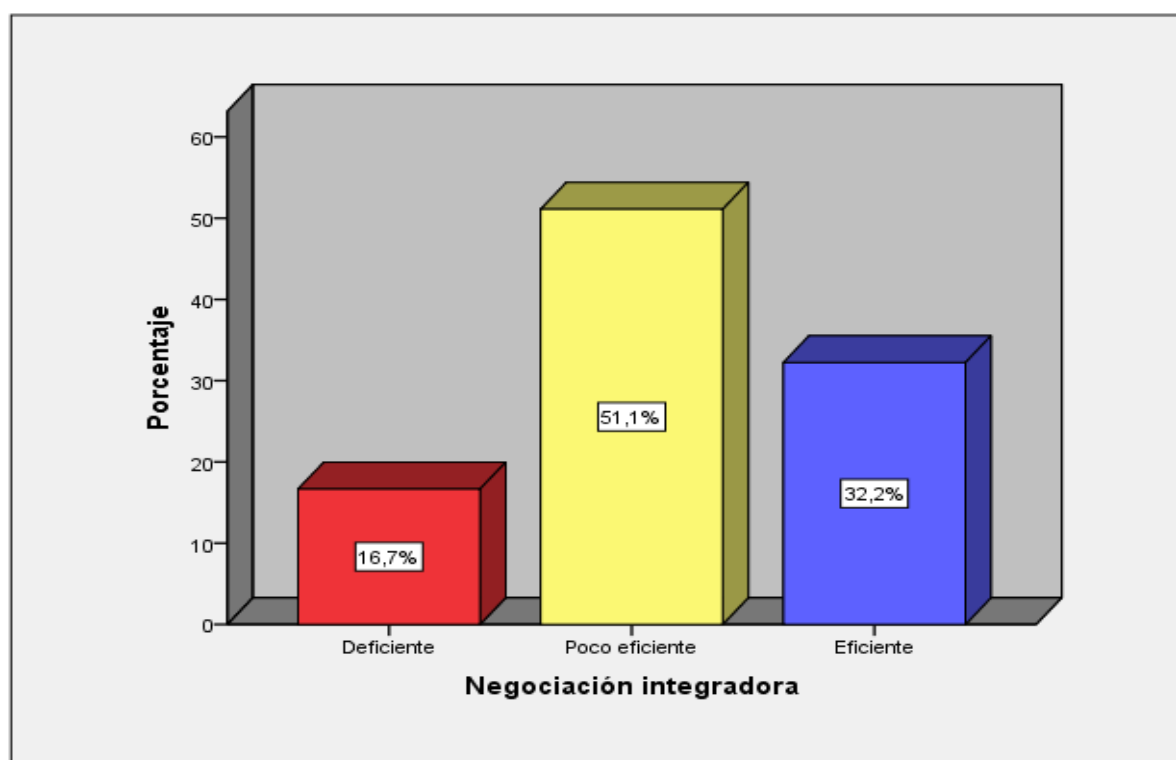


Figura 8. Descripción de las frecuencias de los niveles de la negociación integradora

En la Tabla 14 y Figura 8, se observa que un 51,1% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la negociación integradora en la categoría de “poco eficiente”, un 32,2% en la categoría “eficiente” y un 16,7% se ubican en la categoría “deficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la negociación integradora en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Tabla 15  
*Correlación entre la comunicación organizacional y negociación*

		Comunicación organizacional	Negociación
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,677**
	Comunicación organizacional Sig. (bilateral)	.	,000
	N	180	180
	Coeficiente de correlación	,677**	1,000
Negociación	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	180	180

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

En la tabla 15, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.677\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La variable 1: comunicación organizacional sobre la variable 2: negociación, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación el control y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación el control y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Tabla 16

*Correlación entre el control de la comunicación organizacional y la negociación*

		Control	Negociación
Rho de Spearman	Control	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,620**
		N	,000
	Negociación	Coefficiente de correlación	180
		Sig. (bilateral)	,620**
		N	,000

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

En la tabla 16, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.620\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La primera dimensión de la variable 1: control sobre la variable 2: negociación, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación la motivación y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación la motivación y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Tabla 17  
*Correlación entre la motivación de la comunicación organizacional y la negociación.*

		Motivación	Negociación
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,647**
		N	180
	Negociación	Coeficiente de correlación	,647**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	180

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

En la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.647\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La segunda dimensión de la variable 1: motivación sobre la variable 2: negociación, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación la expresión de emociones y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación la expresión de emociones y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Tabla 18

*Correlación entre la expresión de emociones de la comunicación organizacional y la negociación.*

		Expresión de emociones	Negociación
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,637**
	Expresión de emociones		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	180	180
	Negociación		
	Coeficiente de correlación	,637**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	180	180

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

En la tabla 18, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.637\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La tercera dimensión de la variable 1: expresión de emociones sobre la variable 2: negociación, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación la información y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

H<sub>a</sub>: Existe relación la información y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.

Tabla 19  
*Correlación entre la información de la comunicación organizacional y la negociación.*

		Información	Negociación
Rho de Spearman	Información	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,669**
		N	,000
	Negociación	Coeficiente de correlación	180
		Sig. (bilateral)	,669**
		N	,000

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

En la tabla 19, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.669\*\* por lo que se determina que existe una correlación directa y moderada al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La cuarta dimensión de la variable 1: información sobre la variable 2: negociación, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

## **IV. Discusión**



En la parte descriptiva se arribó que el 47,8% de los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú encuestados ubicaron a la comunicación organizacional en la categoría de “poco eficiente” y un 41,1% ubicaron a la negociación en la categoría de “poco eficiente. Asimismo concluyó que la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.677 considerada como directa y moderada. Hay una coincidencia con la tesis de Mesones y Santos (2016) se determinó que la comunicación interna está en un nivel de 28%, mientras que la comunicación externa está en un nivel de 31%, las relaciones públicas están en un nivel de 32% y la publicidad está en un nivel de 28%. En cuanto al clima laboral se determinó que las relaciones interpersonales están en un nivel de 28%, las relaciones con el superior están en un nivel de 31%, la toma de decisiones están en un nivel de 28%, la empatía está en un nivel de 28%, el reconocimiento del trabajo está en un nivel de 31% y el liderazgo está en un nivel de 25%. Concluyeron que la comunicación organizacional si tienen relación con el clima laboral debido a los porcentajes obtenidos que representa un elevado nivel de relación entre ambas variables de investigación. Además se contrastó la hipótesis con una relación significativa debido al nivel de significancia de 0,0009 que es menor al 0,05 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,794, demostrándose que si existe una relación entre ambas variables.

Díaz (2014) consideró que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el

rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades.

López (2015) consideró que los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución. De acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto se da manifiesto de las hipótesis, que no existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad. Por lo tanto en la presente investigación se basó a la teoría de Chiavenato (2015) sostuvo al respecto: La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. A pesar de todos los avances de la información y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que los rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.(p.308)

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, en relación a la hipótesis específica 1, el nivel de relación entre el control de la comunicación organizacional y la negociación, determinado por el Rho de Spearman = 0.677, significa que existe relación moderada y directa, con un p valor de 0.000, donde  $p < 0.01$  lo que corrobora los resultados de los empleados encuestados en función al control de la comunicación organizacional en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 68.9%, poco eficiente con un 31.1%. López (2013)

indicó que el estilo de negociación de las jefaturas de una empresa que se dedica a la manufactura y distribución de productos alimenticios para consumo masivo, es el de tipo Compromiso, ya que es el más alto porcentaje de incidencia y aparición estadística, favoreciendo la influencia y comunicación para resolver problemas en un clima de confianza. Se identificó el estilo o estilos de negociación predominantes en los jefes de los distintos departamentos de la organización, el de Colaboración, siendo el de incidencia secundaria, generando sustento adicional, al tipo de negociación predominante, haciendo esto que, los estilos competencia, evitación y adaptación, tengan el mínimo de influencia estadística.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, en relación a la hipótesis específica 2, el nivel de relación entre la motivación de la comunicación organizacional y la negociación, determinado por el Rho de Spearman = 0.677, significa que existe relación moderada y directa, con un p valor de 0.000, donde  $p < 0.01$  lo que corrobora los resultados de los empleados encuestados en función a la motivación de la comunicación organizacional en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 65.6%, poco eficiente con un 34.4%. Manzano (2017) afirmó que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización. Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a algunos colaboradores, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas. Se logra proponer estrategias comunicacionales para establecer programas de comunicación interna.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, en relación a la hipótesis específica 3, el nivel de relación entre la expresión de emociones de la comunicación organizacional y la negociación, determinado por el Rho de Spearman = 0.637, significa que existe relación positiva moderada, con un p valor de 0.000, donde  $p < 0.01$  lo que corrobora los resultados de los empleados encuestados en función a la expresión de emociones de la comunicación organizacional en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 81.1%, poco eficiente con un 18.9%. Pol (2015) consideró que los valores referentes a la vida personal, como a la consideración hacia los demás influyen en las expectativas de eficacia negociadora. Los resultados del estudio 2 no validan la H3, pues los constructos de valores personales no influyen en las expectativas de eficacia negociadora de los individuos de esta muestra. El análisis conjunto de los resultados nos lleva a concluir que existen resultados contradictorios abriendo la posibilidad considerar factores intermedios que pueden condicionar esta influencia. Los resultados de los estudios realizados reflejan que los sujetos con altas expectativas de eficacia negociadora usan el estilo de integración con mayor frecuencia que los sujetos con bajas expectativas.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, en relación a la hipótesis específica 4, el nivel de relación entre la información de la comunicación organizacional y la negociación, determinado por el Rho de Spearman = 0.669, significa que existe relación positiva moderada, con un p valor de 0.000, donde  $p < 0.01$  lo que corrobora los resultados de los empleados encuestados en función a la información de la comunicación organizacional en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 42.8%, poco eficiente con un 57.2%. Céspedes (2017) se arribó en su resultado que el nivel de comunicación organizacional de la muestra es promedio, además la comunicación descendente presente el promedio percentiles más bajo y la comunicación horizontal presenta el promedio percentiles más alto.

## **V. Conclusiones**

**Primera.** Se logró determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.677 considerada como directa y moderada, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la comunicación organizacional es eficiente, la negociación es eficiente también.

**Segunda.** Se logró determinar la relación que existe entre el control de la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.620 considerada como directa y moderada, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que el control de la comunicación organizacional es eficiente, la negociación es eficiente también.

**Tercera.** Se logró determinar la relación que existe entre la motivación de la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.647 considerada como directa y moderada, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la motivación de la comunicación organizacional es eficiente, la negociación es eficiente también.

**Cuarta.** Se logró determinar la relación que existe entre la expresión de emociones de la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.637 considerada como directa y moderada, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la

expresión de emociones de la comunicación organizacional es eficiente, la negociación es eficiente también.

**Quinta.** Se logró determinar la relación que existe entre la información de la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.669 considerada como directa y débil, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la información de la comunicación organizacional es eficiente, la negociación es eficiente.

## **VI. Recomendaciones**



**Primera.** Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se recomienda optimizar la comunicación a través del control de la misma en el personal para eliminar la comunicación informal que afecta en la negociación con los usuarios, motivar al personal a que siempre comunique todo de manera real y oportuno, manejar las expresiones emocionales para evitar que los usuarios sientan preocupación y manejar y calificar la información relevante.

**Segunda.** Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se recomienda optimizar la comunicación a través del comportamiento del grupo y de las personas y que se ajuste a la situación, respetando las normas de trabajo establecidas con anterioridad, cumpliendo los procedimientos de trabajo estipulados en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y evitando los problemas laborales y que estos afecten su desempeño en las negociaciones.

**Tercero.** Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se recomienda optimizar la comunicación a través de las negociaciones cerradas a favor de la institución, que estas estén orientadas al cumplimiento de las metas y resultados, definiendo correctamente los objetivos, con retroalimentación permanente y ofreciendo un comportamiento deseado por las partes de la negociación.

**Cuarta.** Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se recomienda optimizar la comunicación a través de la generación de un sentimiento de satisfacción de ambas partes involucradas en la negociación, corregir inmediatamente cuando percibe una insatisfacción y controlando las expresión de los sentimientos.

**Quinta.** Al Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú se recomienda optimizar la comunicación a través del respaldo al empleado cuando a tomado decisiones individuales con el propósito de beneficiar a la institución y respetando las decisiones grupales a favor de la institución,

transmitiendo los datos oportunamente para que se tomen decisiones inmediatas y seguras y evaluando las diversas alternativas que tiene el Fondo para cumplir con los objetivos de la misma.

## **VII. Referencias**

- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional*. Argentina, Buenos Aires: Cengage Learning.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: Tesis de la Universidad Técnica de Ambato.
- Céspedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Daniel, K. (2015). *La comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2014* (Tesis maestría) Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (Estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango, .* Quetzaltenango: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
- Fernández, F. (2007). *Estudio de mercado*. San José:, Costa Rica: Lulu.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Cengage learning.
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Herrera, J. (2015). *Propiedades psicométricas del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos en administrativos municipales*. Trujillo (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima Perú.

- López, A. (2013). *Estilos de negociación de los jefes de una empresa que produce distribuye productos de consumo masivo (Tesis de maestría)* Universidad Guatemala Rafael Landívar.
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*. Andahuaylas: Tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Mexico D.F.: Pearson educación.
- Manzano, H. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca – 2016*. Juliaca: (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Altiplano, Juliaca.
- Mesones, R. y Santos, S. (2016). *Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Gerencia Regional de Educación de La Libertad Grell – 2015* (Tesis de maestría) Universidad Privada del Norte, Trujillo Perú.
- Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015*. Chiclayo: Tesis de la Universidad Señor de Sipán.
- Pérez, L. (2007). *Apuntes sobre la investigación cuantitativa y cualitativa. Cuadernos monograficos*. Carabobo: Educativos.
- Pol, R. (2015). *La influencia de los valores personales en la gestión del conflicto a través de la negociación* (Tesis de maestría) Universidad de Sevilla.
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Addison-Wesley.
- Rojas, R. (2004). *El proceso de investigación científica*. México D.F.: Trillas.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario* (Tesis de maestría) Universidad Católica de Colombia.
- Viera, J. (2016). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo julio a diciembre de 2013*. Riobamba (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Chimborazo.

## **VIII. Anexos**

## Anexo 2. FORMATO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Comunicación organizacional y la negociación en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el control de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la motivación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la expresión de emociones de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar la relación del control de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p>Determinar la relación de la motivación de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p>Determinar la relación de la expresión de emociones de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación entre la comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Existe relación el control y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p>Existe relación la motivación y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p> <p>Existe relación la expresión de emociones y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.</p>	<b>Variable 1: Comunicación organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Control	Comportamiento de la organización Grupos Personas	1,2 3,4 5,6	Escala ordinal	Deficiente 23 - 52 Poco eficiente 53 - 83 Eficiente 84 - 115
			Motivación	Desempeño Metas Objetivos	7,8 9,10 11,12	Nada (1) Mínimamente (2) Moderadamente (3) Considerablemente (4) Mucho (5)	
			Expresión de emociones	Sentimientos Satisfacción Necesidades sociales	13,14 15,16 17,18		
			Información	Decisiones individuales Decisiones grupales Acciones alternativas	19,20 21,22 23		
			<b>Variable 2: Negociación</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Negociación distributiva	Lo quiere todo Perversión del tiempo  Policía bueno, policía malo  Ultimátum	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11, 12	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente 24 - 56 Poco eficiente 56 - 88 Eficiente 88 - 120



¿Cómo se relaciona la información de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018?	Determinar la relación de la información de la comunicación organizacional con la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.	Existe relación la información y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018.	Negociación integradora	Separe a la gente del problema Enfóquese en los intereses, no en las posiciones  Invente opciones para obtener ganancias mutuas  Insista en usar criterios objetivos.	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		
<b>METODOLOGÍA</b> <b>Tipo de investigación:</b> Es básica <b>Diseño:</b> No experimental <b>Método:</b> Hipotético deductivo <b>Población:</b> 1120 empleados <b>Muestra:</b> 180 empleados <b>Muestro:</b> Probabilística							

### Anexo 3: Autorización de la institución

#### ENCUESTA

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas, son simplemente sus respuestas.

#### Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSION 1: CONTROL</b>					
1	Me siento satisfecho con la trayectoria de la organización.					
2	Controlar el comportamiento del grupo favorece en la solución de los conflictos dentro de la institución.					
3	Los grupos de trabajo cuentan con el respaldo de un líder preparado.					
4	Percibo que los grupos solo se motivan por intereses personales.					
5	Las personas dentro la empresa saben controlar sus emociones.					
6	El equipo de personas sabe lo importante que es el factor humano en la institución.					
	<b>DIMENSION 2: MOTIVACIÓN</b>					
7	Tengo beneficios económicos que satisfacen mis necesidades.					
8	Soy reconocido por mi buen desempeño laboral.					
9	Al cumplir con la meta mensual me siento recompensado.					
10	Me gustaría recibir motivación afectiva por el logro de mis metas.					
11	Mis compañeros aportan para llegar a las meta del equipo.					
12	La orientación al cumplimiento de las metas mejora cuando el personal se comunica con mayor motivación.					
	<b>DIMENSION 3: EXPRESIONES DE EMOCIONES</b>					
13	Puede expresar sus sentimientos dentro de la institución..					
14	La empresa se preocupa por brindarte una adecuada estabilidad emocional.					
15	Los beneficios que percibo satisfacen mis necesidades.					
16	Me siento satisfecho al recibir reconocimiento por parte de mi jefe.					
17	La empresa ofrece actividades de camaradería para la integración del personal.					
18	El colaborador expresa sus emociones cuando se siente realmente satisfecho.					
	<b>DIMENSION 4: INFORMACIÓN</b>					
19	El líder toma buenas decisiones en el ámbito laboral.					
20	Si tuviera la oportunidad de ejecutar un proyecto tendría el apoyo del equipo.					
21	Mis opiniones son consideradas por mis compañeros.					
22	El grupo de trabajo toma mejores decisiones, en cuanto están bien informados.					
23	La empresa me brinda capacitación adecuada para la realización de mis funciones.					

## ENCUESTA

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas, son simplemente sus respuestas.

**Escala de Likert:**

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSION 1: NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA</b>						
1	En la negociación prima que el colaborador quiere ganar todo.					
2	El colaborador en su comunicación refleja el afán de conseguir todo para la institución.					
3	Se corta la comunicación cuando el colaborador se pone en la posición de conseguir todo para la institución.					
4	Las negociaciones son afectadas por el tiempo establecido para la misma.					
5	La comunicación telefónica no colabora en la solución de los conflictos.					
6	Es recomendable que el colaborador se tome su tiempo cuando debe comunicarse para solucionar un conflicto.					
7	Hacer la parodia de policía bueno y policía malo no contribuye en la solución de los problemas.					
8	Las negociaciones más efectivas se realizan cuando no se utiliza esta parodia.					
9	Las negociaciones se cierran con mayores frecuencias cuando existe una comunicación real con el policía bueno.					
10	El ultimátum colabora en mejorar la comunicación durante una negociación.					
11	El colaborador cerró la negociación a favor de la institución cuando aplicó ultimátum.					
12	Los conflictos no se solucionaron cuando el colaborador envió un ultimátum.					
<b>DIMENSION 2: NEGOCIACIÓN INTEGRADORA</b>						
13	Para solucionar el conflicto es importante separar a la gente del problema.					
14	La separación de las personas de los problemas ayuda en la comunicación interna y externa.					
15	La negociación es eficiente en la medida que la comunicación desagrega a la gente de los problemas.					
16	La negociación debe enfocarse en los intereses y no en las posiciones de los colaboradores.					
17	La comunicación debe estar orientada a los intereses de la negociación					
18	La posición del colaborador dentro de la institución no es relevante en la medida que pueda comunicarse eficientemente.					
19	El colaborador está en la posición de inventar opciones para que ambas partes de beneficien.					
20	La negociación sería más rápida si el colaborador tiene la opción de mejorar las alternativas.					
21	La comunicación ayudaría a mejorar las opciones para que ambas partes tengan ganancias.					

22	El colaborar debe contemplar los criterios subjetivos en la solución de los conflictos.				
23	La comunicación debe contener los criterios objetivos de las partes.				
24	La negociación debe mantener la integridad de los criterios objetivos.				

Base de dato de la prueba piloto de la variable comunicación

	Comunicación																						
	Control						Motivación						Expresiones de emociones						Información				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	3	2
2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1
3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	
4	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	
5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	
6	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	
7	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	3	
8	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4	
9	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	
10	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	
11	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	3	
12	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
13	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	5	1	1	
15	2	3	2	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	2	3	1	1	5	3	5	5	1	
16	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	
18	1	1	1	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	1	1	5	3	3	4	5	5	3	
19	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	
20	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
21	2	5	1	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	1	4	3	2	5	4	5	5	2	
22	4	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	
23	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	1	3	3	3	3	5	5	3	3	
24	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
25	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	3	4	
26	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	
27	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	
28	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	1	1	3	1	3	1	3	3	1	
29	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	
30	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	1	2	2	1	1	2	4	2	1	

## Resultado de la prueba piloto de la variable comunicación

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.962	23

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	68.7333	349.306	.726	.960
VAR00002	68.9000	370.231	.354	.964
VAR00003	68.8333	361.730	.649	.961
VAR00004	68.4333	352.944	.795	.959
VAR00005	68.0333	353.757	.741	.960
VAR00006	68.5333	351.499	.874	.959
VAR00007	68.1333	345.016	.833	.959
VAR00008	67.9667	352.240	.781	.959
VAR00009	67.2333	356.530	.629	.961
VAR00010	66.9000	361.334	.673	.961
VAR00011	67.9333	349.995	.767	.960
VAR00012	67.0333	365.964	.411	.964
VAR00013	66.9000	364.300	.592	.961
VAR00014	68.8333	361.730	.649	.961
VAR00015	68.4333	352.944	.795	.959
VAR00016	68.0333	353.757	.741	.960
VAR00017	68.5333	351.499	.874	.959
VAR00018	68.1333	345.016	.833	.959
VAR00019	67.9667	352.240	.781	.959
VAR00020	67.2333	356.530	.629	.961
VAR00021	66.9000	361.334	.673	.961
VAR00022	68.0333	353.757	.741	.960
VAR00023	68.5333	351.499	.874	.959

Base de dato de la prueba piloto de la variable negociación

	Negociación																							
	Negociación distributiva												Negociación integradora											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3
2	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
3	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
5	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
6	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2
9	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4
10	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3
11	4	2	1	5	2	3	2	4	5	2	3	5	5	3	2	3	2	5	5	3	2	5	5	3
12	5	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4
13	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
14	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1
15	5	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	5	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4
16	3	1	2	3	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
17	3	2	1	2	1	1	1	4	5	1	1	4	4	1	2	1	2	4	4	1	2	4	4	1
18	5	5	3	4	4	1	3	5	5	3	1	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4
19	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2
20	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	2	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3
21	5	1	5	3	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
22	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
23	5	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
25	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
26	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1
27	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1
28	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1
29	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3
30	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

## Resultado de la prueba piloto de la variable negociación

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	24

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	74.5667	381.909	.548	.940
VAR00002	75.8333	379.937	.568	.940
VAR00003	76.3667	368.378	.685	.939
VAR00004	75.3333	381.747	.438	.942
VAR00005	76.1000	358.438	.785	.937
VAR00006	76.5333	389.430	.370	.943
VAR00007	75.8333	375.109	.531	.941
VAR00008	74.7333	390.202	.379	.942
VAR00009	74.0333	398.102	.344	.942
VAR00010	76.0000	374.828	.549	.941
VAR00011	76.3000	367.045	.696	.938
VAR00012	74.8667	378.395	.581	.940
VAR00013	74.9667	371.895	.632	.939
VAR00014	75.8000	367.062	.727	.938
VAR00015	75.7667	371.909	.772	.938
VAR00016	75.8000	367.062	.727	.938
VAR00017	75.7667	371.909	.772	.938
VAR00018	74.8667	378.395	.581	.940
VAR00019	74.9667	371.895	.632	.939
VAR00020	75.8000	367.062	.727	.938
VAR00021	75.7667	371.909	.772	.938
VAR00022	74.8667	378.395	.581	.940
VAR00023	74.9667	371.895	.632	.939
VAR00024	75.8000	367.062	.727	.938

## **Anexo 5: Validación de los instrumentos**



**Anexo 6. Print de datos.**

Base de dato de la comunicación

	Comunicación																											
	Control						Motivación						Expresiones de emociones						Información									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					
1	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
2	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
3	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
4	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
5	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
6	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
7	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
8	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
9	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
10	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
11	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
12	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
13	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
14	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
15	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
16	1	2	3	3	4	3	16	3	2	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	3	19	2	2	4	4	3	15	65
17	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	4	23	5	4	4	4	3	3	23	4	4	4	4	3	19	86
18	1	1	1	2	3	2	10	3	2	4	5	3	4	21	5	1	2	3	2	3	16	2	4	5	3	2	16	63
19	2	3	3	3	3	3	17	3	4	3	3	3	4	20	5	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	3	16	73
20	2	1	2	2	1	1	9	1	1	2	3	1	2	10	2	2	2	1	1	1	9	1	2	3	1	1	8	36
21	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	5	1	5	18	5	1	1	1	1	1	10	1	5	5	1	1	13	47
22	2	3	2	3	1	1	12	5	3	5	5	4	5	27	4	2	3	1	1	5	16	3	5	5	1	1	15	70
23	1	1	1	1	2	2	8	2	3	3	3	2	3	16	3	1	1	2	2	2	11	3	3	3	2	2	13	48
24	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	3	2	5	16	4	1	1	1	1	1	9	1	4	3	1	1	10	41
25	1	1	1	1	5	3	12	3	4	5	5	5	5	27	5	1	1	5	3	3	18	4	5	5	5	3	22	79
26	2	2	2	3	4	3	16	3	2	3	4	4	4	20	4	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	3	16	71
27	4	2	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	19	86
28	2	5	1	4	3	2	17	5	4	5	5	1	1	21	4	1	4	3	2	5	19	4	5	5	3	2	19	76
29	4	1	3	4	5	4	21	5	5	5	5	5	5	30	5	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	4	24	101
30	3	3	1	3	3	3	16	3	3	5	5	3	5	24	5	1	3	3	3	3	18	3	5	5	3	3	19	77

31	4	1	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	24	103
32	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	5	5	5	30	5	3	3	3	4	5	23	5	5	5	3	4	22	95
33	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
34	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
35	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
36	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
37	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
38	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
39	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
40	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
41	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
42	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
43	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
44	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
45	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
46	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
47	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
48	1	2	3	3	4	3	16	3	2	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	3	19	2	2	4	4	3	15	65
49	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	4	23	5	4	4	4	3	3	23	4	4	4	4	3	19	86
50	1	1	1	2	3	2	10	3	2	4	5	3	4	21	5	1	2	3	2	3	16	2	4	5	3	2	16	63
51	2	3	3	3	3	3	17	3	4	3	3	3	4	20	5	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	3	16	73
52	2	1	2	2	1	1	9	1	1	2	3	1	2	10	2	2	2	1	1	1	9	1	2	3	1	1	8	36
53	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	5	1	5	18	5	1	1	1	1	1	10	1	5	5	1	1	13	47
54	2	3	2	3	1	1	12	5	3	5	5	4	5	27	4	2	3	1	1	5	16	3	5	5	1	1	15	70
55	1	1	1	1	2	2	8	2	3	3	3	2	3	16	3	1	1	2	2	2	11	3	3	3	2	2	13	48
56	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	3	2	5	16	4	1	1	1	1	1	9	1	4	3	1	1	10	41
57	1	1	1	1	5	3	12	3	4	5	5	5	5	27	5	1	1	5	3	3	18	4	5	5	5	3	22	79
58	2	2	2	3	4	3	16	3	2	3	4	4	4	20	4	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	3	16	71
59	4	2	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	19	86
60	2	5	1	4	3	2	17	5	4	5	5	1	1	21	4	1	4	3	2	5	19	4	5	5	3	2	19	76
61	4	1	3	4	5	4	21	5	5	5	5	5	5	30	5	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	4	24	101
62	3	3	1	3	3	3	16	3	3	5	5	3	5	24	5	1	3	3	3	3	18	3	5	5	3	3	19	77
63	4	1	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	24	103

64	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	5	5	5	30	5	3	3	3	4	5	23	5	5	5	3	4	22	95
65	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
66	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
67	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
68	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
69	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
70	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
71	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
72	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
73	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
74	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
75	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
76	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
77	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
78	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
79	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
80	1	2	3	3	4	3	16	3	2	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	3	19	2	2	4	4	3	15	65
81	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
82	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
83	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
84	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
85	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
86	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
87	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
88	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
89	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
90	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
91	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
92	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
93	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
94	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
95	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
96	1	2	3	3	4	3	16	3	2	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	3	19	2	2	4	4	3	15	65
97	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	4	23	5	4	4	4	3	3	23	4	4	4	4	3	19	86
98	1	1	1	2	3	2	10	3	2	4	5	3	4	21	5	1	2	3	2	3	16	2	4	5	3	2	16	63
99	2	3	3	3	3	3	17	3	4	3	3	3	4	20	5	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	3	16	73
100	2	1	2	2	1	1	9	1	1	2	3	1	2	10	2	2	2	1	1	1	9	1	2	3	1	1	8	36

101	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	5	1	5	18	5	1	1	1	1	1	10	1	5	5	1	1	13	47
102	2	3	2	3	1	1	12	5	3	5	5	4	5	27	4	2	3	1	1	5	16	3	5	5	1	1	15	70
103	1	1	1	1	2	2	8	2	3	3	3	2	3	16	3	1	1	2	2	2	11	3	3	3	2	2	13	48
104	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	3	2	5	16	4	1	1	1	1	1	9	1	4	3	1	1	10	41
105	1	1	1	1	5	3	12	3	4	5	5	5	5	27	5	1	1	5	3	3	18	4	5	5	5	3	22	79
106	2	2	2	3	4	3	16	3	2	3	4	4	4	20	4	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	3	16	71
107	4	2	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	19	86
108	2	5	1	4	3	2	17	5	4	5	5	1	1	21	4	1	4	3	2	5	19	4	5	5	3	2	19	76
109	4	1	3	4	5	4	21	5	5	5	5	5	5	30	5	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	4	24	101
110	3	3	1	3	3	3	16	3	3	5	5	3	5	24	5	1	3	3	3	3	18	3	5	5	3	3	19	77
111	4	1	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	24	103
112	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	5	5	5	30	5	3	3	3	4	5	23	5	5	5	3	4	22	95
113	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
114	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
115	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
116	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
117	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
118	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
119	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
120	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
121	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
122	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
123	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
124	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
125	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
126	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
127	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
128	1	2	3	3	4	3	16	3	2	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	3	19	2	2	4	4	3	15	65
129	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	4	23	5	4	4	4	3	3	23	4	4	4	4	3	19	86
130	1	1	1	2	3	2	10	3	2	4	5	3	4	21	5	1	2	3	2	3	16	2	4	5	3	2	16	63
131	2	3	3	3	3	3	17	3	4	3	3	3	4	20	5	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	3	16	73
132	2	1	2	2	1	1	9	1	1	2	3	1	2	10	2	2	2	1	1	1	9	1	2	3	1	1	8	36
133	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	5	1	5	18	5	1	1	1	1	1	10	1	5	5	1	1	13	47
134	2	3	2	3	1	1	12	5	3	5	5	4	5	27	4	2	3	1	1	5	16	3	5	5	1	1	15	70
135	1	1	1	1	2	2	8	2	3	3	3	2	3	16	3	1	1	2	2	2	11	3	3	3	2	2	13	48

136	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	3	2	5	16	4	1	1	1	1	1	9	1	4	3	1	1	10	41
137	1	1	1	1	5	3	12	3	4	5	5	5	5	27	5	1	1	5	3	3	18	4	5	5	5	3	22	79
138	2	2	2	3	4	3	16	3	2	3	4	4	4	20	4	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	3	16	71
139	4	2	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	19	86
140	2	5	1	4	3	2	17	5	4	5	5	1	1	21	4	1	4	3	2	5	19	4	5	5	3	2	19	76
141	4	1	3	4	5	4	21	5	5	5	5	5	5	30	5	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	4	24	101
142	3	3	1	3	3	3	16	3	3	5	5	3	5	24	5	1	3	3	3	3	18	3	5	5	3	3	19	77
143	4	1	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	24	103
144	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	5	5	5	30	5	3	3	3	4	5	23	5	5	5	3	4	22	95
145	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
146	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79
147	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
148	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
149	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
150	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
151	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
152	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
153	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
154	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
155	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54
156	5	3	3	4	4	4	23	3	4	4	5	4	5	25	5	3	4	4	4	3	23	4	4	5	4	4	21	92
157	2	3	2	2	4	3	16	3	3	4	4	3	4	21	4	2	2	4	3	3	18	3	4	4	4	3	18	73
158	5	4	3	4	3	3	22	4	4	5	5	4	4	26	5	3	4	3	3	4	22	4	5	5	3	3	20	90
159	4	4	3	4	4	4	23	4	3	5	5	4	5	26	5	3	4	4	4	4	24	3	5	5	4	4	21	94
160	1	1	1	1	2	2	8	2	3	3	3	2	3	16	3	1	1	2	2	2	11	3	3	3	2	2	13	48
161	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	3	2	5	16	4	1	1	1	1	1	9	1	4	3	1	1	10	41
162	1	1	1	1	5	3	12	3	4	5	5	5	5	27	5	1	1	5	3	3	18	4	5	5	5	3	22	79
163	2	2	2	3	4	3	16	3	2	3	4	4	4	20	4	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	3	16	71
164	4	2	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	19	86
165	2	5	1	4	3	2	17	5	4	5	5	1	1	21	4	1	4	3	2	5	19	4	5	5	3	2	19	76
166	4	1	3	4	5	4	21	5	5	5	5	5	5	30	5	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	4	24	101
167	3	3	1	3	3	3	16	3	3	5	5	3	5	24	5	1	3	3	3	3	18	3	5	5	3	3	19	77
168	4	1	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	24	103
169	4	3	3	3	3	4	20	5	5	5	5	5	5	30	5	3	3	3	4	5	23	5	5	5	3	4	22	95
170	1	1	3	3	3	3	14	2	3	3	4	4	5	21	4	3	3	3	3	2	18	3	3	4	3	3	16	69
171	1	1	3	3	3	3	14	4	3	5	5	4	5	26	4	3	3	3	3	4	20	3	5	5	3	3	19	79

172	1	1	1	1	3	1	8	1	3	1	3	1	5	14	5	1	1	3	1	1	12	3	1	3	3	1	11	45
173	3	3	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	2	4	3	3	15	65
174	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	4	2	4	14	4	1	2	2	1	1	11	1	2	4	2	1	10	43
175	1	1	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	69
176	1	1	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	1	13	2	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	2	12	47
177	3	2	3	2	3	2	15	3	4	5	5	4	5	26	5	3	2	3	2	3	18	4	5	5	3	2	19	78
178	2	3	2	1	2	1	11	1	3	2	1	2	1	10	2	2	1	2	1	1	9	3	2	1	2	1	9	39
179	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	5	3	5	26	5	3	4	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	95
180	1	2	2	2	2	2	11	2	3	4	3	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	2	2	14	54





31	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	55	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	112
32	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	115
33	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
34	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84
35	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	32	61
36	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	45	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	46	91
37	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	22	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	32	54
38	4	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	33	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	28	61
39	3	2	1	2	2	1	2	3	4	2	1	2	25	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	17	42
40	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	33	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3	41	74
41	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	22	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	40
42	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55	100
43	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	27	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	28	55
44	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	83
45	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	91
46	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
47	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
48	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	33	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	40	73
49	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	5	44	5	3	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	49	93
50	4	2	1	5	2	3	2	4	5	2	3	5	38	5	3	2	3	2	5	5	3	2	5	5	3	43	81
51	5	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	38	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	39	77
52	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	24	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	14	38
53	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	20	56
54	5	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	36	5	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4	47	83
55	3	1	2	3	1	1	2	3	4	3	3	2	28	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	27	55
56	3	2	1	2	1	1	1	4	5	1	1	4	26	4	1	2	1	2	4	4	1	2	4	4	1	30	56
57	5	5	3	4	4	1	3	5	5	3	1	5	44	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	47	91
58	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	41	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	40	81
59	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	2	4	39	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	47	86
60	5	1	5	3	4	1	1	3	5	5	5	5	43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	100

61	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	113
62	5	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	73
63	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	55	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	112
64	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	115
65	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
66	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84
67	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	32	61
68	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	45	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	46	91
69	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	22	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	32	54
70	4	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	33	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	28	61
71	3	2	1	2	2	1	2	3	4	2	1	2	25	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	17	42
72	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	33	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3	41	74
73	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	22	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	40
74	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55	100
75	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	27	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	28	55
76	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	83
77	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	91
78	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
79	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
80	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	33	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	40	73
81	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
82	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84
83	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	32	61
84	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	45	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	46	91
85	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	22	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	32	54
86	4	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	33	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	28	61
87	3	2	1	2	2	1	2	3	4	2	1	2	25	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	17	42
88	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	33	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3	41	74
89	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	22	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	40
90	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55	100

91	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	27	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	28	55
92	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	83
93	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	91
94	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
95	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
96	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	33	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	40	73
97	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	5	44	5	3	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	49	93
98	4	2	1	5	2	3	2	4	5	2	3	5	38	5	3	2	3	2	5	5	3	2	5	5	3	43	81
99	5	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	38	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	39	77
100	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	24	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	14	38
101	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	20	56
102	5	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	36	5	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4	47	83
103	3	1	2	3	1	1	2	3	4	3	3	2	28	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	27	55
104	3	2	1	2	1	1	1	4	5	1	1	4	26	4	1	2	1	2	4	4	1	2	4	4	1	30	56
105	5	5	3	4	4	1	3	5	5	3	1	5	44	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	47	91
106	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	41	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	40	81
107	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	2	4	39	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	47	86
108	5	1	5	3	4	1	1	3	5	5	5	5	43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	100
109	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	113
110	5	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	73
111	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	55	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	112
112	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	115
113	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
114	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84
115	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	32	61
116	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	45	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	46	91
117	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	22	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	32	54
118	4	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	33	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	28	61
119	3	2	1	2	2	1	2	3	4	2	1	2	25	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	17	42
120	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	33	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3	41	74

121	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	22	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	40
122	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55	100
123	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	27	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	28	55
124	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	83
125	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	91
126	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
127	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
128	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	33	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	40	73
129	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	5	44	5	3	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	49	93
130	4	2	1	5	2	3	2	4	5	2	3	5	38	5	3	2	3	2	5	5	3	2	5	5	3	43	81
131	5	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	38	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	39	77
132	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	24	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	14	38
133	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	20	56
134	5	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	36	5	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4	47	83
135	3	1	2	3	1	1	2	3	4	3	3	2	28	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	27	55
136	3	2	1	2	1	1	1	4	5	1	1	4	26	4	1	2	1	2	4	4	1	2	4	4	1	30	56
137	5	5	3	4	4	1	3	5	5	3	1	5	44	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	47	91
138	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	41	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	40	81
139	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	2	4	39	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	47	86
140	5	1	5	3	4	1	1	3	5	5	5	5	43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	100
141	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	113
142	5	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	73
143	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	55	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	112
144	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	57	115
145	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
146	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84
147	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	32	61
148	5	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	45	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	46	91
149	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	22	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	32	54
150	4	3	2	3	2	1	3	3	4	3	2	3	33	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	28	61

151	3	2	1	2	2	1	2	3	4	2	1	2	25	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	17	42
152	5	2	1	3	1	5	1	5	5	2	2	1	33	5	3	4	3	4	1	5	3	4	1	5	3	41	74
153	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	1	2	22	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	40
154	4	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	4	45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55	100
155	3	3	1	3	1	1	1	5	5	1	1	2	27	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	28	55
156	4	3	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	39	83
157	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	91
158	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
159	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
160	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	2	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	92
161	5	4	2	3	3	2	2	5	5	1	2	3	37	5	2	3	2	3	3	5	2	3	3	5	2	38	75
162	5	3	1	5	1	1	3	4	5	1	1	3	33	4	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	40	73
163	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	5	44	5	3	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	49	93
164	4	2	1	5	2	3	2	4	5	2	3	5	38	5	3	2	3	2	5	5	3	2	5	5	3	43	81
165	5	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	4	38	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	39	77
166	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	24	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	14	38
167	5	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	5	36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	20	56
168	5	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	36	5	4	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4	47	83
169	3	1	2	3	1	1	2	3	4	3	3	2	28	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	27	55
170	3	2	1	2	1	1	1	4	5	1	1	4	26	4	1	2	1	2	4	4	1	2	4	4	1	30	56
171	5	5	3	4	4	1	3	5	5	3	1	5	44	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	47	91
172	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	41	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	40	81
173	3	4	3	3	3	2	3	4	5	3	2	4	39	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	47	86
174	5	1	5	3	4	1	1	3	5	5	5	5	43	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	100
175	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	113
176	5	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	73
177	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	55	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	112
178	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	115
179	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	45	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	80
180	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	2	5	49	4	1	3	1	3	5	4	1	3	5	4	1	35	84



### Acta de aprobación de originalidad de tesis

Yo, Gliria Susana Méndez Ilizarbe, Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú, periodo 2018" de la estudiante: Manuel Rolando Calampa Pérez, y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 29% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin. El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 14 de agosto de 2018


Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

DNI: 07059554

Feedback Studio - Mónica Freiles

https://www.turnitin.com/.../feedback-studio/.../feedback-studio

feedback studio TESIS MANUEL CALAMPA, 18\_Legion.docx /1 < 137 de 140 >



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Comunicación organizacional y la negociación de los conflictos en el Fondo Funerario de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Br. Manuel Rolando Calampa Pérez

Resumen de coincidencias

24 %

1	braderneg.com	3 %
2	empife.es	2 %
3	es.elsalvador.es	2 %
4	infoc2.ut.edu.gt	2 %
5	diccible.es	2 %
6	investibon.com.uy	2 %
7	cybernetico.universidad...	2 %
8	modulomergentia.com	2 %
9	disruptor.es	2 %

Página 1 de 72    Número de palabras: 13181

Text only Report    High Resolution    Activo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CALAMPA PÉREZ MANUEL ROLANDO

D.N.I. : 42079608

Domicilio : Jr. C. EUSEBIO Nº 263 URB. SAN GERMÁN

Teléfono : Fijo: \_\_\_\_\_ Móvil: 944578804

E-mail : cpmamano1@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

CALAMPA PÉREZ MANUEL ROLANDO

Título de la tesis:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA NEGOCIACIÓN DE LOS  
CONFLICTOS EN EL FONDO FUNERARIO DE LA POLICIA  
NACIONAL DEL PERÚ EN EL PERIODO 2018

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :  Fecha: 05 de AGOSTO de 2018





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CALAMPA PÉREZ MANUEL ROLANDO

INFORME TÍTULADO:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA NEGOCIACIÓN

DE LOS CONFLICTOS EN EL FONDO FUNERARIO DE LA POLICIA

NACIONAL DEL PERÚ EN EL PERÍODO 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 21-08-2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

**DR. CHANTAL JARA AGUIRRE**  
DTE ESCUELA DE POSGRADO UC