

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LOS
SERVICIOS DE SALUD**

TESIS

**COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE MANEJO DE
CONFLICTOS EN EL PERSONAL DE SALUD DEL POLICLÍNICO
POLICIAL CARABAYLLO**

Presentado por:

Lic. SILVIA TEODORA RONDÓN ANGULO

Para optar el grado de Maestra en Administración

de los Servicios de Salud

Asesor de Tesis: Dr. Fernando Vigil Cornejo

LIMA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por su amor infinito hacia mi persona.

A mis amados padres por las enseñanzas brindadas en el transcurso de sus vidas, por sus buenos valores inculcados que fueron pilar para mi formación personal y profesional.

A mi amada familia, esposo Rodolfo, hijo Rodolfo e hija Rosslynd quienes me dieron el apoyo incondicional para seguir adelante con mis anhelos profesionales a pesar de las duras dificultades de salud que se presentaron.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega por haberme aceptado ser parte de ella.

A mi Maestro Asesor por su guía y paciencia.

A los trabajadores del Policlínico PNP Carabayllo por su participación, ya que sin ellos no hubiera sido posible la recopilación de información para este estudio.

Agradezco a todos los que contribuyeron para que esta Tesis pueda llevarse a cabo.

ÍNDICE

	Pág
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. Marco histórico	11
1.1.1 Pinceladas de hechos históricos en la comunicación interna.	11
1.1.2 Algunos hitos históricos sobre el Conflicto y sus estilos de manejo.	13
1.2. Marco teórico	14
1.2.1. Comunicación interna.	14
1.2.2. Manejo de conflictos	26
1.3. Investigaciones	32
1.3.1. Nacionales.	32
1.3.2. Internacionales	33
1.4. Marco conceptual	35
CAPÍTULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	37
2.1. Planteamiento del problema	37
2.1.1. Descripción de la de la realidad problemática	37
2.1.2. Definición del problema principal y específicos	38
2.2. Finalidad y objetivos de la investigación	38
2.2.1. Finalidad	38
2.2.2. Objetivo general y específicos	38
2.2.3. Delimitación del estudio	38
2.2.4. Justificación e importancia del estudio	39
2.3. Hipótesis y variables	39
2.3.1. Hipótesis principal y específicos	39

2.3.2. Variables e indicadores	40
CAPÍTULO III. MÉTODO, TÁCTICA E INSTRUMENTOS	42
3.1. Población y muestra	42
3.2. Diseño utilizado en el estudio	43
3.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos	44
3.4. Procesamiento de datos	47
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
4.1. Análisis descriptivo	49
4.1.1. Variable comunicación interna	49
4.1.2. Variable estilos de manejo de conflictos	50
4.2. Contrastación de hipótesis	52
4.2.1. Relación comunicación interna y estilos de manejo de conflictos	52
4.2.2. Relación comunicación interna y dimensión estilo complaciente	53
4.2.3. Relación comunicación interna y dimensión estilo competidor	54
4.2.4. Relación comunicación interna y dimensión estilo comprometido	55
4.2.5. Relación comunicación interna y dimensión estilo colaborador	56
4.2.6. Relación comunicación interna y dimensión estilo evasivo	57
4.3. Discusión de resultados	58
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Recomendaciones	64
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Nº		Pág
Tabla 1	Canales de Comunicación	19
Tabla 2	Variable: comunicación Interna	40
Tabla 3	Variable: Estilos de manejo de Conflictos	40
Tabla 4	Distribución poblacional del personal de salud en el Policlínico Policial Carabayllo	42
Tabla 5	Distribución muestral del personal en el Policlínico Policial Carabayllo	43
Tabla 6	Validez de contenido del cuestionario comunicación interna según prueba binomial	45
Tabla 7	Comunidades de los ítems de la variable comunicación interna	45
Tabla 8	Estadísticos total-elemento de la variable comunicación interna	46
Tabla 9	Resultado de evaluación por expertos del Cuestionario sobre estilo de manejo de conflictos de Thomas – Kilman	47
Tabla 10	Comunidades de los ítems de la variable estilo de manejo de conflictos	47
Tabla 11	Estadísticos total-elemento de la prueba estilos de manejo de conflictos	48
Tabla 12	Pruebas de normalidad de la comunicación interna	49
Tabla 13	Estadísticos descriptivos de la variable comunicación interna	50
Tabla 14	Estadísticos descriptivos de la variable estilos de manejo de conflictos	50
Tabla 15	Correlación de la comunicación interna con los estilos de manejo de conflictos	52
Tabla 16	Correlación de la comunicación interna con la dimensión estilo complaciente de los estilos de manejo de conflictos	53
Tabla 17	Correlación de la comunicación interna con dimensión estilo competidor de los estilos de manejo de conflictos	54
Tabla 18	Correlación de la comunicación interna con la dimensión estilo comprometido de los estilos de manejo de conflictos	55
Tabla 19	Correlación de la comunicación interna con la dimensión estilo colaborador de los estilos de manejo de conflictos	56
Tabla 20	Correlación de la comunicación interna con la dimensión estilo evasivo de los estilos de manejo de conflictos	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº		Pág
Figura 1	Comunicación descendente	21
Figura 2	Comunicación ascendente	22
Figura 3	Comunicación horizontal	22
Figura 4	Modelo de estilos de manejo de conflictos de Blake y Mouton	29
Figura 5	Modelo de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann	30
Figura 6	Distribución porcentual de la población	42
Figura 7	Distribución porcentual de la muestra	43
Figura 8	Promedios de la variable comunicación interna y sus dimensiones	50
Figura 9	Promedios de la variable estilos de manejo de conflictos y sus dimensiones	51
Figura 10	Diagrama de dispersión comunicación interna y estilos de manejo de conflictos	52
Figura 11	Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión complaciente	53
Figura 12	Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión competidor	54
Figura 13	Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión comprometido	55
Figura 14	Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión colaborador	56
Figura 15	Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión evasivo	57

RESUMEN

El presente estudio se propuso desarrollar el objetivo de determinar la relación que existe entre la comunicación interna con los estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo; desde un paradigma cuantitativo y un diseño no experimental, transeccional y correlacional. Se trabajó con una muestra de 52 trabajadores de la salud de ambos sexos y diversas ocupaciones, a los que se les encuestó dos instrumentos: Cuestionario de Comunicación Interna de Alejandra Anselmo (2018) y Cuestionario para medir el estilo de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann.

El análisis de los resultados mostró que la comunicación interna no se relacionó significativamente tanto con los estilos de manejo de conflictos como en sus dimensiones complaciente, competidor, comprometido, colaborador, y evasivo. Se concluye que las características de la muestra dentro de un régimen de autoridad vertical han generado que la efectividad de las estrategias de manejo de los conflictos no se ha expresado en su totalidad, sino que se ha presentado disminuida, produciendo una relación no significativa con las características de la comunicación interna del Policlínico.

Palabras Clave: Comunicación interna, manejo de conflictos, estilos: comprometido, colaborador, complaciente, evasivo, competidor.

ABSTRACT

The present study set out to develop the objective of determining the relation that exists between internal communication and conflict management styles in the health staff of the Carabayllo Police Polyclinic; from a quantitative paradigm and a non-experimental, transectional and correlational design. It worked with a sample of 52 health workers of both genders and different occupations, who were surveyed with two instruments: the Internal Communication Questionnaire by Alejandra Anselmo (2018) and the Questionnaire to measure the conflict management style of Thomas and Kilmann.

The analysis of the results showed that internal communication was not significantly related to conflict management styles as well as to its complacent, competitive, committed, collaborative, and evasive dimensions. It is concluded that the characteristics of the sample within a regime of vertical authority have generated that the effectiveness of the conflict management strategies has not been expressed in its totality, but that it has been presented diminished, producing a non-significant relation with the characteristics of the internal communication of the Polyclinic.

Keywords: Internal communication, conflict management, styles: committed, collaborative, complacent, evasive, competitor.

INTRODUCCIÓN

En el manejo de conflictos en el ámbito de la salud, es necesario utilizar estilos o estrategias al tratar de resolverlos, ya que, en nuestra realidad, los conflictos son muy frecuentes en el día a día en los diversos ámbitos, social, familiar, laboral, de salud, etc. En el ámbito de salud, como en la sanidad de las fuerzas policiales, las situaciones problemáticas se presentan frecuentemente, debido a una serie de características propias que hacen que los procesos no sean eficientes y por lo tanto no haya la completa aceptación de los protagonistas institucionales, especialmente en el contexto interno.

En el trabajo que estamos presentando se ha organizado en cinco capítulos, donde se expone el proceso de desarrollo de la tesis y los procesos de intervención que se desarrolló para determinar cuál fue la relación entre la comunicación interna del policlínico policial con los estilos de manejo de conflictos que se utilizan.

En el capítulo I nos abocamos a desarrollar los fundamentos teóricos de la investigación teniendo como contenido el marco histórico donde se muestra una pincelada sobre la comunicación interna, sobre los conflictos, las relaciones humanas y el enfoque interaccionista; el marco teórico conceptual de la comunicación interna y los estilos de manejo de conflictos que sustentan la tesis; y las investigaciones antecedentes tanto nacionales como internacionales.

En el capítulo II de los problemas, objetivos, hipótesis y variables; mostrando el planteamiento del problema, donde se describen y formulan el problema principal y los secundarios; se formulan la finalidad, los objetivos generales y específicos, se delimitan los ámbitos de estudio y se presenta la justificación del presente estudio; se formulan tanto la hipótesis general como las específicas; y, por último, se definen las variables estudiadas y se presenta su operacionalización.

El capítulo III, se plantea el método, la técnica y los instrumentos. Se presenta la población y las características de la muestra; se expone el diseño investigativo desarrollado; se indica la técnica empleada y los instrumentos trabajados; y, finalmente, se indica las características del procesamiento de la información.

En el capítulo IV de la presentación y análisis de los resultados, se muestra el procesamiento, presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada, expresados en tres apartados: análisis descriptivos de las variables en estudio, la contrastación de las hipótesis formuladas, y finalmente, se realiza la discusión de los resultados.

En el capítulo V, se plasma las principales conclusiones de la investigación y se formula algunas recomendaciones que se desprende de este estudio. Y, finalmente, se detalla las referencias bibliográficas y los anexos de la presente tesis.

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco histórico

1.1.1 Pinceladas de hechos históricos en la comunicación interna.

Tal como lo señala Paul Watzlawic, en sus axiomas de la comunicación humana, que es imposible que una empresa o institución no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

La comunicación interna, en su gestión profesional, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta (70's). La comunicación interna como realidad y fenómeno organizacional siempre ha existido, ya que tiene que ver la esencia, la naturaleza de cualquier organización humana. Se da desde que los primeros pobladores de la tierra se organizaban en bandas para lograr objetivos básicamente de sobrevivencia (alimentación, defensa y procreación de la especie) y se va consolidando con el tiempo.

Pero, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Tal como señala Villafañe (1998. 2011) dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del *management*, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos –aniversarios, fiestas, olimpiadas deportivas-, etc.).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a

la estrategia del negocio). En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bi-direccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del *feedback*. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (*mail*, intranet, *newsletters* y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (*streaming* vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas –intra área e inter área-.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la Comunicación Interna en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

La gestión actual de la Comunicación Interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión del negocio y la cultura e identidad corporativa.

¿Cómo lo logra? A través de un método, la planificación estratégica comunicacional (diagnóstico, táctica, plan de acciones, seguimiento y evaluación); una forma, la implementación simultánea en tres dimensiones de acción (estratégica –gerentes-, operativa –jefes y equipos- y funcional –comunicadores-); y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y de vanguardia: medios digitales, escritos, audiovisuales (revistas impresas y electrónicas, Intranet, *Newsletters*, *blogs*, *wikis*, *podcasts*, canales de TV internos); acciones masivas, grupales e interpersonales (programas de desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas de gerentes, etc.); capacitaciones en Comunicación Interna a gerentes, jefaturas y comunicadores (programas de coaching, seminarios, talleres y cursos); y mediciones generales y específicas (encuestas masivas, diagnósticos, cascadas de comunicación, etc.).

1.1.2 Algunos hitos históricos sobre el Conflicto y sus estilos de manejo.

El interés por identificar y medir los estilos de manejo del conflicto se inicia con el trabajo de Blake y Mouton (1964, 1970) en la década de los 60's. Vamos a presentar tres modelos de conflicto que se formularon en diversos momentos de la historia, estos modelos nos permiten visualizar como ha ido evolucionando el conflicto y la manera de gestionarlo.

A) Enfoque tradicional.

Sobre este enfoque, en el libro *Comportamiento organizacional*, Robbins y Judge (2009) afirman que:

Todo conflicto era solo visto negativamente y era sinónimo de términos tales como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa (...). El conflicto era dañino y debía evitarse, esta definición era propia con el comportamiento de los grupos entre 1930 y 1940. (p. 486)

En este modelo, el conflicto fue visto como lucha, enfrentamiento o pelea; la conceptualización del conflicto respondía al contexto histórico mundial en el que se hallaba la sociedad; en muchos países como Alemania e Italia las ideologías e intereses opuestos los enfrentaban con otros países; al primar los intereses propios no eran posibles las soluciones y ello conllevó a un enfrentamiento armado. Por estas razones se relacionaba al conflicto con la violencia y destrucción, por lo tanto, debía evitarse en todos los ambientes.

B) Enfoque de las relaciones humanas.

El contexto social fue cambiando y con ello el enfoque tradicional iba perdiendo relevancia; comenzaba a surgir un nuevo enfoque, el de relaciones humanas. Robbins y Judge (2009) afirman que:

Este enfoque planteaba que el conflicto era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba su aceptación [el conflicto] no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. Este enfoque dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970. (p. 487)

Para los autores el conflicto es inherente a los grupos sociales y no se puede evitar. Según esta teoría, si los conflictos se manejan adecuadamente, pueden resultar beneficiosos para la organización, porque permite el crecimiento grupal. El contexto en el que se desarrolló esta teoría fue casi al finalizar la Segunda Guerra Mundial, donde EE.UU. surge como potencia económica después de la guerra; durante los siguientes años van a desarrollarse más conflictos por intereses económicos, pero van a ser controlados para no estallar en una tercera Guerra Mundial.

C) Enfoque interaccionista.

A finales del siglo XX e inicios del siglo XXI las sociedades a nivel mundial van a desarrollarse científica y tecnológicamente, ello conlleva a generar cambios en el enfoque que se tenía sobre el conflicto, surge el punto de vista interaccionista. En palabras de Robbins y Judge (2009), este enfoque teórico:

Promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación [...] invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto [...] no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Estas son las formas funcionales, constructivas de

conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto. (p. 487)

En la actualidad este enfoque predomina en muchas organizaciones por las alternativas de desarrollo que ofrece, al utilizar diversas y opuestas ideas dentro de un grupo para luego concertar en una sola idea que una a todas, el cual apoye las metas del grupo.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Comunicación interna.

A) La comunicación corporativa.

El concepto de comunicación organizacional se puede definir como una disciplina o como un conjunto de técnicas:

Como una disciplina la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. [...] como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo de la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Andrade, 2005, p.16)

La comunicación es un proceso o conjunto de etapas que van desde la emisión del mensaje hasta su recepción y comprensión. Este proceso le otorga significado a las circunstancias que nos rodean (Brandolini, González y Hopkins, 2009); ya que desde que percibimos una situación, un diálogo, una transacción interpersonal, ya se puede leer mensajes; el contexto donde se da esa relación da una particular interpretación, por ejemplo estar en local de trabajo, estar en la calle, etc.; las interacciones comunicativas propiamente dichas, tiene que ver con la comunicación no verbal, las connotaciones emocionales, la claridad, la oportunidad, etc., intervienen en los actos comunicativos; el estar ante una autoridad, ante colegas, ante un profesional de una misma carrera o de una diferente. En esta misma línea argumentativa, es “un proceso transaccional continuo y permanente que abarca las interacciones humanas, actúa en un sistema de interlocución con intenciones diferentes, aunque complementarias, y crea relaciones por medio del intercambio de mensajes” (Ferrari y França, 2012, p. 16)

La comunicación en el marco de la Teoría del Comportamiento cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Al respecto, Robbins (2004) plantea algunas consideraciones en el párrafo siguiente:

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía, [...]. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, sino es el óptimo, [...]. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación

proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. (p. 284)

B) La comunicación en el ámbito de la salud.

Los hospitales y policlínicos son fuentes inagotables de información e interacciones comunicativas, y los públicos son diversos. La comunicación interna en estas instituciones se apoya en dispositivos de gestión orientados a dar respuesta organizacional a las relaciones en el ámbito laboral, a la vez que promover la identificación, integración y cohesión del personal que genere un clima de confianza mediante el funcionamiento de un buen sistema de gobierno institucional. Todo orientado a un solo propósito: dar un servicio de calidad al paciente, al usuario de nuestros servicios.

La comunicación es un elemento esencial de la labor del gestor o del responsable del establecimiento de salud, en nuestro caso del Policlínico Policial Carabayllo. Se trata de comunicar eficazmente qué somos, qué hemos logrado, qué pretendemos y cómo podemos hacer de forma adecuada nuestras actividades fomentando la colaboración de profesionales (médicos, enfermeros y otros), técnicos en enfermería y de otras áreas; todo orientado a satisfacer los requerimientos de los pacientes.

C) Conceptualización de la comunicación interna.

a) Diferenciación y precisión de conceptos.

La comunicación es un concepto que abarca toda la actividad humana. La comunicación que se da en las empresas o en las instituciones públicas, es denominada comunicación corporativa o comunicación institucional. Esta comunicación comprende tanto la comunicación interna como la comunicación externa. Pero, nuestro interés de focalizarla en la comunicación interna, precisando aún más la comunicación interna dentro de las instituciones, la comunicación interna en el Policlínico Policial de Carabayllo. Es decir, nos interesa la comunicación que se da dentro de los públicos internos del policlínico.

Los públicos internos en el Policlínico Policial Carabayllo están constituidos por la jerarquía y los subordinados; los que conforman un servicio; los integrantes de una carrera; los integrantes de los licenciados, de los técnicos, de los administrativos y operarios. Es decir, hay particularidades específicas en estos públicos, en lo que comúnmente se les dice: los clientes internos.

b) Definiendo la comunicación interna.

Hablamos de comunicación interna para referirnos a la comunicación que se genera y se consume dentro del propio Policlínico Policial Carabayllo. La diferenciamos de la comunicación externa tanto en el origen de la comunicación como en el destinatario de la misma.

Así, a manera de introducción, la comunicación interna es una forma de relación que se da entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, donde los factores que la condicionan o determinan influyen y afectan esas relaciones, y que involucran a tres actores: las personas, el entorno y la empresa (Policlínico Policial Carabayllo), cada una con sus peculiaridades. Asimismo, la comunicación interna es una actividad que persigue diferentes objetivos, que recurre a distintas estrategias y soportes de comunicación (intranet, revista corporativa, etc.), que influye en varios aspectos de la organización (procesos de gestión, procesos médicos, etc.) y que concierne a todos los empleados, por ello requiere una gestión estratégica y directiva que permita orientar esta actividad hacia la consecución de las metas globales

que persigue el hospital. Y, en segundo lugar, hay que considerar a la comunicación interna como una herramienta estratégica de dirección porque muchas de las iniciativas que se emprenden bajo el marco de esta actividad influyen en la calidad del servicio médico global que los hospitales ofrecen a los pacientes. Y, por tanto, la gestión correcta de esta actividad influye en la satisfacción del paciente, lo cual, a su vez, influye en la imagen de marca y en la reputación de la organización. (Medina, 2012, p. 28)

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la dirección de la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados (Toro, 2014).

La comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Capriotti, 2009, p. 35)

En consecuencia, la comunicación interna en la organización, es el proceso que permite el intercambio de información entre los públicos internos, que tienen la finalidad de motivar y mejorar el comportamiento dentro de la institución.

En esta perspectiva cuanto menos se distorsione la comunicación en las organizaciones de salud, los mensajes de la ejecución de los objetivos estratégicos, las relaciones informales y formales entre los miembros serán mucho más óptimas.

D) Relevancia de la comunicación interna.

En cuanto a este constructo hipotético se puede decir que, en el entorno organizacional, la comunicación interna es un valioso instrumento que tiene la finalidad de transmitir los mensajes de la organización a sus públicos internos.

En cuanto a la importancia o el rol que cumple la comunicación interna dentro de la institución, se puede señalar dos aspectos importantes: el objetivo que persigue y su utilidad dentro de la institución de salud policial. En relación al primero, tiene un objetivo importantísimo que "...es mantener al personal informado de todos los acontecimientos y problemas que afectan a la organización en general y, muy especialmente de los que afectan a cada uno en particular" (Sanz y González, 2005, p.152). En cuanto al segundo, es un:

Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (La Porte, 2001, p. 43)

Pero, no solo favorece o promueve relaciones eficientes, sino que también puede constituirse en una barrera, en un factor tóxico, que produce conflictos, un ambiente enrarecido, y un desgaste psicológico entre los miembros de la institución.

D) Objetivos y funciones de la comunicación interna.

a) Objetivos de la comunicación interna

A manera de introducción, La comunicación interna debiera favorecer, al menos, los siguientes objetivos:

- Compartir una misma cultura y valores organizacionales.
- Comunicar indicaciones, normas e instrucciones.
- Implicar a las personas en los objetivos institucionales y reconocer el esfuerzo en el logro de resultados.
- Multiplicar los avances en calidad y seguridad, realizar una gestión efectiva del conocimiento.
- Consolidar la reputación del hospital.
- Evitar que el personal se “entere por la prensa” o “por otros” de lo que pasa en el propio hospital.

Según Capriotti (2009), la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

- A nivel relacional: establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.
- A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.
- A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.
- A nivel formativo: Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.
- Analizando lo anterior se puede inferir que los objetivos asignados a la comunicación interna responden a dos tipos de necesidades:
 - Las demandas y expectativas de la propia dirección de la empresa, es decir que los empleados contribuyan a alcanzar los objetivos finales de la compañía, privilegiando la responsabilidad, el compromiso, el emprendimiento y la no dependencia.
 - Las demandas y expectativas del empleado o cliente interno de la empresa, tendientes a obtener mayor satisfacción en el trabajo y al aumento de su nivel de participación, integración y motivación. Para actuar con responsabilidad, los empleados esperan que la empresa les entregue información acerca de lo que se espera de ellos (espacios de actuación, retroalimentación de sus resultados, confianza y autocontrol). Para asumir el compromiso necesitan un horizonte movilizador y conocer las aspiraciones de la empresa -incluyendo el rol individual que tienen en ese reto. Para ser emprendedores necesitan tener una línea clara del progreso en la empresa, con el objeto de comprender por donde pueden aportar significativamente, además de poder de decisión e incentivo –para estimularse con el desafío-

. Finalmente, para no ser dependientes de la empresa, necesitan del refuerzo constante de su competitividad laboral (aumento de su valor profesional en el mercado del trabajo).

b) Funciones de la comunicación interna

Las principales funciones del proceso de comunicación interna son (Ruiz y Martínez, 2015):

- Función transmisora de la cultura empresarial, la cual se logra por medio de la comunicación formal que se desarrolla en la empresa al transmitir conocimientos al personal para que se identifiquen con la cultura empresarial.
- Función de fuente de motivación del personal, la misma se logra al transmitir información al personal para que pueda desempeñar sus funciones a cabalidad, lo cual genera motivación en los colaboradores al tener todas las herramientas para la ejecución normal de sus actividades.
- Función facilitadora del trabajo en equipo y de la resolución de conflictos, el lograr que los miembros de un equipo puedan tener una comunicación efectiva contribuye a que logren resolver cualquier situación o conflicto de manera ágil.

E) Elementos de la comunicación interna.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

a) Emisor.

“Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación” (Chiavenato, 2011a, p.50)

Es necesario que el emisor exprese claramente lo que quiere transmitir, ya sea de forma verbal o escrita.

b) Receptor.

“Es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino” (Chiavenato, 2011a, p.51)

Una persona puede desempeñar el papel de emisor y/o de receptor durante el proceso de comunicación; en dicho proceso no se requiere que los participantes estén juntos en tiempo o espacio para que se produzca. También es importante que el receptor esté atento a lo que el emisor transmite.

c) Mensaje.

Es la información que envía el emisor al receptor. “Conjunto de ideas, sentimientos, o sensaciones que el emisor envía al receptor” (Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, 2015, p.177). “El resultado del proceso de codificación es el mensaje, tanto verbal como no verbal” (Bateman, 2001, p.133). El mensaje o más conocido como información a compartir debe ser claro, coherente y no muy extenso para que el receptor lo pueda entender.

d) Código.

Conjunto de normas y símbolos común entre los participantes que sirven para transmitir el mensaje.

e) Canales de la comunicación interna.

La comunicación interna eficaz es aquella destinada a las personas, que, en base a distintos canales, hacen posible que la organización esté plenamente operativa, que cumpla con sus objetivos y que ofrezca una atención sanitaria segura, adecuada, efectiva y eficiente. “Es el portador del mensaje” (Bateman, 2001,

p.133). Las instituciones utilizan diversos canales para transmitir sus mensajes, en consecuencia, “Es común que las organizaciones dispongan de varios canales de comunicación, o medios, para enviar mensajes. Por lo general, los mensajes son escritos, verbales o una combinación de ambos” (Dubrín, 2003, p. 181).

La elección del canal la realiza el emisor, cuya decisión se basa en el medio o recursos disponibles en el momento de la comunicación. Por ello, los establecimientos de salud, como sucede con otros tipos de organizaciones, necesitan mantener activos diversos canales de comunicación para cumplir con sus fines.

Los canales de comunicación interna se clasifican básicamente en tradicionales y tecnológicos; su diferencia radica en el soporte de cada uno: los tecnológicos utilizan un soporte digital como la computadora y los tradicionales se basan en el soporte verbal o gráfico (Brandolini y cols., 2009, p. 87).

Tabla 1. *Canales de Comunicación*

Tradicionales	Tecnológicos
<input type="checkbox"/> Cara a cara	<input type="checkbox"/> Foros virtuales
<input type="checkbox"/> <i>House Organ</i> / <i>Newsletter</i> (revista)	<input type="checkbox"/> Intranet / Internet
<input type="checkbox"/> Cartelera	<input type="checkbox"/> Blogs
<input type="checkbox"/> Programas de Intercambios	<input type="checkbox"/> <i>E-mail</i> / Agenda electrónica
<input type="checkbox"/> Manual de políticas	<input type="checkbox"/> <i>Newsletters</i> electrónicas
<input type="checkbox"/> Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/> Portales de <i>e-learning</i>
<input type="checkbox"/> Reuniones, desayunos de trabajo	<input type="checkbox"/> Buzones electrónicos de sugerencias e ideas
<input type="checkbox"/> Encuestas de clima organizacional	
<input type="checkbox"/> Buzón de comunicaciones	
<input type="checkbox"/> Memos / circulares	
<input type="checkbox"/> Seminarios / talleres, etc.	

Fuente: Brandolini y cols. (2009)

De acuerdo a los objetivos institucionales y a la accesibilidad que tengan los colaboradores a los diferentes canales de comunicación se elegirán los más apropiados dentro del plan de comunicación interna. A continuación, se señalan algunos canales con el tipo de comunicación que transmiten.

- Página web: Documentos oficiales de la institución, plan anual, programa de capacitación, normas que regulan el sistema, plan de emergencias, programas, entre otros.
- Correo electrónico: Información de interés para los trabajadores y directivos, política, objetivos, procedimientos, responsabilidades, entre otros
- Conferencias y capacitaciones: Política, proceso para reporte de incidentes-accidentes de trabajo, normas de trabajo seguro, plan de emergencias, entre otros.
- Cartelera institucional: Proceso para reporte de incidentes-accidentes de trabajo, números y correos electrónicos de interés, política, posibles riesgos y acciones para evitar un incidente-accidente o enfermedad, información sobre programas que se desarrollan, entre otros.
- Volantes y/o folletos: Proceso para reporte de incidentes-accidentes de trabajo, números y correos electrónicos de interés, política, posibles riesgos y acciones para evitar un incidente-accidente o enfermedad, información sobre programas que se desarrollan, entre otros.

Asimismo, los canales de comunicación se clasifican teniendo en cuenta el soporte de los mensajes, en tradicionales y tecnológicos.

- Canales Tradicionales. Este tipo de canales utiliza un soporte tradicional como es el gráfico o papel y el verbal (cara a cara). El tratamiento de temas complejos, formales o serios debe emplear el uso de canales con soporte verbal por su efectividad. La cercanía con el interlocutor permite obtener una retroalimentación (*feedback*) inmediata y no sólo verbal sino también gestual. Los canales con soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar información que requiera la existencia de un registro escrito. Estas comunicaciones deben estar planificadas de manera que se respete la periodicidad en la publicación y distribución. (Brandolini y cols., 2009, p. 88)

- Canales Tecnológicos. El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el *feedback* o retroalimentación con el público objetivo, su principal ventaja; sin embargo, hay que considerar los diferentes perfiles del público interno para su aplicación pues las personas mayores de 50 años suelen ser más resistentes a su uso mientras que los jóvenes son más participativos y receptivos. Dentro de estos canales están (Brandolini y cols., 2009, pp. 88 – 99):

- *House Organ*: Es una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.
- *E- mails / Agenda Electrónica*: Utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Permite establecer comunicación individualizada o grupal y de forma casi inmediata.
- *Newsletters*: Es una publicación electrónica que se distribuye por *email* en forma periódica.
- *Portal de Internet – Sitio Web*: Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción con su entorno las 24 horas. Refuerza el discurso institucional.
- *Intranet*: Es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo para los colaboradores de la compañía.

f) Contexto

“Es el ambiente en el cual se produce la “comunicación” (Ruiz y Martínez, 2015); es el medio en el cual se produce la comunicación entre el receptor y emisor.

g) Retroalimentación

“La retroalimentación disminuye la distorsión potencial entre el mensaje enviado y el recibido” (Bateman, 2001, p.135). Revisión del proceso de comunicación para conocer si el mensaje ha sido recibido correctamente por el receptor.

h) Interferencia o ruido

“Cualquier factor de interferencia que, si está presente, puede distorsionar el mensaje enviado” (Bateman, 2001, p.135). Se conoce como las barreras de la comunicación dadas en el canal, se puede considerar las actitudes y emociones por el lado del receptor, estrés laboral, ruido de teclados, impresoras, timbres de teléfonos, celulares y otros sonidos que se pueden dar en el lugar de trabajo.

F) Tipos de la comunicación interna.

La comunicación de manera general, en los ámbitos empresariales e institucionales, se encuentra clasificada en comunicación formal y comunicación informal (Lacasa, 2011, pp. 46,47; Etchegaray, 2010, p. 88-89). Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

a) Comunicación formal.

La comunicación formal es aquella que se produce siguiendo los lineamientos establecidos o parametrizados dentro de la organización. Dentro de la comunicación reglamentaria se distinguen diferentes flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal. Los flujos de información son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo. (Flores, 2017) Dentro de la comunicación organizacional interna se observan los siguientes flujos de comunicación:

- Comunicación Descendente.

Tipo de comunicación que “se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquico superiores hacia posiciones inferiores” (Interconsulting Bureau, 2015, p.181); el objetivo principal es mantener informado al personal sobre temas de la organización para el normal desenvolvimiento en su puesto de trabajo. Según Bateman (2001), “La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en jerarquía de la organización. Este tipo de comunicación es la que se requiere manejar en tiempos difíciles de la organización” (p. 27).

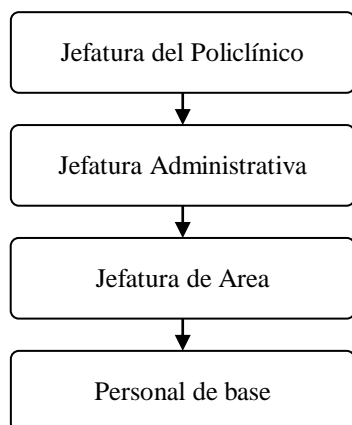


Figura 1. Comunicación descendente
Fuente: Elaboración propia

Frecuentemente se utiliza para transmitir:

- Filosofía organizacional – cultura organizacional.
- Información estratégica de la empresa.
- Directrices sobre funciones a desempeñar en un puesto de trabajo.
- Procedimientos y prácticas de la empresa.

Los principales canales de este tipo de comunicación son: representantes del personal, línea de mando y el contacto directo. Las herramientas más utilizadas para la comunicación descendente son: reuniones cortas de trabajo, actualmente llamadas *briefings*, manuales y procedimientos, reuniones generales con todo el personal, revistas, correos, charlas, entre otros. Entre las barreras que se encuentran en este tipo de

comunicación se detallan: Proporcionar mensajes confusos, Sobrecarga de información en canales de comunicación e Instrucciones mal dadas a los empleados. (Interconsulting Bureau, 2015)

- *Comunicación Ascendente.*

Tipo de comunicación que se produce cuando se transmite información desde los niveles inferiores hacia los niveles más altos. Su finalidad es la de obtener información desde la base para que así, los directivos identifiquen lo que funciona o no en la empresa (Interconsulting Bureau, 2015, p.182).

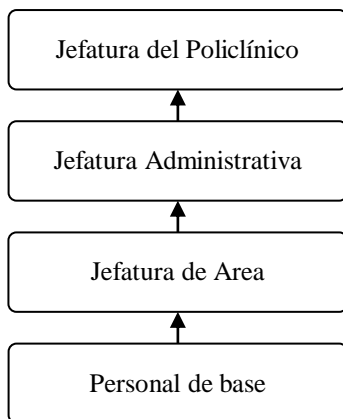


Figura 2. Comunicación ascendente
Fuente: Elaboración propia

Frecuentemente se utiliza para transmitir: Problemas o situaciones relacionadas con el desempeño; sugerencias, quejas, y Diversos temas. Las herramientas más utilizadas para la comunicación ascendente son: entrevistas personales, encuestas, buzón de sugerencias. Entre las barreras que se presentan en este tipo de comunicación se puede mencionar: Falta de disponibilidad de tiempo de los jefes; miedo de los trabajadores de expresar sus necesidades o problemas; y, falta de conocimiento del personal de base sobre a quién dirigir sus inquietudes.

- *Comunicación Horizontal.*

Tipo de comunicación que se produce de manera lineal entre departamentos, desarrollándose en un mismo nivel de mando o entre personas del mismo departamento que desempeñan los mismos trabajos.

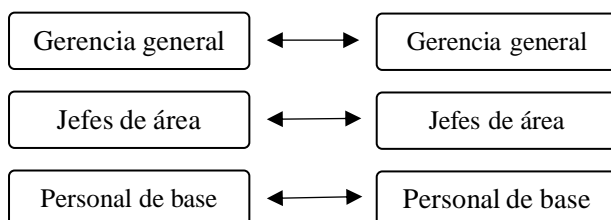


Figura 3. Comunicación horizontal

El objetivo de la comunicación horizontal es conseguir la integración y armonización entre los distintos servicios que existen en la empresa, lo cual genera un buen ambiente de trabajo y búsqueda de soluciones a situaciones que se presentan (Interconsulting Bureau, 2015, p.182). Entre las herramientas más utilizadas en la comunicación horizontal se encuentran las reuniones, informes, los equipos de mejora. Entre las barreras que se presentan en este tipo de comunicación se pueden mencionar: Lenguaje diferente o

distinto entre las partes, malas relaciones interpersonales, desconocimiento del entorno laboral y falta de integración o participación de los trabajadores.

b) Comunicación Informal

La comunicación informal es aquella que está fuera del control de la organización y se da libremente entre emisor y receptor, suele ser de tipo oral. La comunicación informal surge de la interacción libre entre los colaboradores. Asimismo, según Ehb (2010, p. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor.

En función del canal utilizado:

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

G) Barreras de la Comunicación Interna.

Las barreras de la comunicación interna son obstáculos o impedimentos para que el mensaje que se envía sea recibido de manera diferente o distorsionada. A continuación, se presenta los tres diferentes tipos de barreras basados en el criterio de Chiavenato (2011b), formulados en su libro *Administración de Recursos Humanos*:

a) Barreras personales. “Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona; misma que distorsiona la comunicación con los demás” (Chiavenato, 2011b, p.50). Cada persona tiene el control sobre este tipo de barreras que a la final perjudican a los participantes en el proceso de comunicación. Entre las barreras personales se identifican: limitaciones personales, malos hábitos al oír, emociones, preocupaciones y sentimientos personales.

b) Barreras físicas. “Son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación” (Chiavenato, 2011b, p.50). Estas barreras están más relacionadas al entorno en el cual se desarrolla el proceso de comunicación, muchas de ellas fuera del control de los individuos participantes en la comunicación. Entre las barreras físicas se detallan: espacio físico, interferencias, fallas mecánicas, ruidos, distancia, entre otros.

c) Barreras semánticas. “Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación” (Chiavenato, 2011b, p.50). Entre las barreras semánticas se identifican: interpretación de la palabra, traducción en idiomas, significado de señales y símbolos, decodificación de gestos y sentido de los recursos; este tipo de barreras se encuentran regularmente presente en el medio laboral.

d) Barreras o causas de deficientes relaciones interpersonales en la PNP. Veamos en la relación interpersonal superior – subordinados.

Causas internas que llevan a los jefes a deficientes relaciones interpersonales con los subordinados en la PNP: Carácter intolerante en cuanto al trato con los demás, lo cual provoca inseguridad y deficiente relación con el subordinado; tensión interna producto del trabajo, poca o nula empatía con el subordinado; insuficiente formación que no le sea posible desarrollar liderazgo o el trabajo en equipo; soberbia o arrogancia de considerarse vasto o muy conecedor; por el grado jerárquico o cargo en el que se encuentra; y, exceso de confianza con el subordinado (Escobedo, 2015, p. 49).

Causas internas que llevan a subordinados a deficientes relaciones interpersonales con sus jefes en la PNP: Cuando el subordinado no acepta la comisión de una infracción o acto irregular; formación disciplinaria policial deficiente; exceso de confianza con el jefe; acumulación de problemas de índole disciplinario, lo cual le crea desaliento e intransigencia en la relación con sus superiores; carácter intolerante respecto de órdenes que según su entender son abusivas o no justas; la falta de respeto por parte del superior; poca o nula empatía con el jefe; mala relación laboral con el jefe; y, falta de compromiso del subordinado (Escobedo, 2015, p. 50).

H) Premisas de la comunicación interna

Un punto de partida que no debemos olvidar (primera premisa) es que “todo comunica”. Tengamos intención de comunicar algún dato, información u opinión, o sencillamente permanezcamos callados, siempre estamos comunicando algo. Lo mismo sucede con el hospital. Si tenemos un propósito en la comunicación y la planificamos, podremos orientar su sentido. Un corolario derivado de lo anterior es que, aunque se busque lo contrario “hay comunicación también en el silencio”.

La segunda premisa que debemos recordar es que “nada existe si no se comunica”. Puede resultar excesivamente dramático, pero si lo piensa un poco verá que no está nada alejada de la realidad esta afirmación. Aunque nuestro trabajo sea ejemplar, si nadie lo sabe nunca será valorado. Si nuestros hallazgos no se comparten, poco mejorará la calidad de la atención que prestamos a los pacientes y así sucesivamente.

La tercera premisa es que la comunicación es, al menos, bidireccional. Yo digo, tu escuchas, según escuchas yo digo, tú dices yo escucho y según yo escucho tú dices y así sucesivamente. Esta diversidad enriquece la comunicación, pero en un contexto organizacional requiere cierto orden para evitar el caos. En este caso, por ejemplo, que los rumores sean la forma en que el personal accede a la información que le interesa.

La cuarta premisa que debemos recordar es que la comunicación interna no se improvisa, sino que requiere de un plan. Muchos esfuerzos de los equipos directivos han resultado en balde ya que no han estado planificados, cohesionados y orientados a metas concretas. Es lo que llamamos Plan de Comunicación Interna.

La quinta premisa, que la inversión en comunicación interna solo tiene resultados a largo plazo. No podemos esperar que al poner en marcha una nueva iniciativa, por ejemplo, un banner en la web, el personal rápidamente afirme que se siente bien informado.

1) Dimensiones de la comunicación interna en estudio

Formanchuk (2010) plantea siete dimensiones del desarrollo de la comunicación interna, dentro de su modelo de las siete áreas de valor de la comunicación interna, como son: la esencial, la operativa, la estratégica, la cultural, la motivacional, el aprendizaje y la inteligencia.

Dimensión 1. Esencial

Una organización nace a partir de una conversación, puesto que todo comienza con un dialogo, esta dimensión hace que la organización exista (Formanchuk, 2010). La organización se basa en una relación de dos o más personas, las cuales se vinculan para llegar a un objetivo en común. Esto consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. La comunicación es un recurso clave dentro de una organización, ya que nos beneficia en el logro de alcanzar las metas. Pero más que un recurso es la parte esencial de la organización, puesto que alimenta todas sus áreas, uniendo cada parte y siendo indispensable para su existencia y supervivencia, se puede decir que si no hay comunicación la actividad organizada no existe.

Dimensión 2. Operativa

Esta dimensión se refiere a que los colaboradores sepan hacer su trabajo. Sabiendo que un primer paso es que exista la organización, como paso siguiente es que las personas creen estrategias para poder alcanzar los objetivos pautados. La comunicación interna es importante en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, se puede conseguir que todos los colaboradores sepan cuáles son funciones, por qué están dentro de la organización y qué se espera de ellos. (Formanchuk, 2010)

Dimensión 3. Estratégica

La dimensión Estratégica se refiere a que los colaboradores sepan por qué deben hacerlo. Dentro de esta dimensión se debe procurar que los colaboradores se sientan orientados y comprometidos dentro de la organización, teniendo en cuenta las metas y objetivos de la misma. Así mismo que se sientan motivados y valorados. Por el contrario, los colaboradores que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a pensar que las cosas que hacen no tienen sentido o no tienen un mayor impacto dentro de la organización. (Formanchuk, 2010)

Dimensión 4. Valorativa

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar, ya que debe ser verdadera, demostrable y aplicable. Dentro de una organización los objetivos, responsabilidades, funciones pueden ser modificados, pero cuando se habla de los valores no son tan flexibles como lo anteriormente descrito. Los valores dentro de la organización, son sumamente importantes, puesto que si se comunica de manera adecuada logra que haya integración, unidad, fortaleza y atracción. (Formanchuk, 2010)

Dimensión 5. Motivacional

La motivación dentro de la organización es un desafío el cual se debe hacer de manera minuciosa y personalizada, puesto que cada persona tiene intereses diferentes y particulares. Al trabajar esta dimensión se busca generar una comunicación positiva para los colaboradores. Implica que la persona se sienta orgullosa de ser parte de la empresa, teniendo una visión de crecimiento dentro de ella, favoreciendo un buen clima laboral y relaciones interpersonales. (Formanchuk, 2010)

Dimensión 6. Aprendizaje

El aprendizaje dentro de la comunicación es cuando se brinda la retroalimentación acerca de su desempeño dentro de la organización, dándole a conocer si se debe mejorar alguna función la cual se está realizando, para la mejora tanto de la empresa como del profesional. Es importante tener en cuenta que se deben dar espacios de diálogo con los colaboradores, prestándoles atención tanto a ellos como a su desempeño dentro del cargo que ocupa, siendo constantes y no solo una o dos veces por año. (Formanchuk, 2010)

Dimensión 7. Inteligencia

La dimensión de inteligencia, involucra abrir un espacio de dialogo en donde los colaboradores puedan proponer sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. Esta dimensión nos beneficia mucho, ya que permite crecer, aprender y mejorar dentro de la organización, motivando a la gente, escuchándola y valorándola. (Formanchuk, 2010)

1.2.2. Manejo de conflictos:

El manejo o gestión de conflictos, es entendida como la capacidad para resolver de manera eficaz cualquier situación, hecho o problema que afecte a las relaciones interpersonales y/o ponga en riesgo los objetivos, intereses y necesidades del personal de las instituciones de salud, así como su capacidad de negociación, a través de la cuál es posible la descripción de acuerdos a partir de diferentes tácticas.

A) Los conflictos.

El sector salud, es un sector que está predispuesto a que se presenten diferentes inconvenientes que generen conflicto, donde en muchos casos las situaciones se convierten en crisis, alterando el ambiente de trabajo. Esta situación de conflicto se puede dar entre los compañeros del policlínico, generando que el ambiente de trabajo se torne desequilibrado, afectando el desempeño en el cumplimiento de funciones del personal.

El constructo “conflicto” se trata de un fenómeno connatural a la existencia humana (Silva, 2008; Maliandi, 2010), que presenta un carácter transversal para todo tipo de interacciones y relaciones sociales. En este sentido, Osorio (2012) lo define como:

... una situación en la que un actor (persona, comunidad, Estado...) percibe que uno o varios de sus fines, propósitos, preferencias o medios para alcanzarlos es amenazado o estorbado por las intenciones o actividades de uno o varios de los demás actores con que interactúa (del mismo o de diferente rango), lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha (p.64).

El conflicto es un proceso que inicia cuando se percibe que una de las partes ha sufrido un efecto negativo, o está por sufrirlo, una situación que a primera instancia genera preocupación. Manifiestan que el proceso de cualquier actividad en donde las interacciones “se cruzan”, transformándolo en un conflicto entre ambas partes. En este sentido se dice que estas situaciones reúnen un amplio espectro de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones como: incompatibilidad de metas u objetivos, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos en base a las expectativas de comportamiento, etc. (Robbins y Jugde, 2009, p. 485).

El conflicto adquiere vida cuando una de las partes sufre una interferencia o desacuerdo de alguna de las otras partes cuando se encuentran en una situación problemática originada por diferentes causas. Esta interferencia puede ser activa o pasiva (Chiavenato, 2009, p. 299), asimismo, este autor señala que la manera de resolver el conflicto influye en los resultados, constructivos o destructivos, que puede producir y, por lo tanto, en los episodios futuros de conflicto (Chiavenato, 2007, p. 364). Por tanto, es imperativo enfatizar en su manejo efectivo en la institución que estamos trabajando, ya que si no procedemos así “empieza a obstruir el avance de la organización o (...) amenaza su eficacia y desempeño (...) y perjudica su rendimiento” (p. 390). En consecuencia, la manera de afrontar el conflicto marca una profunda diferencia entre la obtención de resultados positivos o negativos (Miraval, 2003).

Asimismo, autores como Peterson (2014) y Arias-Cardona y Arias-Gómez (2017) entienden que los conflictos también pueden resultar beneficiosos en las organizaciones eficaces.

B) Manejo y resolución de conflictos.

Aunque generalmente tanto manejo como resolución de conflicto se utilizan como sinónimo, como lo hace Robbins (2004) más adelante. El Manejo del conflicto y resolución de conflictos tiene una diferenciación que conviene precisarla.

El manejo del conflicto se encuentra contenido en la resolución del conflicto, es un componente. El manejo del conflicto es una forma, modos o las maneras en que las personas se comportan habitualmente frente a situaciones de conflicto: en cambio, la resolución de conflictos son los estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones que se realizan para evitar problemas y dificultades innecesarios y reducir o resolver el exceso de conflictos. Ahora, veamos definiciones sobre la resolución de conflictos, sobre el manejo lo veremos más adelante.

La resolución de conflictos hace referencia a la conducción del mismo, haciendo uso de una serie de decisiones y/o acciones que guiarán hacia la solución del conflicto. Todo ello con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una institución u organización. Según Robbins (2004), el manejo de conflictos es el “uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto” (p. 404). Asimismo, el autor hace referencia a la negociación, como una estrategia directa que permite manejar los conflictos y disminuir el grado de tensión del conflicto alcanzando acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.

La forma en la que se manejen los conflictos básicamente se clasifican por formas positivas o negativas. En este sentido, Deutsch y Coleman (2000) retoman los procesos constructivos y destructivos, de competencia y cooperación, en los que se basa la teoría del campo de Lewin (1931, en Deutsch & Coleman, 2000), utilizándolos como referentes importantes y condicionantes de los procesos de resolución para que los conflictos sean positivos o negativos.

Las formas negativas se relacionan con la confrontación, competencia, agresión, violencia, acomodación y retirada, están en función de imponer las ideas propias sin tomar en cuenta al otro y se basan en la satisfacción de los intereses propios; mientras que las formas positivas buscan solucionar el conflicto mediante el intercambio efectivo de forma asertiva, centrándose en la búsqueda de soluciones que impliquen estrategias como el compromiso, la colaboración y negociación (Deutsch & Coleman, 2000). A

partir de las formas positivas y negativas derivan patrones específicos de manejo del conflicto en los que puede haber un compromiso mutuo, evitación mutua, o bien, una situación en la que uno de los miembros de la pareja demanda constantemente la resolución del conflicto, mientras que el otro evade o se retira de dicha situación (Eldridge, 2009).

C) Estilos de manejo de conflictos.

Los estilos de manejo de conflicto son formas o modos determinados que tienen las personas para manejar y resolver los conflictos que se presentan en sus vidas o en la organización; éstos los estilos se manifiestan luego de suponer o identificar cómo actuará la otra parte para luego saber cómo responder a su comportamiento, todos los estilos propuestos son empleados por las personas en determinadas situaciones, pero existe uno preferido o más usado. En este sentido, es importante indicar que ningún individuo manifiesta la presencia de un estilo {único, todo lo contrario, usualmente los sujetos practican varios estilos con la única premisa de que suelen implementar unos mejor que otros (Villamediana, 2012),

Los estilos para el manejo de los conflictos deben entenderse como la manera en que una parte del personal de salud del policlínico se aproxima a la otra parte ante una situación problemática. Los estilos personales de manejar los conflictos son las formas o maneras en que las personas se comportan habitualmente frente a situaciones de conflicto (Laca, 2005) o, en otras palabras, como “los patrones de comportamiento que las personas utilizan para resolver conflictos” (Filley, 1985, p. 60).

Según Thomas-Killman (Prieto, 2012) “los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuanto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuanto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación) En la actualidad existen una variedad de estilos de manejo de conflictos. Evasión, acomodo, compromiso, competencia, colaboración, las mencionadas estrategias de manejo de conflicto son necesarias según la situación. No existe un buen estilo o mal estilo”.

Ahora bien, en el manejo del conflicto la comunicación ocupa un lugar muy importante pues es a través de ella se busca solucionar los problemas (Armenta & Diaz-Loving, 2006). Además de que implica un intercambio de información de los pensamientos, sentimientos, temores y percepción de un miembro de la organización hacia el otro. Amorós (2013), menciona que: “tener una capacidad de manejo de conflictos de los miembros de una institución es importante para generar un buen clima laboral y sana convivencia dentro de la institución educativa.” (p.17).

a) Modelos de estilos de manejo de conflictos.

A través de la historia se han presentado una diversidad de modelos que tenían como objetivos el manejo y resolución de los conflictos. En el trabajo pionero de Blake y Mouton (1964, 1970) formularon un modelo básico y establecieron unas bases conceptuales, sobre la cual se desarrollaron otros, entre los principales tenemos: el modelo de Thomas y Kilmann (1974); Rubin, Pruitt y Kim (1994); Ross y DeWine (1988); Rahim (1983); Buunk et al., (1990) A pesar de las diferencias, estos y otros modelos de la misma orientación coinciden con el planteamiento básico de Blake y Mouton (1964, 1970) respecto a la relación

entre los intereses en conflicto y los estilos con los cuales las personas les hacen frente (Sorenson, Morse y Savage, 1999). Aquí, nos ocuparemos del modelo base y el Modelo TKI.

- Modelo básico.

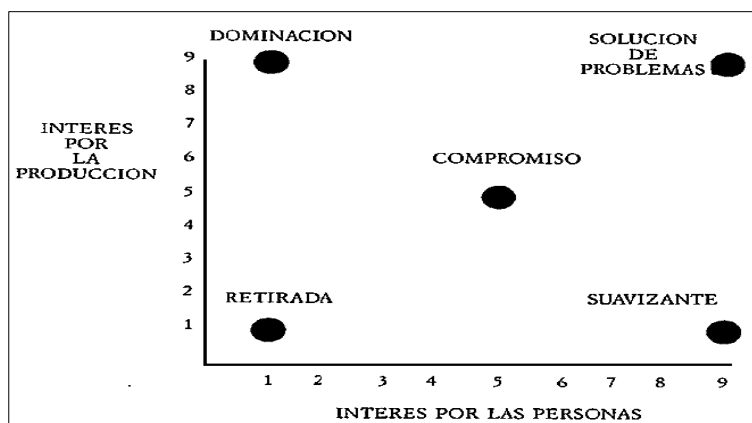


Figura 4. Modelo de estilos de manejo de conflictos de Blake y Mouton
Fuente: Mundiate, Ganaza y Alcaide (1993).

El primer esquema sobre el modelo de estilos de manejo de conflictos fue presentado por Blake y Mouton (1964). Los estilos propuestos estaban catalogados en base al interés que manifiestan los individuos sobre la producción o sobre las personas. Una característica de este modelo era que presentaba una graduación numérica que variaba entre un mínimo interés de uno a un máximo interés de nueve. Considerando ello, teóricamente podrían existir 81 estilos diferentes de manejar los conflictos. Sin embargo, los autores propusieron cinco estilos de mayor relevancia en los individuos: Dominación, Suavizante, Compromiso, y Solución de problemas.

b) Modelo de estilos de manejo de conflicto de Thomas y Kilmann (TKI).

El modelo de Kenneth Thomas sobre estilos de manejo de conflicto es la reinterpretación del modelo de Blake y Mouton, la principal diferencia radica en que ya no existe la graduación numérica de 1 a 9 en el TKI y en su versión Thomas y Kilmann (1974) denominan asertividad (*assertiveness*) a la primera dimensión y cooperatividad (*cooperativeness*) a la segunda, como elementos derivados de los intereses que se manifiestan en los individuos. Así, es fundamental señalar que ambas dimensiones se diferencian entre sí como consecuencia que en la primera se refiere al grado en la cual una persona busca satisfacer los propios intereses, mientras que la segunda se basa en los intereses de la otra persona (Thomas y Kilman, 2010)

En la primera dimensión determina una distinción entre los estilos en base al grado de asertividad del individuo, es decir, la medida en que intenta satisfacer sus propios intereses; y, la segunda dimensión distingue el grado de cooperación, es decir, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra parte. Así, estas dos dimensiones se constituyen en dos ejes ortogonales con valoraciones opuestas: asertivo vs. no asertivo, y cooperador vs. no cooperador.

Según Thomas y Kilmann (1981), “estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos para resolver los conflictos” (p. 2). Para evaluar estos cinco modos existe el Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI). A continuación, se detallan estos cinco estilos de manejo de conflictos:

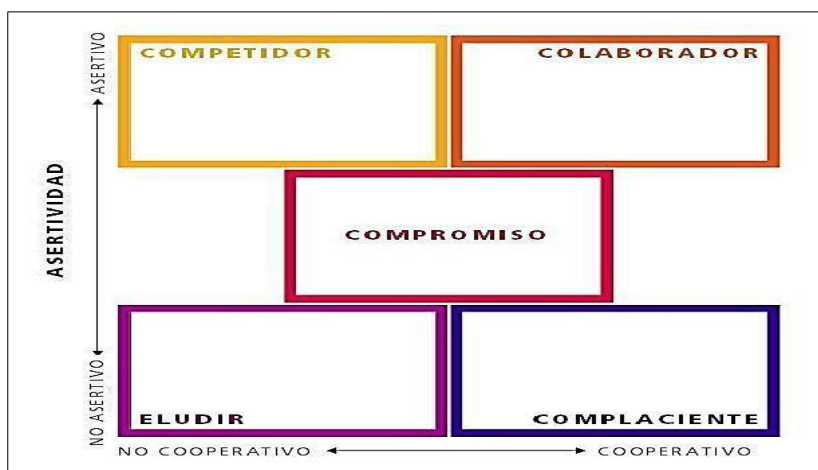


Figura 5: Modelo de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann
Fuente: Thomas y Kilmann, (1981).

Rahim et al. (1999) encontró que quienes se encontraban en los estadios más altos de desarrollo moral (post-convencional) tendían a usar más el estilo integrador y comprometido, y menos el dominante y evitativo que quienes estaban en los estadios bajos (pre-convencional). A priori nuestra muestra estaría en un nivel convencional y post convencional, ya que todos tienen un nivel de educación superior.

El modelo general del conflicto de Kenneth Thomas, es un modelo que trata de integrar la mayor cantidad posible de elementos que provienen de diferentes perspectivas lo que expresa un alto grado de generalización, aunque el nivel de integración no siempre este de acuerdo al planteamiento. Según el autor, identifica los componentes del conflicto:

- El conflicto ocurre como un desarrollo de situaciones, estos se representan en episodios conflictivos entre las partes involucradas y acciones de fácil percepción.
- El proceso del conflicto no sucede sin ningún motivo aparente, está integrado por unas organizaciones de sistemas, las que incluyen propiedades y características de las partes, así como situaciones del entorno en donde se encuentran.
- Están conformados por requisitos esquematizados, los eventos del conflicto producen respuestas, las cuales incluyen consecuencias en las tareas asignadas en el sistema social.
- La intervención de terceras partes, pueden cambiar los requisitos que ocasionan los conflictos o que están integrados de la misma forma en que las partes involucradas las perciben y sobrellevan la situación para manejar el conflicto.

D) Dimensiones o Estilos de manejo de conflictos en estudio.

A continuación, se detallan cinco estilos de manejo de conflictos según el Modelo de Thomas y Kilmann (TKI; 2009):

Estilo complaciente:

Modo de manejar un conflicto en el que la persona deja de lado sus necesidades e intereses para satisfacer los de otra persona, aun cuando no desea hacerlo, con la finalidad de reducir las tensiones. Hellriegel y Slocum (2009), indican que éste estilo manifiesta “Conductas cooperativas y no asertivas, un

acto desprendido, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen o cumplan con los deseos de otros”.

Estilo competidor:

Modo de manejar un conflicto en el que la persona procura satisfacer sus propias necesidades e intereses, pasando por alto las opiniones de las otras personas y recurre a cualquier método con tal de conseguir su objetivo propio y de beneficio personal con tal de tener éxito en su proceso, está orientado al poder. Este estilo puede ser positivo cuando se use para defender sus derechos, de lo contrario puede parecer que solo quiere ganar haciendo uso de cualquier medio y a costa de los demás. Este estilo es asertivo y no cooperativo, caracterizado por que el competidor, defiende sus propios derechos, opiniones, puntos de vista, se mantiene firme en su postura manifestando que es la correcta. Hellriegel y Slocum (2009), indica que este estilo manifiesta “Conductas firmes, pero no cooperativas y representan un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal, las personas tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupe las de los demás”.

Estilo colaborador:

Modo de manejar un conflicto en colaboración con los demás, trabajan en conjunto para encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses y objetivos de ambos. Bajo este estilo las personas se comprometen y analizan los desacuerdos hallando en ellos una oportunidad que beneficie a todos. Este estilo es asertivo y cooperativo. Hellriegel y Slocum (2009), indica que este estilo presenta “Claras conductas asertivas y colaborativas con enfoque de ganar-ganar, la persona desea maximizar resultados conjuntos; el individuo que utiliza este estilo suele considerar que el conflicto es natural y útil y llegar a una solución creativa, confianza en los demás y reconoce que si el conflicto queda resuelto llegará a la satisfacción de todas las partes”.

Estilo comprometido:

Modo de manejar un conflicto en el que el individuo busca una solución oportuna que satisfaga parcialmente a ambas partes, pero no es explorado por las partes a profundidad solo buscan dividir los intereses y diferencias. Hellriegel y Slocum (2009), indica que este estilo presenta “conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad, la persona hace concesiones en un yo te doy y tú me das. La conciliación se utiliza como un medio para resolver conflictos”. Asimismo, Abdullah (2017) en su estudio llegó a la conclusión que el estilo de manejo de conflicto comprometedor es aquel que es elegido mayoritariamente por individuos con elevados niveles de inteligencia emocional. Thomas & Fann (2008) determinaron que a mayor cargo, mayor estilo de gestión del conflicto de compromiso y menor de servilismo (complaciente).

Estilo evasivo: Modo de manejar un conflicto en el que la persona evade la situación, no le interesa hallar una solución que satisfaga sus intereses ni los intereses de otra persona. Esto puede ser positivo si se evade el conflicto por presentarse en momento inoportuno, de lo contrario no es recomendable. Hellriegel y Slocum (2009), indica que este estilo “Se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo, la persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso a los desacuerdos y estar en una posición neutral. Produce frustración en los demás, provocan evoluciones desfavorables en terceros”.

Nurul (2010) en su investigación determinó que los subalternos usan más el estilo de compromiso e integración (colaborador) para negociar el conflicto con sus supervisores, también acotó que el estilo de gestión del conflicto dominación (competidor) no es usado por los Operarios, esto no en ámbitos jerarquizados. Antonioni (2010) en su investigación concluyó que el análisis de los estilos de gestión de conflicto ayuda a las empresas a tomar decisiones para la selección, promoción y entrenamiento para que todos tengan un estilo de gestión integrativo.

1.3. Investigaciones

1.3.1 Nacionales:

María Anselmo (2018), en su tesis de maestría (UCV) denominado *Comunicación interna y cultura organizacional en la empresa AKRON International S.A.C, Lince – 2018*, se propuso el objetivo de determinar la relación existente entre las dos variables mencionadas; se enmarco dentro de un diseño no experimental, transeccional y correlacional; trabajando una muestra de 60 colaboradores entre hombres y mujeres, a los que se aplicó dos cuestionarios una para evaluar la comunicación interna Cuestionario de comunicación interna y otra para la evaluación de cultura organizacional Escala de cultura organizacional de Deninson. Obteniendo como resultado que existe relación significativa y directa entre las variables comunicación interna y cultura organizacional.

María Ysabel Echevarría (2018), en su tesis de licenciatura (UCV) denominado *Estilos de manejo de conflicto y estrés laboral en personal de salud de un Hospital del distrito de Surquillo, 2018*, se propuso desarrollar el objetivo determinar la relación entre el Estilo de Manejo de Conflictos y el Estrés Laboral; se enmarco en un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transeccional y correlacional; trabajaron con una muestra de 298 trabajadores de salud de ambos sexos; utilizó dos instrumentos: Inventario de Manejo de Conflictos de Thomas y Kilmann, adaptado en el Perú por Rodríguez (2012a) y la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS, adaptado en el Perú por Suárez (2013). Los resultados obtenidos en el análisis se verificaron la existencia de relación estadísticamente significativa entre las dos variables. Además, se encontró un nivel bajo en el Estilo Competidor de Manejo de Conflicto y coeficiente de relación de ,856**, y el nivel predominante de estrés laboral fue el nivel medio.

Anabell M. Vivanco (2017), denominado *Competencias laborales y comunicación interna en los trabajadores profesionales de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Lima. (Universidad César Vallejo)*, con el objetivo general de determinar la relación entre las Competencias laborales y comunicación interna en los trabajadores profesionales. Tuvo como marco el enfoque cuantitativo y un diseño no-experimental, transversal y correlacional. Se trabajó con una muestra de 60 trabajadores profesionales de la SUNARP; a los cuales se les encuestó una Encuesta de Competencias Laborales de Cojulun (2011) adaptada por Calderón (2014) y un Cuestionario de Comunicación Interna de G.F. Asesores de 2003.

El análisis de resultados muestra una relación alta, positiva y significativa ($rs=,773$; $p=,000$) entre las competencias laborales y la comunicación interna en los profesionales que laboran en la SUNARP. Asimismo, se encontró que más de tres cuartos (78,3%) de los trabajadores se ubican en la categoría de regular; y, la comunicación interna muestra en dos tercios (63,3%) de los trabajadores un nivel moderado.

Violeta Badaracco (2017) *Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil* (UNMSM). Lima (Perú), tesis doctoral que tuvo como objetivo, explicar la influencia del empleo del estilo de manejo de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo. Se empleó la investigación aplicada mixta del tipo causal explicativo y como estudio de caso. El diseño de investigación fue el pre experimental. La muestra estuvo conformada por 60 estudiantes del V y VI Ciclo de la carrera de Derecho. Se emplearon como instrumentos; las entrevistas, grupos focales, la Escala de Clima Organizacional, con una confiabilidad, alfa de Cronbach de 0.912 y el Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos, con un alfa de Cronbach de 0.976.

Los resultados comparativos de los grupos control y experimental muestran niveles de 53% por mejorar y un 46% de clima saludable; mientras que en el grupo experimental el 40% es por mejorar y un 60% de nivel saludable. El índice de salubridad del clima organizacional alcanzó, para el potencial humano, un puntaje de 19,97 que permite determinar un clima organizacional saludable. Conclusión queda demostrado con la prueba T de Student para muestras relacionadas, que $\alpha < p$ valúe y los resultados cualitativos; que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.3.2 Internacionales:

Oriana Flores (2017) *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales* (Universidad Complutense de Madrid), en España y Perú, se planteó el objetivo principal de sentar las bases de conocimiento en la relación existente entre la Comunicación Organizacional y la Prevención de Riesgos Laborales analizando, para ello, las estrategias y planes de comunicación en las organizaciones empresariales e institucionales españolas e internacionales, desarrollando como estudio de campo la empresa Telefónica de España y Es Salud de Perú. Se realiza desde una perspectiva cualitativa y exploratoria dado que reúne características como investigación centrada en la fenomenología y comprensión, en la observación directa y orientada al proceso con datos “ricos y profundos dentro de una realidad dinámica.

Conclusiones: La Comunicación Organizacional es una actividad inseparable de la Prevención de Riesgos Laborales. Las tecnologías digitales favorecen el acercamiento de la prevención y comunicación de la organizaciones empresariales e institucionales y, a su vez, la horizontalidad en las conversaciones (todos conversan y participan). En la Prevención de Riesgos Laborales, la comunicación tiene un efecto democratizador, reduce la resistencia a los cambios, facilita un intercambio de información, impulsa el intercambio de inquietudes, sinergias y soluciones en materia preventiva. Los procesos de comunicación son un motor de innovación social y económica, por lo que un plan de comunicación eficaz, se convierte en una ventaja competitiva y de creación de valor en las organizaciones

Aida La Roda (2016), *La comunicación interna de calidad en la universidad española*. Valencia (España) estudio doctoral, *propuesta de un modelo teórico transmedia* (Universidad CEU Cardenal

Herrera. Valencia), con el objetivo conocer si los profesores universitarios españoles perciben los canales de comunicación interna establecidos en la universidad para la difusión de contenidos clave de los programas de calidad que afectan a las instituciones y titulaciones oficiales universitarias. Se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, y un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Como muestra se tuvo 342 profesores universitarios a los cuales se les aplicó una encuesta on-line elaborado para la investigación.

Como resultado se encontró que los docentes universitarios en la universidad española consideran que perciben de manera insuficiente los canales de comunicación interna específicos establecidos en la universidad española para difundir los contenidos clave de los programas de calidad de las agencias oficiales de evaluación externa que afectan a las titulaciones de Grado y Postgrado. Se concluye que existe una necesidad de mejorar la comunicación interna de los programas de calidad de la universidad, comenzando por la falta de un gestor documental o de procesos. Sus públicos internos, el profesorado, no conocen de manera suficiente los programas de calidad y sus procesos, para desarrollar su labor con todas las garantías, así como asegurar el óptimo funcionamiento de las enseñanzas universitarias, según las directrices de las agencias de evaluación externa.

R. Valgoni (2014), realizó una investigación para analizar los efectos de la ausencia de la comunicación interna, con el objetivo de proponer instrumentos de comunicación que permitan generar, impulsar y mejorar la identidad corporativa en un centro privado de salud asistencial, de Buenos Aires, Argentina. Para ello, utilizó la metodología descriptiva. Inicialmente, elaboró el diagnóstico de la comunicación, con la finalidad de conocer su estado actual en la organización y proponer un sistema de solución que permitan prevenir las futuras fallas en la comunicación de los públicos internos, definir las herramientas de comunicación, los contenidos y establecer los márgenes de control y seguimiento.

E. Bustamante (2013) *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud* (Universidad Autónoma de Barcelona) Madrid-España, estudio doctoral que se trazó el objetivo de describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud. Se enmarcó en una perspectiva cuantitativa y un diseño no experimental, transversal y descriptiva-exploratoria, que utilizó el estudio caso, a través de una triangulación de técnicas (entrevistas en profundidad, análisis de contenido y encuesta) para la recolección y análisis de la información. Se aplicaron entrevistas a ocho funcionarios con cargos directivos altos e intermedios, se realizó el análisis de contenido de los últimos informes de la organización, y se aplicaron 87 encuestas a empleados de seis centros pertenecientes a Madrid Salud.

Resultados: Se valora positivamente la comunicación interna como factor que potencia el desarrollo de las acciones en promoción de la salud, a través del trabajo desde seis variables: Identificación, Información, Instrucción, Integración, Imagen e Investigación. Conclusiones: Una estrategia de comunicación interna que busque potenciar las labores de promoción de la salud debe contemplar: buscar la Identificación de los empleados con la filosofía de promoción de la salud, suministrar Información útil y oportuna sobre la organización y sobre promoción de la salud, apoyar la Instrucción de los empleados especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, propiciar la Integración

de los empleados a los procesos de promoción de la salud, trabajar por la creación de una buena Imagen de los empleados sobre la organización, y fomentar la Investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones.

1,4, Marco conceptual

Comunicación externa: Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con éstos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen. (Flores, 2017). Conjunto de mensajes destinados a difundir información de interés público acerca de una institución, sobre sus políticas, objetivos y principales acciones.

Comunicación Interpersonal: Aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

Comunicación operativa: la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. La comunicación interna juega un papel central en esta etapa para lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial.

Comunicación Organizacional: Esta comprende la interna y la externa.

Comunicación virtual: son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Tecnologías éstas que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan el propósito comunicativo esperado, al tiempo que suscite y motive la interacción.

Comunicación: “Es un proceso que tiene como fin principal intercambiar y compartir, entre dos o más sujetos, cualquier tipo de información” (Sánchez, 2012, p. 71).

Estilo colaborador: Este estilo es asertivo y cooperativo. Es cuando la persona colabora y procura aportar con la otra persona o grupo, con el fin de llegar a acuerdos y encontrar las soluciones que sean beneficiosas para ambas partes.

Estilo competidor: Este estilo es asertivo y no cooperativo. Es cuando el competidor, defiende sus propios derechos, opiniones, puntos de vista, se mantiene firme en su postura manifestando que es la correcta.

Estilo complaciente: Este estilo se caracteriza por ser cooperativo y no asertivo, como su propio nombre lo dice, es complaciente, trata de dar la razón a la otra parte, dejando de lado los intereses y consideraciones propias, con tal de dar el favor a la contraparte.

Estilo comprometido: Este estilo está en el intermedio. Es cuando la situación problemática se ha presentado se busca llegar a un acuerdo con la finalidad de encontrar una solución en la que ambas partes estén de acuerdo y que sea de satisfacción.

Estilo Evasivo: Este estilo no se inclina si hacia lo asertivo ni a lo cooperativo, la persona evade la situación problemática que ha originado un conflicto, en consecuencia, no se busca llegar a un acuerdo y menos a una solución, no considera sus intereses ni consideraciones propios ni de la otra parte, no aborda el conflicto presentado.

Estilos de manejo de conflictos: Forma o modo determinado que tienen las personas para manejar y resolver los conflictos que se presentan; los estilos se manifiestan luego de suponer o identificar cómo actuará la otra parte para luego saber cómo responder a su comportamiento, todos los estilos propuestos son empleados por las personas en determinadas situaciones, pero existe uno preferido o más usado. (Thomas y Kilmann, 2009). La gente responde al conflicto interpersonal a través de diferentes combinaciones de conductas cooperativas y asertivas (Griffin & Van Fleet, 2016). La cooperación es el deseo de satisfacer las necesidades y preocupaciones de los demás; la asertividad es el deseo de satisfacer las propias necesidades y preocupaciones.

Público interno: Se considera como público interno a los colaboradores; también incluye a los empleados tercerizados, familia de los colaboradores, accionistas y proveedores involucrados con la organización (Brandolini y cols., 2009).

CAPÍTULO II.

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

Con respecto a la comunicación, se ha constatado, que los profesionales de atención primaria en Barcelona (España) tienen interés por la comunicación interna y perciben un deficiente funcionamiento actual de su comunicación interna (Ballvé, 2008)

En otra investigación, realizada en nuestra patria, en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) se encontró una ineficiente estrategia de comunicación interna, lo cual desestabilizó el clima laboral de la institución, repercutiendo la productividad de sus colaboradores (Díaz, 2016) En esta línea argumentativa, diversas investigaciones han demostrado que la comunicación interna es uno de los factores que más se relaciona con la mejora del clima laboral en las organizaciones sanitarias. (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006; Lowe, Schellenberg, Shannon, y Lowe, 2003; Lammers, y Duggan, 2002; Eklund, y Hallberg, 2000)

El Policlínico Policial Carabayllo, ubicado en Lima Norte, cuenta con 52 trabajadores de salud, quienes brindan atención diaria de salud a una gran demanda de beneficiarios; se ha podido observar que no hay una buena comunicación entre el personal llegando a tener conflictos entre ellos, a tal punto de solicitar su cambio a otro policlínico; asimismo se pudo notar que estos problemas no se informan por el conducto adecuado convirtiéndose en rumores que cada vez se distorsionan al difundirse, y al no poder manejarlos adecuadamente, estos conflictos repercuten en la labor efectiva que brindan al cliente.

El esquema básico de la comunicación requiere de un emisor, canal de emisión de la información y un receptor. El problema estriba en que este canal formal se ve truncado por innumerables cortocircuitos en función de la red social que constituye el policlínico. A su vez, no hay un único emisor y mucho menos un solo receptor. Existen normalmente canales informales, casi o más robustos que los canales formales, para conocer y entender qué pasa en el policlínico y, al mismo tiempo, muchos emisores y receptores interactuando entre sí, incluso para los mismos contenidos de información. La credibilidad de cada uno de estos emisores es diferente (incluso varía según la temática de que se trate) y, normalmente, aventajan en credibilidad los emisores informales a los formales.

La mayoría de los problemas en las organizaciones, especialmente en las instituciones de salud, están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima organizacional. No resolver oportunamente estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos institucionales y beneficios del policlínico, correspondiente a su comunicación, reputación e imagen, por un lado, y del producto que entregamos, la atención hacia el paciente.

2.1.2. Definición del problema principal y específicos

A) Problema General

¿Cómo la comunicación interna se relaciona con los estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo - 2019?

B) Problemas Específicos

PE₁. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo?

PE₂. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo?

PE₃. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo?

PE₄. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo?

PE₅. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo?

2.2. Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1. Finalidad.

La presente investigación tiene el propósito de contribuir con información relevante al manejo de los conflictos en el personal del Policlínico Policial Carabaylo, especialmente en los estilos que caracterizan al personal, asimismo, la información será focalizada en uno de los factores que creemos de singular importancia: la comunicación interna que se manifiesta en el Policlínico.

2.2.2. Objetivo general y específicos

A) Objetivo General.

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con los estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo - 2019.

B) Objetivos Específicos:

OE₁. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo

OE₂. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

OE₃. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

OE₄. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

OE₅. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

2.2.3. Delimitación del estudio

A) Delimitación espacial

El Policlínico Policial Carabayllo ubicado en Mz. G1 – Lote:15 Urbanización ENACE distrito de Carabayllo, Lima Norte – Perú.

B) Delimitación Temporal

El tiempo que demanda este proceso de investigación corresponde al lapso comprendido de noviembre-diciembre 2019.

C) Delimitación social

El presente trabajo se circunscribe al personal policial de salud que labora en el Policlínico Policial Carabayllo: a) Médicos, b) Odontólogos, c) Psicólogos, d) Licenciadas en enfermería, e) Licenciadas en Obstetricia, Rehabilitación, Laboratorio, Farmacia. f) Técnicos en salud.

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

Tanto en las empresas como en las instituciones, es sumamente importante fomentar la integración de los públicos internos y externos para lo cual es fundamental que exista una comunicación adecuada y propositiva. Especialmente la comunicación interna traerá mejoras en el clima organizacional, por lo tanto, habrá menos probabilidades de que se produzcan conflictos negativos.

Justificación teórica. En la medida que la comunicación interna es una temática poco estudiada en los contextos institucionales de salud, y en especial en el sector policial, la tesis busca contribuir con un campo del conocimiento poco explorado y con los cuales se puede mejorar y cualificar las acciones que buscan beneficiar al público externo (los usuarios) en una institución de salud de la Policía Nacional.

“En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (Cochachi y Negrón, 2010, p.38).

Justificación práctica. El reducido número de estudios realizados en nuestro país revela unas necesidades de mejoramiento de la comunicación interna encontradas en las instituciones del ámbito de la salud, tales como la falta de políticas claras de comunicación interna y déficits de claridad, oportunidad, canales y eficiencia. El mejoramiento y el impacto positivo de buenas estrategias de comunicación interna, ha sido demostrado en investigaciones internacionales en cualquier organización e institución. Este hecho adquiere relevancia en las instituciones de salud ya que cumplen una labor social.

La justificación Práctica, “Indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización” (Moreno, 2013, p.4).

Justificación metodológica: este estudio es importante porque permitirá contribuir con la comunidad científica con instrumentos de evaluación de la comunicación interna y de los estilos de manejo de conflictos que revalore las propiedades métricas de dichos instrumentos.

2.3. Hipótesis y variables

Damos a conocer los principales enfoques o teorías, los cuales dan sus puntos de vista sobre cada una de las variables, quienes a su vez tienen relación con las hipótesis planteadas en el presente estudio.

2.3.1. Hipótesis principal y específicos

A) Hipótesis principal:

La comunicación interna se relaciona directamente con los estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo - 2019.

B) Hipótesis específicas:

HE₁. La comunicación interna se relaciona directamente con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

HE₂. La comunicación interna se relaciona directamente con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

HE₃. La comunicación interna se relaciona directamente con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

HE₄. La comunicación interna se relaciona directamente con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

HE₅. La comunicación interna se relaciona directamente con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

2.3.2. Variables e indicadores

Tabla 2. Variable: *comunicación Interna*

Dimensión	Indicadores	Ítems
Operativa	Oportunidad	5, 6
Estratégica	Capacidad de relación	7, 8
	Contacto físico	
Valorativa	Amabilidad	9, 10, 11
	Escucha	
	Honestidad	
Motivacional	Responsabilidad	12, 13, 14
	Compromiso	
	Motivación	
Aprendizaje	Capacitación	15, 16, 17, 18
	Defensa de interés	
	Valoración del trabajo	
Inteligencia	Consideración de la opinión	19, 20
	Resolución de problemas	
	Reconocimiento de logros	

Tabla 3. Variable: *Estilos de manejo de Conflictos*

Dimensión	Indicadores	Ítem
Complaciente	- Generosidad desinteresada	1-6
	- Acepta instrucciones, aunque no está de acuerdo	
	- Cede al punto de vista del otro	
Competidor	- Persuade para que su posición prevalezca	7-12
	- Defiende una posición que considera es correcta	
	- Trata de ganar	
Comprometido	- Intercambio de concesiones	13-18
	- Establece negociaciones	
	- Realiza concesiones mutuas	
Colaborador	- Examina los puntos de discordia para aprender del otro	19-24
	- Resuelve un problema de manera colaborativa	
	- Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal	
Evasivo	- Evita un asunto diplomáticamente	25-30
	- Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad	

Variable 1. Comunicación interna

Dimensiones: Operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje, e inteligencia.

Variable 2. Estilos de manejo de conflictos.

Dimensiones: estilos complaciente, competidor, comprometido, colaborador, evasivo.

CAPÍTULO III. MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población.

La población con la que se realizó la investigación consta de 52 miembros de salud del Policlínico Policial Carabayllo, cuyas características se muestra en la Tabla 4, los auxiliares están representando casi un tercio de la muestra (32,69%) y los licenciados más de un cuarto (26,92%) de la muestra.

Tabla 4. *Distribución poblacional del personal de salud en el Policlínico Policial Carabayllo*

Tipo de Personal	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Policlínico	1	1,92
Jefe Administrativo	1	1,92
Jefaturas de área	5	9,62
Secretarias	2	3,85
Licenciados	14	26,92
Personal administrativo	4	7,69
Médicos	2	3,85
Técnicos	6	11,54
Auxiliares	17	32,69
Total	52	100,0

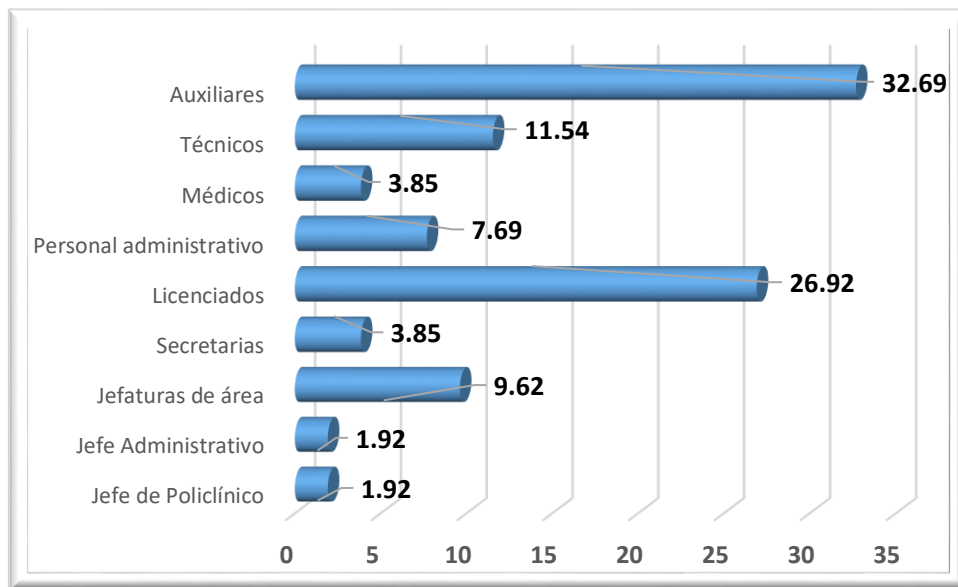


Figura 6. Distribución porcentual de la población

3.1.2. Muestra.

La muestra es la misma que la población, ya que la técnica de selección fue el censo, sus características se muestra en la Tabla 5. Más de tres de cada cinco (65,4%) de la muestra son mujeres, casi dos tercios (63,5%) trabajan en el turno de mañana, más de la mitad (51,9%) tienen educación superior no

universitaria (formación profesional), más de la mitad (55,8%) pertenece en al departamento de medicina general, y más de la mitad (55,8%) tienen la condición de personal de servicio.

Tabla 5. Distribución muestral del personal en el Policlínico Policial Carabayllo

Variable	Dimensión	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujer	34	65,4
	Varón	18	34,6
Turno	Mañana	33	63,5
	Tarde	17	32,7
	Noche	2	3,8
Estudios	Formación profesional	27	51,9
	Licenciatura	23	44,2
	Maestría	2	3,8
Departamento	Medicina General	29	55,8
	Med. Física y Rehabilitación	7	13,5
	Seguridad	6	11,5
	Administración	4	7,7
	Psicología	4	7,7
	Medicina preventiva	2	3,8
Condición	Personal de servicio	29	55,8
	Personal civil	16	30,8
	Personal de armas	7	13,5
Total		52	100,0

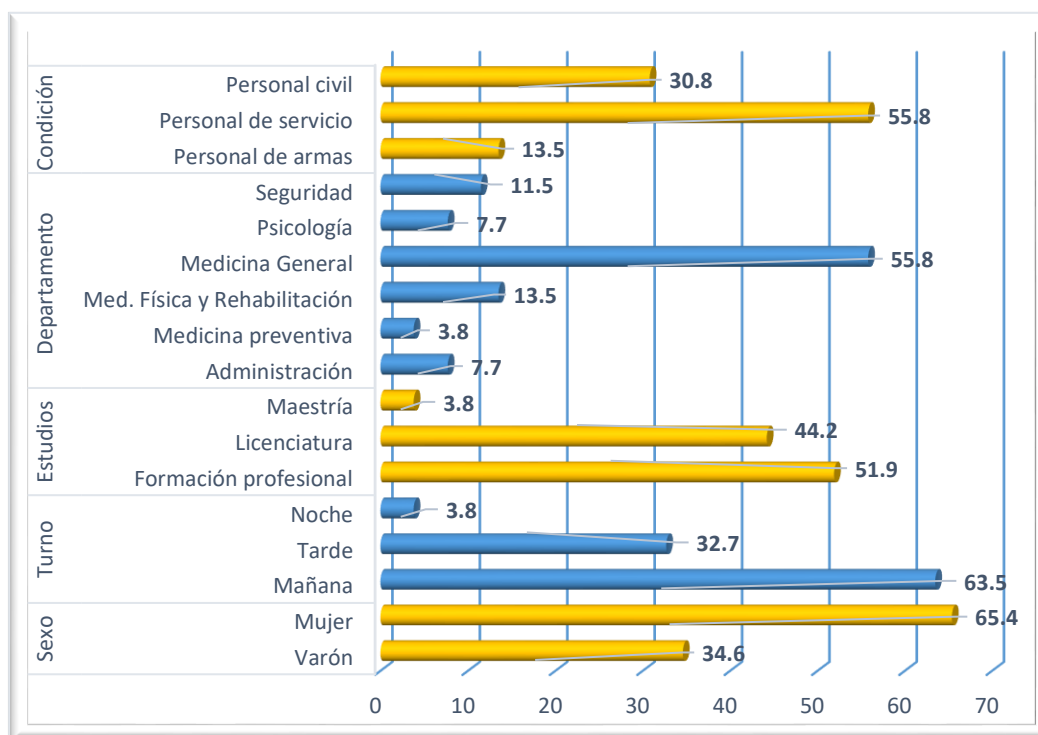


Figura 7. Distribución porcentual de la muestra

3.2. Diseño utilizado en el estudio

3.2.1. Tipo y diseño de investigación.

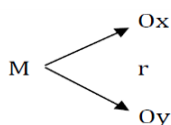
Enfoque: Cuantitativo. El cual está orientado a obtener datos numéricos de las variables estudiadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). “En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se plantean previamente, esto es antes de recolectar y analizar los datos” (Murillo, 2011, p.33).

Tipo: básica. Este tipo de investigación no cuenta con utilidad práctica inmediata, puesto que solo recolecta información de las variables estudiadas. (Valderrama, 2014). Según Sánchez y Reyes (2015) se debe a que se recoge información para completar un campo del conocimiento humano. Es la investigación que se:

“Denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes” (Alfaro, 2012, p.18).

Nivel: Descriptivo

Diseño: El presente proyecto se basa en un diseño correlacional. “La investigación correlacional tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos” (Cazau, 2010, p.27). Siendo correlacional, el esquema del diseño sería el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra
- Ox : Comunicación interna
- Oy : Estilos de manejo de conflictos
- r : Coeficiente de relación entre variables.

3.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas.

Para realizar el presente proyecto de investigación se utilizará la técnica de la encuesta.

3.3.2 Instrumentos.

Para recolectar la información que se requiere se ha considerados dos instrumentos:

Cuestionario de Comunicación Interna de Alejandra Anselmo

Este cuestionario fue construido por Anselmo (2018) para la recolección de información planteada por los objetivos de su investigación de maestría.

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario de Comunicación Interna

Autora: Alejandra Anselmo (2018)

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de administración: aproximadamente 15 minutos

Ámbito de aplicación: Adultos que laboran.

Significación: Las dimensiones básicas de la comunicación interna (Operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia) para personal de salud.

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos en una escala de Likert de cinco puntos (en el original es de cuatro puntos).

Objetivo: El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información acerca de la comunicación interna según el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

Propiedades psicométricas del instrumento

El cuestionario elaborado y adaptado por Anselmo (2018) mediante un estudio piloto que estuvo conformado por 30 colaboradores de ambos sexos. Se realizó la validez de contenido a través del método de criterio de jueces, para lo cual se realizó una prueba binomial, para poder conocer el nivel de significancia y el índice de acuerdo de jueces, se consultó con tres psicólogos expertos en el tema, los resultados se muestran en la Tabla 6 donde se denota la validez del instrumento.

Tabla 6. Validez de contenido del cuestionario de comunicación interna según prueba binomial

	Categoría	N	Prop. Observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
J1	Grupo 1	1	20	1,00	,50
	Total		20	1,00	,000
J2	Grupo 1	1	20	1,00	,50
	Total		20	1,00	,000
J3	Grupo 1	1	20	1,00	,50
	Total		20	1,00	,000

Fuente: Anselmo (2018)

La varianza común (o comunalidad), es la proporción de varianza de las variables que es explicada por los factores comunes. Las comunalidades iniciales representan la información inicial de cada variable (ítem), asumiendo siempre como valor la unidad; las comunalidades tras la extracción son la cantidad de información que permanece en cada variable original (ítems), una vez se han desechado algunos factores. Este valor da una idea de la calidad de representación de los ítems (variables originales) en los factores retenidos en el análisis.

Tabla 7. Comunidades de los ítems de la variable comunicación interna

Ítems	Inicial	Extracción	→	Ítems	Inicial	Extracción
ci5	1,000	,841		ci13	1,000	,683
ci6	1,000	,726		ci14	1,000	,791
ci7	1,000	,836		ci15	1,000	,821
ci8	1,000	,852		ci16	1,000	,873
ci9	1,000	,741		ci17	1,000	,754
ci10	1,000	,837		ci18	1,000	,808
ci11	1,000	,801		ci19	1,000	,865
ci12	1,000	,734		ci20	1,000	,810

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En el presente estudio, luego de eliminar los cuatro primeros ítems, se realizó la validez de constructo encontrándose comunalidades (varianza común) que van de ,570 a ,895 e indican buena calidad de representación de los 20 ítems (variables originales) en los factores retenidos en el análisis; superando el mínimo de ,300; los coeficientes de correlación ítem-test corregido (ritc) oscilan entre ,347 a ,771 considerados apropiados, como se muestra en la Tabla 7.

En cuanto al índice de confiabilidad respecto a la prueba de comunicación interna, Anselmo (2018) obtuvo a través del Alfa de Cronbach, un valor muy alto de ,915. En el presente estudio se encontró un

coeficiente alfa de Cronbach de ,891 para una muestra de 51 individuos y 16 reactivos: con coeficientes sin el elemento en cada análisis van de ,873 a ,885 considerados apropiados, que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. *Estadísticos total-elemento de la variable comunicación interna*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ci5	50,6471	73,793	,531	,812	,878
ci6	50,7059	72,212	,506	,692	,879
ci7	50,3725	74,838	,556	,778	,878
ci8	50,5490	73,533	,752	,882	,873
ci9	50,4510	74,013	,531	,738	,878
ci10	50,4314	76,090	,347	,792	,885
ci11	50,4902	76,255	,405	,822	,882
ci12	52,0196	73,740	,486	,672	,879
ci13	50,9216	73,074	,514	,632	,878
ci14	51,2941	70,972	,580	,713	,876
ci15	51,2353	72,544	,415	,762	,884
ci16	51,1961	67,081	,629	,747	,874
ci17	50,4902	70,015	,771	,827	,868
ci18	50,4706	70,774	,722	,851	,870
ci19	50,9216	72,994	,549	,821	,877
ci20	51,3333	74,387	,444	,696	,881

Cuestionario para medir el estilo de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann

Este cuestionario fue construido por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, es un instrumento clásico para evaluar el estilo de manejo de conflictos. Este instrumento se usará para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar las personas para abordar el manejo de conflictos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre Estilo de manejo de conflictos. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) -

Autores: Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman

Adaptación Peruana: Izaquel Marcelino Rodríguez (2012a)

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de administración: Entre 20 y 25 minutos, aproximadamente

Ámbito de aplicación: Mayores de 20 años.

Significación: Evalúa dos dimensiones: asertividad y cooperación, además cinco estilos de manejo de conflictos: competidor, colaborador, comprometido, evasivo y complaciente.

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos en una escala de Likert.

Objetivo: El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información acerca del estilo de manejo de conflictos según el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.

Propiedades psicométricas del instrumento

Rodríguez (2012a) realizó la adaptación en el Perú del cuestionario donde realizaron la modificación en la cantidad de ítems y en el sistema de calificación del TKI, se realizó cambios gramaticales en algunos

de los ítems del inventario, la adaptación fue realizada en una población conformada por profesionales de la salud.

La validez de contenido por juicio de expertos del instrumento fue realizada por Badaraco (2017) en Lima (Perú); la validez es bastante buena como se puede observar en la Tabla 9.

Tabla 9. *Resultado de evaluación por expertos del Cuestionario sobre estilo de manejo de conflictos de Thomas – Kilman*

<i>Apellidos y Nombres del experto</i>	<i>1. Víctor Fernández Álvarez</i>	<i>2. Francisco Morales Garcés</i>	<i>3. Moisés Huerta Rosales</i>
Grado Académico	Doctor	Doctor	Doctor
Cargo e Institución	ULVR	ULVR	UNMSM
Opinión de aplicabilidad	Factible	Factible	Factible
Puntaje	100%	100%	100%
Calificación	Muy buena	Muy buena	Muy buena
Promedio de valoración		100%	

Fuente: Badaraco (2017)

En el presente estudio, en relación TKI se realizó la validez de constructo encontrándose comunialidades (varianza común) que van de ,570 a ,895 indicando buena calidad de representación de los 30 ítems (variables originales) en los factores retenidos en el análisis; superando el mínimo de ,300 propuesto por los expertos; los coeficientes de correlación ítem-test corregido (ritc) oscilan entre ,206 a ,623 considerados apropiados, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. *Comunidades de los ítems de la variable estilo de manejo de conflictos*

Ítems	Inicial	Extracción	Ítems	Inicial	Extracción
compl1	1,000	,773	compro16	1,000	,880
compl2	1,000	,740	compro17	1,000	,858
compl3	1,000	,823	compro18	1,000	,869
compl4	1,000	,862	cola19	1,000	,768
compl5	1,000	,826	cola20	1,000	,750
compl6	1,000	,819	cola21	1,000	,814
compe7	1,000	,892	cola22	1,000	,747
compe8	1,000	,839	cola23	1,000	,896
compe9	1,000	,850	cola24	1,000	,796
compe10	1,000	,880	evas25	1,000	,801
compe11	1,000	,893	evas26	1,000	,873
compe12	1,000	,892	evas27	1,000	,800
compro13	1,000	,881	evas28	1,000	,726
compro14	1,000	,900	evas29	1,000	,828
compro15	1,000	,795	evas30	1,000	,692

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En cuanto al índice de confiabilidad respecto a la prueba Estilos de Manejo de Conflictos de Thomas – Kilman, en el presente estudio se encontró un coeficiente alfa de Cronbach de ,875 para una muestra de 52 individuos y 30 reactivos; con coeficientes sin el elemento en cada análisis que van de ,861 a ,874 considerados apropiados. Como se muestra en la Tabla 11.

3.4. Procesamiento de datos

Se utilizó tablas y figuras para presentar la distribución de la muestra, los análisis descriptivos y el contraste de las hipótesis. En la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de Pearson para distribuciones normales y/o Rho de Spearman para distribuciones no normales. Se aceptó un error de 5% ($\alpha < ,05$) y un nivel de confianza de 95%

Tabla 11. *Estadísticos total-elemento de la prueba estilos de manejo de conflictos*

	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
compl1	66,3800	192,689	,372	,868
compl2	65,6600	196,351	,206	,874
compl3	66,7400	195,135	,263	,872
compl4	66,6600	192,229	,432	,867
compl5	67,0600	197,404	,275	,870
compl6	67,3000	198,704	,296	,870
compe7	66,2400	185,533	,495	,865
compe8	66,3000	189,561	,429	,867
compe9	65,9800	185,081	,623	,861
compe10	65,7600	186,472	,493	,865
compe11	66,1000	187,969	,508	,865
compe12	66,5000	194,418	,347	,869
compro13	66,7800	195,889	,419	,867
compro14	66,5800	189,596	,580	,863
compro15	66,5800	199,106	,248	,871
compro16	66,7800	192,624	,535	,865
compro17	67,0200	197,898	,332	,869
compro18	66,9000	190,582	,492	,865
cola16	66,4600	194,907	,314	,870
cola20	67,1000	198,296	,355	,869
cola21	66,9400	198,956	,316	,869
cola22	66,8400	192,831	,447	,866
cola23	66,3000	190,622	,468	,866
cola24	66,7200	196,083	,335	,869
evas25	66,9000	193,520	,369	,868
evas26	66,6000	198,163	,188	,873
evas27	67,0600	193,853	,449	,867
evas28	66,5200	192,051	,464	,866
evas29	65,8800	190,516	,524	,865
evas30	66,3000	183,112	,563	,863

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Se realizó la prueba de normalidad de las dos variables estudiadas mediante el método de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados se presenta en la Tabla 12, de donde se deduce que en todos los análisis se asumió pruebas no paramétricas, con excepción de la dupla comunicación interna / estilos de manejo de conflictos donde se utilizó pruebas paramétricas.

Tabla 12. Pruebas de normalidad de la comunicación interna

	Kolmogorov-Smirnov ^a				Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.		Estadístico	gl	Sig.
Operativa	,222	52	,000	Complaciente	,125	52	,041
Estratégica	,302	52	,000	Competidor	,126	52	,038
Valorativa	,175	52	,000	Comprometido	,147	52	,007
Motivacional	,119	52	,065	Colaborador	,139	52	,014
Aprendizaje	,103	52	,200*	Evasivo	,117	52	,073
Inteligencia	,165	52	,001				
Comunicación Interna	,108	52	,189	Estilos de Manejo de Conflictos	,130	52	,029

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

4.1.1. Análisis descriptivo de la variable comunicación interna

Con el fin de conocer la variable comunicación interna, se realiza un análisis descriptivo tomando en cuenta sus dimensiones que implementa el personal de salud del Policlínico policial.

En la Tabla 13 se muestra las medias, desviaciones estándar, los puntajes mínimos y máximos encontrados de la variable comunicación interna y sus seis dimensiones, y en la Figura 8 se presenta solo las muestras aritméticas. En una escala del 1 al 5, la muestra obtuvo mayor puntaje en la dimensión valorativa ($\chi = 3,79$), en segundo lugar, se ubicó la dimensión estratégica ($\chi = 3,76$). Se observa que las dimensiones valorativa, estratégica y operativa se encuentran por encima de la media de la variable comunicación interna y las dimensiones aprendizaje, inteligencia y motivacional se encuentran por debajo. Asimismo, se tiene que todos los promedios están por encima de la media teórica ($\chi = 3,00$), excepto la dimensión motivacional ($\chi = 2,82$). Entre las cinco dimensiones, la dimensión aprendizaje fue el que presentó mayor dispersión en los datos ($CV = 3,80\%$; $DT = ,88$), mientras que la dimensión estratégica fue la que menor dispersión presentó ($CV = 5,97\%$; $DT = ,63$).

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de la variable comunicación interna

Variable / dimensiones	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Valorativa	3,7885	,71104	2,33	5,00
Estratégica	3,7596	,63005	2,00	5,00
Operativa	3,5865	,77789	2,00	5,00
Comunicación Interna	3,3835	,56321	2,13	4,38
Aprendizaje	3,3654	,88487	2,00	5,00
Inteligencia	3,0962	,81673	1,00	5,00
Motivacional	2,8205	,79339	1,33	4,33

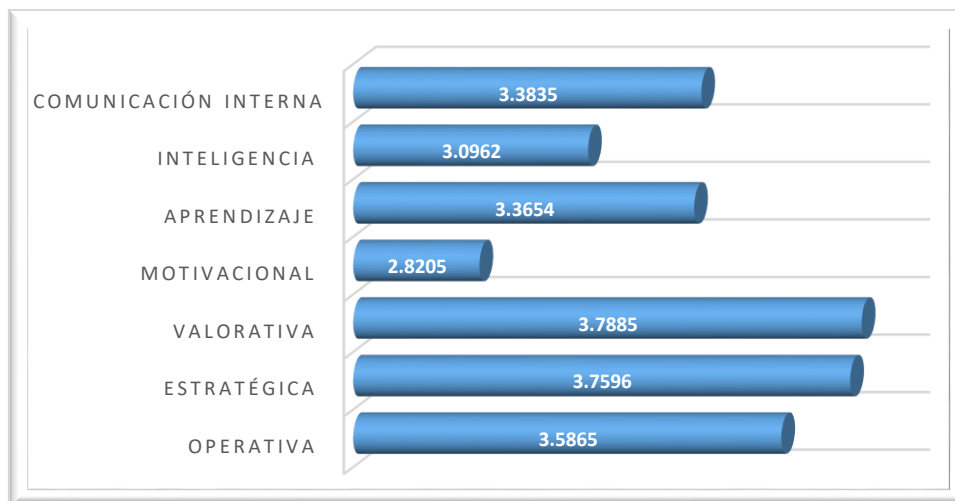


Figura 8. Promedios de la variable comunicación interna y sus dimensiones

4.1.2. Análisis descriptivo de la variable estilos de manejo de conflictos

En la Tabla 14 se muestra las medias, desviaciones aritméticas, los puntajes mínimos y máximos encontrados de la variable estilos de manejo de conflictos y sus cinco dimensiones, y en la Figura 9 solo las muestras aritméticas. En una escala del 1 al 5, la muestra obtuvo mayor puntaje el estilo comprometido ($\chi=3,91$), en segundo lugar, se ubicó el estilo colaborador ($\chi=3,84$). Se observa que las dimensiones estilos comprometido, colaborar y complaciente se encuentran por encima de la media de la variable estilos de manejo de conflictos y las dimensiones estilos evasivo y competidor se encuentran por debajo. Asimismo, se tiene que todos los promedios están por encima de la media teórica ($\chi=3,00$). Entre las cinco dimensiones, competidor fue el que presentó mayor dispersión en los datos ($CV=3,42\%$; $DT=,96$), mientras que comprometido fue la menor dispersión presentó ($CV=6,67\%$; $DT=,58$). Esto evidencia que la muestra prefiere usar el estilo comprometido para solventar los conflictos, mientras que el menos favorito de los estilos es el competidor.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la variable Estilos de Manejo de Conflictos

Variable / dimensiones	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Estilo Comprometido	3,9103	,58621	2,83	5,00
Estilo Colaborador	3,8397	,62270	2,67	5,00
Estilo Complaciente	3,7756	,60758	2,67	5,00
Estilos de Manejo de Conflictos	3,7038	,46856	2,93	4,87
Estilo Evasivo	3,7019	,65790	2,50	5,00
Estilo Competidor	3,2917	,96105	1,50	5,00

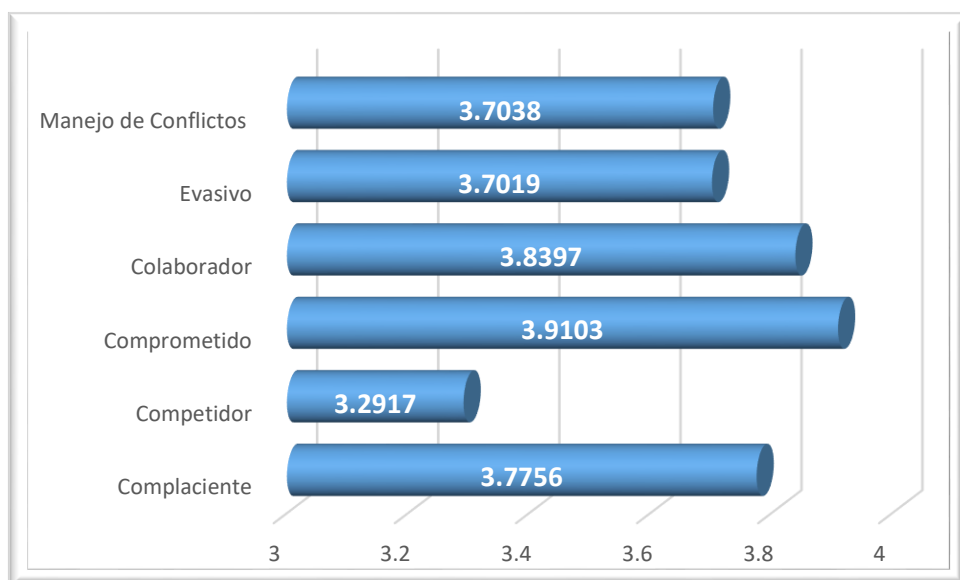


Figura 9. Promedios de la variable estilos de manejo de conflictos y sus dimensiones

Los promedios tanto de la variable como de las cinco dimensiones están cercanas al promedio teórico ($\chi=3.00$), lo cual coincide con el estudio realizado por Abarca y colegas (2017) en el Centro Clínico SANNA, donde los resultados mostraron que el 54% presentaron un nivel promedio de estilos de manejo de conflictos, lo que indica que la tendencia es a presentar niveles que van de promedio a bajo en cuanto a estilos de manejo de conflictos, no solo adoptando un solo estilo, si no que utilizan diferentes estilos, evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros.

En el estudio realizado Bacayán (2017) en una muestra con personal de la FAP reconocen que tienen moderadas habilidades para gestionar los conflictos, y que no se consideran hábiles para manejar los conflictos que se presentan; asimismo, los resultados muestran que tienen diferentes estilos, algunos estilos más desarrollados que otros. En este sentido, García (2008), señala que los individuos pueden adoptar los cinco estilos de manejar los conflictos, pero que nadie se caracteriza por manejar un solo estilo, ya que por lo general se suele manejar los diferentes estilos, utilizando algunos estilos más que otros.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Relación comunicación interna y estilos de manejo de conflictos.

En la Tabla 15 y la Figura 10 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue muy baja y su significación casi nula ($r_s = ,046$; $p > ,05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis general que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con los estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo - 2018”.

Tabla 15. *Correlación de la comunicación interna con los estilos de manejo de conflictos*

Rho de Spearman	Comunicación interna
<i>Estilos de manejo de conflictos</i>	Coefficiente de correlación ,046
	Sig. ,746
	N 52

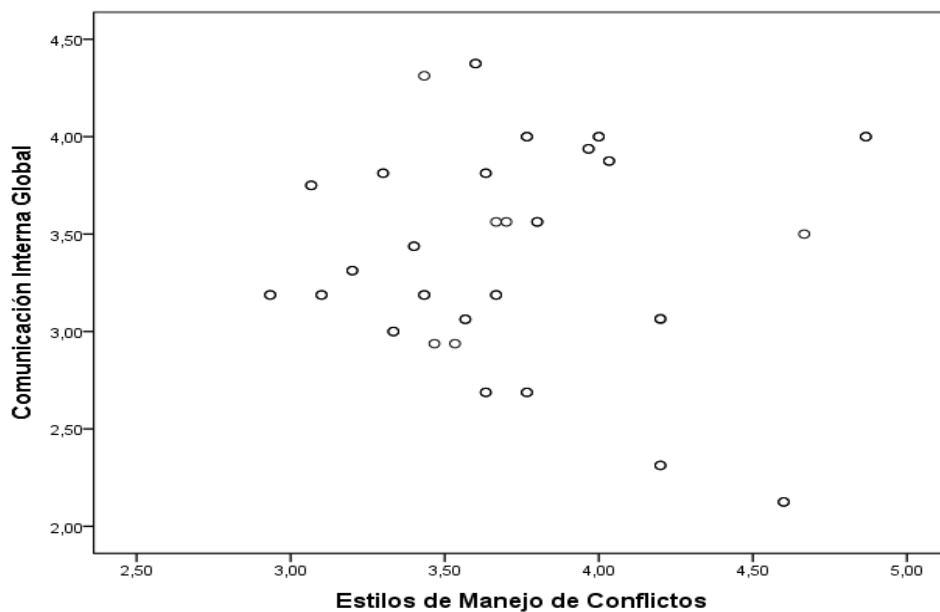


Figura 10. Diagrama de dispersión comunicación interna y estilos de manejo de conflictos

4.2.2. Relación comunicación interna y dimensión estilo complaciente.

En la Tabla 16 y la Figura 11 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la dimensión estilo complaciente de la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue muy baja y no significación ($r_s = ,112$; $p > ,05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis específica 1 que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo”.

Tabla 16. *Correlación de la comunicación interna con la dimensión complaciente de los estilos de manejo de conflictos*

Rho de Spearman	Comunicación interna	
<i>Dimensión estilo complaciente</i>	Coeficiente de correlación	,112
	Sig.	,430
	N	52

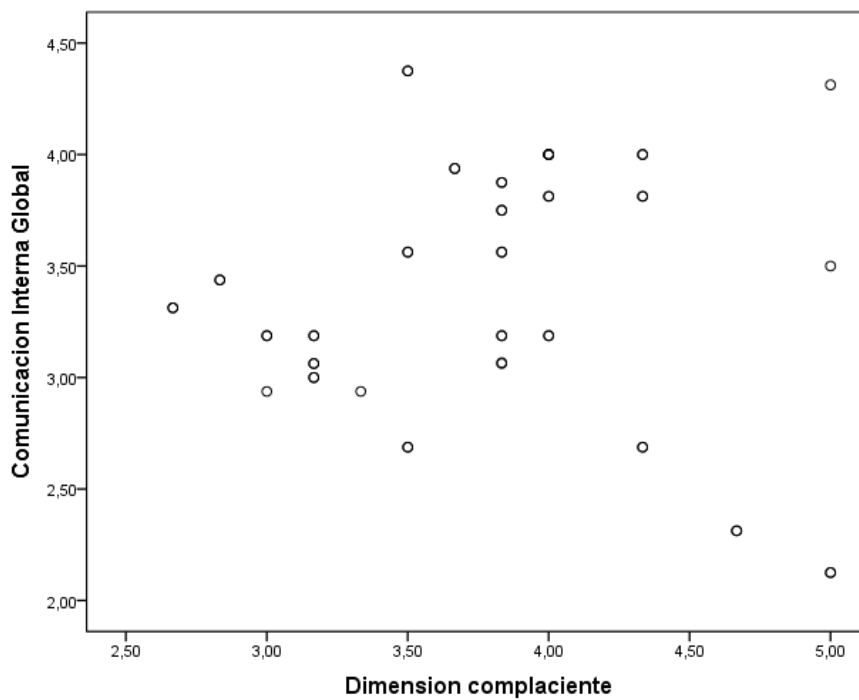


Figura 11. Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión complaciente

4.2.3. Relación comunicación interna y dimensión estilo competidor.

En la Tabla 17 y la Figura 12 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la dimensión estilo competidor de la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue negativa baja y no significación ($r_s = -.247$; $p > .05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis específica 2 que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo”.

Tabla 17. Correlación de la comunicación interna con dimensión competidor de los estilos de manejo de conflictos

Rho de Spearman	Comunicación interna	
<i>Dimensión estilo competidor</i>	Coefficiente de correlación	-.247
	Sig.	.077
	N	52

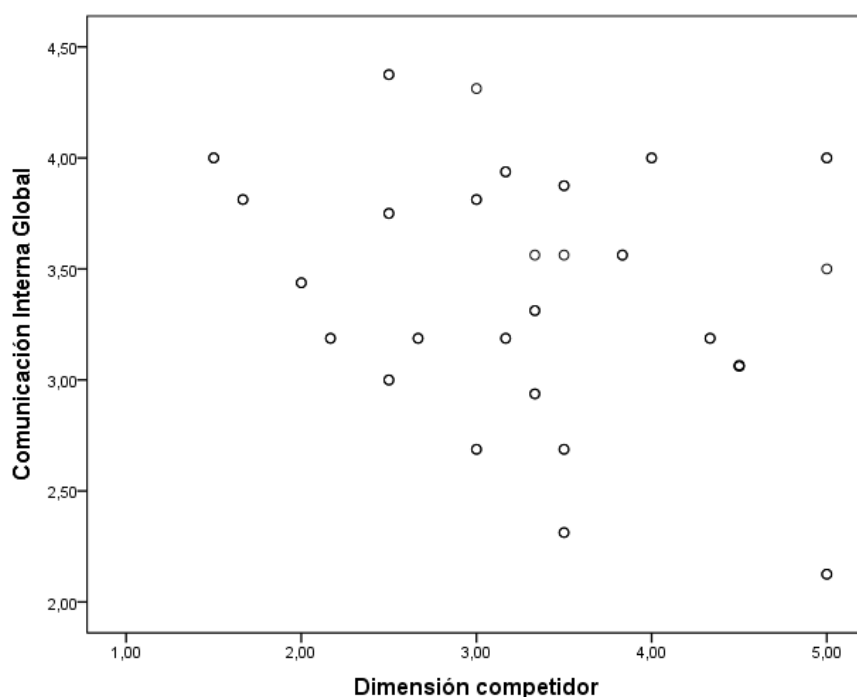


Figura 12. Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión competidor

4.2.4. Relación comunicación interna y dimensión estilo comprometido.

En la Tabla 18 y la Figura 13 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la dimensión estilo comprometido de la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue muy baja negativa y no significación ($r_s = -,079$; $p >,05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis específica 3 que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo”.

Tabla 18. *Correlación de la comunicación interna con la dimensión comprometido de los estilos de manejo de conflictos*

Rho de Spearman	Comunicación interna	
<i>Dimensión estilo comprometido</i>	Coefficiente de correlación	-,079
	Sig.	,580
	N	52

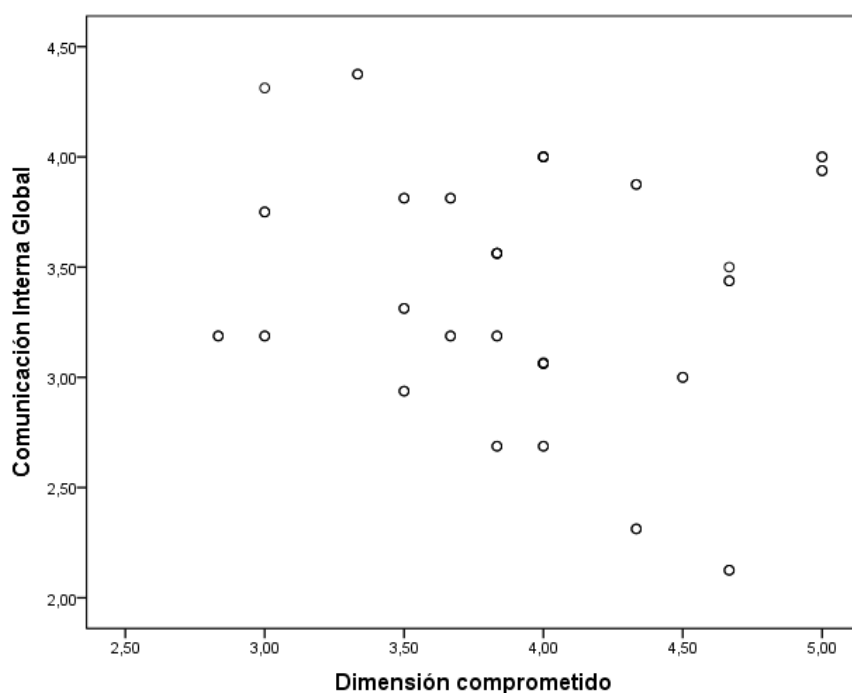


Figura 13. Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión comprometido

4.2.5. Relación comunicación interna y dimensión estilo colaborador.

En la Tabla 19 y la Figura 14 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la dimensión estilo colaborador de la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue muy baja y no significación ($r_s = ,199$; $p > ,05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis específica 4 que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo”.

Tabla 19. *Correlación de la comunicación interna con la dimensión colaborador de los estilos de manejo de conflictos*

Rho de Spearman	Comunicación interna	
<i>Dimensión estilo colaborador</i>	Coefficiente de correlación	,199
	Sig.	,156
	N	52

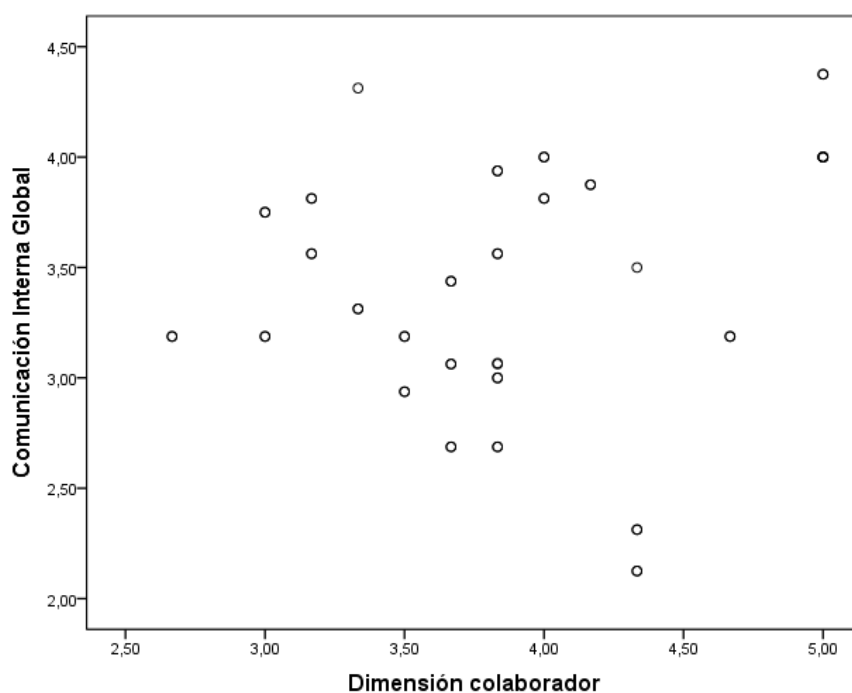


Figura 14. Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión colaborador

4.2.6. Relación comunicación interna y dimensión estilo evasivo.

En la Tabla 20 y la Figura 15 se muestra el coeficiente de correlación y su significación estadística en la relación variable comunicación interna y la dimensión estilo evasivo de la variable estilos de manejo de conflictos. Se observa que la correlación fue muy baja y no significación ($r_s = ,150$; $p > ,05$), indicando que no hubo una correlación significativa. Los resultados muestran un rechazo a la hipótesis específica 5 que dice “La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo”.

Tabla 20. Correlación de la comunicación interna con la dimensión evasivo de los estilos de manejo de conflictos

Pearson	Comunicación interna	
<i>Dimensión estilo evasivo</i>	Coefficiente de correlación	,150
	Sig.	,289
	N	52

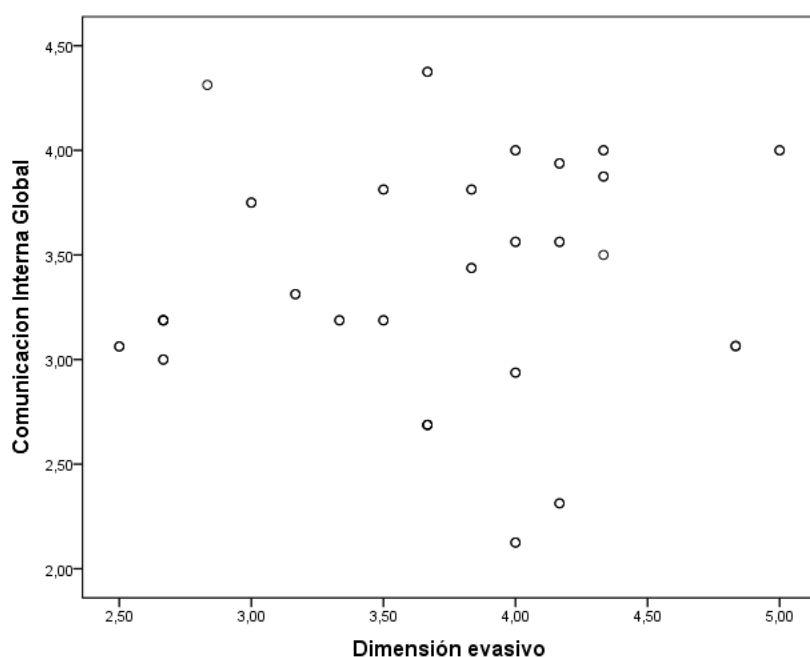


Figura 15. Diagrama de dispersión comunicación interna y dimensión evasivo

4.3. Discusión de resultados.

A) *Discusión relación comunicación interna y estilos de manejo de conflictos.*

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; dt=,58) a menos de una desviación de la media aritmética (3,00) y el estilo complaciente ubicado en el último lugar en la categoría alta (3,70; dt=,47) a más de una desviación de la media teórica (3.00) por lo que las parejas de respuesta a los dos cuestionarios no coinciden en estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia, no se ha logrado una relación estadísticamente significativa.

En cuanto a los niveles de comunicación en el ámbito policial, Sulca (2015) refiere que “es necesario resaltar que al no existir una relación subordinado-compañero-jefe óptima, la comunicación, información y coordinación no funciona adecuadamente, originando percepción de inseguridad y desconfianza en el personal policial, situación que les causa insatisfacción e incertidumbre” (p. 174). Asimismo, “En cuanto al ambiente social y relaciones laborales existe la falta de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba entre jefes y subordinados y la comunicación entre áreas diferentes es deficiente (p. 23).

Estos aspectos repercuten en los estilos de manejo de conflicto que adopta el personal de salud del Policlínico, especialmente de los estilos de compromiso y colaboración, que, aunque se encuentran en niveles moderados no llegan a tener puntuaciones altas, lo cual si tendría una incidencia positiva. Ya que la “comunicación organizacional es un factor clave, debido a que una buena opinión del público interno es muy importante para la institución; la comunicación interna ayuda a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades del Policlínico, y un mejor clima laboral, ocasionaría la presencia de menos conflictos. Asimismo, hay que tener en cuenta que detrás de cada problema de comunicación hay un problema organizacional que resolver.

Esta misma situación de no relación significativa se encontró en los resultados de la investigación de Caballero (2016) que mostraron una relación no significativa entre el clima laboral y los estilos de afrontamiento al conflicto (prueba de Thomas – Kilman). Asimismo, Acosta y Martínez (2019) señala la inexistencia de una correlación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos en equipos transfusionales. Gambil (2008) no consiguió ninguna relación entre inteligencia emocional y alguno de los estilos de manejo de conflicto.

En el ámbito educativo, con personal jerárquico, de conformidad a los resultados encontrados por Castiloveitía (2017), se determinó que no existe relación significativa entre las destrezas de comunicación del director escolar y total de número de conflictos resueltos en el plantel escolar, mostrando concordancia con nuestros resultados.

Coincidiendo con nuestro estudio, en las relaciones personales, Ellis (2010) encontró una asociación negativa con el estilo competitivo.

La comunicación interna es de moderada a baja en la institución, en éste sentido la comunicación puede constituirse en una gran fuente de problemas ya que las partes no están en sintonía y se pueden dar malos entendidos si el mensaje no llega correctamente, ya que en un proceso comunicativo se tiene que brindar una información completa; otro de los factores es el tecnicismo con el que se le hable a otra persona ya que no puede ser el mismo para todos porque podría frenar el mensaje que se desea transferir; y, un

aumento de comunicación también puede perjudicar la misma (Robbins & Judge, 2013, p. 451). Asimismo, si consideramos a la comunicación como algo muy importante en las relaciones humanas, el conflicto al influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos (Chiavenato, 2007, p. 364).

Las buenas relaciones interpersonales en la institución policial, se basa en la parte normativa disciplinaria (Legislativo N°1150, ley en vigencia), el cual tiene por finalidad regular el régimen disciplinario en la PNP. Esta ley sanciona las deficientes relaciones interpersonales, las cuales se encuentran tipificadas como infracciones disciplinarias en una Tabla de Sanciones, habiendo sido clasificadas en infracciones disciplinarias contra la disciplina, el servicio policial, la ética y la imagen institucional. Este aspecto diferencia la comunicación interna y el manejo de los conflictos en el personal PNP y el personal bajo jurisdicción policial.

Es de conocimiento general que en una relación jefe – subordinado, el primero debe tener la capacidad de saber escuchar y comprender el pensar de sus dirigidos; ejercitar un liderazgo positivo, manteniéndose siempre sereno y preocupándose de su bienestar; debe propiciar el trabajo en grupo-equipo y mantener siempre comunicación con ellos. Debe de tratar siempre de construir y no estar muy alejado de ellos mostrándole confianza y seguridad; además, de alentarlos a ser mejores y más cualificados. “Otro elemento importante a tener en cuenta es el análisis de la importancia de la comunicación para promover buenas relaciones interpersonales en la interacción diaria de los miembros policiales durante el cumplimiento de su función policial” (Escobedo, 2015, p. 20).

En este ámbito, el poder coercitivo es la capacidad de la jerarquía para influir en la conducta de otros por medio de la imposición de sanciones o castigos, donde, generalmente, se obedece por miedo. (Arbaiza, 2010, p. 345), en el ámbito policial este poder debe de ser ejercido de modo apropiado dejando de lado el abuso de poder.

El conflicto laboral no siempre es negativo; por el contrario, puede traer muchas ventajas tales como la mejora del desempeño individual y de grupo y la promoción de la innovación, la creatividad y el desarrollo; la clave para hacer del conflicto un elemento funcional, en lugar de disfuncional, está en su gestión o manejo (Rahim, Antonini y Psenicka, 2001), pero el manejo del mismo se obstaculiza cuando la comunicación interna no es bastante fluida y libre, sino que está condicionada por la jerarquía de una institución de corte castrense.

B) *Discusión relación comunicación interna y dimensión estilo complaciente.*

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; dt=,58) a menos de una desviación de la media teórica (3.00) y el estilo complaciente ubicado en el tercer lugar en la categoría alta (3,77; dt=,61) a más de una desviación de la media teórica (3.00) por lo que las parejas de respuesta a los dos cuestionarios no coinciden estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia, no se ha logrado una relación estadísticamente significativa.

Respecto a la dimensión de estilo complaciente, el análisis realizado por García (2008) evidencia que los profesionales de la salud presentan un nivel promedio en casi dos tercios (68%), lo que indica que en la

mayoría de los profesionales existe una tendencia moderada del estilo complaciente, caracteriza por ser condescendiente, dejando de lado sus preferencias e intereses por ceder a los deseos o peticiones de la otra persona; resultados que no coinciden con lo encontrado en esta tesis.

C) *Discusión relación comunicación interna y dimensión estilo competidor.*

El estilo competidor (Thomas y Kilmann) se refiere que la persona es asertiva pero no cooperativa, que está direccionado hacia el poder, es donde busca satisfacer sus intereses, sin importarle el otro, empleando cualquier recurso o método para ganar. Al competir su interés está en defender una postura que cree es la adecuada, o solo busca ganar.

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; dt=,58) a menos de una desviación de la media teórica (3.00) y el estilo competidor ubicado en último lugar en la categoría moderada (3,29; dt=,96) a menos de una desviación de la media teórica (3.00) por lo que la pareja de respuesta a los dos cuestionarios casi coinciden estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia no se ha logrado una relación estadísticamente significativa; esta relación no significativa es de orientación negativa; en menor comunicación interna mayor estilo competidor o viceversa.

Asimismo, en el presente estudio se ha encontrado correlaciones significativas negativas en sólo cuatro reactivos de la comunicación interna con la dimensión estilo competidor, indicando que al incrementarse los valores de estos ítems decrecía los valores del estilo competidor. Así, tenemos que el personal (ítem 8) no sienten que en el Policlínico toma atención cuando alguien expresa sus ideas ($r_s = -.282^*$; $p = .043$); que no (ítem 13) se sienten motivados en el Policlínico ($r_s = -.359^{**}$; $p = .009$); que no (ítem 17) sienten que el personal de salud del Policlínico respeta tu modo de pensar ($r_s = -.405^{**}$; $p = .003$); y, que no consideran que (ítem 20) en el Policlínico se reconocen los logros del personal de salud ($r_s = -.344^*$; $p = .013$).

Respecto a la dimensión estilo competidor, el análisis realizado por García (2008) evidencia que los profesionales de salud presentan un nivel promedio (68%), lo que indica que en la mayoría de la muestra existe una tendencia moderada en este estilo, caracterizado por estar orientado a ganar, al competir con la otra parte procura satisfacer sus propias necesidades o requerimientos antes que los demás, antepone sus ideas, proposiciones empleando cualquier medio para lograr ganar ante el conflicto; resultados que coinciden con lo encontrado en ésta tesis.

D) *Discusión relación comunicación interna y dimensión estilo comprometido.*

El estilo “comprometido”, busca un punto de equilibrio entre las partes, llegando a decisiones mutuamente aceptables (Ramírez y Álvarez, 2005) asegurando de esta manera que los objetivos institucionales o de grupo no se vean comprometidos, a estas características no inciden de manera significativa la comunicación interna del Policlínico.

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; dt=,58) a menos de una desviación de la media teórica (3.00) y el estilo comprometido ubicado en el primer lugar en la categoría alta (3,91; dt=,59) en más de una desviación de la media teórica (3.00) por lo que la pareja de respuestas a los dos cuestionarios no coinciden estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia no se ha logrado una relación estadísticamente significativa; esta relación no significativa es

de orientación negativa, es decir, cuando se incrementa la puntuación del estilo comprometido la comunicación interna baja y viceversa.

Asimismo, en el presente estudio se ha encontrado correlaciones significativas negativas en sólo tres reactivos de la comunicación interna con la dimensión estilo comprometido, indicando que al incrementarse los valores de estos ítems decrecía los valores del estilo comprometido. Así, tenemos que no (ítem 9) creen que el personal de salud del Policlínico es honesto ($r_s = -,360^{**}$; $p = ,009$); que no (ítem 10) creen que el personal de salud del Policlínico cumple con responsabilidad sus funciones ($r_s = -,447^{**}$; $p = ,001$); y, que no (ítem 11) creen que el personal de salud se siente comprometidos con el Policlínico ($r_s = -,424^{**}$; $p = ,002$).

Respecto a la dimensión estilo comprometido, el análisis de los resultados por García (2008) evidencia que los profesionales de salud presentan un nivel muy bajo (60%), lo que expresa que hay un alto porcentaje de la muestra que tiene nivel muy bajo respecto a este estilo, evidenciando falta de compromiso al momento de afrontar una situación problemática; resultados que no coinciden con lo encontrado en esta tesis.

E) *Discusión relación comunicación interna y dimensión colaborador.*

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; $dt = ,58$) a menos de una desviación de la media teórica (3.00) y el estilo colaborador ubicado en el segundo lugar en la categoría alta (3,84; $dt = ,62$) en más de una desviación de la media teórica (3.00) por lo que las parejas de respuestas a los dos cuestionarios no coinciden estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia, no se ha logrado una relación estadísticamente significativa.

Asimismo, en el presente estudio se ha encontrado correlaciones significativas positivas en sólo dos reactivos de la comunicación interna con la dimensión estilo colaborador, indicando que al incrementarse los valores de estos ítems se incrementa los valores del estilo colaborador. Así, tenemos que (ítem 6) los jefes se relacionan de manera oportuna con su equipo de trabajo ($r_s = ,308^{*}$; $p = ,028$); y, que (ítem 15) recibes retroalimentación (*feedback*) de su jefatura ($r_s = ,300^{*}$; $p = ,031$).

En cuanto a la dimensión estilo colaborador, el análisis de los resultados realizado por García (2008) evidencia que los profesionales de la salud presentan un nivel promedio (52%), lo que expresa que hay un porcentaje considerable que presenta este estilo ante los conflictos, indicando que la persona trata de trabajar con la otra persona para encontrar una solución al problema presentado, manifestando los intereses propios y dejando que la otra parte exponga sus puntos de vista, luego del análisis se llegan a acuerdos donde ambas partes estén satisfechas con lo propuesto; resultados que no coinciden con lo encontrado en ésta tesis.

Se ha encontrado que todas las dimensiones de la inteligencia emocional se correlacionaban positivamente con el estilo colaborativo (Morrison, 2008), especialmente esto tiene vinculación con las relaciones interpersonales donde la comunicación es básica, pero es frenada cuando la autonomía tiene niveles bajos en una institución jerarquizada.

F) *Discusión relación comunicación interna y dimensión estilo evasivo.*

El estilo “evasivo”, caracterizado por el bajo interés que tienen las personas en sus propios asuntos y en el de los otros (Villamediana, Donaldo y Zerpa, 2015), pone de relieve que existen personal de salud del Policlínico que evitan identificar los conflictos y como consecuencia no resuelven los problemas haciendo que éstos se agudicen o permanezcan latentes.

En el presente estudio se ha encontrado en la comunicación interna una media moderada (3,38; $dt=,58$) a menos de una desviación de la media teórica (3,00) y el estilo evasivo ubicado en el cuarto lugar en la categoría alta (3,70; $dt=,66$) en más de una desviación de la media teórica (3,00) por lo que las parejas de respuestas a los dos cuestionarios no coinciden estos promedios en su nivel categorial, en consecuencia, no se ha logrado una relación estadísticamente significativa.

Asimismo, en el presente estudio se ha encontrado correlaciones significativas positivas en sólo dos reactivos de la comunicación interna con la dimensión estilo evasivo, indicando que al incrementarse los valores de estos ítems se incrementada los valores del estilo colaborador. Así, tenemos que (ítem 11) creen que el personal de salud se siente comprometidos con el Policlínico ($rs= ,346^*$; $p=,012$); y, que (ítem 16) reciben información acerca de su desempeño laboral ($rs= ,292^*$; $p=,036$).

En cuanto a la dimensión estilo evasivo, el análisis de los resultados realizado por García (2008) evidencia que los profesionales de la salud presentan un nivel muy bajo (74%), lo que indica que en la mayoría de la muestra hay una tendencia muy baja del uso de este estilo, no siendo característico para esta muestra; resultados que no coinciden con lo encontrado en esta tesis.

Asimismo, se ha encontrado que el 50.7% de los supervisores de la Empresa Metalmecánica han manifestado un estilo de enfrentamiento de evasión del conflicto medio y alto (Calderón, 2018), lo cual refuerza el resultado encontrado en este estudio.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. El análisis estadístico mostró que la variable comunicación interna no se relaciona significativamente con la dimensión estilo complaciente de la variable estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

2. El análisis estadístico mostró que la variable comunicación interna no se relaciona significativamente con la dimensión estilo competidor de la variable estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

3. El análisis estadístico mostró que la variable comunicación interna no se relaciona significativamente con la dimensión estilo colaborador de la variable estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

4. El análisis estadístico mostró que la variable comunicación interna no se relaciona significativamente con la dimensión estilo comprometido de la variable estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

5. El análisis estadístico mostro que la variable comunicación interna no se relaciona significativamente con la dimensión estilo evasivo de la variable estilos de manejo de conflictos en el personal de salud del Policlínico Policial Carabaylo.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda informar a los encargados del Policlínico, los resultados encontrados en la investigación para conocimiento y manejo de la información, y tomen las medidas del caso.

2. Se recomienda elaborar un programa de intervención, enfocado a brindar las herramientas y estrategias para el manejo adecuado de los conflictos, en este caso el estilo comprometido, los niveles encontrados son muy bajos lo que ocasiona que al momento que se presente un conflicto, el personal no se encuentra comprometido con resolver dicho conflicto ocasionando que no se encuentren las soluciones oportunas, sino que espera que la jerarquía de la institución tome cartas en el asunto.

3. Las inconsistencias encontradas en los resultados de este trabajo suponen la necesidad de realizar nuevas investigaciones, que permitan esclarecer las relaciones entre la variable comunicación interna y sus componentes, desarrollo moral y estilos de manejo de conflicto; explorando relaciones indirectas que vaya más allá de las correlaciones lineales.

4. Se debería incursionar trabajos con el Análisis de ruta (diagrama o modelo de rutas). Se trata de una técnica matemática desarrollada por Sewell Wright en 1921 y que se ha hecho de uso extendido en el campo de las ciencias sociales y en la Psicología. Permite medir la influencia directa en un sistema a lo largo de cada ruta y de encontrar de esta manera el grado con que la variación de un efecto dado es determinada por cada causa particular; este método dependerá del grado de correlación existente entre variables de un sistema con el conocimiento de sus correlaciones causales (Sierra-Bravo 1981). Los análisis de rutas constituyen sistemas (Robles, 2000) dado que los integran diversas rutas hipotéticas que van a relacionar variables de forma directa o indirecta. Tal como afirma Robles (2000) “el diagrama de rutas es un todo integrado, con cohesión conceptual derivada de la teoría y unidad operacional dada por las rutas que conectan las variables e integran los efectos de unas sobre otras” (p. 8).

5. Por otro lado, las variables de interés del presente trabajo han sido principalmente estudiadas en contextos foráneos, debiendo plantearse trabajos más exhaustivos en el ámbito policial nacional.

6. El Policlínico debe promover la mejora de las relaciones laborales entre los trabajadores de las diferentes áreas, así como entre jefes y subordinados. Para ello se debe de establecer programas de trabajos en equipo (comunicación, cooperación, asistencia, etc.). Esto teniendo en cuenta, que el personal del Policlínico es parte de una institución jerarquizada, donde predomina la comunicación vertical y un manejo de conflictos por las jerarquías superiores.

7. Asimismo, mejorar la comunicación y coordinación entre jefes y subalternos, facilitando información sobre las necesidades y requerimientos del personal; asimismo darles a conocer sobre planes, estrategias, logros, problemática, etc. de la unidad policial, así los efectivos se sentirán parte de la institución, esto con la finalidad de reforzar la cultura organizacional y motivar al personal para laborar en pro de los objetivos del Policlínico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, Y. M., Espinoza, T. M., Llerenan, S. G., & Berrios, N. Y. (2017) *Estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA, 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
- Acosta, M^a A., & Martínez, A. (2019). *Inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos en miembros de equipos transfusionales de A. C. Consultores UCAB* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.
- Alfaro, C. H. (2012). *Metodología de investigación científica aplicado a la Ingeniería*. Informe Final. Callao, Lima (Perú): Universidad Nacional del Callao. Recuperado de: http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_a_bril_2012/if_alfaro%20rodriguez_fiee.pdf.
- Amorós, E. (2013). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en la agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Observatorio de la economía (183). Lima, Perú.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Editorial Gesbiblo.
- Anselmo, M^a A. (2018). *Comunicación interna y cultura organizacional en la empresa AKRON International S.A.C, Lince – 2018* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Antonioni, D. (2010). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Cengage Learning.
- Arias-Cardona, A.M., & Arias-Gómez, M. (2017). Conflicto y Educación Superior: narrativas y vivencias de jóvenes universitarios estudiantes de Ciencias Sociales y Humanas. *Revista CES Psico*, 11(1), 56-78.
- Armenta, C. & Díaz, R. (2008). Comunicación y Satisfacción: Analizando la Interacción de Pareja. *Psicología Iberoamericana*, 16 (1), 23-27.
- Bacayán, M.R. (2017). *Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una institución educativa de la FAP* (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima – Perú. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/99/1/30.%20Tesis%20%28Bancayán%20S>
- Badaraco, V. (2017) *Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
- Ballvé, J. L., y cols. (2008). Comunicación interna en atención primaria. *Atención primaria*, 40 (8), 401-406. Recuperado de XXX
- Bateman. T. (2001) *Cultura y Comunicación en la Empresa*. México: XXX.
- Blake R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid. Key orientations for Achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413-426. doi: 10.1177/002188637000600403

- Brandolini, A., González, M., & Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bustamante, E. (2013) *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona – España. Recuperado de XXX
- Buunk, B.P., Schaap, C., & Prevoo, N. (1990). Conflict resolution styles attributed to self and partner in premarital relationships. *The Journal of Social Psychology*, 130(6), 821-823. doi: 10.1080/00224545.1990.9924634
- Caballero, S. (2016). *Clima laboral y estilos de afrontamiento al conflicto en trabajadores de un outsourcing de Lima Metropolitana*. Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Calderón, M. G. (2018) *Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín* (Tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Andros Impresores. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Castilloveitía, A. (2017). Las Destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflicto en Puerto Rico. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0d2d8499-252b4e31-9c84-1db6767e3983%40sessionmgr>
- Cazau, P. (2010). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Recuperado de: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/materiales/introducci%c3%93n%20a%20la%20investigaci%c3%93n%20en%20cc.ss...pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011a). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011b). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cochachi, J., & Negrón, Y. (2010), *Pautas para elaborar proyectos de Investigación Pedagógicas*, Lima – Perú: CEMED editores. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (Eds.) (2000). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Díaz, M. E. (2016). *La comunicación interna y su influencia en el clima laboral de los colaboradores del fondo de salud para el personal militar del ejército (FOSPEME) sede Jesús María, Lima 2016* (Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas, Lima – Perú.
- Dubrín, A., (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thompson Editors.
- Echevarría, M. Y. (2018). *Estilos de manejo de conflicto y estrés laboral en personal de salud de un Hospital del distrito de Surquillo, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25488/Echevarr%C3%ADa_JMY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ehb, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España: Deusto.
- Eklund, M., & Hallberg, I. R. (2000) Factors influencing job satisfaction among Swedish occupational therapists in psychiatric care. *Scand J Caring Sci.*, 14, 162-171.
- Eldridge, K. A. (2009). *Conflict patterns*. In Sage publications, Encyclopedia of Human Relationships. Recuperado de http://sagereference.com/humanrelationships/Article_n102.html
- Ellis, A. (2010). *Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles* (Tesis doctoral). University of North Carolina, North Carolina.
- Escobedo, H. J. (2015). *Las deficientes relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la PNP y la función policial* (Tesis de maestría). Pontificias Universidad Católica del Perú, Lima – Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6496/ESCOBEDO_MOSQUERA_HECTOR_JULIO_DEFICIENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Ferrari, M., & França, F. (2012). *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Filley, A. C. (1985). *Solución de conflictos interpersonales* [Traducción C. Villegas]. México: Trillas. [Obra original publicada en 1975].
- Flores, O. F. (2017) *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de eprints.ucm.es/eprint/46445/1/T39587.pdf
- Formanchuk, A. (2010) *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Gambill, C. (2008). *Emotional intelligence and conflict management style* (Tesis doctoral). Union University, Tennessee.
- García, M. (2008). La mediación familiar en los conflictos de pareja. *Documentación social*, 148, 43-60.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. (2009) *Comportamiento Organizacional* (12ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6º ed.). Distrito Federal, México: Interamericana
- Interconsulting Bureau S. L. – ICB Editores. (2015), *Psicología Empresarial y Comunicación*. Bogotá – Colombia: Ediciones de la U.
- Kilmann, R., & Thomas, K. (1981). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) Online*. Recuperado de <https://www.kilmanndiagnostics.com/>
- La Porte, J. Mª. (2001). *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

- La Roda, A. (2016) *la comunicación interna de calidad en la universidad española. Propuesta de un modelo teórico transmedia* (Tesis doctoral)., Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España. Recuperado de XXX
- Laca, F. A. (2005). *Elección de estrategias de afrontamiento del conflicto bajo presión de tiempo*. Bilbao, España: Editorial Universidad del País Vasco.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Lammers, J. C., & Duggan, A. (2002) Bringing the physician back in: communication predictors of physicians' satisfaction with managed care. *Health Commun.*, 14, 493-513.
- Lowe, G. S., Schellenberg, G., Shannon, H. S., & Lowe, G. S. (2003) Correlates of employee's perceptions of a healthy work environment. *Am J Health Promot.* 17, 390-399.
- Maliandi, R. (2010). *Ética Convergente. Fenomenología de la conflictividad*. Buenos Aires: Las Cuarenta. Recuperado de: <http://aaieticas.org/revista/index.php/cde/article/view/23/48>
- Medina, P. (2012) El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. Ensayo. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1). 19-28. Recuperado de <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/26/20>
- Miraval, D. (2003). Técnicas para manejos de conflictos, negociación y articulación de alianzas afectivas. *Provincia*, (10), 53-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Moreno, E. (2013), *Metodología de investigación, pautas para hacer tesis*. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16, 974-983.
- Mundiate, L. Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*. 8 (1), 47-68.
- Muñoz, E., Coll, J. M., Torrent, M., & Linares, P.L. (2006) Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37, 209-214.
- Murillo, B. (2011). *Enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación en ciencias sociales*. Recuperado de: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativo%20cuantitativo_04_CSOP_SIC_PICS_E.pdf
- Nurul (2010). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles* (Master's thesis). University of Wisconsin-Stout, United State.
- Osorio, S. (2012). Conflicto, Violencia y Paz: Un acercamiento científico, filosófico y bioético. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(2), 052-069. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127025833006> (consultado el 7 de Mayo de 2018).
- Peterson, J. (2014). *Why conflict is good for business*. Stanford Business School. Recupérate de: <https://www.linkedin.com/pulse/20140328060449-11846967-why-conflict-is-good-for-business>.
- Prieto, M^a, & March, J. (1997). Auditoría de comunicación interna: analiza la comunicación en el hospital para buscar soluciones a los problemas. *Gestión Hospitalaria*, (1), 46-52.
- Rahim, M. (1983). Una medida de estilos de manejo de conflicto interpersonal. *Academy of Management Journal*. 26 (2), 368-376.

- Rahim, M.; Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinate's styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Ramírez, J., & Álvarez, G. (2005). Características demográficas asociadas a los estilos de manejo de conflicto en gerentes venezolanos. *Psicología Iberoamericana*, 13 (1), 35-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1339/133926982006.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15.ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Rodríguez, I. M. (2012a). *Adaptación psicométrica del inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de la salud del Cono Norte de Lima Metropolitana* (Tesis de licenciatura), Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú. Recuperado de https://issuu.com/ksalasn/docs/adaptaci_n_del_inventario_de_estilos_de_manejo_de_
- Ross, R., & DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1, 389–413. doi: 10.1177/0893318988001003007
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim S.H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Ruiz J., & Martínez, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sánchez, P. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Editex,
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª. ed.). Lima, Perú: Business Support Aneth SRL.
- Sanz, M. A., & González, Mª A. (2005) *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: Esic Editorial.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. Prolegómenos. *Derechos y Valores*, 11(22), 29 - 43. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87602203> (consultado el 7 de Mayo de 2018).
- Sorenson, R.L., Morse, E.A., & Savage, G.T. (1999). A test of the motivations underling choice of conflict strategies in the dual-concern model. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44. doi: 10.1108/eb022817
- Sulca, G. (2015). *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial” El caso de división policial – I Lima Cercado (Región policial Lima)* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4437/Sulca_zg.pdf?sequence=1
- Thomas K. & Fann G. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2).
- Kilmann, R., & Thomas, K. (1981). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)* Online. Recuperado de <https://www.kilmanndiagnostics.com/>

- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann instrumento de modos de conflicto*. Nueva York: Xicom [original: Thomas, K. & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.]
- Thomas, K., & Kilmann, R. (2009). *Conflict Mode Instrument also known as the TKI*. Recuperado de <http://www.kilmanndiagnostics.com/articles-our-online-courses>
- Thomas, K., & Kilmann, R. (2010). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Recuperado de <https://www.skillsone.com/pdfs/smp248248.pdf>
- Toro, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Valgoni, R. (2014). Auditoría y diagnóstico de la comunicación interna desde la teoría de la identidad corporativa (Tesis de maestría), Universidad de San Andrés, B. A, Argentina. Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10907/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Mar.%20Valgoni%2c%20Rodolfo%20Nicol%C3%A1s.pdf>
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa* (4ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Villamediana, J. (2012). *La inteligencia emocional como predictora del desarrollo moral y los estilos de manejo de conflictos* (Trabajo de grado). Universidad Simón Bolívar, Caracas – Venezuela. Recuperado de <http://www.bib.usb.ve/tesis/000156031.pdf>
- Villamediana, J., Donado, A., & Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 73-94. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>
- Vivanco, A. M. (2017) *Competencias laborales y comunicación interna en los trabajadores profesionales de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)*. Lima. 2016 (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo, Lima – Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS EN EL PERSONAL DE SALUD DEL POLICLÍNICO POLICIAL CARABAYLLO – 2019.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables / Dimensiones	Metodología
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Comunicación interna. <i>Dimensiones:</i> D1: Operativa D2: Estratégica. D3: Valorativa D4: Motivacional D5: Aprendizaje D6: Inteligencia	Tipo: Básica Nivel: Descriptivo Paradigma: Cuantitativo Diseño: correlacional M= O _x r O _y Población: Personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo, en cantidad de 52, que se encuentren trabajando a diciembre de 2019. Muestra: Es la misma que la población, ya que se utilizó el censo como técnica de selección muestral. Instrumentos: 1. Cuestionario de comunicación interna de Anselmo (2018) 2. Cuestionario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann.
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas	Variable 2: Estilos de manejo de conflictos <i>Dimensiones:</i> D1: Estilo complaciente. D2: Estilo competidor D3: Estilo comprometido. D4: Estilo colaborador. D5: Estilo evasivo.	
PS1. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo?	OE1. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo	HE1. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo complaciente en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.		
PS2. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo?	OE2. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.	HE2. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo competidor en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.		
PS3. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo?	OE3. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.	HE3. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo colaborador en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.		
PS4. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo?	OE4. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.	HE4. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo comprometido en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.		
PS5. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo?	OE5. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.	HE5. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo evasivo en el personal de salud del Policlínico Policial Carabayllo.		

**BATERIA DE EVALUACION
(BECIEMAC)**

Fecha: ____/____/____

<p>INFORMACION SOCIODEMOGRÁFICA Escribir o marcar (circulo) según el caso Edad: ____ años cumplidos Sexo: 1 Varón 2 Mujer Turno de trabajo: 1 Mañana 2 Tarde 3 Noche Instrucción alcanzada: 1 Formación Profesional Grado superior 2 Licenciatura 3 Maestría 4 Doctorado Profesión: _____ Departamento: _____ Servicio: _____ Área: _____ Desde cuando vienen laborando en el Policlínico: _____ de _____ (Mes y año) Condición laboral en el Policlínico: 1 Personal de Armas 2 Personal de servicio 3 Personal civil</p>	<p>Especialidad: 1 Médico rehabilitación 2 Médico General 3 Obstetra 4 Odontólogo 5 Psicólogo 6 Enfermera 7 Terapista Físico 8 Terapista Ocupacional 9 Laboratorista 10 Químico Farmacéutico 11 Auxiliar de Laboratorio 12. Auxiliar de Enfermería 13 Técnico de Enfermería 14 Auxiliar de Odontología 15 Auxiliar de Farmacia 16 Técnico de Farmacia 17 Técnico de Dental 18 Técnico de Rehabilitación 19 Tecnólogo Médico 20 Otros: _____</p>
---	--

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Esta investigación se realiza con el objetivo de establecer una estrategia efectiva de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores del Policlínico Policial Carabayllo y en consecuencia contribuir al desarrollo de la institución. Esta investigación está siendo guiada por el docente, Mg. XXXX y bajo responsabilidad de la investigadora Lic. Silvia Rondón.

De esta manera solicitamos su participación a través de una encuesta, misma que tomará aproximadamente 20 minutos y que ello no afecta su jornada laboral.

Se le informa además que las preguntas deben ser contestadas objetivamente, ya que los datos son de carácter anónimo y confidencial.

Finalmente, se le comunica que la decisión de formar parte de la investigación es completamente voluntaria, y que usted puede desistir de la misma sin que ello repercuta en su puesto de trabajo.

Consiento de forma voluntaria participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de no formar parte del mismo sin que ello afecte el aspecto laboral.

Firma del/la participante:

Firma del Investigadora:

Fecha:

Instrucción general: El objetivo de esta encuesta es conocer la incidencia de la comunicación interna con la finalidad de brindarle conocimientos y herramientas que permitan potenciarlas, por tanto, la veracidad de la información que usted nos proporcione es un factor clave en los resultados de este estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad en cuanto a la información suministrada.

Por favor lea cuidadosamente cada enunciado y decida que opción describe mejor su forma de pensar o actuar y encierre con un círculo (O) el número que corresponda.

CCI

N°	A continuación, se muestra una serie de preguntas vinculadas a la comunicación dentro del Policlínico <i>Policial Carabaylo</i> . Le agradeceré que responda con total sinceridad, marcando con una X la respuesta que se acomode a su realidad.	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	¿En el Policlínico se oculta información?					
2	¿Tu jefe está abierto al diálogo?					
3	¿La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta?					
4	¿En el Policlínico existe una adecuada capacidad de negociación?					
5	¿En el Policlínico se brinda información de manera oportuna?					
6	¿Los jefes se relacionan de manera oportuna con su equipo de trabajo?					
7	¿Existe buen trato entre los integrantes del Policlínico?					
8	¿Sientes que en el Policlínico toma atención cuando alguien expresa sus ideas?					
9	¿Crees que el personal de salud del Policlínico es honesto?					
10	¿Crees que el personal de salud del Policlínico cumple con responsabilidad sus funciones?					
11	¿Crees que el personal de salud se siente comprometidos con el Policlínico?					
12	¿Recibes capacitaciones constantemente?					
13	¿Te sientes motivado en el Policlínico?					
14	¿El Policlínico te motiva constantemente?					
15	¿Recibes retroalimentación (<i>feedback</i>) de tu jefatura?					
16	¿Recibes información acerca de tu desempeño laboral?					
17	¿El personal de salud del Policlínico respeta tu modo de pensar?					
18	¿Sientes que tus aportes en ideas, sugerencias y cambios son tomados en cuenta?					
19	¿Sientes que en el Policlínico se resuelven los problemas de manera adecuada?					
20	¿En el Policlínico se reconocen los logros del personal de salud?					

TKI

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona, <i>¿Cómo responde usted habitualmente en esas situaciones dentro del Policlínico Policial Carabayllo?</i> Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
01.- Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo	1	2	3	4	5
02.- Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona	1	2	3	4	5
03.- Trato de no herir los sentimientos del otro	1	2	3	4	5
04.- Si la posición de la otra persona es muy importante para él o ella, le dejo satisfacer sus deseo	1	2	3	4	5
05.- A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona	1	2	3	4	5
06.- Procuro no herir los sentimientos de la otra persona	1	2	3	4	5
07.- Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo	1	2	3	4	5
08.- Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón	1	2	3	4	5
09.- Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca	1	2	3	4	5
10.- Soy firme en lo que pienso para que mi posición sea la que gane	1	2	3	4	5
11.- Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición	1	2	3	4	5
12.- Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición	1	2	3	4	5
13.- Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos	1	2	3	4	5
14.- Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros	1	2	3	4	5
15.- Permitiré a la otra persona mantener algunas de sus posiciones, si respeta y permite mantener algunas de las mías	1	2	3	4	5
16.- Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos	1	2	3	4	5
17.- Trato de encontrar una posición intermedia entre las de la otra persona y la mía	1	2	3	4	5
18.- Propongo una solución intermedia	1	2	3	4	5
19.- Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución	1	2	3	4	5
20.- Digo mis ideas y pregunto las ideas de la otra persona	1	2	3	4	5
21.- Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata	1	2	3	4	5
22.- Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema	1	2	3	4	5
23.- Suelo buscar la ayuda de la otra persona para solucionar el problema	1	2	3	4	5
24.- Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo	1	2	3	4	5
25.- Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables	1	2	3	4	5
26.- Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien	1	2	3	4	5
27.- Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones	1	2	3	4	5
28.- Trato de no preocuparme por las diferencias que se presentan	1	2	3	4	5
29.- Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema	1	2	3	4	5
30.- Evito tomar posiciones que puedan generar controversias	1	2	3	4	5

**No deje ningún ítem sin responder.
Gracias por su colaboración**

