

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA



TEMA:

“Propuestas de estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo- septiembre del 2020, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana.”

Informe final presentado por:

Aida Lidia Florentino Domínguez 14-2478

Ashley Lisbeth Arias Ledesma 15-1918

Para optar por el título del grado de:

Licenciatura en Psicología Industrial

ASESORA:

Ana Gisela Ramos Brito

Santo Domingo, D.N., República Dominicana

Enero 2021

**“PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN Y MANEJO DE
CONFLICTOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA ENTIDAD
BANCARIA PRIVADA DOMINICANA EN EL PERIODO MAYO-
SEPTIEMBRE DEL 2020, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, D. N.
REPÚBLICA DOMINICANA.”**

Autorización de Presentación Tesis

Ana Gisela Ramos, de la Escuela de Psicología de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Hace constar que la Tesis titulada “Propuestas de estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo-septiembre del 2020, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana”, realizada bajo mi asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas. Por todo ello, manifestó acuerdo para que sea que autorizada su presentación.



Firma del o asesores
20/01/2021

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de Tesis de Grado, de acuerdo con Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Aida Florentino Domínguez 402-0035289-2 y Ashley Arias Ledesma 402-1147366-1 Declaramos: Ser las autoras de la tesis que lleva por Título "Propuestas de estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo- septiembre del 2020, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana."

Asesorada por Ana Gisela Ramos quien presentó a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Psicología, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

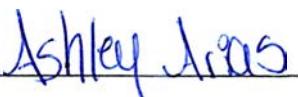
Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exonero a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo, DN., República Dominicana.

El día, 20 del mes de Enero del año 2021.



Ashley Arias



Aida Florentino

AGRADECIMIENTOS:

En la presente investigación quiero agradecer en primer lugar a Dios, por permitir que tuviera la condición física, mental y emocional, siendo el mayor apoyo en momentos de debilidad y dificultad, para poder culminar esta etapa de mi vida, lo cual marca un antes y un después. En segundo lugar, quiero agradecer a mis padres , los cuales fueron el empuje para de cada día, mi padre Rafael , por ser ese ejemplo a seguir y por siempre estar dispuesto apoyarme, por los consejos, valores y principios inculcados para que esta etapa se realice con más facilidad, a mi madre Inés , a ese ser tan noble y dispuesta siempre a colaborar y animarme en este camino, a mis hermanos Yoveris y Luis , por estar presente brindándome apoyo emocional y moral a lo largo de esta etapa, a mi prometido Narsis por brindarme su apoyo incondicional y a mi mejores amigas, Ana, Melissa y Ashley, por estar siempre dispuestas a colaborar en todo momento.

A los docentes de la escuela de psicología, por haber compartido sus conocimientos, con dedicación, compromiso, paciencia y amor, a lo largo de mi preparación en esta profesión, de manera especial a mi profesora y asesora Gisela Ramos Brito, por su dedicación, paciencia, entrega y compromiso en este análisis, su presencia y conocimientos fueron de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación.

Aida Florentino Domínguez

Quiero agradecer a Dios por guiarme en cada momento, por mostrarme que su amor y bondad no tiene límite. Cada momento que he vivido durante todo este tiempo, son simplemente únicos, le agradezco por todas las oportunidades que me ha brindado.

Gracias a mi familia por ser los principales motores de mi vida, gracias por cada día confiar y creer en mí, por acompañarme, sin ustedes no sería la persona que soy hoy, son mi mayor bendición y mi más grande motivación para ser mejor persona, poniendo en práctica todos los valores que me enseñaron.

Le doy gracias a mi amiga Paola por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía durante todo este proceso. También a mi amiga y compañera Aida por haber formado un equipo de trabajo para poder lograr esta meta y por esta bonita amistad. ¡gracias!

Gracias a mi profesora y asesora Gisela Ramos, por habernos ayudado y guiado durante todo este proceso, gracias por haber compartido sus conocimientos tiempo con nosotras.

Le agradezco a mi alma mater, la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, quien en el transcurso de todos estos años de enseñanza se convirtió en mi segundo hogar.

Este nuevo logro es gracias a ustedes. ¡Gracias!

Ashley Arias Ledesma

Resumen

El propósito principal de este estudio es determinar los efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana durante el periodo Mayo- septiembre del 2020, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana. Esta investigación se llevó a cabo a través de un estudio cuantitativo, donde se utilizó la encuesta como herramienta para la recolección de información, se realizó de manera virtual a través de una aplicación llamada surveyrmonkey, la población seleccionada ha sido de un total de 40 colaboradores, entre ellos se trabajó una muestra de 30 colaboradores de los cuales 27 son cajeros y 7 son supervisores, estas permitieron rescatar del personal, sus experiencias, conductas y rendimiento laboral, respecto al tema de conflictos laborales. Posterior a la aplicación de las encuestas realizada a los supervisores del área de caja y a los cajeros de ambos turnos, determinó que actualmente los conflictos que afectan de manera directa son: de procedimientos, información y grupales, sin embargo, los que afectan de manera indirecta, son: de jerarquía y conocimiento. Dentro de las causas más comunes que puede generar conflicto en el área están: negligencia, diferencias en los valores y percepciones. Como consecuencia están: el ausentismo y bajo rendimiento, aunque se generen estos efectos, no limita que las estrategias propuesta controlen los conflictos que puedan ocurrir, dentro de estas podemos mencionar incentivar el trabajo grupal, este método es importante en el ambiente laboral, ayudando a fomentar mejoras en la comunicación.

Palabras Claves: Conflicto Laboral. Comunicación interna. Resolución de conflictos.

Summary

The main purpose of this study is to determine the effects of conflict resolution and management strategies on the internal communication of a private Dominican banking entity during the period May-September 2020, in the city of Santo Domingo, D. N. Dominican Republic. This research was carried out through a quantitative study, where the survey was used as a tool for collecting information, it was carried out virtually through an application called SurveyMonkey, the selected population has been a total of 40 collaborators. Among them, a sample of 30 collaborators was worked, of which 27 are cashiers and 7 are supervisors, these allowed to rescue the personnel, their experiences, behaviors, and work performance, regarding the issue of labor disputes. After applying the surveys to the supervisors of the cashier area and the cashiers of both shifts, it was determined that currently the conflicts that affect directly are: procedures, information and groups, however, those that affect indirectly, are: hierarchy and knowledge. Among the most common causes that can generate conflict in the area are negligence, differences in values and perceptions. As a consequence, they are: absenteeism and low performance, although these effects are generated, does not limit the proposed strategies to control the conflicts that may occur, within these we can mention encouraging group work, this method is important in the work environment, helping to encourage improvements in communication.

Keywords: Labor Conflict. Internal communication. Conflict resolution.

Tabla de contenido

Parte 1. Marco Introductorio	11
Introducción	11
Capítulo 1. Presentación del Problema	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Delimitación del Problema.....	14
1.3 Justificación de la investigación.....	14
1.4 Objetivos de la Investigación	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Capítulo 2. Marco Teórico	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.2 Antecedentes de la investigación Nacionales.....	16
2.1.3 Antecedentes Internacionales	16
2.2 Marco contextual.....	17
2.2.1 Conceptos de conflictos según autores	20
2.2.2 Evolución histórica del conflicto	21
2.2.3 Formas que toma el conflicto	22
2.2.5 Fuentes del conflicto organizacional	26
2.2.6 Etapas del Conflicto.....	28
2.2.7 Fuentes del conflicto	29
2.2.8 Modelos de conflictos según autores	31
2.2.9 Los aspectos positivos y negativos del conflicto.....	32
2.2.10 Manejo de conflictos.....	34
2.2.11 Efectos de la resolución y manejo del conflicto	36
2.3 Conceptos de comunicación.....	37

2.3.1 Clasificación de la comunicación organizacional.....	37
2.3.2 Tipos de comunicación interna.....	38
2.3.3 Canales de la comunicación interna.....	39
2.3.4 Comunicación efectiva en las organizaciones.....	41
2.3.5 Canales de la comunicación interna.....	41
2.3.6 Cómo lograr una comunicación efectiva.....	41
2.3.7 Beneficios de una buena comunicación	42
2.3.8 Desventajas de una mala comunicación.....	43
2.4 Rendimiento organizacional.....	43
2.4.1 ¿Qué es el rendimiento organizacional?	43
2.4.2 Factores que componen el rendimiento organizacional.....	44
2.4.3 Dimensiones del rendimiento laboral	45
2.4.4 Factores que afectan al rendimiento laboral.....	45
2.5 Marco contextual.....	46
2.5.1 Generalidades de la empresa	46
2.5.1.2 Principios Éticos	47
2.5.1.3 Normas Generales.....	47
2.5.1.4 Confidencialidad.....	48
2.5.1.5 Contactos con clientes y relacionados:	48
2.5.1.6 Contactos con proveedores.....	49
2.5.1.7 Contactos con compañeros de trabajo.....	49
2.5.1.8 Relaciones sentimentales entre colaboradores	50
2.5.1.9 Actuaciones y conductas sociales	50
2.5.1.10 Compromiso con la Marca de la Institución.....	51
Parte 3. Marco Metodológico.....	52
3.1 Perspectiva Metodológica	52
3.2 Diseño de investigación	52

3.3 Tipo de investigación	52
3.4 Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo	53
3.5 Fuentes primarias y secundarias	53
3.5.1 Fuentes Primarias.....	53
3.5.2 Fuentes secundarias área	53
3.6 Métodos de investigación	53
3.7 Técnicas e instrumentos Utilizados	53
3.8 Métodos y técnicas de análisis de datos.....	54
3.9 Fases del Proceso de la Investigación.....	54
3.10 Tabla de operacionalización de variable	55
Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones	56
4.1 Presentación de resultados	56
4.2 Análisis de encuesta a los supervisores	81
4.3 Conclusiones	82
4.4 Recomendaciones	85
Parte 5. Referencias Bibliográficas.....	88
Bibliografía	88
ANEXOS	90

Parte 1. Marco Introductorio

Introducción

A diario se desarrollan conflictos a lo largo de nuestra vida ya sea en el ámbito personal como en el laboral. Por lo tanto, debemos interpretar los conflictos como situaciones normales que se presentan en nuestro día a día y tienen como objetivo lograr un aprendizaje y así mismo la obtención de nuevas soluciones.

Los factores perturbadores de una organización residen esencialmente en la falta de comunicación entre sus integrantes, aun así, cuando alegan tener niveles de entendimiento, estos normalmente son de mala calidad, lo que nos lleva inevitablemente al rompimiento de acuerdos para lograr entendimientos que beneficien a todos los miembros de la comunidad laboral.

Los conflictos merecen atención, puesto que regularmente cuando nos referimos a este, la idea que da esta palabra es negativa, ya que muchos de los motivos que provocan conflictos resultan de los desacuerdos personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

Aunque el conflicto es aceptado como un elemento inevitable, es posible evitar que estos desacuerdos se tornen en grandes controversias y que se encuentre una solución a los mismos, logrando así reducirlos. Es por esto por lo que un conflicto no debe verse como un problema sino como una oportunidad para alcanzar los obstáculos y que luego de haberse resuelto nos llevarán al logro de una meta y la obtención de un desafío.

Esta investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la delimitación del estudio y la justificación de este.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, dividiéndolo en un marco de antecedentes explicando datos importantes sobre estudios anteriores relacionado con los conflictos laborales y la comunicación interna; y un marco conceptual donde se presentan toda la información

teórica para sustentar el estudio, dando definiciones e informaciones; además de un marco contextual que presenta toda la información básica de la empresa desde su historia hasta su estructura organizacional

El tercer capítulo muestra el marco metodológico, donde se detalla la operacionalización de las variables, el diseño metodológico, la población y la muestra, el procedimiento para el levantamiento de los datos para la investigación.

El cuarto capítulo se enfoca en los resultados de la investigación presentando los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de caja.

Luego de esto, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se pone a consideración para una mejor de toma de decisiones en pro de los colaboradores y del área de trabajo.

Capítulo 1. Presentación del Problema

1.1 Planteamiento del Problema

Cada ser humano tiene una personalidad totalmente diferente, por tanto, es nato de cada uno que al relacionarse existan conflictos, ya sea por disparidad insignificantes o realmente significativas; todo depende de cómo se manejan los conflictos para una solución positiva y mejorar la convivencia entre las personas. En el marco de las entidades bancarias es frecuente que se generen conflictos, entendido como un estado discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos.

Podemos constatar que, en el área de caja de una empresa bancaria, se presentan varios casos relacionados con conflictos laborales, como: poca coordinación de las actividades, fallas en la comunicación al momento de indicar una tarea, falta de liderazgo en los directivos y supervisores, infringir en el espacio laboral del colaborador, preferencia y falta de equidad con ciertos colaboradores, estos hallazgos fueron encontrados mediante estudio de campo y entrevistas a supervisores. Esto puede causar, la falta de comunicación efectiva y dificultades en gerenciar adecuadamente los conflictos típicos o naturales que se presentan en cualquier organización. Como consecuencia, estas diferencias pueden imposibilitar el trabajo en equipo y la conservación de un buen clima organizacional, lo que puede llevar a la disminución del rendimiento en la organización y a malestares emocionales en los colaboradores.

Por lo antes expuesto, es necesario analizar las medidas que tienen actualmente en la empresa en estudio, para enfrentar los conflictos en los distintos contextos que se presentan. Ya que, si los conflictos disminuyen, la organización puede ser más rentable estableciendo un ambiente emocional propicio entre sus colaboradores. Cabe destacar que si gestiona los recursos humanos con inteligencia emocional las personas pueden tener la capacidad de resolver los conflictos dentro de la empresa, sin la necesidad de mediadores, lo que aumentaría las condiciones para un clima laboral satisfactorio.

La presente investigación postula determinar los distintos tipos de conflictos que surgen, las estrategias de resolución y manejo de conflicto usados en el área de caja de una entidad bancaria dominicana.

1.2 Delimitación del Problema

La población de estudio serán los colaboradores de una entidad bancaria del área de caja de la sucursal Ágora Mall, ubicada en la Av. John F. Kennedy, Santo Domingo, Distrito Nacional.

En este estudio las variables a investigar son: los conflictos, efectos y manejo de conflictos, efectos de las estrategias y la comunicación interna.

Esta investigación y observación se realizó en el período Mayo- septiembre del año 2020.

1.3 Justificación de la investigación

Debido a los frecuentes conflictos que existen en el área laboral, se pretende realizar un estudio donde se podrá identificar las estrategias más apropiadas y así mismo los distintos métodos para la resolución de conflictos utilizados, viendo su posible impacto en el desempeño laboral, de modo que no sea sólo un escenario de trabajo que se caracterice por ser productivo y rentable, sino que se perciba un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones y que garantice la integridad emocional de los colaboradores.

Las recomendaciones que se generen de este estudio podrían ser aplicadas a nivel nacional ya que, servirá de base o plataforma para construir programas que proporcionen distintas herramientas para el buen manejo de las relaciones interpersonales. Aunque esta investigación se basa en la resolución de conflicto del área de caja de una entidad financiera, no quiere decir que otras áreas no puedan implantar las técnicas propuestas, adaptándolas a sus necesidades.

En la actualidad, gracias a la avanzada tecnología que se posee, se tiene al alcance todo tipo de información las cuales avalan perfectamente el sistema donde se pueda recopilar informaciones precisas y óptimas para que la investigación sea un éxito. El tiempo y el método con el que se ha realizado este estudio fue ideal para hallar los resultados que se necesitaban para saber la condición en la que se encuentra la empresa, y sus colaboradores en el ámbito emocional y laboral.

La importancia de este proyecto es garantizar que en el área de caja que es donde más se perciben conflicto y bajo rendimiento, se les proporcione herramientas para el buen manejo de las relaciones interpersonales debido a que esta área es la primera línea de defensa del banco, en donde los clientes solicitan los servicios y al mismo tiempo hacen sus reclamaciones. En

esta investigación se garantizará la confidencialidad de los datos recolectados, y los participantes serán tratados considerando todos sus derechos correspondientes.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Identificar las estrategias de resolución y manejo de conflicto en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo- septiembre del año 2020.

Objetivos Específicos

Identificar los conflictos vinculados a la comunicación interna más comunes en el área de caja en la entidad bancaria privada estudiada.

Indicar las estrategias de resolución y manejo de conflictos utilizadas actualmente por supervisores aplicado a los colaboradores en el área de caja de la entidad bancaria privada estudiada.

Analizar los efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos en el desempeño laboral de los colaboradores de caja en la entidad bancaria privada estudiada.

Identificar la influencia del estilo de comunicación interna actual y las estrategias de manejo de conflicto en el rendimiento laboral de los colaboradores de la entidad bancaria privada estudiada.

Plantear las estrategias o herramienta más efectivas para la resolución y manejo de conflictos en función de los hallazgos encontrados en la entidad bancaria privada estudiada.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.2 Antecedentes de la investigación Nacionales

Esta investigación trata sobre el análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo Octubre-Diciembre en la ciudad de Santo Domingo, D.N. República Dominicana. Fue realizado por De Los Santos y Cabral (2017). Este estudio tuvo como objetivo analizar el manejo de conflictos laborales entre los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas, donde arrojó distintas conclusiones el estudio percibió que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y destructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes.

Para ello, es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: que situación le causa conflicto, en que forma externa su situación conflictiva, que tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin, tener un perfil de cada uno de ellos. Esta investigación de tipo documental-descriptiva, con una muestra de 20 y el instrumento utilizado es el llamado, Instrumento de Thomas Kilman para el manejo de conflictos.

En la empresa, el manejo adecuado del conflicto constituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera se mejora la calidad de servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la creación de nuevas ideas y su discusión.

Otra investigación que se realizó fue un estudio comparativo del manejo de la información por la gerencia de comunicación y relaciones públicas de hospitales de autogestión y hospitales centralizados, Santo Domingo. Elaborado por Cárdenes (2017). Su objetivo es comparar el manejo de la información publicada en los medios de comunicación por las gerencias de comunicación y relaciones públicas de cuatro hospitales de autogestión y cuatro centralizados en Santo Domingo, durante el período enero-marzo del año 2016.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, debido a que ésta se hizo en un momento único de la investigación. Este es un tipo de estudio descriptivo-comparativo. La población de estudio abarcó a 38 personas que laboran en esas gerencias. En esta

investigación se utilizó el método inductivo que permitió encontrar una aproximación de las causas que provocan la distorsión de la imagen en los establecimientos de salud.

Se comprobó que la mayor parte de estos establecimientos carecen de manual o protocolos para gestionar los servicios de comunicación, pero tampoco cuentan con un plan de trabajo que marque el rumbo hacia donde debe dirigirse la comunicación del centro, estar atentos a las informaciones que se generan en la institución y que le permitiría hacer frente a cualquier contingencia.

2.1.3 Antecedentes Internacionales

Se realizó una investigación en la dirección regional de educación puno, en Perú. Creada por Collatupa (2018), donde se enfocó en los efectos de los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de dicha empresa. Esta investigación es tipo cuantitativo descriptivo, no experimental y se utilizaron encuestas. En dicho estudio se detectó que la comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno es deficiente, ocasionado por una escasa fluidez en la comunicación, el distanciamiento, el divisionismo, las murmuraciones, los comentarios, la desconfianza y descortesía, factores que se presentan en la institución que afectan el desempeño laboral del personal.

Además de que las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral, debido a la diferencia de ideas que tienen los trabajadores y a la escasa fluidez en la comunicación interpersonal, el cual conlleva al surgimiento del rumor y chisme, sobre temas como la vida personal del trabajador y referente al centro laboral, aspectos que ocasionan confusiones y conflictos en la institución. Se utilizó la encuesta como técnica para recabar información y según los datos obtenidos.

El investigador propuso que realicen actividades de participación entre los trabajadores que fomenten la adecuada comunicación y capacitaciones sobre temas que fortalezcan las relaciones interpersonales en las instituciones a fin de motivar y mejorar el desempeño laboral.

En otro orden se presentó una investigación en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.) Realizada por De León (2016). En donde se enfocó en el liderazgo y los conflictos laborales Esta investigación es tipo cuantitativo-descriptivo, y se utilizó un cuestionario para la recolección de datos.

En dicho estudio se reveló que los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que, aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malentendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, a la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos.

El investigador propuso elaborar un plan para evaluar el tipo de comunicación que se maneja internamente, así mismo emplear diferentes herramientas que puedan beneficiar el diálogo entre jefes y colaboradores, como podría ser, reuniones, correo electrónico, memorandos y pláticas personales para que los colaboradores se sientan parte de todo. Además de fortalecer el conocimiento que los colaboradores poseen en cuanto a cómo solucionar un conflicto laboral, enriquecer aún más lo que ellos ya saben y desarrollar nuevas técnicas para mediar un problema de diferentes maneras.

Se realizó un estudio titulado “La relación entre la comunicación interna y el clima laboral”. Elaborado por Ancín y Espinosa (2017). Este estudio tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre las variables comunicación interna y clima laboral de las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Y para ello se revisó la literatura de la comunicación interna, conceptos, orígenes, tipología, su influencia en la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral. Para diagnosticar la comunicación interna y los factores que influyen en el clima. La investigación es tipo cuantitativo, con un alcance exploratorio descriptivo y se usó como instrumento un cuestionario con la estructura de la escala de Likert.

Los resultados que se obtuvieron de la correlación de Pearson dieron como resultado un grado de asociación bastante alto. Por tal motivo se concluyó que existe una relación considerable entre la comunicación interna y el clima laboral.

De igual manera Armas (2014) presentó un estudio denominado “Comunicación interna y clima laboral”, dicho estudio se realizó en un Centro de Contacto de Quetzaltenango en donde tuvo como objeto identificar el vínculo existente entre la comunicación interna y el clima laboral y despertar la reflexión de los gerentes. Su objetivo fue determinar cómo favorecía la comunicación interna al clima laboral de ese Centro de Contacto. Su muestra estuvo conformada por 7 supervisores y 115 agentes. Fue un estudio de tipo descriptivo en donde se halló que la comunicación interna favorecía al clima laboral porque dentro de sus procesos de

comunicación se compartían informaciones y normas fortaleciendo las relaciones interpersonales.

En este mismo contexto Guachi (2013) presentó una investigación realizada en la empresa Pasteurizadora San Pablo, ubicada en Pillaro, en donde se enfocó en conocer la comunicación interna que existía entre los trabajadores de dicha empresa. Se utilizó la encuesta como técnica para recabar información y según los datos obtenidos, se tuvo como prioridad mejorar los sistemas de comunicación y el trabajo en equipo para mejorar el clima existente.

En dicho estudio se detectó poca comunicación entre los trabajadores. Es por ello por lo que se estableció mejorar las relaciones personales para mejorar el rendimiento. El investigador propuso diseñar sistemas de comunicación, que vayan dirigidos a los miembros de la empresa, para mejorar su clima.

Además, se realizó un estudio sobre estilos de negociación que utilizan los jefes de fetiche, S.A, elaborado por Pineda (2012). Para solucionar los conflictos laborales, en Nueva Guatemala de la Asunción, este estudio tuvo como objetivo, establecer la eficacia que proporciona el arbitraje como medio de solución a conflictos derivados de contratos mercantiles atípicos.

La investigación que se realizó es de tipo cuantitativa descriptiva, el diseño utilizado fue transversal, la población estudiada es de 22 y el cuestionario utilizado fue creado el por Thomas (1976). El objetivo principal del cuestionario es identificar qué estilo de negociación poseen los sujetos de estudio en dichos puestos para la solución de conflictos laborales y en sus conclusiones se verifica que existe diferencia significativa en el estilo de negociación según el género, ya que en el género masculino predomina el estilo de colaboración y en el género femenino el estilo de compromiso.

Se determinó que según el factor de la edad hay únicamente diferencia en el rango de 20 – 30, ya que el género masculino del mismo rango predomina el estilo de colaboración y en el femenino el de compromiso; pero siguiendo con el mismo análisis se concluye que en los rangos de 31-40 y 40 – más, ambos géneros concuerdan con utilizar el estilo de negociación de compromiso.

En conclusión, Patana (2002) realizó un estudio cuyo fin era comparar los estilos de la gerencia del conflicto de los decanos de dos universidades católicas privadas y para descubrir las

diferencias significativas de los estilos de la gerencia del conflicto de los decanos. Esta investigación es de tipo cuantitativo, el investigador utilizó los métodos normativos y de correlación descriptivos de investigación. La población utilizada en el estudio abarca 109 decanos e instructores seleccionados aleatoriamente de las dos universidades. El cuestionario utilizado fue el de Thomas y de Kilman que medía los conflictos: acomodarse, evitar, colaborar, comprometerse y dominar.

Los datos obtenidos fueron analizados usando la distribución del 9 porcentaje, el medio cargado, la prueba y el ANOVA. Los análisis de los datos indicaron que los factores demográficos del género, la edad del nivel de instrucción, y años de experiencia profesional; no influyen perceptiblemente en los estilos de conflicto de la gerencia. La Universidad de la Asunción de los decanos de Santo Tomás, según lo descrito por los instructores son “bastante apropiadas” pero utilizadas “de vez en cuando”. Tienden a utilizar una combinación de los cinco estilos del conflicto en la gerencia. Los decanos tailandeses y filipinos generalmente se inclinan a tener una relación armoniosa en el lugar de trabajo.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Conceptos de conflictos según autores

Freud (1957) Manifiesta que el conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, por lo general a propósito de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer ese derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la cual puede, llegando el caso, tender al aniquilamiento físico del otro. (p.57)

Helmut (2019) El conflicto organizacional es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos. En épocas pasadas estas situaciones eran consideradas negativas en todos sus aspectos.

Hage (1980) define el conflicto organizacional como el desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos.

Roloff (1987) define el conflicto organizacional como aquel que ocurre: "cuando los miembros de una organización están implicados en actividades que son incompatibles con las de sus

colaboradores dentro de la misma red de trabajo, o con miembros de otro colectivo o con individuos no afiliados pero que utilizan los servicios o los productos de esa organización. (p. 496)

Existen otros autores, como Maravall (1970) que resaltan que el conflicto laboral es un tipo concreto de conflicto social e insisten en que no existen diferencias cualitativas entre el conflicto laboral y el conflicto social.

2.2.2 Evolución histórica del conflicto

El conflicto a lo largo de la historia de la humanidad se ha enfocado desde varios puntos de vista y ramas del conocimiento, así por ejemplo lo han hecho Sigmund Freud al manifestar que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas se oponen, lo que significa que intereses o demandas no pueden ser resueltas.

Darwin, manifiesta que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies que no es más que la adaptación de estas en el entorno en el cual se encuentren, así como también lo han hecho Karl Marx y Friedrich Engels al manifestar que el conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a una sociedad sin clases, por lo tanto, ellos centran sus investigaciones en la lucha por la igualdad. (Jáuregui 2009)

Piaget (2007) expone que hay un conflicto desde el momento en que nacemos, ya que luchamos por adaptarnos de una manera satisfactoria a nuestro entorno y realidad con el fin de coexistir y existir por lo tanto Piaget basa sus investigaciones en la lucha por ser, la misma que busca encontrar su equilibrio. (p.77)

Autor	Tipos de conflictos	Proceso resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (Lucha por el deber)	Represión Defensas
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (Lucha por existir)	Diferenciación Adaptación
Marx	Conflicto entre clases sociales. (Lucha por la igualdad)	Estratificación social Jerarquía Comparación social
Piaget	Conflicto en las tomas de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas Aprendizaje

Figura 1. Procesos básicos del conflicto. Fuente: Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de medición. 2007, p.19. Elaboración: Josep Redorta.

Las relaciones laborales implican tener una serie de interacciones entre colaboradores y líderes de la organización donde trabajamos, así como vínculos con otras organizaciones que están relacionadas con nuestro quehacer. Estas interrelaciones se desarrollan en diferentes escalas, puede ser entre pares, (colaborador-colaborador o líder-líder), colaboradores y líderes.

Es a raíz de estos constantes procesos de interacción, que los conflictos se vuelven parte de la dinámica laboral. Aunque se pueden abordar de manera adecuada, éstos son inevitables, y en alguna medida son parte importante de la vida laboral, pues permiten replantear diversos aspectos que giran en torno a ella. CICAP (2017).

Los conflictos laborales tienen dos orígenes principales; los individuales se caracterizan por desarrollarse entre un colaborador y alguno de sus jefes, y por lo general afectan algún área del trabajo de las personas. Por otro lado, para que exista un conflicto grupal, es necesario un grupo de colaboradores que manifiesten su inconformidad y que esta les afecte a todos de la misma manera.

En la actualidad el conflicto organizacional se analiza como parte de un proceso normal y casi inevitable, debido a que las partes involucradas tienen una carga psicosocial importante. Este conflicto pudiera llegar a constituir una fuente relevante de oportunidades de crecimiento personal y organizacional, siempre y cuando se maneje con efectividad. De no haber solución, puede significar el caos total en la empresa, pudiendo desencadenar graves consecuencias en la misma.

2.2.3 Formas que toma el conflicto

Los conflictos nacen de la confrontación de dos ideas distintas, eso en nuestro trabajo, por definición, es bueno. Imagínate un equipo de programación en el que todos sus integrantes siempre coincidan en todas las ideas: No habría ningún conflicto, pero tampoco nos beneficiaríamos de la inteligencia de cada individuo. Como consecuencia, si queremos tener un equipo en el que cada integrante aporte lo mejor de sí mismo, tendremos que prepararnos para enfrentarnos a conflictos tarde o temprano.

Según Diego (2014) hay dos formas que pueden tomar los conflictos:

Positivo:

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio (Robbins & Judge 2009, 486).

Negativo:

Estos cortos plazos consumen la energía del equipo, y a largo plazo minan la confianza del grupo en poder resolver problemas. Suelen ser conflictos innecesarios, que no aportan nada a la solución final.

Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, ya que esto generará estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins & Judge 2009, 486).

Por lo tanto, este tipo de conflicto tiene metas muy diferentes, y no busca mejorar la situación en que se encuentran, ya que busca solamente el beneficio propio logrando agrandar las diferencias entre las partes en la cual se rompe la comunicación e incluso llegar a episodios de violencia por algún desacuerdo. Es así como es mejor ver a los conflictos como incentivos para progresar, más que como males irremediables, ya que si se administran en forma apropiada son una oportunidad para el crecimiento.

¿Qué influye sobre el conflicto?

Lo que influye sobre el conflicto puede ser totalmente relativo de cada empresa, a continuación, las variables que pueden influir:

- Relación con el Supervisor (ya sea negativa como positiva)
- Falta de Capacitación y Desarrollo.
- Mala comunicación ascendente y descendente.
- Falta de satisfacción y motivación.

2.2.4 Tipos de conflictos laborales

Según Aravalo, los conflictos forman parte de la vida en la organización, es más, hay quien postula que sin ellos no es posible avanzar, seguir adelante. Pero algunas veces son tan intensos que ponen en peligro ya no sólo el trabajo diario, sino también la propia estructura de la empresa.

La gran diversidad y la falta de acuerdo respecto a los tipos de conflicto existente se debe, principalmente, a los distintos enfoques que cada autor elige para clasificar el conflicto, hecho éste condicionado en parte por su multidisciplinariedad. Algunos autores utilizan para sus clasificaciones puntos de corte objetivos y claros, como podrían ser, por ejemplo, las partes implicadas en un conflicto o el contexto en el que se produce la intensidad de este. (Rahim y Bonoma, 1979; Maddi, 1980; Roloff, 1987; Dale 1986)

Sin embargo, otros autores basan sus clasificaciones en conceptos menos intuitivos, como por ejemplo los hábitos de trabajo o la Teoría de la Preferencia, (Hoffman et al. 1962; Coombs, 1987; Putnam 1987), que no por ello han dado lugar a clasificaciones menos conocidas.

Desde el punto de vista empresarial distinguimos los siguientes tipos de conflictos, acordes a la realidad organizativa:

Conflicto de procedimientos:

En una organización es normal que surjan problemas con los procedimientos establecidos. A veces cuando no está claro el mecanismo que hay que seguir para atender una reclamación, o cuando llega un nuevo colaborador a la organización, se origina un principio de confusión que se suele solucionar con voluntarismo, buenas intenciones o decisiones rápidas, improvisadas.

Cuando algo cambia dentro de la organización, la comunicación debe ser clara, y es explícita para que no haya dudas. Esto no solo hará que las situaciones se resuelvan más eficientemente si no que se evitarán conflictos por políticas mal aplicadas o entendidas.

Los conflictos de procedimientos tienen su origen en la ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones y de la información.

Conflictos de jerarquía:

Con frecuencia los “punteos” entre colaboradores y supervisores organizativos dan lugar a ese tipo de conflictos jerárquicos. El reparto de funciones y la especificación de estas en los perfiles del puesto a veces no se llevan a cabo con el acuerdo de todos los interesados.

Sumado a ello, la necesidad de tomar decisiones urgentes en ausencia del responsable jerárquico de las mismas, o la toma de decisiones por parte de un supervisor que, al menos en primera instancia, corresponde al nivel inferior, provoca que afloren en la empresa conflictos jerárquicos.

Conflicto de información

Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante o tienen criterios de estimación discrepantes.

Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

Al estar las personas mal informadas surge una diferencia entre ellos sobre la información que es relevante.

Conflictos grupales:

Los equipos de trabajo, departamentos, grupos humanos, establecen también sus propias relaciones con el entorno. En este apartado se encuentran los conflictos interdepartamentales, pero sólo como una parte de todos los que pueden aparecer por el simple hecho de pertenecer a un grupo.

Los conflictos grupales se dan estableciendo siempre una comparación, una relación de envidia, agravio, competencia, lucha, con personas o grupos externos. También es un conflicto grupal aquel que se da entre un grupo humano y un miembro de este grupo. El rumor, como foco de conflicto, también tiene aquí sus mecanismos de expansión.

Conflictos de conocimientos:

Cuando la persona no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar la tarea, pueden originarse conflictos de diversos signos: desde la frustración por no saber, o no haber sido formado, hasta la irrupción de otros colaboradores "más listos" y que, sin que la tarea les corresponda orgánicamente, se erijan en salvadores de la situación.

Los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto de trabajo están en relación directa con la formación. Si, a la hora de establecer los perfiles del puesto de trabajo, se trabajan estos con rigor, se evitará en el futuro la aparición de este problema.

2.2.5 Fuentes del conflicto organizacional

Según el profesor canadiense Mcshane (2004) existen varias fuentes que originan los conflictos como son:

Objetivos difícilmente compatibles

Ocurren cuando los fines de una persona o departamento parecen interferir en otros en la misma organización. Se trata de que cuando existen objetivos divergentes, el conflicto es más probable.

✚ Diferenciación

Los procesos de fusión entre diversas organizaciones tienen una alta probabilidad de conflicto, si las culturas organizacionales son muy diversas. Esta diversidad puede hacer difícil el comprender o aceptar los valores y creencias que otras personas tienen acerca de las decisiones organizacionales.

✚ Interdependencia de las tareas

Esto es algo típico cuando el trabajo de los equipos no es armónico. Earley y Northcraft señalan que mientras mayor sea el grado de interdependencia de las tareas, mayor es el riesgo de un conflicto.

✚ Recursos escasos

Esto aparece como bastante generalizado, en especial cuando no están claras las normas para el reparto. Infiuye aquí, más allá de la necesaria racionalidad, el factor "poder" que pueden tener las diversas partes que compiten por obtener los recursos.

✚ Normas ambiguas

Esto de que las normas claras conservan la amistad parece darse en este contexto. La ausencia de normas o si ellas son ambiguas contribuyen a que sean una fuente probable de conflicto. Los expertos señalan que existen muchos ejemplos de esta situación en procesos de fusiones y de adquisiciones de empresas.

✚ Problemas comunicacionales

Una de las características más importantes de los seres humanos es su capacidad de comunicación. Esto que es fundamental en las relaciones interpersonales, es clave a nivel organizacional.

Según José María Acosta (2011) las causas más comunes para la aparición de un conflicto interpersonal son:

Nº	Causas de los Conflictos Laborales
1	Objetivos incompatibles
2	Intereses contrapuestos
3	Diferencias en las metas personales
4	Recursos limitados que han de ser repartidos
5	Percepción diferente de prioridades
6	Interdependencias de actividades
7	Información incierta que lleva a planteamientos diferentes
8	Intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo)
9	Malentendidos
10	Falta de sinceridad
11	Diferencias personales en los valores o percepciones
12	Problemas personales
13	Falta de cooperación, real o imaginaria
14	Competitividad excesiva
15	Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas
16	Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones
17	Miedo
18	Negligencia
19	Educación culpabilizante

Tabla 1. Causas de los conflictos 2011. Elaborado por José M.^a Acosta.

2.2.6 Etapas del Conflicto

El conflicto es un proceso de dinámica reconocible, en la que juegan un papel muy importante las frustraciones, las polarizaciones crecientes, las malas percepciones, la incomunicación, etc. Fisas (1998) y que atraviesa varias fases: el conflicto se inicia con la existencia de necesidades no satisfechas, con lo que aparece el problema y por tanto las disputas, esta situación va escalando gradualmente hasta que la crisis estalla, de ahí que se hable del proceso del conflicto.

Según Robbins & Judge (2009) el proceso de conflictos tiene cinco etapas:

Etapas 1: La oposición potencial o incompatibilidad

Es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente vieron al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas contradicciones es necesaria.

Etapas 2: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la etapa 1 afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa. La etapa II es importante porque es la que tiende a definir los aspectos del conflicto.

Etapa 3: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las interacciones se separan como una etapa distinta porque se tienen que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento.

Etapa 4: Comportamientos

La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo General son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones.

Etapa 5: Resultados

a) Resultados funcionales: el conflicto es constructivo si mejorar la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio como el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimentado un ambiente de autoevaluación y cambio.

b) Resultados disfuncionales: entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo y la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

2.2.7 Fuentes del conflicto

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como conflicto ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de estos, sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar las fuentes de conflicto, según su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.

Conflictos según su alcance o sus efectos

La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios.

Pondy (1967), analizó 7 estudios de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de estos:

Conflicto de relación. No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

Conflicto estratégico. Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

✚ **Conflictos según su contenido**

Moore (1994) distingue los conflictos en función de sus fuentes principales:

- Conflictos de relación entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- Conflictos de información: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
- Conflictos de intereses: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.
- Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto.

Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

✚ **Conflictos según su naturaleza.**

Una de las clasificaciones más conocidas es la realizada por Deutsch diferenciando los conflictos según su naturaleza:

- Conflicto verídico. Existe objetivamente es percibido con precisión.
- Conflicto contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría, pero las partes lo desconocen.
- Conflicto desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- Conflicto mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.
- Conflicto latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- Conflicto falso. Sin base objetiva.

2.2.8 Modelos de conflictos según autores

Thomas

Según Kenneth Thomas el modelo general de conflicto modelo que trata de integrar el mayor número posible de elementos procedentes de diferentes enfoques y perspectivas lo que le dota de un notable grado de generalidad, aunque adolece de un nivel de integración no siempre al nivel de la ambición del planteamiento. Trata de identificar los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social más amplio.

- 1) El conflicto ocurre como un proceso o secuencia de eventos. Estos eventos tienen lugar en episodios conflictivos entre las partes (con una lógica interna). Estos eventos incluyen experiencias internas de las partes, así como los comportamientos visibles externos.
- 2) El proceso del conflicto no ocurre en un vacío, está conformado por los parámetros estructurales del sistema. Estas condiciones estructurales incluyen propiedades y características de las partes, así como variables del contexto (organizacional, social, etc.) en el cual interactúan

(normas organizacionales, presiones sociales desde otros departamentos, límites de reuniones periódicas, etc.).

- 3) Conformados por las condiciones estructurales, los episodios de conflicto producen resultados del conflicto. Estos resultados incluyen tanto consecuencias para el logro de tareas como para el mantenimiento del sistema social.
- 4) Intervenciones de terceras partes (intervenciones a lo largo del proceso del conflicto – mediación o arbitraje- o intervenciones estructurales en el sistema social-organizacional en el que tiene lugar el conflicto). Estas intervenciones pueden modificar las condiciones que crean los conflictos o que conforman la manera en que las partes perciben y manejan el conflicto.

Van de Vliert

El modelo de Van de Vliert (1998), es un modelo que de nuevo pretende ser general, pero que tiene una ambición menor que el de Thomas y enfoca el conflicto desde una perspectiva claramente dinámica. Este autor, critica a los modelos de procesuales y a los estructurales, y crea un modelo alternativo en el que trata de integrar ambos modelos anteriores, basándose en el modelo.

Según esta autora las condiciones antecedentes y los asuntos conflictivos forman parte de los determinantes potenciales del conflicto. El criterio diferenciador entre ambos es la existencia de sentimientos de estar sufriendo una obstrucción o sentimientos de irritación. El núcleo del modelo es la distinción entre conductas, que pueden ser espontáneas o estratégicas.

Kruglanski, Bar, Tal & Klar.

El modelo de conflicto propuesto por Kruglanski, Bar-Tal & Klar es un modelo puramente cognitivo, es decir atiende sólo al modo de aprehensión cognitiva del mismo o forma de elaborar pensamientos, afirmaciones, sentencias o argumentos sobre un fragmento de la realidad social que lo etiqueta como conflicto y lo conforma de una manera determinada.

2.2.9 Los aspectos positivos y negativos del conflicto

Coser y Simmel (1970) exponen” Se necesita el desacuerdo para desarrollarse y sobrevivir. Pero, podemos añadir, ese mismo desacuerdo, cuando se produce en grado excesivo en el número de partes implicadas, en la intensidad, en la duración o en cualquier otra magnitud que

consideremos respecto al conflicto, puede ocasionar consecuencias negativas capaces de extinguir al grupo”.

Para Fernández (1999) algunos de los aspectos positivos atribuidos al conflicto son:

- Incrementa la motivación de los miembros del grupo.
- Promueve el pensamiento divergente y la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen.
- Aumenta la calidad en la toma de decisiones. La expresión de puntos de vista alternativos es un componente esencial de una buena toma de decisiones.

Según Bermejo (2003) Para que un grupo se beneficie con la existencia de un conflicto, éste no debe evitarse, sino manejarse perfectamente determinando la naturaleza del grupo y la satisfacción de cada uno de sus miembros. Cuando un conflicto se empieza a desarrollar, una de las variables clave que afectan el resultado es la actitud de los participantes como son:

- La forma competitiva percibe el conflicto como una situación de todo o nada y creen que para lograr la victoria deben derrotar al otro participante.
- La forma cooperativa de ver las cosas tiende a ver un problema como común, creen que una forma de compartir los beneficios de una situación es a través de la exposición honesta de las necesidades de ambos, buscando beneficios mutuos para resolver el conflicto y un marco de referencia

También en este caso cuando hablo de aspectos negativos del conflicto no lo hago desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte, que experimenta el resultado como algo negativo para ella.

Para Fernández (1999) se puede sostener respecto del conflicto afirmaciones como las siguientes:

- Produce coste personal, grupal y social.
- La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
- Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.

- Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes.
- Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo.

A modo de conclusión es importante la existencia de los conflictos siempre y cuando se sepan manejar, ya que como aspecto positivo sirve como motor para el cambio; pero si estos no se manejan de una manera adecuada se reduce la comunicación y el ambiente se vuelve hostil.

2.2.10 Manejo de conflictos

Se entiende por manejo de conflicto como el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

El trabajar con personas de diferentes culturas, aun en su propio país, va a encontrarse trabajando con supervisores, colegas y otros colaboradores que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva puede no motivarlos. O bien su estilo de comunicación quizá sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador.

“Nosotros los seres humanos debemos y necesitamos disponer de la tolerancia y la autonomía. La tolerancia ayuda a poder entender a los demás y la autonomía es el individualismo que cada ser humano necesita para poder actuar” (Rodríguez, 2016, p.17). Al momento de negociar se debe tener en cuenta la información de las personas y saber cuál es la necesidad de cada una de ellas logrando obtener el beneficio o la ganancia personal.

Según Sánchez (2012) “Aprender a manejar conflictos es la parte más importante de la madurez de las organizaciones”.

La mejor manera de enfrentar los conflictos es:

- Hay que reconocer que existe: Identificar un problema consiste en darse cuenta de que existe y que podemos darle una solución.
- Definir el conflicto (problema): El objetivo al definir un problema con detalle es acotar, concretar e identificar lo más preciso posible el problema. Se consigue

respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?

- **Identificar los actores responsables:** También es importante asegurarte de saber quiénes son las principales personas involucradas en el conflicto.
- **Reflexiona:** A menudo, los conflictos surgen porque una parte siente que no la escuchan o entienden. Esto significa que algunos conflictos pueden manejarse con solo demostrar que has escuchado lo que dijo la otra persona. Tómate un tiempo durante la conversación para retransmitir lo que haya dicho la otra persona. Esto te ayudará a aclarar tu propia comprensión y a transmitirle el hecho de que la has escuchado y entendido.
- **Tolerancia con la otra parte (Ver y valorar su punto de vista):** Cada persona tiene un punto de vista único y en raras ocasiones se ponen de acuerdo en todos los detalles. Es importante no tratar de averiguar cuál de ustedes está en lo “correcto”, pues eso no es relevante y no ayudará a resolver el conflicto.
- **Diseñar alternativas de solución y estar abiertos a innovaciones:** La cooperación como medio para resolver los conflictos demanda que cada persona deje de echarle la culpa a la otra y que ambas se hagan responsables del problema. Comprométase a trabajar en conjunto para resolver eficazmente el conflicto en cuestión.
- **Elegir una solución en la que ganemos todos: (ganar-ganar).** Satisfacer las necesidades tanto tuyas y las de su contraparte es importante.
- **Comprometerse con dicha solución para reducir defensas y llegar a satisfacer la mayor parte de sus necesidades.**

Estrategia de resolución y manejo de conflictos	
Comunicación asertiva	Para solucionar un conflicto laboral es esencial que cada uno exprese sus necesidades y se escuchen mutuamente para ponerse en la piel del otro, por tanto, el enfoque debe ser siempre transparente y sincero.
Proponer soluciones	Decidir quién tiene razón y quién se equivoca no es resolver un conflicto laboral, sino encontrar una solución que se ajuste a ambas partes. Para solucionar un conflicto laboral, lo mejor es centrarse en las necesidades de cada persona para establecer acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes.
Estar abierto a ideas	En la resolución de conflictos es importante proponer soluciones, pero también estar abierto a las opiniones del resto. En definitiva, tener la voluntad de querer construir un discurso nuevo donde tengan cabida tus aportaciones y las de tu interlocutor.

Figura 2. Estrategia de resolución y manejo de conflicto. Elaboración propia.

Según Domínguez (2001) “tener experiencia en el manejo de conflictos, se requiere conocer sus causas, el momento de su evolución en un proceso, los factores que lo atenúen o incrementen, así también, se debe ser capaz de prevenirlos, identificar con anticipación el campo y los elementos de un conflicto en ciernes, atenuar sus consecuencias y solucionar con el menor daño posible aquel que se encuentre en franca evolución. Así también de poder estimar el impacto de sus efectos en el individuo y sus dimensiones sociales como la familia, el área laboral y la comunidad.”

2.2.11 Efectos de la resolución y manejo del conflicto

La utilización de las diferentes técnicas de manejo y resolución de conflictos ayudan a la organización en la identificación de los diferentes choques que existen entre las personas y los diferentes equipos de trabajo al interior de las organizaciones y la pronta aplicación de estas técnicas generan acuerdos beneficiosos para las partes afectadas. Pereira (2012).

La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

Los conflictos no necesariamente tienen que ser vistos sólo como negativos. Cuando este tipo de problemas se manejan de manera correcta pueden permitir que la organización evolucione y cambie para bien. Córdova (2019).

Algunos de los aspectos positivos que podemos encontrar son:

- Estimulación de la motivación entre trabajadores.
- Abre puertas para el cambio pues la empresa se enfoca en el mejoramiento continuo, lo que a su vez permite la solución de problemas.
- Permite la cooperación e integración para alcanzar un objetivo en común, cuando se generan conflictos basados en grupo de trabajo.
- Estos pueden ayudar a madurar a los grupos e incluso servir como revulsivo que permita un relanzamiento en la actividad de este.
- Mejora la comunicación

Algunos de los aspectos negativos son:

- Se reduce la comunicación
- Disminución del trabajo en equipo.
- Ambiente hostil.
- Disminuye la productividad.
- Abandono hacia la organización.
- Violencia.

2.3 Conceptos de comunicación

Borden y Stone (1982, p. 82) señalan que: Es posible describir la comunicación como un deporte de contacto. Se trata de la única manera de que disponemos para ponernos en contacto con los demás y, aun cuando no nos demos cuenta de cuánto dependemos de ella, constituye el centro de nuestra existencia. Nuestros sentidos captan las señales transmitidas por otros y a partir de ellas creamos significados.

Tessi (2011) La comunicación interna es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, integrada por todos los mensajes que se generan en una organización. Se manifiesta de manera formal e informal. También es comunicación interna la respuesta formal e informal que se generan en sus integrantes, aun cuando no se tenga intención de manifestar nada.

Vásquez (2010) Indica que la comunicación interna es uno de los factores más importantes para que una organización funcione de manera eficaz. Debido a que, a través de ella, pueden ser transmitidos distintos mensajes que contribuyen con que las actividades internas y externas puedan desarrollarse.

Peña y Batalla (2016) Indican que Peña, Henar & Wandosell señalan que la comunicación interna es la comunicación más natural que se produce en una organización.

2.3.1 Clasificación de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- ✚ Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el

conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- ✦ **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Comunicación interna	Comunicación externa
Dimensión masiva: Es de carácter institucional, compuesto por mensajes comunes a toda la empresa. Se usan mensajes escritos en medios gráficos, audiovisuales o digitales.	Operativa. Es aquella que difunde el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a clientes, proveedores, administración pública, etc.
Dimensión interpersonal: Se genera en diversas áreas de la organización y posee mensajes variados que dependen de las áreas o equipos de trabajo. Predomina la palabra oral.	Estratégica. Su finalidad es enterarse de los datos de la competencia, la evolución y las tendencias del mercado, leyes y normas, etc.
Dimensión intrapersonal: Generada por los integrantes de la empresa, quienes tienen roles de conducción. Por ejemplo, los mensajes de los líderes antes de emitir sus directivas.	De notoriedad. Da a conocer a la empresa como una marca que informa sus productos y mejora su imagen. Se realiza mediante publicidad, patrocinios.

Figura 3. Tipos de comunicación, elaboración propia.

2.3.2 Tipos de comunicación interna

Según Horacio Andrade autor del libro *Comunicación Organizacional Interna* (2005) la comunicación interna se divide de la siguiente manera (p.18,19):

- ✦ **Vertical (ascendente/descendente):** se producirá entre los distintos niveles de la organización, siendo ascendente cuando se produce de abajo a arriba y descendente en dirección contraria, de arriba abajo.
- ✦ **Horizontal:** Este tipo de comunicación se presenta entre trabajadores pertenecientes a un mismo nivel, departamento o área.

- ✦ Diagonal: Este tipo de comunicación se establece entre personas de distinta área o nivel. Hoy en día se está produciendo un gran cambio en la forma de comunicación por parte de las empresas, la necesidad de formar grupos con trabajadores procedentes de diferentes departamentos áreas y niveles está haciendo que este tipo de comunicación diagonal esté proliferando dentro de las organizaciones.

Formal-informal: puede ser:

- ✦ Interpersonal: se da entre dos o más individuos de la organización.
- ✦ Intragrupal: entre trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
- ✦ Intergrupal: entre miembros de diferentes grupos de trabajo.
- ✦ Institucional: entre la organización entendida como un todo y diferentes públicos de carácter interno

Verbal-no verbal:

- ✦ Verbal: en este tipo de comunicación se utilizará la palabra tanto hablada como escrita.
- ✦ No verbal: basada en el lenguaje corporal. Dentro de esta categoría podría englobarse: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normal.

2.3.3 Canales de la comunicación interna

Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido.

Según EAE Business School (2017) existen diversas técnicas de comunicación interna como son:

- ✦ Reuniones: Las reuniones a nivel de grupo o individuales son una forma de mantener en contacto personal entre los colaboradores y grupos de trabajo de una empresa.
- ✦ Intranet: La intranet es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real. Potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los colaboradores debería ser su fuerte. Es un canal que suele aglutinar muchos a otros.

- ✚ Emails: La comunicación vía email es un medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede registro de dichas comunicaciones.
- ✚ Eventos sociales: Momentos de establecer relaciones personales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. Las conversaciones y cenas de empresas deben servir para activar enlaces interpersonales y grupales.
- ✚ Chats internos: Disponer de un chat interno puede agilizar el traspaso de información entre compañeros y equipos de trabajo. Será fundamental establecer unas normas de uso.
- ✚ Redes sociales corporativas: cada vez más empresas están completando sus procesos de digitalización implementando redes sociales corporativas y grupos dentro de las misma. En ellas, el intercambio de información entre la empresa y los empleados es continuo, inmediato y flexible.
- ✚ Videoconferencia: No son únicamente un medio para comunicarse con clientes. En empresas internacionales es muy necesario y facilita la comunicación entre equipos que trabajen a distancia.
- ✚ Blog y/o revista: Noticias corporativas, respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones. Los blogs corporativos internos pueden ser una buena forma de comunicar dentro de la empresa. La calidad de los contenidos y la posibilidad de retroalimentación serán indispensables.
- ✚ Buzón de sugerencias: Puede parecer un medio muy tradicional, pero garantizar la comunicación, sobre todo del empleado hacia la empresa es fundamental. Eso sí, habrá que buscar formas de motivar al empleado para dar su opinión de forma anónima.
- ✚ Comunicados por escrito: La comunicación interna por medios escritos está en desuso en relación décadas atrás, pero es otro canal de comunicación interna que hay que atender, cuidar y optimizar para garantizar su efectividad. No debería ser únicamente el medio para comunicar un despido.
- ✚ Televisión corporativa: Este canal no es el más económico, pero sí puede resultar muy efectivo. Puede implementarse mediante diferentes tecnologías y tener su difusión dentro de otros canales como puede ser la intranet, el blog, entre otros. Por sí mismo no obtendría demasiada retroalimentación.
- ✚ Teléfono: Es un medio ya tradicional, pero no cabe olvidarse de su existencia. Mantener un contacto telefónico habitual tiene sus causas y efectos. No es únicamente un medio de control, sino también de contacto y comunicación mucha más persona que un email u otro medio escrito.

2.3.4 Comunicación efectiva en las organizaciones

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas” Bonilla (1994).

La comunicación efectiva debe considerarse como base fundamental que debe ser tomada en cuenta por quienes lideran la organización, para con ello generar en los colaboradores motivación y a su vez hacer que las actividades realizadas en su labor sean efectivas y eficaces.

Acosta (2015) “La comunicación organizacional tiene como objetivo primordial aumentar en los colaboradores el sentido de pertenencia, mejorar el clima laboral y promover mejores prácticas entre quienes hacen parte de la organización” (p.17)

2.3.5 Canales de la comunicación interna

Según Andrade (1998) la comunicación interna utiliza canales o medios, los cuales se dividen en:

- ✚ Masivo: Una fuente llega a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea.
- ✚ Públicos: comunicación entre fuente y un grupo de personas, como por ejemplo boletines y revistas de una organización.
- ✚ Interpersonales: Implican un intercambio más directo entre una fuente y un receptor. En el contexto de una organización, se podrían definir como todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes de la organización: teléfonos, memorando, interfono entre otros. Los medios interpersonales pueden ser utilizados en dos contextos: para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o sistemáticas de un área de la organización o en su conjunto.

2.3.6 Cómo lograr una comunicación efectiva

Según López (2015) Existen varias técnicas para lograr una buena comunicación como son:

- Pensar antes de hablar. La primera regla es tener bien claro lo que se va a decir y si está directamente relacionado con lo que “realmente quieres decir”.
- Sé claro y conciso. Evita los titubeos por lo que es importante que seas directo/a en cuanto a lo que realmente quieres o necesitas. Al preguntar ¿Quieres ir al cine? No estás

aplicando la comunicación asertiva. Pero si dices “me gustaría ir al cine”, estás expresando lo que quieres de forma clara y concisa.

- Di lo que quieres decir. No tengas miedo de preguntar o decir algo. Si tienes dolor en la espalda y necesitas un masaje pídelo. No vale con quejarse del dolor y no hacer nada para conseguir el objetivo de tener un mensaje.
- Habla con voz firme y tranquila. Esto dará la impresión de que tienes seguridad en ti mismo y de lo que hablas.
- Mira siempre a los ojos de la persona con la que hablas. Para mostrar seguridad en ti mismo debes establecer siempre contacto visual. De esta forma también tienes la seguridad de saber siempre lo que dice la otra persona.
- Tú eres dueño y señor de tu propia opinión. Así que expresa tus sentimientos, deseos, inquietudes y necesidades siempre y cuando lo hagas de forma respetuosa y de la manera correcta. Ejemplo: Gracias por ofrecerme un café, pero tomaré un té mejor.

2.3.7 Beneficios de una buena comunicación

Después de haber estudiado como consiste la comunicación interna nos centraremos en cuáles son los beneficios que genera la implantación de una correcta política de comunicación interna en la organización.

- ✚ Por medio de una buena comunicación, es posible transmitir la identidad corporativa a los colaboradores.
- ✚ Promover un flujo de comunicación bidireccional contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa.
- ✚ Mejora la productividad de la empresa al facilitar el intercambio de información vital, sin mayores burocracias.
- ✚ Permite que los colaboradores estén al tanto de los objetivos de la organización y lo que deben hacer para contribuir al cumplimiento de estos.
- ✚ A través de medios escritos, orales o digitales, los colaboradores pueden conocer la situación de la empresa y los logros de esta.
- ✚ Facilita la adaptación a cambios dentro de la organización por consecuencia de crisis internas o externas.
- ✚ Ayuda a motivar a los colaboradores, con contenidos empoderadores y activaciones de valor para los empleados, que influyen en su nivel de productividad.

- ✚ Mediante la implementación de redes sociales corporativas, se contribuye al desarrollo de una cultura digital en la empresa.

2.3.8 Desventajas de una mala comunicación

La falta de comunicación en el lugar de trabajo puede conducir a malas relaciones entre los empleados y a un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces. Esto lleva a los trabajadores a proyectar sus sentimientos con los clientes. En lugar de hacer frente a los efectos de la falta de comunicación en una pequeña empresa, es mejor conocer las causas y tratarla. Wicks

Según Álvarez (2013) la deficiencia de una comunicación interna trae consigo muchas dificultades como son:

- ✚ La información puede ser mal interpretada o emitida.
- ✚ Por diferencias culturales y diferencias de ideales se puede generar mal entendidos por integrantes de la organización.
- ✚ Baja eficiencia.
- ✚ Crisis empresarial.
- ✚ Desmotivación y reducción de la productividad
- ✚ Difusión de rumores y desconfianza
- ✚ Dificultad para alinear al personal en la estrategia corporativa
- ✚ No funcionan los equipos y sin equipos no hay empresa
- ✚ Falta de compromiso
- ✚ Confusión
- ✚ Desconfianza
- ✚ Insatisfacción de los colaboradores.

2.4 Rendimiento organizacional

2.4.1 ¿Qué es el rendimiento organizacional?

Motowidlo (2003) “El concepto de rendimiento laboral, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de

que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización”. (p. 86)

Según Waldman (1994) manifiesta:

“En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los volúmenes producidos. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio de valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento”. (p. 89)

También se puede definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

2.4.2 Factores que componen el rendimiento organizacional

Por su parte, Cambell (1993), presenta en su teoría del rendimiento organizacional con un modelo de 8 factores que lo componen:

- 1) Competencia de tarea específica del puesto: grado en que es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo. Son las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los puestos.
- 2) Competencia de tarea no específica del puesto: grado en que es capaz de realizar tareas que son importantes para la organización pero que no están especificadas o descritas para el puesto de trabajo.
- 3) Competencia en la comunicación oral y escrita: grado de fluidez y recepción de la información, para el cumplimiento de los objetivos.
- 4) Demostración de esfuerzo: Grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
- 5) Mantenimiento de la disciplina personal: Grado en que el empleado evita las conductas negativas (como el consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la infracción de las normas o el absentismo en exceso).

- 6) Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados: Apoya a los compañeros, ayudando a solucionar problemas, siendo un buen modelo, y manteniendo los objetivos a la vista.
- 7) Supervisión/ liderazgo: conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.
- 8) Gestión/administración: conductas dirigidas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o contribuir a la resolución de situaciones problemáticas.

2.4.3 Dimensiones del rendimiento laboral

Según Ramos (2015), el rendimiento laboral cuenta con dos dimensiones como son:

- ✚ Rendimiento en la tarea: comportamientos relacionados con el puesto de trabajo que contribuyen a las metas de la organización.
- ✚ Rendimiento en el contexto: comportamiento no relacionado con el puesto de trabajo que contribuyen a las metas de la organización.

2.4.4 Factores que afectan al rendimiento laboral

Los factores que encontrarás a continuación tienen una enorme influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de una compañía. Conocerlos en profundidad y saber cómo sacarles el máximo partido supondrá una inmensa mejora para nuestra organización.

- ✚ La motivación: En primer lugar, la motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. Y sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo.
- ✚ Clima laboral: En segundo lugar, el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien. Cuando no se respira un buen clima organizacional, el rendimiento baja considerablemente.
- ✚ La comunicación: Otro factor determinante para un buen rendimiento es la comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si esta

solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya. Está demostrado que aquellas organizaciones en las que la comunicación es abierta y fluye en todas las direcciones, los trabajadores son más felices y rinden más.

- ✦ Factores Ambientales: El clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.
- ✦ Desarrollo profesional: Desarrollo profesional y promoción de los empleados; las plantillas rígidas son otro factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos. Deben tener la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de planes de carrera que aumenten su motivación y su rendimiento.
- ✦ Herramientas necesarias: No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas es otro motivo que provoca la falta de rendimiento. Para poder ejecutar las tareas de nuestro trabajo debemos disponer de todas las herramientas necesarias. La falta de medios lleva consigo la falta de rendimiento.

2.5 Marco contextual

2.5.1 Generalidades de la empresa

2.5.1.1 Historia

Esta entidad bancaria fue creada a mediados del siglo XX por un decreto presidencial. Actualmente esta institución cuenta con más de 10,061 colaboradores, más de 164 sucursales, más de 123 agencias y más de 717 cajeros automáticos.

Desde sus orígenes, no ha sido sólo una institución financiera que ha contribuido exclusivamente al desarrollo económico nacional, sino que también, por filosofía y compromiso, tiene una participación destacada en el fomento de la música, la literatura, la educación, el deporte, las artes plásticas, y todo lo que signifique desarrollo integral del ser humano, colaborando hombro con hombro con instituciones de amplia proyección social al servicio de los más necesitados.

2.5.1.2 Principios Éticos

En el presente código se consideran como principios éticos, rectores del comportamiento de los colaboradores de esta institución y las empresas Subsidiarias, los siguientes:

- ✚ La Honestidad atributo que refleja el recto proceder del individuo
- ✚ La integridad, actuar en consonancia con nuestros valores.
- ✚ La justicia e Igualdad, exige el respeto a las personas que demandan o solicitan servicios, sin ninguna discriminación.
- ✚ La lealtad, manifestación permanente de fidelidad.
- ✚ La Cortesía, ser amable y dispuesto con el trato a las demás personas, manteniendo una actitud positiva y respetuosa de manera constante.
- ✚ La disciplina, el cumplimiento de las normas administrativas por parte del personal, en el ejercicio de sus funciones.
- ✚ La asesoría, escuchar, atender y conectar con las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✚ La eficiencia, cumplir con las asignaciones en tiempo y calidad oportuna.

2.5.1.3 Normas Generales

Seguridad y control interno

- ✚ Disposiciones generales de seguridad:

Los colaboradores deben respetar y velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad, control, acceso y uso de los sistemas propiedad de la empresa y empresas subsidiarias, notificando cualquier irregularidad detectada a la unidad organizacional responsable del capital humano.

- ✚ Controles internos:

Los colaboradores deben cooperar en cualquier auditoría interna y externa, así como en las inspecciones de los organismos reguladores, investigadores privados debidamente contratados por esta institución y empresas Subsidiarias, así como de otros organismos gubernamentales autorizados para ello.

Los colaboradores deben abstenerse de hacer uso de los bienes de esta institución y/o empresas subsidiarias, para fines personales, de sus familiares o de terceros, en términos distintos de los expresamente autorizados. Deben proteger y conservar los activos de las instituciones.

2.5.1.4 Confidencialidad

Información interna:

- ✦ Los colaboradores que requieran establecer relación con los medios de comunicación externos deben tramitar la autorización correspondiente con el administrador general, el principal ejecutivo de la empresa Subsidiaria o unidad organizacional responsable de las relaciones públicas.
- ✦ Los colaboradores que durante su gestión manejen información de esta institución o de sus empresas Subsidiarias, bajo ningún concepto deben revelarlas sin la autorización del supervisor responsable y/o dueño de la información, conforme a normas y procedimientos establecidos.
- ✦ Los colaboradores que requieran elaborar documentos, tales como: tesis, monográficos u otros trabajos similares que tengan algún tipo de información relacionada con esta institución o empresas Subsidiarias, deben solicitar autorización a la dirección gestión humana y entregarlos, para fines de revisión antes de ser presentados fuera de las mismas.
- ✦ Los colaboradores deben tratar con carácter de confidencialidad las informaciones técnicas, operacionales, de clientes internos y externos, miembros del Consejo de Directores o colaboradores, que le sean confiadas en el ejercicio de sus funciones.
- ✦ Los colaboradores, en ningún caso, deben consultar datos de clientes internos y externos, cuentas, ni posiciones de otros, sin importar el nivel, a menos que se tenga la autorización del colaborador responsable o dueño de la información conforme a normas y procedimientos establecidos.

De los vínculos

2.5.1.5 Contactos con clientes y relacionados:

- ✦ Los colaboradores deben proporcionar a la clientela informaciones y características sobre productos y servicios, conforme a lo establecido en normas y procedimientos, y alcance de

sus funciones. De lo contrario, deben referirlos al centro de contacto o unidad organizacional encargada del producto o servicio solicitado.

- ✚ Los colaboradores deben tramitar a su supervisor inmediato las situaciones con clientes internos y externos o actividades que estén fuera del alcance de sus funciones y/o pongan en riesgo los intereses de la organización y empresas subsidiarias, conforme a normas y procedimientos establecidos.
- ✚ Los colaboradores, bajo ningún concepto, deben atender a los requerimientos con favoritismo.
- ✚ Los colaboradores, bajo ningún concepto, deben solicitar, aceptar u obtener beneficios personales de clientes internos o externos, compensaciones o dinero prestado, ni de persona u organización alguna que pretenda establecer relaciones comerciales de esta institución y empresas Subsidiarias.

2.5.1.6 Contactos con proveedores

Los colaboradores, bajo ningún concepto deben solicitar, aceptar u obtener beneficios personales, compensaciones o dinero prestado de suplidores, ni de persona u organización alguna que pretenda establecer relaciones contractuales con esta institución o empresas Subsidiarias. Tampoco deben otorgar o recibir contratos para la adquisición de bienes o servicios a nombre de esta institución o empresas Subsidiarias, sin previa autorización conforme a lo establecido en las normas y procedimientos.

2.5.1.7 Contactos con compañeros de trabajo

- ✚ Los colaboradores, sin importar el nivel jerárquico, bajo ningún concepto, deben realizar, apoyar o promover acciones contra otro colaborador que puedan considerarse como acoso sexual o cualquier otro tipo de discriminación o agresión física, verbal o mental.
- ✚ Los colaboradores deben mantener un clima laboral adecuado, armonioso y apegado a los valores institucionales, evitando realizar bromas de mal gusto y comentarios discriminatorios o despectivos sobre factores como género, raza, edad, creencia religiosa, discapacidad, nacionalidad y orientación sexual de otro colaborador, que puedan considerarse ofensivos.
- ✚ Los colaboradores, en ningún caso, deben realizar negocios particulares durante la jornada laboral con otros colaboradores.

- ✚ Relaciones entre supervisor y supervisado.
- ✚ Los colaboradores deben dirigirse a los supervisores manteniendo una actitud positiva y respetuosa de manera constante y de carácter profesional durante la jornada laboral; así como los supervisores deben manejarse de igual forma.
- ✚ El colaborador debe cumplir, de forma eficiente y eficaz, las tareas asignadas por el supervisor.
- ✚ Los supervisores deben asignar de manera equitativa la carga de trabajo entre todos los colaboradores de este puesto que supervise, evitando favorecer a uno o más de ellos en detrimento de los demás.

2.5.1.8 Relaciones sentimentales entre colaboradores

- ✚ Los colaboradores que inicien una relación sentimental deben hacerlo de conocimiento del superior inmediato.
- ✚ Las relaciones sentimentales de pareja que pudiera iniciarse entre colaboradores, sea de noviazgo, unión libre o matrimonio, en ningún caso deben: Interferir en su desempeño dentro de la institución, ni entorpecer o ser causa de modificación alguna de sus tareas habituales y/o causar conflictos de interés personal que afecte el ambiente de trabajo u ocasionen favoritismos, o conductas que lesionen la integridad moral de los colaboradores directos, relacionados o terceros.
- ✚ Las relaciones sentimentales que puedan culminar en matrimonio, unión libre o con hijos en común, deben tramitar su autorización de permanencia en la Institución a la Dirección General de Capital Humano. La falta de notificación por parte de los involucrados y del supervisor está sujeta a acciones disciplinarias.

2.5.1.9 Actuaciones y conductas sociales

Conducta ilegal

- ✚ El colaborador debe ser íntegro, dentro y fuera de la entidad. Debe evitar visitar lugares que pudiesen poner en riesgo su reputación y la imagen de la Institución.
- ✚ El colaborador debe abstenerse de brindar información de cualquier índole que promueva o apoye las conductas delictivas de colaboradores, clientes internos o externos o cualquier otra persona, con especial atención a aquellas que puedan utilizarse para promover la evasión de impuestos, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Fidelidad profesional

- ✚ Conflictos de intereses: Se prohíbe al personal, sin excepción, el desarrollo de proselitismo político dentro de la institución y empresas Subsidiarias, así como el uso de recursos de la Institución para tales fines.
- ✚ No discriminación: En la Institución deben respetarse las condiciones, creencias religiosas, género, color, edad, discapacidad, condición de salud, nacionalidad, religión, opinión política o filosófica, preferencia u orientación sexual, así como condición social, económica o personal, por lo tanto, no es aceptado ningún tipo de discriminación o comentarios que pudieran resultar ofensivos.
- ✚ Consagración: El colaborador tiene el compromiso de prestar los servicios honoríficos necesarios, en caso de riesgos inminentes que amenacen la seguridad del capital humano o bienes de la institución y empresas subsidiarias.
- ✚ El colaborador de esta institución y empresas subsidiarias es responsable de cumplir dignamente con la jornada laboral y con las responsabilidades que se les hayan asignado.
- ✚ Los colaboradores deben mantenerse actualizados en los cambios o creación de nuevos productos o servicios que ofrecen en la institución para la cual laboran.
- ✚ Los colaboradores deben mantener un apropiado nivel de competencia a través del continuo desarrollo del conocimiento, capacidad técnica y humana. De igual modo, transmitir a otros las experiencias adquiridas.

2.5.1.10 Compromiso con la Marca de la Institución

Los colaboradores deben velar en todo momento, por el debido cuidado y uso de los fundamentos y el valor de la marca de la institución y empresas subsidiarias.

- ✚ Transparencia: Los colaboradores deben demostrar en todo momento que las acciones en el desempeño de sus funciones y en el ejercicio de su profesión se ejecutan con estricto apego a las normas éticas y técnicas, en apego a la política general de transparencia que rige la Institución.
- ✚ Sanciones por Violación al código de ética y conducta: Los colaboradores que incumplan con las normas establecidas en el código de ética y conducta o aleguen ignorancia a normas y procedimientos relacionados a sus funciones, deben sancionarse conforme a lo indicado en el manual de normas disciplinarias.

Los colaboradores que hayan infringido voluntaria o involuntariamente una norma de las antes indicadas, están sujetos a la aplicación de las medidas disciplinarias pertinentes, a fin de salvaguardar el buen nombre de la institución y las empresas subsidiarias.

Parte 3. Marco Metodológico

3.1 Perspectiva Metodológica

Esta investigación es de tipo cuantitativa ya que está basada en la recopilación y en el análisis de los datos que fueron obtenidos, por medio de la aplicación de instrumentos investigativos.

Usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento.

3.2 Diseño de investigación

La investigación se basa en observaciones y trabajo de campo, ya que los investigadores se trasladan al lugar de estudio, no es experimental, ya que se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

Esta investigación es realizada durante el periodo Mayo- septiembre 2020. El método de estudio es de tipo transversal ya que se desarrolló en un período corto de tiempo y solamente se realizó con una sola toma de muestra de cada sujeto involucrado. Tal como lo confirma (Sampieri 2011).

3.3 Tipo de investigación

Esta investigación se clasifica como descriptiva ya que permite detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.4 Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo

La unidad de análisis que se tomará para la investigación serán los colaboradores del área de caja y los supervisores de una entidad bancaria de la sucursal de Ágora Mall.

La muestra estará constituida por la cantidad total de la población del área de caja, que son 30 colaboradores, de los cuales hay 1 gerente, 6 supervisores y 23 cajeros.

Entre los criterios de inclusión están que sean colaboradores del área de caja, mayores de 18 años, que sean de ambos sexos y que tengan de experiencia de 6 meses en adelante.

Dentro de los criterios de exclusión están los: Colaboradores de 0 a 5 meses de experiencia y los colaboradores de otras áreas.

3.5 Fuentes primarias y secundarias

3.5.1 Fuentes Primarias

Los colaboradores el de caja.

3.5.2 Fuentes secundarias área

Se obtuvo información a través de internet, tesis nacionales e internacionales, libros, y artículos de revistas.

3.6 Métodos de investigación

El método utilizado es analítico-deductivo, ya que este consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual y tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

3.7 Técnicas e instrumentos Utilizados

La técnica utilizada es la encuesta ya que esta permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Se utilizó un cuestionario virtual a través de surveymonkey para cada colaborador, donde este consta de varias características, en la cual se clasifican de la siguiente manera: Clasificación de acuerdo con su forma que son preguntas cerradas, y clasificación de acuerdo con su fondo que son preguntas de acción y de hechos.

3.8 Métodos y técnicas de análisis de datos

Para estudiar los resultados de esta investigación se utilizó el análisis univariado que consiste en que cada una de las variables se estudia por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable.

Las técnicas que se utilizaron fueron la encuesta y la observación que puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesita para resolver un problema de investigación. Entre las técnicas de la observación se utilizó la lista de cotejos y la lista de preguntas.

3.9 Fases del Proceso de la Investigación

Para la realización de esta investigación se llevó a cabo unas series de fases, que permitió el cumplimiento de esta como son:

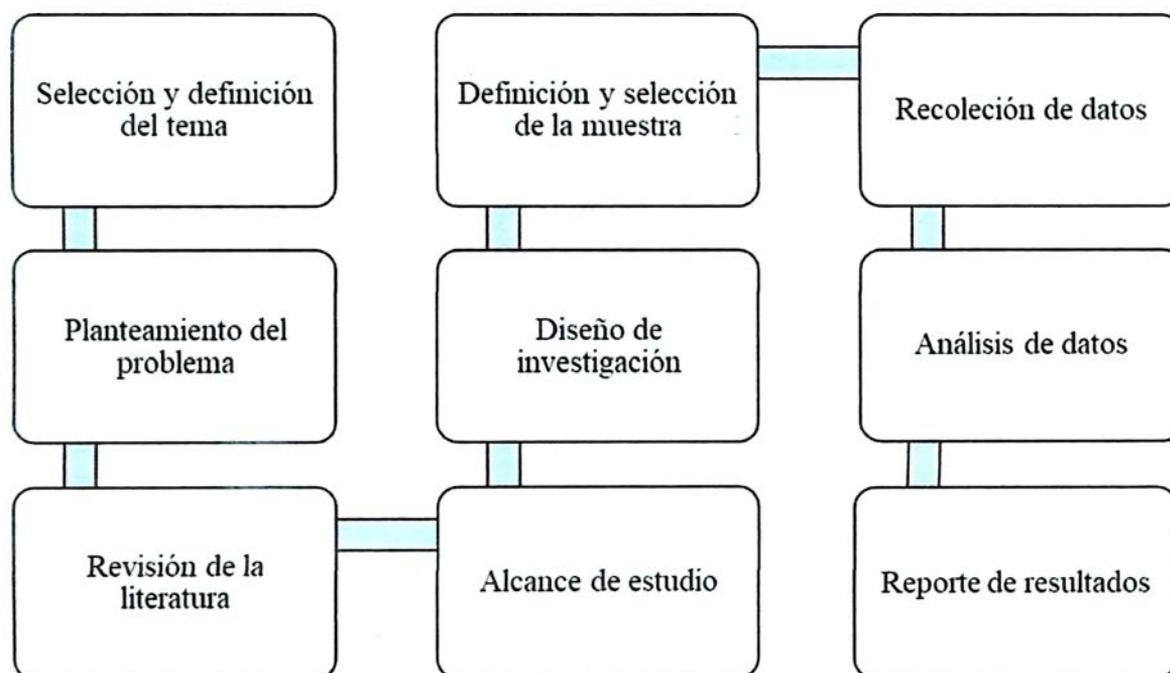


Figura 5. Fases del proceso de la investigación, Elaboración propia.

3.10 Tabla de operacionalización de variable

Objetivos Específicos	Variable	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento	No. De preguntas
Identificar los conflictos vinculados a la comunicación interna existentes en el área de caja en la entidad bancaria privada estudiada.	Conflictos de comunicación interna	Es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos.	Tipos de conflictos entre grupos	*Conflicto de procedimiento *Conflicto de jerarquía *Conflicto de información *Conflictos grupales *Conflicto de conocimiento	Ordinal	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de conflictos más comunes.	4,6,7,10,11,14,15
			Conflictos de comunicación interna existentes	*Conflicto de jerarquía *Conflicto de información *Conflicto grupales	Ordinal	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de conflictos más comunes.	1,2,3,5,16
Determinar las posibles causas de los conflictos vinculados a la comunicación interna existentes en el área de caja en la entidad bancaria privada estudiada.	Causas de conflicto entre grupos	Es el motivo que determina la existencia de los conflictos.	Causas de conflicto en la comunicación interna	*Rumores *Falta de suministro de información	Ordinal	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de conflictos más comunes.	9,12,13,17
			Tipos de grupos de trabajo	*Horizontales *Verticales	Ordinal	Encuesta a colaboradores	Cuestionario de conflictos más comunes.	8,18,19,20
Analizar el bajo rendimiento laboral generado por los conflictos de comunicación interna entre los colaboradores del área de caja en la entidad bancaria privada estudiada.	Rendimiento laboral	Es una función de la capacidad y la motivación del trabajador. En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.	Determinar las metas realizadas	*Buen servicio *No tener reversión de transacción *Agilidad *Tener organizadas todas las herramientas para la evaluación del área de soporte y seguimiento	Ordinal	Encuesta a supervisor	Cuestionario efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos	8,9
			Identificar las tareas no realizadas	*Confirmación de cheques *Agendar dinero *Compensación de cheques	Ordinal	Encuesta a supervisor	Cuestionario efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos	6,7
Plantear las estrategias o herramienta más efectivas para la resolución y manejo de conflictos en función de los hallazgos encontrados en la entidad bancaria privada estudiada.	Estrategias de resolución de conflictos	Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia la resolución de conflictos en la organización.	Estrategia de resolución de conflicto	*Comunicación asertiva *Proponer soluciones en las que ambas partes salgan beneficiadas. *Estar abierto a otras opiniones	Ordinal	Encuesta a supervisor	Cuestionario efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos	1,2,3,4
			Estrategias de comunicación interna existentes	*Intranet *Chats interno *Murales interno *Correos electrónicos	Ordinal	Encuesta a supervisor	Cuestionario efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos	5,10

Tabla 2. Tabla de operacionalización de variable, Elaboración propia.

Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Presentación de resultados

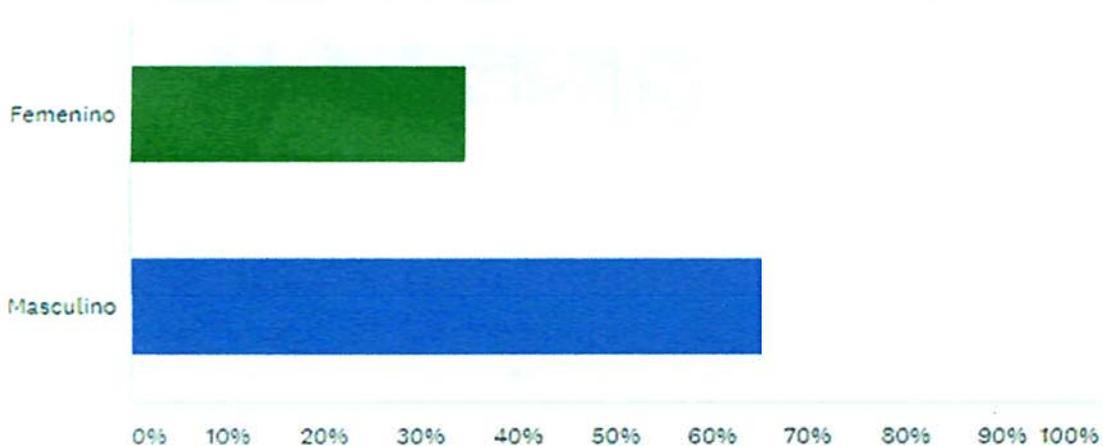
Encuesta de conflictos más comunes en el área de caja de una entidad bancaria.

-Sexo

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Femenino	8	34.78%
Masculino	15	65.22%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 3

La población de esta encuesta estuvo constituida por un 65.22% de hombres y 34.78% de mujeres.



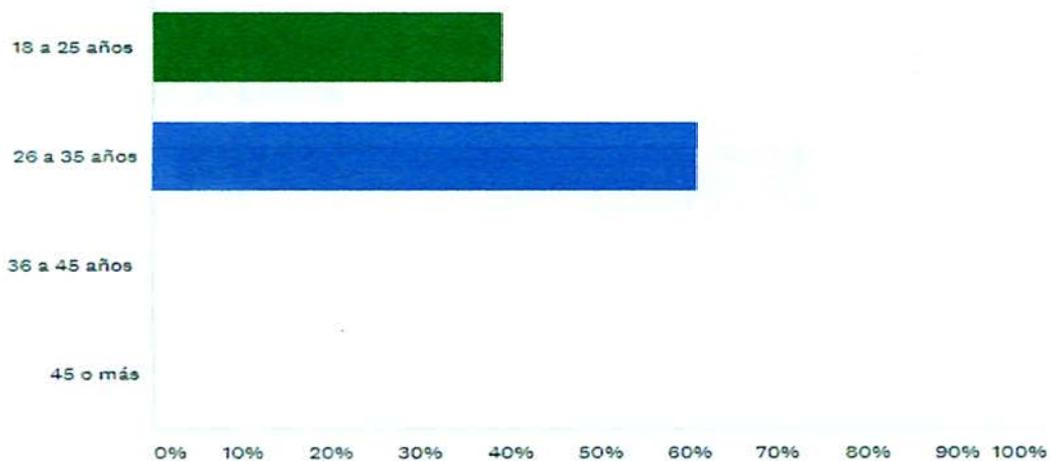
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 6

-Rango de edad

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
18 a 25	9	39.13%
26 a 35	14	60.87%
36 a 45	0	0.00%
45 o más	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 4

La mayor parte de la población con un 60.87% fueron de personas cuya edad estaba entre los 26-35 años y la minoría 39.13% estaban entre los 18-25.



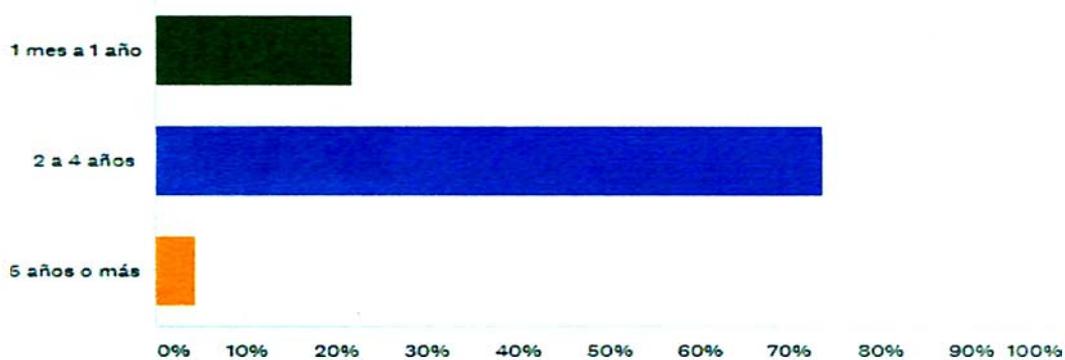
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 7

-Tiempo en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
1 mes a 1 año	5	21.74%
2 a 4 años	17	73.19%
5 años o más	1	4.35%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 5

La mayor parte de la población con un 73.19% fueron de personas cuyo tiempo en la organización es entre los 2-4 años, un 21.74% estaban entre 1 mes- 1 año, la minoría, con un 4.35% estaban entre 5 años o más.



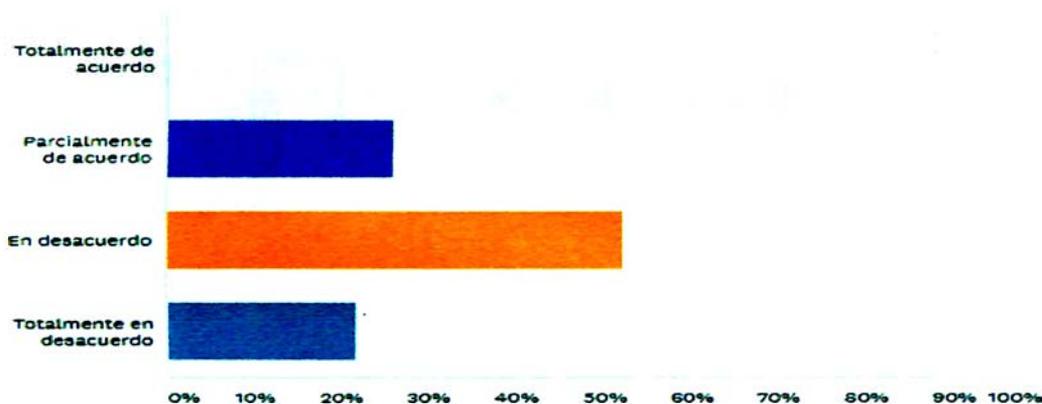
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 8

1- ¿Cuándo se va a hacer algo en su área de trabajo, usted es el último en enterarse?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Parcialmente de acuerdo	6	26.09%
En desacuerdo	12	52.17%
Totalmente en desacuerdo	5	21.74%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 6

La mayor parte de la muestra, la cual es el 52.17% están en desacuerdo, el 21.74% estuvo en total desacuerdo, mientras que el 26.09% estuvo parcialmente de acuerdo en que, cuándo se va a hacer algo en su área de trabajo es el último en enterarse.



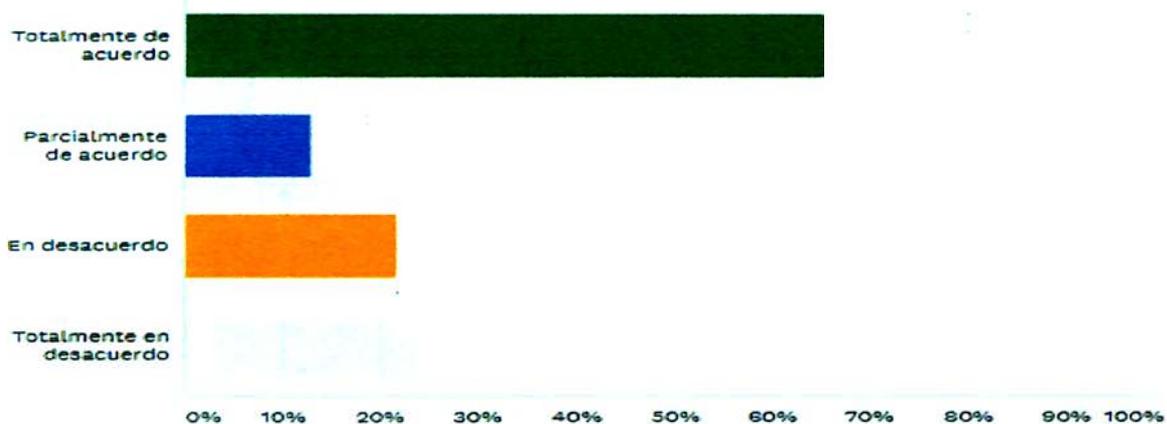
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 9

2- ¿Consideras que al momento de tomar una decisión significativa es necesario consultarlo con tu supervisor inmediato?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	65.22%
Parcialmente de acuerdo	3	13.04%
En desacuerdo	5	21.74%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 7

El 65.22% están totalmente de acuerdo, el 13.04 están parcialmente de acuerdo, de que al momento de tomar una decisión importante deben consultarlo con su supervisor, mientras que el 21.74 están en desacuerdo.



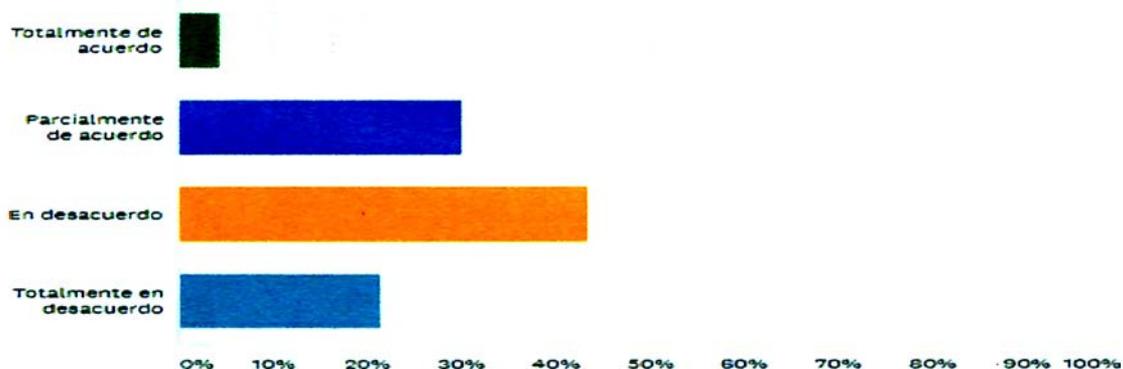
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 10

3- ¿Cree usted en la información que recibe es a través de rumores o canales informales de comunicación?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	1	4.35%
Parcialmente de acuerdo	7	30.43%
En desacuerdo	10	43.48%
Totalmente en desacuerdo	5	21.74%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 8

El 43.48% que conforman la mayoría están en desacuerdo que la información que se recibe es por canales informales de comunicación, mientras 30.43% dicen estar parcialmente de acuerdo, por otro lado 21.74% están totalmente en desacuerdo y la minoría que es 4.35% están totalmente de acuerdo.



Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 11

4- ¿Al momento de una dificultad en tus funciones, cuentas con la colaboración de tus compañeros de departamento?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	13	56.52%
Parcialmente de acuerdo	9	39.13%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 9

La mayor parte de la muestra la cual es de 56.52% están totalmente de acuerdo y el 39.13% parcialmente de acuerdo de que al momento de una dificultad en sus funciones cuentan con la colaboración de sus compañeros, mientras que el 1% está en total desacuerdo.



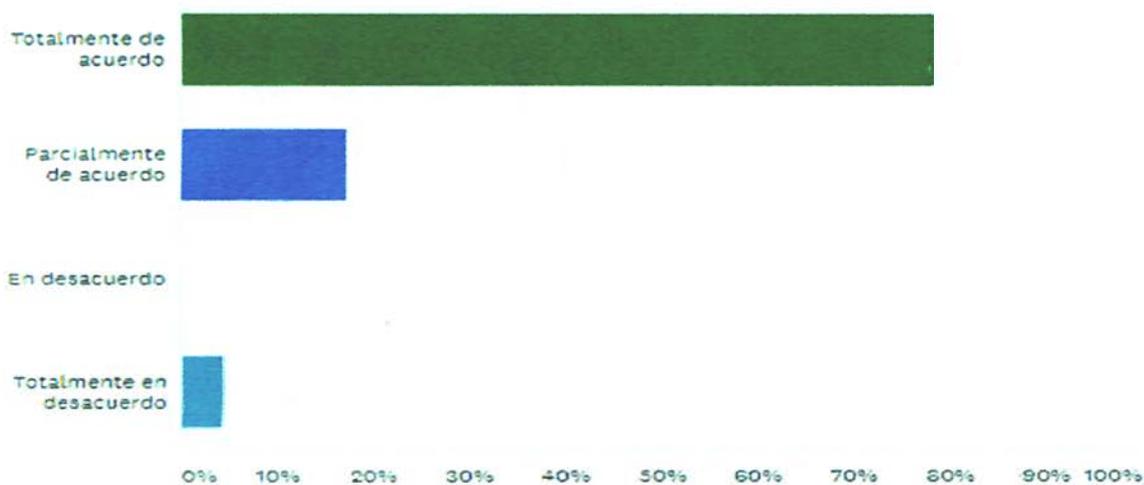
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 12

5- ¿Consideras que el lenguaje que utilizan en las reuniones que se realizan en tu área es claro y preciso?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	18	78.26%
Parcialmente de acuerdo	4	17.39%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	1	4.35%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 10

El 78.26 están totalmente de acuerdo y 17.39% parcialmente de acuerdo de que el lenguaje que utilizan en las reuniones es claros y precisos, mientras que el 1% está en total desacuerdo.



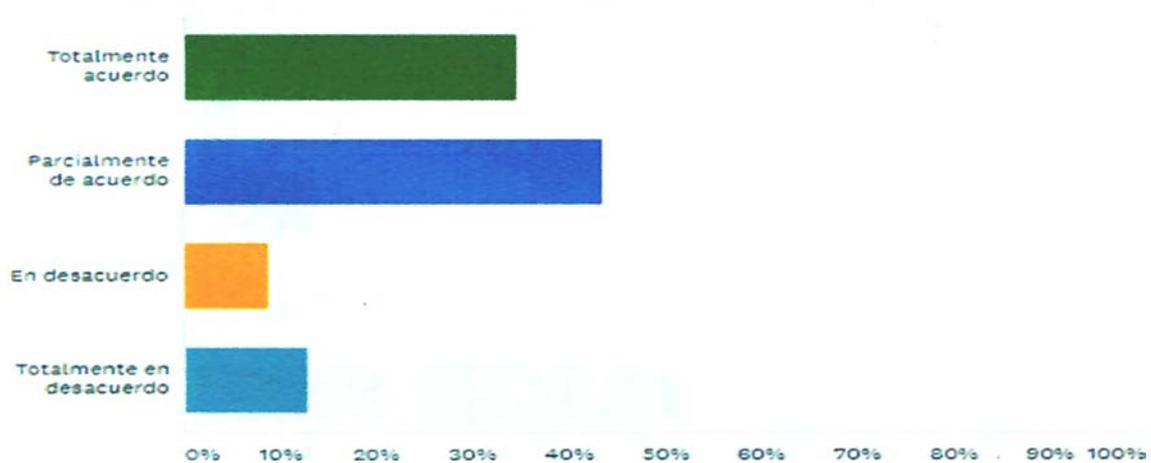
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 13

6- ¿Se perciben conflictos laborales entre supervisores y supervisados?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	8	34.78%
Parcialmente de acuerdo	10	43.48%
En desacuerdo	2	8.70%
Totalmente en desacuerdo	3	13.04%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 11

El 43.48% de la muestra están parcialmente de acuerdo y el 34.78% está totalmente de acuerdo de que se perciben conflictos laborales entre supervisores y supervisados, mientras 13.04% está en total desacuerdo y 8.70% en desacuerdo.



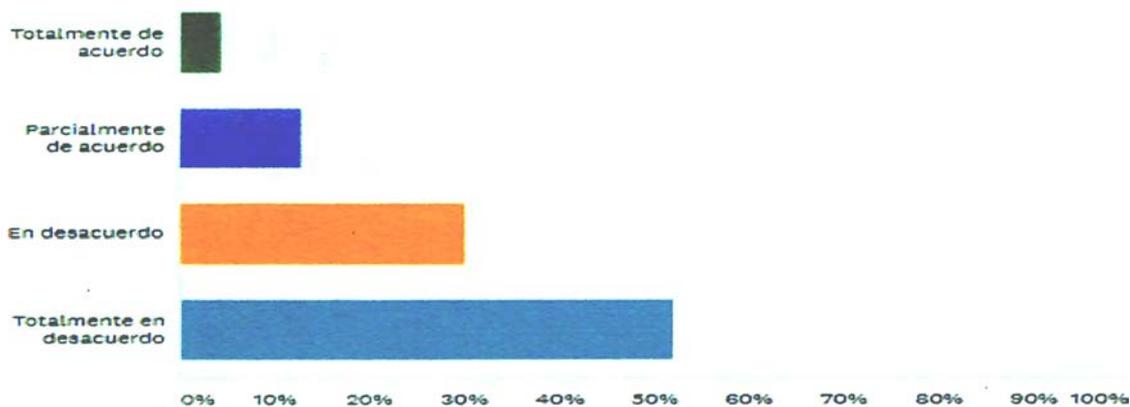
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 14

7- ¿Últimamente han existido situaciones en la que has estado en conflictos con tus compañeros de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	1	4.35%
Parcialmente de acuerdo	3	13.04%
En desacuerdo	7	30.34%
Totalmente en desacuerdo	12	52.17%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 12

El 52.17% están totalmente en desacuerdo y el 30.34% en desacuerdo de que han existido situaciones en la que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo, mientras que el 13.04% están parcialmente de acuerdo y el 4.35% totalmente de acuerdo.



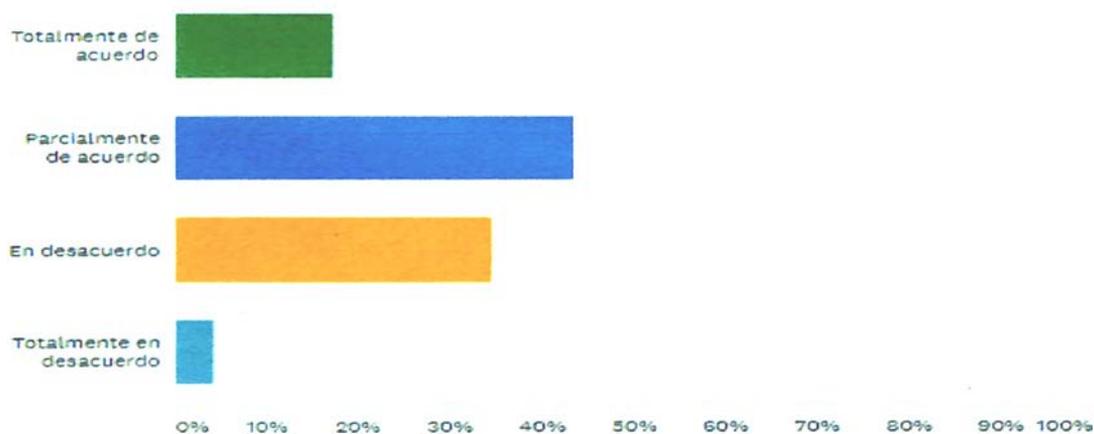
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 15

8- ¿Cree necesario que al momento de comunicar una noticia relevante de la organización se utilice WhatsApp?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	4	17.39%
Parcialmente de acuerdo	10	43.48%
En desacuerdo	8	34.78%
Totalmente en desacuerdo	1	4.35%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 13

El 43.48% están parcialmente de acuerdo y el 17.39% totalmente de acuerdo de creen necesario que al momento de comunicar una noticia relevante de la organización se utilice WhatsApp mientras el 34.78% están en desacuerdo y el 4.35% en total desacuerdo.



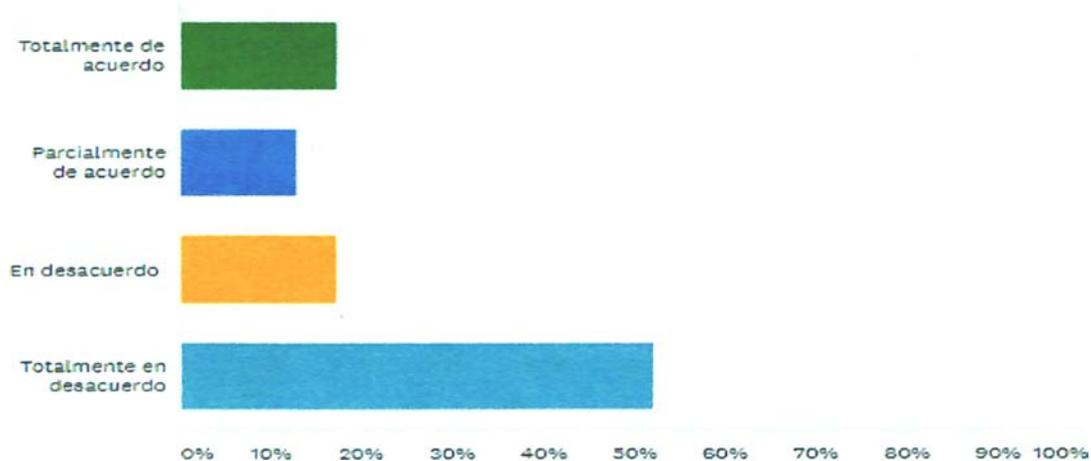
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 16

9- ¿Cree usted que a su superior sólo le puede decir lo que quiere escuchar?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	4	17.39%
Parcialmente de acuerdo	3	13.04%
En desacuerdo	4	17.39%
Totalmente en desacuerdo	12	52.17%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 14

El 52.17 % están en total desacuerdo y el 17.39% en desacuerdo de que a su superior sólo le puede decir lo que quiere escuchar mientras que 17.39% está totalmente de acuerdo y el 13.04% parcialmente de acuerdo.



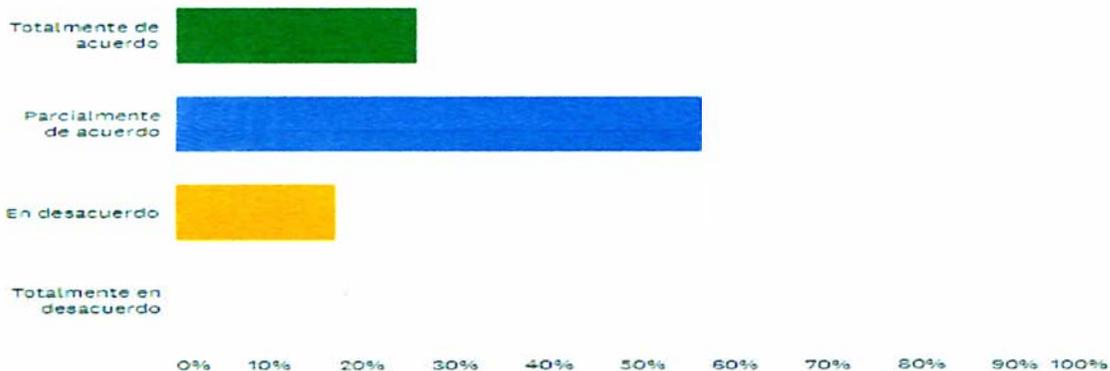
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura

10- ¿Consideras que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	26.09%
Parcialmente de acuerdo	13	56.52%
En desacuerdo	4	17.39%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 15

El 56.52% están parcialmente de acuerdo y el 26.09% en total acuerdo consideran que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores, mientras 17.39% está en desacuerdo.



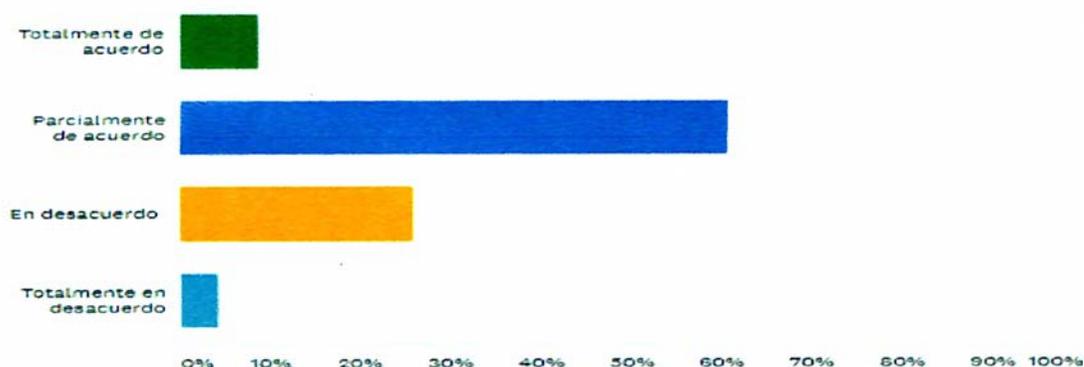
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 18

11- ¿Al momento de realizar un trabajo grupal se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	2	8.70%
Parcialmente de acuerdo	14	60.87%
En desacuerdo	6	26.09%
Totalmente en desacuerdo	1	4.35%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 16

El 60.87% de la población está parcialmente de acuerdo y el 8.70% totalmente de acuerdo de que al momento de realizar un trabajo grupal se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas, mientras que el 26.09% están en desacuerdo y el 4.35% en total desacuerdo.



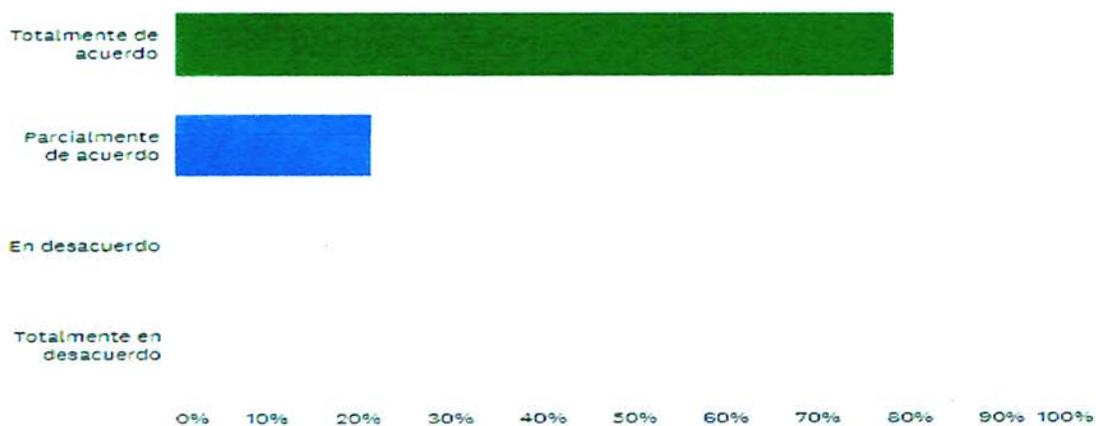
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 19

12- ¿Cree usted que en intranet se comparten informaciones actualizadas e importantes?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	18	78.26%
Parcialmente de acuerdo	5	21.74%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 17

El 78.26% están totalmente de acuerdo y el 21.74% parcialmente de acuerdo de que en intranet se comparten informaciones actualizadas e importantes.



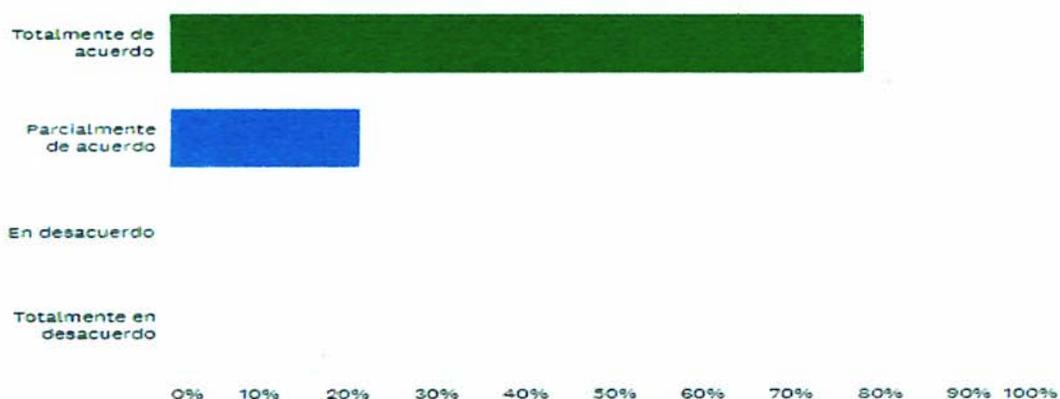
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 20

13- ¿Son apropiados los medios de comunicación interna que utiliza la organización?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	18	78.26%
Parcialmente de acuerdo	5	21.74%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 18

El 78.26% están totalmente de acuerdo y el 21.74% parcialmente de acuerdo de son apropiados los medios de comunicación interna que utiliza la organización.



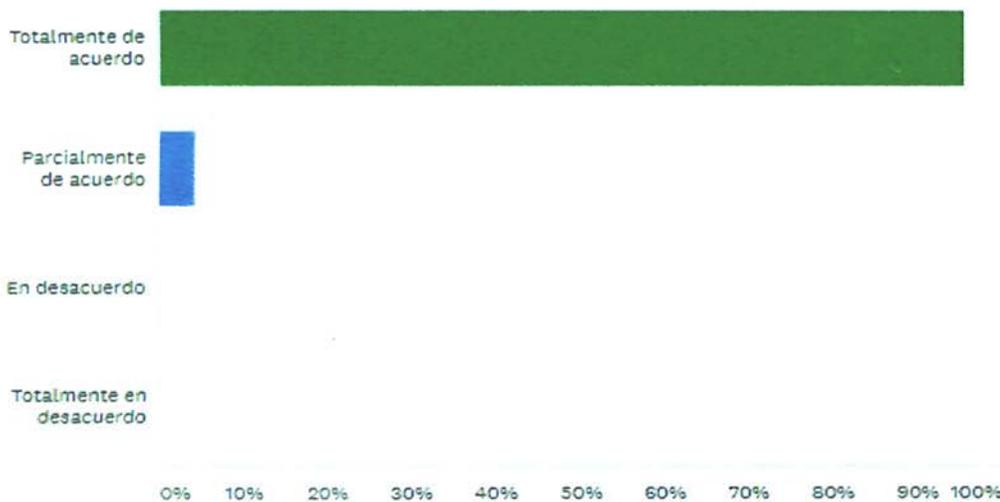
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 21

14- ¿Tiene claro cuáles son tus tareas y responsabilidades?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	22	99.65%
Parcialmente de acuerdo	1	4.35%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 19

El 99.65% de la población están totalmente de acuerdo y el 4.35% parcialmente de acuerdo de que tienen claro cuáles son tus tareas y responsabilidades.



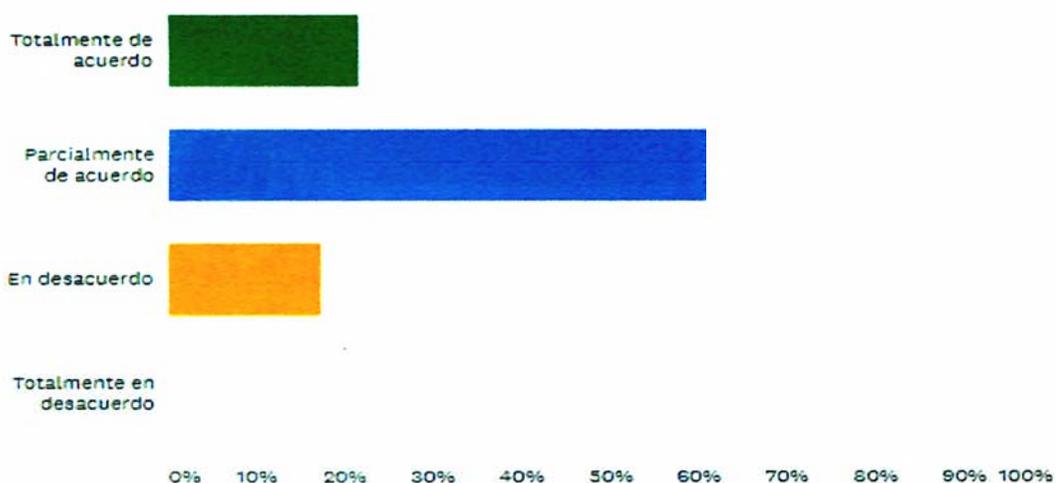
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 22

15- ¿Son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	21.74%
Parcialmente de acuerdo	14	60.87%
En desacuerdo	4	17.39%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 20

El 60.87% están parcialmente de acuerdo y el 21.74% totalmente de acuerdo de que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores.



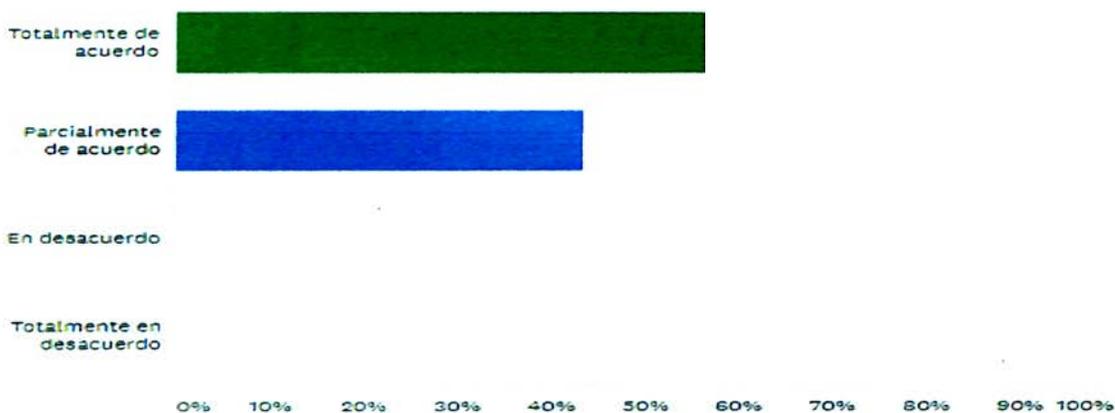
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 23

16- ¿Considera usted que el mensaje en la comunicación escrita dentro de la organización ofrece información completa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	56.52%
Parcialmente de acuerdo	10	43.48%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 21

El 56.52% están totalmente de acuerdo y el 43.48% están parcialmente de acuerdo de que considera que el mensaje en la comunicación escrita dentro de la organización ofrece información completa.



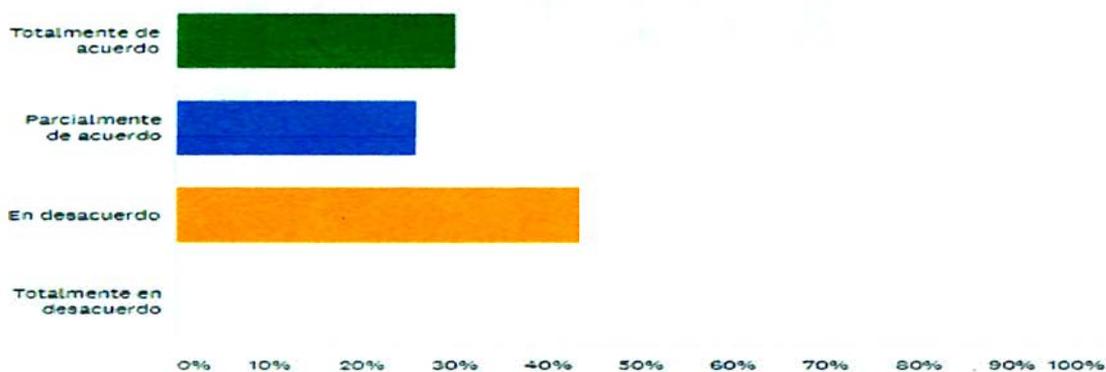
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 24

17- ¿Considera usted que los grupos de WhatsApp de la organización tratan de temas relevantes sobre la misma?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	7	30.43%
Parcialmente de acuerdo	6	26.09%
En desacuerdo	10	43.48%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 22

El 30.43% de la población está totalmente de acuerdo y el 26.09% parcialmente de acuerdo de qué considera usted en los grupos de WhatsApp de la organización tratan de temas relevantes sobre la misma, mientras el 43.48% están en desacuerdo.



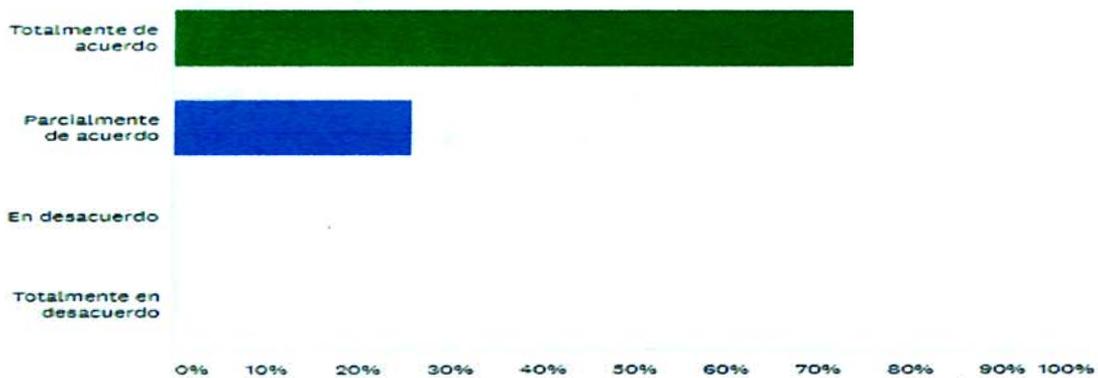
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 25

18- ¿Cuándo se desarrolla un trabajo en equipo, soy capaz de escuchar activamente a otros integrantes del equipo?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	17	73.91%
Parcialmente de acuerdo	6	26.09%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 23

El 73.19% están totalmente de acuerdo y el 26.09% parcialmente de acuerdo de que cuando se desarrolla un trabajo en equipo, son capaz de escuchar activamente a otros integrantes del equipo.



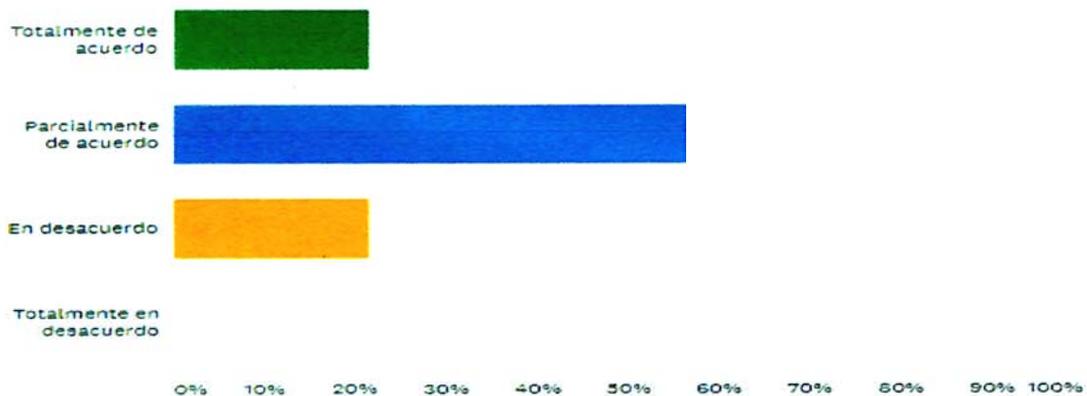
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 26

19- ¿Existe una comunicación asertiva entre el supervisado y el supervisor?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento
Totalmente de acuerdo	5	21.74%
Parcialmente de acuerdo	13	56.52%
En desacuerdo	5	21.74%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 24

El 56.52% de la población están parcialmente de acuerdo y el 21.74% totalmente de acuerdo de que existe una comunicación asertiva entre el supervisado y el supervisor, mientras que el 21.74% están en desacuerdo.



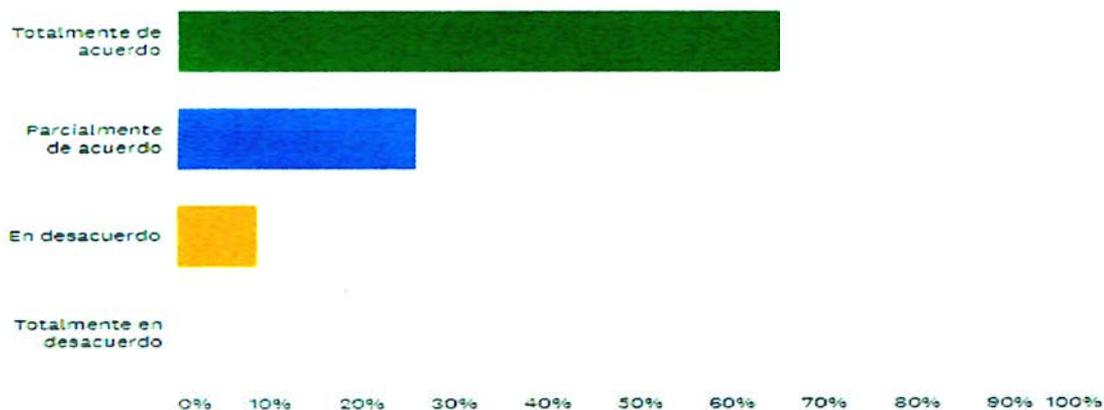
Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 27

20- ¿Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	65.22%
Parcialmente de acuerdo	6	26.09%
En desacuerdo	2	8.70%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Tabla 25

El 65.22% están totalmente de acuerdo y el 26.09% parcialmente de acuerdo de que trabajan en equipo con sus compañeros, mientras que el 8.70% están en desacuerdo.



Fuente: Cuestionario de conflictos del área de caja aplicado a los colaboradores de una entidad bancaria. Figura 28

Encuesta a supervisores.

Preguntas	Respuesta
1-¿Cuál de estos tipos de conflictos surgen en el área de caja?	<ul style="list-style-type: none"> 1- Conflictos grupales 2- Conflictos grupales 3- Conflictos grupales 4- Conflictos grupales 5- Conflictos de información 6- Conflictos de procedimientos 7- Conflictos de procedimientos
2- ¿Ha tenido que intervenir en algún tipo de enfrentamiento entre colaboradores en el área?¿Como y porque surgió el conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> 1- Si, por un mal manejo de comunicación 2- Si por falta de comunicación 3- Dos colaboradores que no se hablaban 4- Si, por falta de comunicación asertiva 5- No 6- Problemas con diferencias de opiniones y también con el horario laboral. 7- Sí, surgió por que tomé minutos de más para ir al baño pero mi supervisor lo arreglo por lo necesitaba por que es cuestión médica.
3- ¿Qué técnicas como supervisor utiliza a la hora de intervenir en un conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> 1- Escuchar ambas partes y buscar un punto medio 2- Buscar el momento apropiado, ser mediador. Exponer claramente la situación y buscar soluciones 3- Hable con c/u independiente. 1ro. Le expliqué que al área no le conviene y después aproveche que era cumpleaños de una de ellas y la otra le decoró. Después de unos días senté a la cumpleañosera y le expliqué que todo lo bien que ella se sintió ese día lo hizo la persona que ella no le hablaba. A partir de eso cambió todo 4- Buscar un punto medio entre ambas partes 5- Escuchar ambas partes 6- Técnica de manejo de conflictos 7- Diálogo con las personas y verifico cada caso para resolver correctamente.
4- ¿Ha recibido algún tipo de curso o charlas acerca del manejo de conflictos?	<ul style="list-style-type: none"> 1- No 2- Si 3- Si, 4- Si. Saber comunicar las preocupaciones 5- No 6- La institución nos entrena constantemente en cursos. 7- Sí, yo digo que hay que respirar y mantener la calma
5- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que existen en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> 1- Reuniones y comunicaciones por escrito 2- Comunicación por escrito 3- Correos, buzón, revistas 4- Reuniones 5- Reuniones 6- El arte de escuchar cada una de las partes involucradas. 7- Ser organizado y responsable sobre todo

Preguntas	Respuesta
6- ¿Cuáles causas consideras que generan conflictos y bajo rendimiento laboral en los colaboradores?	1- Los Rumores y un mal clima 2- Un mal clima laboral 3- Falta de reconocimiento, preferencia entre empleados. 4- El estrés laboral y la mala comunicación 5- Falta de seguimientos a las medidas que son implementadas por las personas que toman la iniciativa de corregir algunos malos hábitos 6- Diferencia de opiniones. 7- El entres de lidiar con personas de distintas emociones y el chisme entre los colaboradores.
7- ¿Cuáles son las acciones que se toman cuando el colaborador no cumple con sus tareas asignadas?	1- Retroalimentación y amonestar 2- Retroalimentar y amonestar 3- Comunicación verbal, amonestaciones 4- Hacer un llamado de atención verbal, y si persiste una amonestación 5- Un llamado se atención verbal y luego un escrito 6- Llamado de atención oral. Si es reincidente por escrito. 7- El supervisor lo llama solo y le pregunta que le está pasando si sigue en los mismo le hace un memorando.
8- ¿Puede detallar en cuales aspectos un conflicto de comunicación interna afecta el rendimiento laboral de los colaboradores?	1- Cuando se lleva a lo personal 2- En todo. No se trabaja concentrado. Sin una buena comunicación no podemos entender las solicitudes por ende realizar las entregas con calidad 3- Cuando el líder del equipo no es accesible y la información no llega al equipo de adecuada 4- Cuando la información no llega de manera adecuada 5- Cuando se lleva a lo personal 6- No 7- En el silencio no se ayuda entre ellos
9- ¿Cuáles acciones del colaborador pueden llegar a generar un conflicto entre supervisor y supervisado?	1- Incumplimiento en sus asignaciones 2- Incumplimiento de horario 3- Cuando incumple con sus asignaciones. 4- El incumplimiento de las tareas y la falta de respeto 5- El no cumplimiento de su rol en ambas partes 6- Falta de respeto. 7- Que supervisado no le de la responsabilidad que genera un supervisor.
10- ¿Cómo usted considera que puede mejorar la comunicación entre los colaboradores?	1- actividades de integración 2- Proporcionando talleres de comunicación asertiva 3- Manteniendo una actitud receptiva, reuniones previas 4- Proporcionando talleres de comunicación asertiva 5- Mediante reuniones previas 6- Reuniones para que expongan sus diferencias. 7- Las buenas armonía y alegría y estar feliz y buena comunicación entres los colaboradores

4.2 Análisis de encuesta a los supervisores

En consecuencia, a las respuestas de los supervisores, estos indican que en algún momento han tenido que lidiar con conflictos entre sus colaboradores y estos mayormente son de comunicación. Al momento de intervenir en un conflicto los supervisores buscan escuchar ambas partes para proponer soluciones y buscar un punto intermedio.

Se les preguntó si han recibido charlas o cursos acerca del manejo de conflictos y en su mayoría dijeron que si han recibido charlas.

Las estrategias de comunicación interna que utiliza la organización, muchos coincidieron en que son las reuniones, comunicaciones por escrito, revistas y correo electrónicos.

También se preguntó cuáles son las causas que generan un conflicto, ellos expresan que los rumores, un mal clima laboral, preferencias entre colaboradores, el estrés laboral y la falta de seguimiento en las tareas.

Las acciones que toman los supervisores cuando los supervisados no cumplen con sus asignaciones son las siguientes: le hacen una retroalimentación, se le llama la atención de manera verbal y si continua se realiza una amonestación.

Con relación al rendimiento laboral se le preguntó cómo un conflicto de comunicación afecta el rendimiento, ellos exponen que este afecta al rendimiento cuando se lleva al ámbito personal, cuando se pierde el nivel de enfoque y cuando la información no llega de manera adecuada. También ellos expresaron cuáles acciones del colaborador pueden llegar a generar un conflicto con sus superiores, estas acciones son: el incumplimiento de sus asignaciones, el incumplimiento de horario y la falta de respeto.

De la misma forma se le preguntó cuáles son los tipos de conflictos más comunes en el área de caja, y ellos manifiestan que son: conflictos grupales, conflictos de información y conflictos de procedimiento.

En conclusión, ellos consideran que la comunicación puede mejorar entre los colaboradores con: actividades de comunicación, proporcionando talleres de comunicación asertiva, realizando más reuniones y teniendo buena actitud.

4.3 Conclusiones

Dentro de los resultados obtenidos, es preciso indicar que el conflicto es inherente a la interacción humana, pese a esto no significa que debe verse como un problema, más bien como una oportunidad de crecimiento para la organización, por tanto, la presente investigación se basó en identificar las estrategias de resolución y manejo de los conflictos en la comunicación interna.

En el marco de las entidades bancarias es alta la probabilidad de que se generen con frecuencia los conflictos y estos son conceptualizados como un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibido relacionados con la necesidad, valores, recursos o intereses.

En el área de caja, al momento de realizar el análisis se identificaron los conflictos vinculados a la comunicación interna los cuales son: falla en la coordinación al momento de indicar una tarea, poca coordinación de las actividades y falta de liderazgo en los superiores cabe mencionar que estos son los conflictos que más persisten en el área. Existen otros sin embargo no se presentan tanto, solo si surge una acción que lo provoque. Estas diferencias traen consigo distintas consecuencias que limitan el trabajo en equipo y a la conservación de un buen clima laboral y esto trae consigo una disminución del rendimiento.

Para identificar las estrategias de resolución y manejo de conflicto utilizadas por los supervisores, se analizó las medidas que actualmente tiene la empresa en estudio, para enfrentar los mismos en los distintos contextos que se presentan.

En el primer objetivo se planteó identificar los conflictos vinculados a la comunicación interna más comunes en el área de caja en la entidad bancaria privada estudiada. En respuesta luego de la investigación se pudo observar que existen distintos tipos de conflictos laborales que afectan de manera indirecta o directa el área estudiada, los que afectan de manera directa son: conflicto de procedimientos que estos surgen con el incumplimiento de horario, el incumplimiento de protocolo en el servicio; y el incumplimiento de los procedimientos del área de caja; además de los conflictos de información y grupales, sin embargo, lo que impactan de manera indirecta, se encuentran los de jerarquía y de conocimiento. Qué causa que los conflictos de procedimientos, de información y grupales sean los más persistente en el área, la causa principal es la comunicación deficiente entre supervisor y supervisado, cuando esta situación persiste, se crean situaciones conflictivas, que da como consecuencia por parte de los supervisados o cajeros el incumplimiento de procedimientos, no brindar un buen servicio por

falta de información, y los grupales son conflictos que se inicia por cualquier desacuerdo o distintas percepciones que pueda tener cualquier colaborador del área y los encargados no se la expliquen.

En el segundo objetivo se planteó indicar las estrategias de resolución y manejo de conflictos utilizadas actualmente por supervisores aplicado a los empleados en el área de caja de la entidad bancaria privada estudiada. Como resultado de este objetivo, se identificó que las estrategias actuales que ponen en práctica los supervisores en la entidad bancaria son las reuniones informativas, las cuales son convocadas por el coordinador de caja y estas se realizan una vez a la semana para indagar sobre el origen del conflicto y buscar una solución para este.

En el tercer objetivo se planteó analizar los efectos de las estrategias de resolución y manejo de conflictos en el desempeño laboral de los colaboradores de caja en la entidad bancaria privada estudiada. En justificación, a los resultados se determinó mediante observaciones un manejo deficiente de resolución de conflictos que trae consigo la falta de motivación, el ausentismo, estrés laboral, como resultado estos traen la baja calidad en las tareas realizadas, servicio al cliente deficiente, llegadas tarde, incumplimiento de metas, problemas de comunicación, quejas de los clientes o dificultad para trabajar en equipo.

Sin embargo, unas estrategias adecuadas y buen manejo de estas traen consigo resultados positivos, como son la estimulación de la motivación entre los colaboradores, permite la cooperación e integración para alcanzar los objetivos y mejorar la comunicación.

Aunque esta investigación se está basando en la comunicación interna, existe la comunicación externa, esta es definida como el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a los clientes. De igual forma los beneficios y técnicas investigadas para la comunicación interna se pueden poner en práctica para brindar un excelente servicio a los clientes externos. La importancia de este proyecto es garantizar que en el área de caja podríamos decir que es donde más se perciben conflictos y bajo rendimiento, se les proporcione herramientas para el buen manejo de las relaciones interpersonales.

Cuando se descubre los posibles conflictos que una conducta produce en el área interna de la organización evaluada, estos nos ubican cuales son las debilidades y cuáles son los puntos de crecimiento de la organización, en los cuales se pueden enfocar para contribuir a que sucedan con menos frecuencia, desde las estrategias ya establecidas por la organización más el aporte propuesto por esta investigación. Mediante se realizaba la investigación se observaron en

diferentes circunstancias de todos los posibles conflictos laborales que se pueden generar, cabe destacar que, aunque estos estén inherentes en el ser humano, existen medidas para reducirlos y así lograr que la organización tenga mejor clima laboral.

En el cuarto objetivo se planteó identificar la influencia del estilo de comunicación interna actual y las estrategias de manejo de conflicto en el rendimiento laboral de los colaboradores de la entidad bancaria privada estudiada. En respuesta a esto se identificó que en su mayoría los conflictos se generan o yacen por una mala interpretación. Por tanto, cuando no existe una comunicación asertiva y empática, que sea bidireccional y se emplee el respeto mutuo entre supervisor y supervisado, se producen estos conflictos de comunicación interna; por esta razón el desempeño de los colaboradores disminuye a raíz de este problema. El estilo de comunicación es muy importante ya que de este depende las estrategias que se van a emplear en el área, una comunicación bidireccional es un estilo de comunicación positivo, que da como estrategia de una comunicación asertiva.

Básicamente cuando existen conflictos internos estos pueden propiciar conflictos externos y de manera externa verse la organización afectada ya que el área estudiada es la primera línea de contacto con el cliente por ende brindar un servicio de calidad.

Sin embargo, analizar estos conflictos le benefician a la organización porque conoce sus debilidades antes sus amenazas y pueden tomar medidas oportunamente. Este análisis aporta conocimiento para cada colaborador del área, impactando sus relaciones intrapersonales, y mejorando la inteligencia emocional de los mismos.

En el quinto objetivo se propuso plantear las estrategias o herramienta más efectivas para la resolución y manejo de conflictos en función de los hallazgos encontrados en la entidad bancaria privada estudiada. En respuesta esto se propuso una serie de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales, comunicación asertiva desde la empatía de cada colaborador. Ya que es necesario que como entidad bancaria desde el servicio se muestra la excelencia al momento de brindar.

4.4 Recomendaciones

Los conflictos no deben percibirse de manera negativa, sino que deben visualizarse como parte del desarrollo humano y a la vez propiciar al análisis de ideas colectivas, estimulando el pensamiento crítico, y así puedan estos convertirse en conflictos funcionales mejorando procesos y relaciones de manera satisfactoria.

De acuerdo con lo investigado y a las conclusiones acertadas que se han obtenido, se elaboró una lista estrategias para mejorar los conflictos en la organización:

- **Realizar reuniones de staff periódicamente:** No es suficiente que la organización tenga redes sociales o el portal de extranet para que la información llegue al colaborador, ya que algunos colaboradores no suelen entrar para ver las informaciones. Es por esto por lo que proponemos que se realicen reuniones semanales o quincenales de acuerdo con el ambiente laboral. Mediante este tipo de reuniones las informaciones son directas y por tanto muy efectivas. Se puede evaluar, planear, dar seguimiento y oportunidad de participación de todo el equipo ante propuestas e inquietudes que puedan surgir.

- **Dar seguimiento y retroalimentar:** Es primordial que el colaborador al ingresar a la empresa pueda ser medido en el desarrollo de sus tareas, de forma trimestral o semestral mediante evaluaciones puntuales previamente establecidas y en base a sus resultados el supervisor pueda hacer con ellos, reuniones individuales tipo entrevista con el objetivo de darle el apoyo y seguimiento a sus resultados, resaltando sus fortalezas y realizando un plan de acción ante las áreas de mejoras presentadas.

- **Programar entrenamientos:** La comunicación efectiva debe ser aprendida como otras habilidades importantes que pueda poseer el colaborador, por tanto, se propone como estrategia realizar una planificación anual de capacitación en los temas de: comunicación interpersonal, y cómo mejorar su comunicación con los agentes externos de la empresa con los cuales tiene que interactuar. Así mismo entrenamiento sobre la inteligencia emocional, con el objetivo de ir generando cambios de pensamiento y en la comunicación misma.

- **Incentivar el trabajo grupal:** Promover el trabajo grupal es muy importante en el ambiente de trabajo ya que, ayuda a fomentar mejoras en la comunicación, la confianza y familiaridad entre los colaboradores. Actividades en grupo ayudan a impulsar el compromiso y el bienestar entre los colaboradores, sobre todo si estos aportan ideas para realizar las actividades y se

encuentren más relajados. Es una estrategia que puede ser coordinada desde gestión humana trimestral o en menor tiempo según se requiera.

- **Implementar sistemas de comunicación interna:** Podemos mencionar varias herramientas para identificar o medir la comunicación, tales como: Buzón de sugerencias, o evaluación de las opiniones, encuestas de satisfacción, correo interno/intranet, reconocimientos de logros o empleados del mes, ver así lo importante que es retroalimentar las informaciones que sean de provecho para todos mediante medios informativos internos, donde se haga énfasis en que el colaborador fue parte importante para mejoras en la organización. Siempre será recomendable que la organización se esfuerce en tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.

- **Reconocer el buen desempeño:** Cada supervisor de área posee la responsabilidad de reconocer las buenas acciones, así como el cumplimiento de las tareas de sus colaboradores, lo cual le motivará a continuar con una actitud y conducta productiva para la empresa. Esto servirá de motivación ante los compañeros de área que no estén dando el máximo en sus funciones. Este reconocimiento puede ser tanto económico como no económico.

- **Crear un buen clima en la empresa:** Esta técnica es vital siempre que el objetivo sea que la información sea fluida y la comunicación efectiva en toda la empresa, por tanto, es responsabilidad principalmente de la gerencia y los supervisores directos de los colaboradores ser, que escuchen, valoren, puedan hacer reconocimientos de forma individual, e incentiven al diálogo a los colaboradores, el cumplimiento de todo esto, generan un buen clima laboral. El cumplimiento de las demás estrategias hará que exista un buen clima en la organización.

Estas estrategias tienen como objetivo que los colaboradores conozcan las técnicas para desarrollar un plan de acción que permita concretar en la práctica de las estrategias ya formuladas, a partir del diagnóstico del contexto interno, así como para evaluar. Se busca que los colaboradores entiendan la estrategia y estén motivados para ayudar a la empresa a triunfar en ella. El objetivo es canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Otro aspecto relevante al ejecutar las estrategias es diseñar o ajustar el modelo de gestión de la organización, esto demanda establecer con precisión como se va a trabajar la organización en el día a día (gerentes) como se coordinar la actividad (supervisores).

Para comparar los resultados de la ejecución de la estrategia frente a los objetivos estratégicos y las líneas de acción establecida al formular la estrategia, es importante que la empresa defina criterios de evaluación que permita conocer si se está logrando lo deseado.

Parte 5. Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- Arango J. (2015). Modelo de Comunicación Interna para Servibarras. (Tesis de pregrado). Corporación Universitaria Lasallista, Colombia.
- Andrade H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Recuperado de https://books.google.com.do/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Balarezo B. D. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive. (Tesis pregrado). Universidad técnica de Ambato. Ecuador.
- Barberis L. (2016). Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. (Tesis pregrado). Universidad siglo 21. Argentina.
- Bermudez C. (2016). "LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES" (Tesis de maestría). ICADE Business School. Madrid.
- Caicedo E. (2015). La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas. (Tesis pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Casales (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. Revista Cubana de Psicología. 12, (1-2), 31. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Castillo K. (2003). Visión antropológica del manejo de conflictos como proceso directivo. (Tesis pregrado). Universidad de Piura. Perú.
- Chiavenato I. (1999). Administración de recursos humanos. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Documents/Documentos%20de%20tesis/CHIAVENATO%201999.pdf>
- Córdova (2019, 09 de septiembre) los conflictos laborales y sus consecuencias. As News. Recuperado de <https://asnews.mx/noticias/los-conflictos-laborales-y-sus-consecuencias>
- De los santos J., Cabral S. (2017). Análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo octubre-diciembre 2016, en la ciudad de santo domingo, D, N. República Dominicana. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Rep. Dom.
- Gómez G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación (Tesis Pregrado). Universidad Internacional de Andalucía, España.
- Hernández A. (2013). Plan de comunicación organizacional para industrias Garsam, S. A. de C. V. (Tesis Pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

- IMS business school (2019, 25 de marzo) Las 7 consecuencias de la falta de Comunicación Interna en la empresa. IMS business school Recuperado de <https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/recursos-humanos/consecuencias-falta-comunicacion-interna-empresa/>
- León Garrido C. (2016). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. (Tesis pregrado). Universidad internacional de Andalucía. España.
- Lovato Sánchez M. (2013). Influencia de los conflictos laborales en el clima organizacional del hospital I Pacasmayo. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Moreno, T. (2009, 22 de septiembre) Los 6 tipos para manejar conflictos. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/21/los-6-tips-para-manejar-conflictos>
- Organización internacional del trabajo (2013). SISTEMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: Directrices para mejorar el desempeño. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Documents/Documentos%20de%20tesis/Sistemas%20de%20resolucion%20de%20conflictos%20laborales.pdf>
- Pineda Urizar A. (2012). Estilos de negociación que utilizan los jefes de fetiche, s.a. para solucionar los conflictos laborales. (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Pereira, C (2012) Resolución y manejo de conflictos (Tesis de grado) Universidad militar nueva granada. Colombia.
- Robbins S.P., Judge T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. Ed 10. Pearson. México. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez L. (2016). Manejo de los conflictos laborales en las entidades bancarias, de los tipo de conflictos presentes en ellas y la mediación entre cada una de las partes implicadas. (Tesis pregrado). Universidad militar nueva granada. Bogotá, Colombia.
- Sampieri R. (2011). Metodología de la investigación. Ed. 6. MCGRAW-HILL. México. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf
- Toro C. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. (Tesis maestría). Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Thomas y Kilmann (2014) Instrumento de modos de conflicto. Recuperado de https://www.humandevolutionsolutions.com/views/archives/pdf/TKI_SAMPLE.pdf
- Wicks (2014, 07 de abril) ¿Cuáles son las causas de la mala comunicación en el trabajo? La voz de Houston. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/3/?ogbl#search/apa/FMfcgxDqxRmTpWfscVtCPfQXFxbqBW?projector=1&messagePartId=0.8>

ANEXOS

Esta encuesta fue creada con el propósito de conocer la opinión de los colaboradores de forma anónima, sobre los conflictos laborales basados en hechos conductuales a los que estos podrían estar expuestos.



Sexo: F _____ M _____ Edad: _____ Tiempo en la organización: _____

- 1) ¿Cuándo se va a hacer algo en su área de trabajo, usted es el último en enterarse?
- 2) ¿Consideras que al momento de tomar una decisión significativa es necesario consultarlo con tu supervisor inmediato?
- 3) ¿Cree usted en la información que recibe es a través de rumores de canales informales de comunicación?
- 4) ¿Al momento de una dificultad en tus funciones, cuentas con la colaboración de tus compañeros de departamento?
- 5) ¿Consideras que el lenguaje que utilizan en las reuniones que se realizan en tu área es claro y preciso?
- 6) ¿Se perciben conflictos laborales entre supervisores y supervisados?
- 7) ¿Últimamente han existido situaciones en las que has estado en conflictos con tus compañeros de trabajo?
- 8) ¿Cree necesario que al momento de comunicar una noticia relevante de la organización se utilice WhatsApp?

- 9) ¿Cree usted que a su superior sólo le puede decir lo que quiere escuchar?
- 10) ¿Consideras que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?
- 11) ¿Al momento de realizar un trabajo grupal se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?
- 12) ¿Cree usted que en intranet se comparten informaciones actualizadas e importantes?
- 13) ¿Son apropiados los medios de comunicación interna que utiliza la organización?
- 14) ¿Tiene claro cuáles son tus tareas y responsabilidades?
- 15) ¿Son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?
- 16) ¿Considera usted que el mensaje en la comunicación escrita dentro de la organización ofrece información completa?
- 17) ¿Considera usted que los grupos de WhatsApp de la organización tratan de temas relevantes sobre la misma?
- 18) ¿Cuándo se desarrolla un trabajo en equipo, soy capaz de escuchar activamente a otros integrantes del equipo?
- 19) ¿Existe una comunicación asertiva entre el supervisado y el supervisor?
- 20) ¿Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros?

Esta encuesta fue creada con el propósito de conocer la opinión de los supervisores de forma anónima, sobre los conflictos laborales basados en hechos conductuales a los que estos podrían estar expuestos.



Sexo: F _____ M _____ Edad: _____ Tiempo en la organización: _____

- 1) ¿Cuál de estos tipos de conflictos surgen en el área de caja?
- 2) ¿Ha tenido que intervenir en algún tipo de enfrentamiento entre colaboradores en el área? ¿Cómo y por qué surgió el conflicto?
- 3) ¿Qué técnicas como supervisor utiliza a la hora de intervenir en un conflicto?
- 4) ¿Ha recibido algún tipo de curso o charlas acerca del manejo de conflictos? Mencionar cual ha sido su preparación en este tema:
- 5) ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que existen en la organización?
- 6) ¿Cuáles causas consideras que generan conflictos y bajo rendimiento laboral en los colaboradores?
- 7) ¿Cuáles son las acciones que se toman cuando el colaborador no cumple con sus tareas asignadas?
- 8) ¿Puede detallar en cuales aspectos un conflicto de comunicación interna afecta el rendimiento laboral de los colaboradores?
- 9) ¿Cuáles acciones del colaborador pueden llegar a generar un conflicto entre supervisor y supervisado?
- 10) ¿Cómo usted considera que puede mejorar la comunicación entre los colaboradores?



Señores: Escuela de Psicología
Asunto: Entrega Trabajo de Investigación
Fecha: Octubre 02, 2020

Por medio de la presente hacemos entrega formal del trabajo de investigación realizado por los (las) estudiantes de Psicología Industrial:

<u>Nombre</u>	<u>Matricula</u>
Aida Lidia Florentino Domínguez	14-2478
Ashley Lisbeth Arias Ledesma	15-1918

El estudio lleva por título: "Propuesta de las estrategias de resolución y manejo de conflictos en la comunicación interna de una entidad bancaria privada dominicana en el periodo Mayo-Septiembre del 2020, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana."

Así mismo queremos certificar que los (las) estudiantes agotaron el proceso de acompañamiento requerido para presentar defensa del trabajo realizado, por lo cual autorizamos la entrega del mismo a los jurados para su conocimiento y revisión, así como la asignación de la fecha, hora y lugar de la presentación y sustentación de este estudio.

Cordialmente,

Ana Gisela Ramos, M.A.
Asesora de contenido

Lic. Jesús Peña
Asesor Metodológica

cc.: Tesis de Grado

HOJA DE FIRMAS

Aida Florentino

Aida Lidia Florentino
Sustentante

Ashley Arias

Ashley Arias Ledesma
Sustentante

A Ramos

Ana Gisela Ramos, M.A.
Asesora

Jesús Peña

Lic. Jesús Peña
Jurado

Orquídea Jiménez

Lic. Orquídea Jiménez
Jurado

Balduino A.

Lic. Balduino Acosta
Jurado

Marisol Gazmán

Marisol Gazmán, M.A.
Directora Escuela Psicología

