



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA
CONTROVERSIA, EN LOS ORIENTADORES DEL TRANSPORTE
PÚBLICO ESTATAL, DE LIMA METROPOLITANA, 2019**

**PRESENTADA POR
PEDRO EDUARDO AVILÉS MACEDO**

**ASESOR
WILFREDO MONTENEGRO CARRASCO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
RELACIONES PÚBLICAS**

LIMA – PERÚ

2019



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO

TESIS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA
CONTROVERSIA, EN LOS ORIENTADORES DEL TRANSPORTE
PÚBLICO ESTATAL, DE LIMA METROPOLITANA, 2019.**

PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS

PRESENTADO POR:
LIC. PEDRO EDUARDO AVILÉS MACEDO

ASESOR:
MG. WILFREDO MONTENEGRO CARRASCO

LIMA, PERÚ - 2019

DEDICATORIA

A mis padres Pedro y Emilia, por su apoyo constante e incondicional a mis proyectos profesionales.

A mi hija, por ser la motivación, la inspiración, el sentido de todo lo que hago en la vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fortaleza cada día de mi vida.
A mis maestros, Mg. Lucy Sánchez, al Padre, Dr. Benigno Peceros Pinto y a mi asesor, Mg. Wilfredo Montenegro Carrasco, por su aporte a mi investigación.

A Protransporte, de la Municipalidad de Lima Metropolitana, por abirme las puertas de su institución y su incondicional apoyo e interés en mi investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

	Pag.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS Y ANEXOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	09
1. Descripción de la realidad problemática.....	09
2. Formulación del problema.....	12
3. Objetivos de la investigación.....	13
4. Justificación de la investigación.....	14
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes de la investigación.....	16
2.2 Bases teóricas.....	30
2.3 Definición de términos básicos.....	46
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN..	49
3.1 Formulación de hipótesis principal y específica.....	49
3.2 Variables y definición operacional.....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	53
4.1 Diseño metodológico.....	53
4.2 Diseño muestral.....	53
4.3 Técnicas de recolección de datos.....	54
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información...	55
4.5 Aspectos éticos.....	55
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	56
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....	66
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.....	69
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES.....	70
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71

INDICE DE TABLAS Y ANEXOS

Tabla 01.....	50
Tabla 02.....	52
Tabla 03.....	55
Tabla 04.....	55
Tabla 05.....	56
Tabla 06.....	57
Tabla 07.....	58
Tabla 08.....	59
Tabla 09.....	60
Tabla 10.....	60
Tabla 11.....	61
Tabla 12.....	62
Tabla 13.....	63

Anexo 01

Anexo 02

Anexo 03

Anexo 04

Anexo 05

RESUMEN

Tesis: “La Comunicación Interna (CI) y la Administración de la Controversia (AC), en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019”. La buena convivencia de las organizaciones, depende de la CI, y la solución de sus conflictos, de la AC. Problema: ¿Existe relación entre la CI y la AC? Objetivo: Determinar la relación entre la CI y la AC. Metodología: investigación: tipo básica; diseño: no experimental, transversal; nivel: descriptivo – correlacional; enfoque: cuantitativo. Muestra: 233 orientadores de Protransporte. Muestreo: no probabilístico intencionado. Técnicas de recolección de datos: encuesta; instrumento: cuestionario. Técnicas de análisis y obtención de resultados: programa estadístico SPSS, prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y coeficiente correlación de Spearman.

Resultado: existe una correlación positiva, significativamente Moderada ($,477^{**}$), entre la Comunicación Interna y Administración de la Controversia. Entre la Gestión de la comunicación (GC) y la Decodificación(D), la GC y el Entendimiento Mutuo (EM), y el Mensaje (M) con la Empatía(E), la correlación es positiva, con significancia Moderada ($,303^{**}$ - $,368^{**}$); y, entre, la GC y la E, el M y la D, el M y el EM, el Factor Relacional (FR) y la D, el FR y la E; y, el FR y el EM, la correlación es positiva, con significancia Baja ($,072^{**}$ - $,293^{**}$).

PALABRAS CLAVE: Comunicación Interna, Administración de la Controversia, Relaciones Públicas, Comunicación Bidireccional Simétrica, Gestión de la comunicación, Decodificación, Entendimiento mutuo, Mensaje con la Empatía Factor relacional.

ABSTRACT:

Thesis "Internal Communication (CI) and the Administration of Controversy (AC), in the guides of the state public transport of Metropolitan Lima 2019

"The good coexistence of organizations depends on the CI, and the solution of their conflicts, on the AC. Problem: Is there a relationship between IC and CA? Objective: To determine the relationship between the CI and the CA. Methodology: research: basic type; design: non-experimental, transversal; level: descriptive - correlational; approach: quantitative. Sample: 233 Protransporte counselors. Sampling: unintended probabilistic. Data collection techniques: survey; instrument: questionnaire. Analysis techniques and obtaining results: SPSS statistical program, Kolmogorov-Smirnov normality test and Spearman correlation coefficient.

Result: there is a positive correlation, significantly Moderate ($r = .477^{**}$), between Internal Communication and Dispute Management. Between Communication Management (GC) and Decoding (D), GC and Mutual Understanding (EM), and Message (M) with Empathy (E), the correlation is positive, with Moderate significance ($r = .303^{**}$ - $r = .368^{**}$); and, between, GC and E, M and D, M and MS, Relational Factor (FR) and D, FR and E; and, the FR and the EM, the correlation is positive, with Low significance ($r = .072^{**}$ - $r = .293^{**}$).

KEY WORDS: Internal Communication, Dispute Management, Public Relations, Symmetric Bidirectional Communication, Communication Management, Decoding, Mutual Understanding, Message with Empathy Relational Factor.

INTRODUCCIÓN

1. Descripción de la realidad problemática.

La presente tesis titulada: La Comunicación Interna (CI) y la Administración de la Controversia (AC), en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019, tiene, como propósito, determinar la relación entre la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, función circunscrita, al Área de Relaciones Públicas, dentro de la profesión de comunicador.

El ente ejecutor del transporte público estatal de Lima Metropolitana, es “Protransporte. Esta institución es un organismo público descentralizado, que depende de la gestión de la Municipalidad Provincial de Lima. Ésta, fue creada, el 25 de noviembre de 2004, con personería jurídica, de derecho público interno y autonomía administrativa. La función técnica, económica, presupuestaria y financiera también son características de su gestión. Protransporte, mediante sus diversas áreas, se encarga de todos los aspectos referidos a la planificación, implementación, administración y mantenimiento del Sistema de Corredores Segregados, de Buses de Alta Capacidad – COSAC, incluyendo su infraestructura.

Los trabajadores de dicha institución, actúan bajo el ethos y el compromiso moral, expresados en el cumplimiento de las normas legales, los ideales o principios morales, sobre la base de convicciones sólidas de conciencia de bien y vocación de servicio a la comunidad (Código de Ética y Compromiso Moral de los miembros de Protransporte, 2003).

Relaciones Públicas, opera desde el área de prensa, cuya función es gestionar una comunicación organizacional de excelencia, en pro de la educación del usuario en una nueva cultura del transporte. Desde esa perspectiva, dos grandes aspectos o variables correspondientes a sus funciones son: la Comunicación Interna (CI) y la Administración de la Controversia (AC).

La CI es un elemento indispensable, de las relaciones públicas, cuya función es optimizar la convivencia de los integrantes de una organización. Se encarga de establecer saludables y buenas relaciones comunicativas, entre los diversos grupos (entes jerárquicos y trabajadores), que conforman la

organización. Es por ello que, la empresa moderna, recurre a los aportes de las Relaciones Públicas, en lo que se refiere a la CI.

El modelo comunicacional más requerido y practicado en las organizaciones exitosas es el modelo de “comunicación bidireccional simétrica” (Gruning, 2000). Sánchez (2009), en clara referencia, al modelo de comunicación bidireccional simétrica, sostiene que, para lograr una mejor comunicación, con los públicos internos y externos, no basta con intentar, la aplicación apresurada de las estrategias de comunicación, sino que, es indispensable, reexaminar las teorías más cercanas, a las exigencias de la sociedad del conocimiento y la realidad nacional.

Otra tarea fundamental de las relaciones públicas es la AC. Toda organización se enfrenta a diversos problemas, tanto en el orden interno como externo. Tales problemas, no son determinantes, son más bien retos que las organizaciones, deben enfrentar con alternativas inteligentes, capaces de buscar soluciones saludables o beneficiosas para todos. La AC, es una estrategia destacada de las Relaciones Públicas, que ayuda a superar los problemas de las organizaciones, estableciendo el camino para el desarrollo no solo de la comunicación organizacional, sino también el desarrollo de las mismas.

Paradójicamente, en Protransporte, de la Municipalidad Provincial de Lima, siendo una institución, cuyo trabajo se desarrolla eminentemente con personas, se observa una crisis de CI y AC. Dicha crisis, desencadena en el deterioro de las relaciones humanas y comunicativas de los grupos o entes que integran dicha institución son improvisadas o verticales. Algunos testimonios de los trabajadores, manifiestan su insatisfacción, revelan que la comunicación interna y la administración de la controversia, es muy informal o tradicional. La comunicación que utiliza la empresa es eminentemente vertical: el trabajador no tiene ni voz ni voto, ellos sólo ejecutan órdenes de sus superiores, hecho que agrava el problema, obstaculizando la toma de decisiones adecuadas y el buen desenvolvimiento y consecuentemente, la satisfacción de los trabajadores (público interno). Además, las órdenes de los superiores se realizan de viva voz, se carece de normas y formas comunicativas. La comunicación es más efectiva cuando se realiza de forma visual, paneles informativos, correos electrónicos, etc. Pero, en la institución de nuestro estudio, se carece de esas estrategias comunicativas. Por otro lado, la gestión de la comunicación es precaria, el

relacionista público, es parte del área de prensa y el desarrollo de una comunicación interna simétrica es muy precario. La planificación, implementación, ejecución y evaluación de la comunicación interna no se realiza, debido al modo informal como se emiten los mensajes de parte de los jefes hacia los trabajadores. En pocas palabras no se cuenta con un plan de acción referente a la comunicación interna. Tal situación hace que el mensaje sea unilateral. Los mensajes contienen las órdenes que se comunican verbalmente o de manera directa, para ser cumplidos. Los trabajadores no tienen espacio para aclarar dudas sobre esas órdenes, aunque el campo de trabajo exija ser escuchados. La relación humana o factor relacional, entre los diversos grupos de trabajadores es precario, todo se reduce a órdenes y al cumplimiento de las mismas. Todo ello da a entender que la comunicación interna está en crisis en este tipo de organizaciones.

Referente a la AC, en la institución observada, la decodificación clara de los mensajes comunicativos es inexistente. Los trabajadores manifiestan tener dificultades para interpretar las órdenes de sus jefes. Ello da a entender que, en el proceso de la trasmisión de los mensajes entre el emisor y el receptor, se carece de signos o códigos de comunicación común, o instrumentos, básicos, tales como afiches, correos electrónicos, normas, etc. El nivel de comprensión de los trabajadores, cuya mayoría tienen estudios de secundaria completa, requiere de signos y códigos adecuados, los mismos que en dicha institución no existen. Todo se reduce a la comunicación directa: indicaciones verbales, órdenes, etc. La empatía se observa ausente en las relaciones de los trabajadores de esta institución. Las diferencias marcadas hecha costumbre entre los trabajadores y sus jefes, no permite el desarrollo de una sana relación empática. La empatía implica el buen trato y desarrollo de la confianza dentro de las relaciones comunicativas de los trabajadores con sus jefes. Paradójicamente, en la institución de nuestro estudio, las relaciones son parametradas al cumplimiento de las órdenes de los jefes. Finalmente, el entendimiento mutuo, democráticos que conduzca a una buena toma de decisiones es casi inexistente. Los trabajadores se limitan a cumplir órdenes de los jefes. El entendimiento mutuo implica el dialogo y controversia entre los diversos grupos de la organización para llegar a una toma de decisiones adecuada. Hecho que se observa inexistente.

En ese sentido, la presente investigación, se centra en la determinar la relación, entre la CI y la AC, con la esperanza que dichos resultados científicos, contribuyan, tomar decisiones y aplicar estrategias adecuadas que permitan, la mejora continua, no sólo de la comunicación interna y la administración de la controversia, sino del desarrollo de la organización.

2. Formulación del problema.

Problema general:

¿Qué relación existe entre, la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

Problemas específicos:

¿Qué relación existe entre, la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, la Gestión de la Comunicación y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

¿Qué relación existe entre, el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019?

3. Formulación de objetivos.

Objetivo general:

Determinar la relación entre, la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Objetivos específicos:

Determinar la relación entre, la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Determinar la relación entre, la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Determinar la relación entre, la Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Establecer la relación entre, el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Establecer la relación entre, el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Establecer la relación entre, el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Demostrar relación entre, el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Demostrar la relación entre, el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Demostrar la relación entre, el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Para efectos de buscar resultados significativos planteamos las siguientes hipótesis: Existe una relación significativa, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Para lograr el objetivo, se aplicó la siguiente metodología: se seleccionó una muestra significativa de 240 orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, durante el año 2019, se diseñó una encuesta, para determinar la

relación, entre la Comunicación Interna y la Administración de la controversia. Luego, se analizaron los resultados obtenidos, mediante mediciones estadísticas como la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente de correlación de Spearman, para medir los índices de logro, se utilizó las mediciones de corte de Cohen (1988), y se presentan, en cuadros variados y figuras, que ayuden a su comprensión.

4. Justificación.

A continuación, queremos enfatizar la importancia de la presente investigación. En primer lugar, nos permiten conocer, el manejo de la comunicación interna en relación con la administración de la controversia en organizaciones que trabajan con recurso humano. Los resultados encontrados serán de suma importancia para la misma institución y para instituciones que realicen la misma actividad, que deseen innovar el tema de la CI y la AC. De hecho, nuestro estudio será un indicador orientador del público interno o trabajadores de la organización, de la dirección de la organización, para la elaboración de planes o políticas de gestión, con el fin de generar un mejor ambiente de trabajo y por ende crear óptimas condiciones para el buen clima laboral. Al mismo tiempo, servirá como una referencia, para nuevas investigaciones, especialmente en aquellas que se atrevan a estudiar y buscar soluciones referentes a la CI y la AC.

Además, tales resultados permitirán aportar elementos de juicio tanto conceptuales como técnicos en la gestión de la CI y en la AC.

La sociedad también será beneficiada por esta investigación. Toda vez que las mejoras que se den en los trabajadores, referentes a la comunicación interna repercutirán en su entorno laboral. Pretendemos que los mismos trabajadores de la organización se conviertan en emisores corporativos, satisfechos de la buena comunicación dada dentro de su empresa. El permitirá actuar con gran motivación, comunicación eficaz entre, los empleados y la dirección de la organización.

Para una mejor comprensión del estudio, se divide en cuatro capítulos. En la introducción se desarrolla ampliamente el problema de investigación (Descripción de la realidad problemática y formulación del problema), se plantean los objetivos, se argumenta la justificación de la investigación (su importancia y viabilidad) y las limitaciones del estudio. En el I capítulo, se trabajará el marco teórico, iniciando

por la indagación y selección de los antecedentes del estudio (nacional e internacional), seguido de las bases teóricas (la teoría del estudio) y la definición de términos básicos que pondrán la comprensión de este estudio. En el II capítulo, se formulan las hipótesis y se operan las variables de la investigación. El III capítulo, presenta la metodología adoptada que se aplicará en esta investigación. El tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, y la validación de dichos instrumentos. En el IV capítulo, se presentan los resultados. Para ello se utilizan el programa SPSS, y las diversas mediciones estadísticas que nos ayuden a alcanzar el objetivo. También se presentan los resultados utilizando tablas de presentación, gráficos y figuras, explicando detalladamente cada uno de los resultados obtenidos en relación con los objetivos e hipótesis planteadas. En el V capítulo se presentan la discusión de los resultados. Los resultados obtenidos de la muestra se contrastan con los resultados o conclusiones de las investigaciones consideradas como antecedentes de este estudio. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente, esta investigación, es un aporte importante al desarrollo de la investigación, de las Relaciones Públicas, específicamente de la CI y la AC. Sin embargo, también, se reconoce que, por razones de tiempo, de la poca experiencia, esta investigación, no tiene todas las soluciones al problema, en discusión. Es por ello que, la crítica y sugerencias siempre serán recibidas con gratitud.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

La presente investigación se sustenta en un conjunto de investigaciones, directas e indirectas, desarrolladas en la última década, tanto en el Perú, como en el mundo. Estos estudios son importantes, porque son un indicador de logro referente a las variables, desarrolladas en el Perú y en el mundo.

1.1.1. Antecedentes internacionales

Brandolini A., González M. y Hopkins N. (2009), en su publicación titulada: Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa, señala a la Comunicación Interna, como una nueva herramienta de gestión, que mejora la competitividad organizacional y el clima laboral, y que, por lo mismo, ha ganado su lugar dentro de la empresa contemporánea. En este ámbito, las acciones de comunicación interna, tienen como función, establecer relaciones efectivas, entre los integrantes del público interno. Estas relaciones, dan sentido y claridad, a la vida laboral del trabajador, afianza su identidad con de la organización y mejora su desempeño. Esta se dirige, en primera instancia, a los públicos internos (mandos medios, gerentes y directores), que se constituyen, la línea operativa de la empresa, cuya función es ser la imagen viva, de la organización, frente a los diversos entornos. Finalmente, de esta manera el desarrollo de la Comunicación Interna, tiene la función de unificar significados, proporcionar claridad y dar sentido al trabajo de las organizaciones, al mismo tiempo, genera pertenencia y prepara a cada empleado, para convertirse en “vocero” de la organización, ante los públicos externos.

Grunig JE y Hunt T (2000), en su libro titulado, Dirección de Relaciones Públicas, aborda el estudio de la comunicación interna y la administración de la controversia. Las definiciones del autor, son claves para esta investigación. Ve en la comunicación interna una estrategia extremadamente importante, clave para que los empleados realicen la comunicación externa, llevando la información oportuna de su organización, a los públicos externos. La comunicación interna, es

estratégica para la organización, porque, la primera fuente de información de la organización y de los públicos externos, son los trabajadores o público interno. Es por ello, que las organizaciones, deben desarrollar políticas de comunicación interna, para convertir a sus trabajadores en agentes con identidad y capacidad de información frente a los públicos externos. La administración de la controversia, debe realizarse sobre la base de metas simétricas bidireccionales, considerando la comprensión y entendimiento mutuo.

Xifra, J. (2010), en su publicación titulada: Las Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad: una aproximación ética. Aborda el tema de las Relaciones Públicas, en el contexto de su función directiva de las organizaciones, incidiendo en la perspectiva ética. La mayor reivindicación de los profesionales de las relaciones públicas, ha sido y es todavía, la de formar parte, de la toma de decisiones, de empresas e instituciones, en aras a la efectividad de la gestión organizativa. Esta eficacia, será a la larga, una falacia, si no se fundamenta en una visión ética, de la gestión de la comunicación, entre organizaciones y públicos. Finalmente, la ética, es el nexo indispensable, es la base, para el desarrollo de una comunicación fructífera, y las buenas relaciones, entre la organización y sus públicos. La ética hace referencia a principios, ideales, convicciones, cuyos efectos crean sólidas relaciones entre los integrantes de una organización y sus públicos. La justicia, la valoración de los trabajadores como personas, la prudencia, la templanza y la fortaleza, definitivamente, son el nexo de las buenas relaciones humanas en las organizaciones.

Oliveira (2012) en su tesis doctoral, titulada: Los públicos en la etapa de investigación y la planificación estratégica de las relaciones públicas. SE enfoca en el estudio de los públicos, en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España, durante el año, 2012. Dicho estudio, analiza los públicos, en la primera etapa de la planificación estratégica, de las relaciones públicas. Finalmente, concluye que las estrategias de comunicación son de suma importancia para las organizaciones. La toma de decisiones estratégicas, debe partir del análisis de los colectivos. Una correcta comunicación en las organizaciones, depende del análisis de los públicos y la planificación coherente y estratégica. Sin planificación, las organizaciones son presas de la informalidad, del abuso y la corrupción. Es por ello que, la planificación, incluyendo la planificación de la Comunicación Interna, y la

Administración de la Controversia, estrategia a ser aplicada en tiempos de crisis, son fundamentales.

Gracia (2013), en su tesis doctoral titulada: Sistema para el diagnóstico de la comunicación interna, caso de estudio, instituto nacional del niño y la familia, publicada en la Universidad Politécnica de Cataluña, en el año 2013, expresa que, la Comunicación, como sistemas integrado, en este contexto, se visualiza como uno de los ejes fundamentales de las organizaciones. La comunicación estratégica, facilita la coordinación y múltiples interconexiones que apoyan y orientan el accionar del capital humano, en todos sus niveles y ámbitos de decisión. Finalmente, concluye que, la productividad de una empresa, depende de la calidad de comunicación interna. Ésta, se vuelve un soporte sustancial, para el funcionamiento exitoso de las organizaciones, permite disminuir, la incertidumbre y facilitar información necesaria, sobre los aspectos que influyen en su desempeño. Constituyendo una de las vías del logro, de una mayor efectividad en el cumplimiento de las metas de la organización. La organización, se maneja como un sistema integrado: proyecta y facilita conexiones multidisciplinarias, orienta a los grupos de gestión, de los diversos ámbitos, a una acertada, estratégica de trabajo y oportuna toma de decisiones, y genera productos y servicios, que se constituyen la razón de ser de la organización.

Barquero JD, Pérez R, y Barquero M (2010), en su estudio titulado, Dirección estratégica, de Relaciones Públicas, abordan el tema de, la administración de la controversia, en la perspectiva de estrategia, frente a la solución de crisis suscitadas, entre las organizaciones, con sus públicos. Al margen de su tendencia, los recursos de las Relaciones Públicas, como persuasión de los públicos, es un planteamiento estratégico, de la administración de la controversia, para buscar soluciones adecuadas, a las crisis suscitadas entre la organización y sus públicos. Finalmente, concluye destacando el resultado: la solución del problema, en cuyo proceso, es fundamental, utilizar bien la controversia pública.

Cutlip S y Center H (2001), en su publicación titulada: Relaciones Públicas Eficaces, aborda, en el contexto de las relaciones públicas contemporáneas, el tema de las comunicaciones internas, en el marco de las organizaciones. La Comunicación interna es presentada como una acción estratégica, para el desarrollo y promoción, de relaciones exitosas, entre la organización y sus públicos. Finalmente, concluye que en la empresa contemporánea es una

necesidad la planificación y evaluación de la comunicación interna, cuyo resultado servirá para tomar decisiones referentes, no sólo a las relaciones empresariales sino a aquellas referentes a las relaciones humanas, específicamente de sus trabajadores.

Costumero I (2007), en su publicación titulada: Relaciones en el entorno de trabajo, aborda, el tema de la comunicación interna, como una habilidad social, necesaria para la vida laboral. Las habilidades sociales son necesarias, no sólo en el mundo de la empresa, sino para los diversos ámbitos de la convivencia humana. Es por ello, que adquirir, tales habilidades sociales, específicamente, las habilidades comunicativas, son muy necesarias, para resolver situaciones que impliquen relaciones interpersonales. Estas, habilidades sociales, suponen el complemento idóneo, para mejorar el desempeño laboral. El desarrollo de las habilidades comunicacionales, beneficia no solo a los trabajadores de una empresa, sino también, a la misma empresa, es por ello que, el desarrollo sistemático de estas habilidades, no es tarea exclusiva, de cada trabajador, sino que, tanto el trabajador como la empresa, son responsables de esta tarea. Finalmente, el relacionista público, debe considerar en su plan de trabajo, a la comunicación interna, como un elemento indispensable, puesto de que de ella depende el éxito de las buenas relaciones de la organización.

Berlo (1984), en su publicación titulada: El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica, aborda el tema de, la importancia de la comunicación, por ser, entre otras cosas, la gran generadora de conocimiento. En toda empresa, se debe promoverse la comunicación interna, porque de ella depende, no sólo, una buena información de los trabajadores, sino la generación de conocimiento útil, para el desarrollo e innovación de la misma empresa. Finalmente, la buena comunicación, es una estrategia, para la resolución de conflictos y el desarrollo de la investigación, el aprendizaje y la enseñanza.

Carretón M.A (2007), en su publicación titulada: Las Relaciones Públicas, en la Comunicación Interna, de la Banca Española, explica el dinamismo y la complejidad del entorno. La competencia que convierte a todo en obligatorio, por ello significa ganancias incondicionales, se contradice con la flexibilidad innovadora y con la responsabilidad social. El relacionista público, debe apostar por el cambio, la reestructuración interna, las modificaciones del accionar del capital humano. El adiestramiento, el reciclaje y la formación del público interno,

es un activo imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El reconocimiento, la motivación, la conciliación familia-trabajo, son retos de la comunicación interna. En este contexto, la comunicación estratégica se presenta como un valor intangible, junto a la gestión del conocimiento. En realidad, es una pieza clave para las relaciones exitosas de las organizaciones.

Giraldo LM, Joyanes L y Medina V.H (2013), en su publicación titulada: Estrategias de colaboración 2.0, para la transferencia de conocimiento, aborda, el tema de los principios de la colaboración y participación, elementos importantes de la acción comunicativa. La colaboración de los empleados, permite la participación e interacción, de manera individual y colectiva. Estos nuevos modelos de colaboración en la organización permiten a los empleados, establecer escenarios de mejora y creación de nuevos productos y servicios.

Bermúdez C (2016), en su publicación titulada: La comunicación interna en las organizaciones, aborda el tema de las políticas de comunicación, dentro del plan estratégico de la empresa y sus beneficios. La comunicación interna, no solo influye positivamente en las buenas relaciones de sus trabajadores, sino también en la rentabilidad de la empresa. La comunicación interna, no sólo es un canal informativo de la situación que vive la empresa y de la actividades que se van a realizar cada día, o las novedades que hay en ella, sino también, es una vía para mejorar el clima laboral, la motivación y el sentimiento de pertenencia, metas que se debe fijar en toda organización. La comunicación interna, juega un gran papel, en la actitud del líder o jefe de una organización, ayuda a crear consciencia, sobre la importancia que conlleva incluir a sus trabajadores, en la toma de decisiones, la importancia del dialogo y del encuentro humano. La interacción permite intercambiar ideas, opiniones, críticas, iniciativas, que como consecuencia, encaminan a la organización a una planificación más seria. El diagnostico de las fortalezas y debilidades, fortalezas y amenazas, que influyen en la organización, son el fruto de la interacción y participación abierta de los trabajadores (directivos y equipos de trabajo) de la organización. Es por ello que la comunicación interna, siempre será un beneficio para la organización y sus públicos. Finalmente, la comunicación interna, crea transparencia, valores, coherencia, talento y conocimiento, y, por ende, éxito empresarial.

Sánchez I (2013), en su publicación titulada: La comunicación oral y escrita en la empresa, aborda el tema de la importancia de las técnicas de comunicación oral y

escrita, dentro de la comunicación interna. Los avisos, rótulos, documentos informativos, ya sean físicos y virtuales, transmiten información operativa y cooperativa. Por su parte la comunicación oral, abierta y sincera, genera confianza y mejora el desempeño laboral. Finalmente, concluye que, la comunicación por signos (señales, gestos, organigramas, etc.) y lenguaje oral (llamar por su nombre a las personas, comunicar hablando y evitando gritar, emitir mensajes siempre en positivo, etc.), complementan muy bien, la comunicación oral y escrita, facilitan la transmisión del mensaje, y permiten el desarrollo de buenas relaciones, y optimizan el clima laboral en la organización.

De Castro A (2016), en su publicación titulada: Manual práctico de comunicación organizacional, presenta, un conjunto de propuestas, para optimizar la comunicación en la empresa. La formalización de la comunicación: valoración del mensaje oral, el asertividad comunicativo, calidad de la comunicación, crean relaciones sólidas, entre el jefe con sus trabajadores. Se trata de generar una comunicación estratégica. El trabajo de equipo, la buena relación, el aprovechamiento del tiempo, son estrategias necesarias para el desarrollo de la empresa moderna, pero que, sin una comunicación estratégica, no alcanzan el éxito. Finalmente, concluye, dejando claro que, la comunicación eficaz, requiere de una buena planificación con reglas claras.

Almansa A (2011), en su publicación titulada: La visión multidisciplinaria de Luhmann, sobre los mass media, señala que, la comunicación es el eje central de los mass media. En realidad, los medios de masas demuestran que la sociedad es pura comunicación. Los sistemas sociales (política, economía, derecho, arte, educación), conforman la "galaxia de la comunicación". Las organizaciones son como la muestra de lo que ocurre en los sistemas sociales, es por ello que, la comunicación interna, para lograr su verdadero desarrollo se vuelve imprescindible. El relacionista público, debe ser el estrategia de las comunicación interna en las organizaciones. La comunicación interna requiere de una planificación estratégica, de un modelo que la inspire y de un soporte técnico y organizacional para que funcione eficientemente. A diferencia de los mass, cuya finalidad es transmitir un mensaje que debe ser aceptado, por públicos cada vez más grandes, la comunicación interna, abre camino a las buenas relaciones, los buenos acuerdos, la comunicación interactiva, en relación con los fines empresariales. De hecho los fines empresariales, no se centran solo en la

productividad y las ganancias, sino también, en el crecimiento y satisfacción de sus públicos.

Estrada S y Restrepo L (2010), en su publicación titulada: Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. Aborda el tema de la evolución de la comunicación interna, en las organizaciones. Este estudio esboza, una serie de elementos, objetivos y funciones, que mostrados en cada fase del ciclo de vida organizacional permiten identificar los roles y estrategias, tanto para el emisor como para el receptor del proceso comunicacional. La relación organización cambiante y comunicación interna, facilita la identificación del papel que ocupa la empresa, en el entorno y además, la incidencia que el entorno ejerce sobre el quehacer organizacional. La evolución de la empresa, depende del proceso comunicacional, de las indicaciones que orientan, el actuar de los integrantes de la organización. La evolución de las organizaciones está sometida a continuos riesgos, que se agudizan si no se cuenta con un sistema de comunicación adecuado. Finalmente, el desarrollo de la identidad y los logros empresariales depende de la comunicación interna. El uso de un modelo de comunicación, es una fortaleza, para la gestión de toda empresa, porque posibilita, la evolución de la empresa, el conocimiento de las actitudes de los emisores y/o receptores, encaminados a alcanzar, los resultados propuestos. La comunicación interna, dinámica y permanente, permite a la organización estar a la vanguardia de las exigencias sociales y retos empresariales.

Rojas H (2006), en su publicación titulada: Comunicación, participación y democracia explora, empíricamente, el rol de la comunicación en la política y en las actitudes y comportamientos de los que integran la organización. La toma de decisiones, el modo de comportamiento y el desenvolvimiento de la organización, dependen del nivel de comunicación interna. Finalmente concluye que, las relaciones entre la política y la comunicación interna, son necesarias para coordinar la solución de problemas de interés colectivo. La comunicación interna es la estrategia que permite el entendimiento mutuo entre las partes interesadas, no sólo en el contexto interno de la organización, sino también en relación con los públicos externos (clientes, usuarios y proveedores).

Chiavenato I (2007), en su publicación titulada: La Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. En este estudio se analiza el valor de la interacción humana, entre las personas (público interno) y la

organización, como fuente primordial, para la toma de decisiones acertadas. Las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Esa experiencia debe superar el nivel de mero cumplimiento, insertándose en la búsqueda de la vida, dentro de las organizaciones. En dicho contexto, el entendimiento mutuo, es primordial, no sólo para la toma de decisiones, sino para la optimización de la comunicación y la sana convivencia humana. A medida que, las organizaciones crecen y se multiplican, requieren un mayor número de personas, ello, aumenta la complejidad de los recursos necesarios, y, por ende, las exigencias del entendimiento mutuo. Es por ello que el relacionista público, debe implementar y desarrollar estrategias para el conocimiento, la comprensión y la práctica del entendimiento mutuo.

Suarez M.A (2018), en su tesis titulada: La difusión de contenidos y accesibilidad, aborda, el concepto de accesibilidad, en los procesos de la comunicación estratégica. En realidad la accesibilidad es un principio de la comunicación estratégica, pues permite el acceso a mensaje de modo acertado, para que la mayor parte de personas involucradas, pueda acceder a la información pertinente. Finalmente, se advierte que, en algunas organizaciones, el nivel de accesibilidad es limitado, disminuyendo, el acceso a una comunicación – información de calidad, pero con resultados desastrosos. Esta situación crea suspicacias y desconfianza entre los integrantes de una organización. Por el contrario, las organizaciones que practican el principio de la accesibilidad a la información, mejoran las relaciones entre las personas y el desempeño laboral. El clima laboral se llena de confianza y transparencia, y las relaciones mejoran al igual que la productividad.

Ortiz E (2014), en su tesis titulada: La impartía como base de la resolución de conflictos, aborda el tema de la empatía como una estrategia de la inteligencia emocional, de la que dependen la formación de relaciones fructíferas. De hecho la búsqueda de solución a los conflictos y las buenas relaciones depende mucho, de la madures de las personas. Es por ello que en las organizaciones, el relacionista público debe trabajar de la mano con el psicólogo para poder optimizar la conducta de sus empleados, sobre todo de los líderes o jefes de la organización, porque de ellos depende el éxito o el fracaso de las organizaciones. Finalmente concluye que en las organizaciones como en otros contextos, los conflictos son parte de la realidad. Todas las relaciones humanas están llenas de

conflictos, pero gracias a la inteligencia emocional y específicamente al valor de la empatía, las personas pueden superar los diversos conflictos y establecer lazos cada vez más humanos.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Elías L (2014), en su estudio titulado: La relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública, en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y lucha contra la pobreza, en la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo, mayo-junio, 2014, busca establecer la relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia. Para lograr dicho objetivo, se aplicó la técnica de la encuesta a una muestra significativa de trabajadores, de la municipalidad antes mencionada. Los resultados obtenidos, demuestran, la existencia de un vínculo de dos nuevas variables: la credibilidad de la fuente y la empatía. Finalmente, se concluye que, existe una relación significativa moderada entre la comunicación interna y la administración de la controversia, dando como resultado, la credibilidad y la confianza, elementos primordiales, de la comunicación estratégica. La credibilidad y la confianza, son los frutos de una comunicación interna exitosa, y por lo mismo de la práctica adecuada de la administración de la controversia. Cuando la comunicación interna es óptima las relaciones humanas de sus trabajadores son cada vez más satisfactorias, y cuando la controversia se administra de manera adecuada, los conflictos se solucionan con eficacia y eficiencia, beneficiando a todos los miembros de la organización y a la misma organización.

A propósito para nuestra investigación se ha tomado como referencia la variable Administración de la Controversia, cuyas dimensiones: decodificación, empatía y entendimiento mutuo, han servido para la elaboración del diseño del instrumento de investigación.

Carhuamaca F (2014), en su tesis titulada: La relación entre las acciones de Comunicación Interna y la Motivación de los Públicos Internos, sea aborda el tema de la comunicación interna. Dicho estudio concluye que las acciones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la motivación de los

públicos internos, permitiendo resultados positivos para el establecimiento de relaciones humanas y metas empresariales beneficiosas. En esa perspectiva, la comunicación interna, cumple un papel preponderante, en el desarrollo de las actividades de la organización y la motivación de los públicos, permite que el trabajo se realice con esmero y eficiencia. Las relaciones humanas, inspiradas en la buena información de la comunicación interna son una fuente imprescindible de la satisfacción y el buen desempeño de los trabajadores de una organización.

Ostos E (2015), en su tesis titulada: “La comunicación interna, de las relaciones públicas y su relación, con la identidad corporativa, de los trabajadores de salud pública, del Hospital de Chancay, Región Lima, en el año 2014. Se plantea como objetivo, determinar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa. Las acciones de comunicación interna, son actividades importantes para el desarrollo de toda organización, por permitir, el entendimiento recíproco, entre la institución y sus colaboradores. Además, ayuda a la transmisión y consolidación de la identidad corporativa. Una buena gestión de la comunicación interna, permite, el logro del entendimiento, la confianza y la cooperación bidireccional entre los colaboradores, al mismo tiempo, da origen, a las posibilidades de crecimiento y posicionamiento de la organización. El gran descubrimiento de esta investigación, es un serio problema: la comunicación interna y la identidad corporativa, están en crisis. El autor concluye que, la garantía para lograr entendimiento, la confianza, la cooperación satisfactoria, entre los colaboradores de la organización, la identidad corporativa, el crecimiento y posicionamiento de la organización, depende del logro de una comunicación interna.

Charry H (2017), en su tesis titulada: La gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional, aborda el estudio de del rol de la gestión de la comunicación interna, en el contexto de un mundo cambiante y competitivo. La comunicación sistémica, interactiva, son necesarias para el desarrollo de la capacidad de escucha, el trato igualitario, las motivaciones y la interrelación, cada vez más exigentes en la sociedad actual. Es por ello que, las organizaciones y sus trabajadores deben estar capacitados para estos retos. Finalmente, concluye que, la gestión de la comunicación interna, tiene una relación directa con el clima organizacional, pues solo de las capacidades sociales desarrolladas óptimamente, depende los buenos resultados, expresados en satisfacción laboral,

buen desempeño y productividad. La autonomía, el ejercicio del cargo, la consideración, entusiasmo y apoyo se forman como consecuencias, de la buena comunicación interna.

Espinoza L (2018), en su tesis titulada: El rol de las Relaciones Públicas en la administración de la controversia pública. Caso: Proyecto Río Blanco. Estudio sustentado y publicado en la universidad de Piura, analiza el rol que cumplen las relaciones públicas, en la gestión de la controversia pública. Dicho estudio, se sustenta en una revisión sistemática de la literatura de autores, como Andrade T (1983), Grunig, J (1984) y Solórzano E (1999). A lo largo del primer capítulo, se define, la situación las Relaciones Públicas, en las dos últimas décadas del siglo XX, en relación con las diversas tendencias de la globalización y el desarrollo tecnológico. Dicho estudio, también conceptualiza las relaciones públicas y se aborda aspectos estratégicos de la comunicación, como herramienta para la gestión de los problemas que surgen en los diversos y complejos ámbitos de la comunicación. Consideramos, este estudio de suma importancia, por ahondar en diversos conceptos comunicacionales, tales como, el concepto de público (sus características, clasificación y segmentación), el concepto de controversia pública, el rol del relacionista público en la gestión del diálogo y la confrontación, etc. Finalmente, esta investigación, especifica su teoría en un caso concreto: El Proyecto Río Blanco, donde se buscó datos significativos referentes a la gestión de la controversia. El análisis del caso sigue el esquema: identificación del problema, evaluación y formulación de prioridades, planteamiento de opciones estratégicas, programa de acción y evaluación de resultados, propuesto por el autor, Howard Chase.

Micelli M (2017), en su tesis titulada: Plan estratégico de Relaciones Públicas para la empresa Crucianelli S.A., aborda, el estudio de la comunicación interna y toma de decisiones. Dicho estudio, es aplicado en una muestra de trabajadores administrativos, de la empresa mencionada, para ello, se utilizó como instrumento, una entrevista semi-estructurada. Finalmente, se determinó que la comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones y por ende, en la mejora de las relaciones humanas y el desarrollo de la organización.

En realidad las Relaciones Públicas, siendo una disciplina relativamente nueva, cumple funciones imprescindibles en el desarrollo de las organizaciones. De hecho no sólo crea efectos positivos en la toma de decisiones, en las relaciones

humanas y el desarrollo de las organizaciones, sino también, mejora el clima laboral, la productividad y la imagen de la empresa frente a los diversos públicos. Mamani L (2015), en su tesis titulada: La gestión de la comunicación interna como medio estratégico para fomentar la cultura organizacional en la empresa CONFIPERÚ, aborda, el estudio de la gestión de la comunicación interna, como medio estratégico, para fomentar la cultura organizacional. Dicho estudio, permite identificar las estrategias de la gestión de la comunicación interna. Entre esas estrategias se puntualizan las siguientes: el fomento de la identidad y la cultura organizacional. Si los trabajadores no están satisfechos, ya sea por la falta de buena comunicación o incompreensión dentro de su empresa, es difícil que se construya la identidad del trabajador con la empresa. Es decir, para que un trabajador se ponga la camiseta de una empresa, se identifique con ella y apueste por ella, la empresa debe desarrollar estrategias que valoren al trabajador como tal. Esa estrategia de valoración no se agota en los salarios, ni menos en el cumplimiento de las normas, sino más bien en el desarrollo de aspectos más humanos: la confianza y la satisfacción. Por su parte, la cultura organizacional, es parte de la empresa moderna que se atreve a superar los frutos de la informalidad. La cultura organizacional parte de la planificación, de la determinación de una filosofía, un ideal, objetivos y metas claras. Además de diversos valores, que vayan más allá de la mera productividad. La cultura de las organizaciones debe buscar como meta la humanización de sus trabajadores. Finalmente, se concluye que, el rol estratégico del comunicador, en la gestión de la comunicación interna de la organización, va más allá de la idea de ser un comunicador o diseñador de medios y afiches, trasciende a la gestión de la identidad y la cultura organizacional. En este proceso, la comunicación interna, es clave. Es por ello, que la planificación adecuada, en manos de expertos de las comunicaciones, se hace imprescindible, y de ella depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

Solórzano E (2012), en su libro titulado: Las Relaciones Públicas Superiores – Una nueva pedagogía, en el capítulo VI, desarrolla una visión epistémica, de lo que significa administración de la controversia pública. Enfatiza, que, para el relacionista público, es de suma importancia y necesidad, poner mucha atención a la situación de crisis y prevención de los conflictos. Hace también, un deslinde terminológico, entre lo que significa administración de la controversia y conflicto.

Caracteriza a la controversia, como una discusión larga y minuciosa, mientras que conflicto, refiere a una situación de emergencia, un problema de difícil solución, obligará a tomar decisiones, mediante la negociación. Finalmente, sostiene que, el relacionista público, no se limita a comunicar a los públicos internos, externos, etc. sobre la problemática, que pueda existir o simplemente informar, actividades de la Organización, sino que también, se anticipa a posibles riesgos que, la misma, pueda sufrir.

Banda V (2019), en su tesis titulada: La administración de la controversia pública, como herramienta de las relaciones públicas. El acceso al crédito formal, del sistema financiero nacional de la pyme productora de prendas de vestir, del emporio de Gamarra. En este estudio, se aborda el tema de la administración de la controversia, como una herramienta de las Relaciones Públicas, aplicada en los intercambios polémicos, de las organizaciones con sus públicos. De la buena administración de la controversia dependen, el diálogo como alternativa de solución a las disputas. Finalmente, el resultado de esta investigación, manifiesta que los intercambios polémicos, entre la las organizaciones y sus públicos, son, ante todo, disputas, sin intercambio apropiado y fluido de información, lo cual no conduce, a solucionar la problemática, en cuestión.

Caycho B (2017) en su tesis titulada: Relación, entre las relaciones públicas y la comunicación interna, del Centro de Reclutamiento, para Cruceros CRC Perú, año 2017, aborda, el tema de la comunicación interna. La comunicación interna es una estrategia indispensable para la solución de conflictos internos y externos de la organización. Finalmente, destaca el rol de la comunicación interna, no sólo en la construcción de buenas relaciones, entre la organización y sus públicos, sino que ésta genera una mayor identidad de los trabajadores con la organización y convierte a los trabajadores en la imagen de la empresa.

Huamanculi M (2018), en su tesis titulada: La relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones, en la Pyme Terah SAC, durante el periodo marzo – junio, del 2017, presenta, el concepto de comunicación interna. La comunicación interna es el alma de la calidad de las relaciones humanas en una organización. La comunicación interna, es también una estrategia que, específicamente se dirige al público interno de la organización (trabajadores y personal administrativo). El inicio de la comunicación interna, está en la acción

comunicativa del entorno participativo, que planifica y practica relaciones armoniosas y productivas.

Ferrari, M. y França, F. (2012) en su publicación titulada: Gestión de relaciones públicas, para el éxito de las organizaciones, abordan, el tema de la comunicación interna, como un objetivo central de las relaciones públicas, en la práctica de las organizaciones. Finalmente, concluyen que las relaciones públicas necesitan de una visión comunicacional, para lograr su inserción, tanto en la administración, como en los negocios de una organización, contexto, en el que la comunicación interna, se hace cada vez más necesaria.

Sotero J.L (2016), en su tesis titulada: Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio, aborda, el tema de la comunicación interna, como estrategia, de las organizaciones modernas. La calidad de servicios, de toda organización, depende mucho de la comunicación interna. Finalmente concluye que, la planificación de la comunicación interna, influye significativamente, en todos los procesos y servicios empresariales.

Escobar E (2014), en su publicación titulada: Semiótica y comunicación. Teoría de los signos y los códigos, realiza un análisis epistemológico del signo y los códigos. La semiótica, es la ciencia que estudia, los procesos de significación, explica e interpreta, los mecanismos verbales y no verbales, utilizados, por el hombre, para comunicarse, para transmitir información, sobre diversas realidades. Dicho proceso, se realiza mediante los signos. Finalmente, concluye que, el ser humano, es un ser simbólico, por excelencia: crea, emite e interpreta signos, y a su vez, los organiza y sistematiza a través de los códigos. De ese modo, se crea la cultura. Para entender, la naturaleza del ser humano y la comunicación, es necesario entender los signos, así como los códigos.

2.2 Bases teóricas

I. Comunicación Interna

1.1. Teoría de la Comunicación Interna (CI)

La comunicación interna es una estrategia que específicamente se dirige al público interno de una organización, es decir, al recurso humano de la empresa, a todos sus integrantes. Esta estrategia se genera a partir de la acción de un entorno participativo, que es capaz de establecer relaciones armoniosas y productivas (Huamanculi, 2018). La gestión de la CI es importante porque tiene grandes repercusiones en el clima organizacional. Esta, ayuda a superar los obstáculos de la comunicación ante los desafíos de un mundo cambiante y competitivo. La comunicación sistémica, interactiva, la capacidad de escucha, el trato igualitario, la motivación, la interrelación, son signos de la comunicación interna estratégica (Charry (2017).

Ostos (2015) sostiene que la CI es fruto de un comunicador estratega, es decir de un relacionista público especializado. La comunicación interna como estrategia busca el camino más sencillo y rápido en la solución de posibles problemas suscitados en las relaciones entre la organización y sus públicos. El desarrollo de estrategias y la utilización de diferentes herramientas que ayuden a centrarse en los objetivos organizacionales, son elementos claves en la planificación de la comunicación interna. En el mismo sentido, Gracia (2013) sostiene que, la comunicación interna cuando es estratégica facilita la coordinación e interconexiones, que son la base del accionar del capital humano en todos sus niveles y ámbitos de decisión.

Uno de los pilares para el buen desempeño y puesta en marcha de la vida de una organización son las buenas relaciones. Los trabajadores, empleados o miembros de una empresa, deben desarrollar el hábito del buen trato. Éste, el buen trato, debe ser una práctica presente en todos los niveles de la organización. Cuando la dirección practica el buen trato, genera vínculos de desarrollo personal, logra de los objetivos organizacionales y también personales (Sotero, 2016)

Es importante que las empresas desarrollen la convicción de que la empresa cuando centra sus objetivos en la mera producción termina perdiendo

el sentido humano. El elemento más importante de toda organización son las personas, la producción es un efecto de la acción de la persona y el auxilio de los capitales. La persona es el elemento primordial de toda organización. La persona como sujeto con dignidad es sujeto también de diversos derechos. Es por ello que la comunicación interna, sin la persona, se convierte en una actividad mecánica, fría y en casos donde la comunicación asuma un modelo vertical, déspota y deshumanizante. Es por ello que Carhuamaca (2014) sostiene que la comunicación interna debe ser estratégica entre los públicos internos. Debe ser una actividad práctica cotidiana de la organización, para lograr optimizar el entendimiento mutuo entre los diversos entes de la organización. La buena comunicación interna beneficia no sólo al público interno, sino también a los públicos externos, y consolida la cultura organizacional.

1.2. Funciones de la comunicación interna

La CI debe desarrollar estrategias de carácter integral, las cuales permitirán identificar los diversos problemas que se susciten en las relaciones comunicacionales de los miembros de una determinada organización que afecten la comunicación (Brandolini et al. 2009)

Por su parte, Sotero (2016) sostiene que, la CI debe estar inspirada en rutas o vías estratégicas: tener una estructura bien organizada, contar con herramientas adecuadas de comunicación. Dichas estrategias y herramientas deben ayudar a generar un vínculo directo entre el trabajador y la empresa. La bidireccionalidad es una herramienta que ayuda a los trabajadores a convertirse en sujetos activos, con sentido de pertenencia, de tal modo que sus participaciones en las actividades de la organización cuenten con un personal comprometido. Solo así los objetivos y metas empresariales son logrados.

La CI debe ser una comunicación generadora del sentido de pertenencia, orientado a crear un clima laboral satisfactorio. Las organizaciones, por el bien de las buenas relaciones, entre ella y sus públicos, estratégicamente deben desarrollar un sistema de comunicación interna (Brandolini et al. 2009). La CI

da como resultado el fomento de la identidad, la cultura organizacional (Mamani, 2015), la acertada toma de decisiones (Micelli, 2017)

La CI debe ser generadora de un feedback, entre el emisor y receptor del mensaje. La organización no sólo es emisora de mensajes, sino que también debe estar dispuesta a recibirlos, de parte de sus receptores. Sólo esta actitud permitirá generar estrategias para el cambio y, por ende, mantener o mejorar las buenas relaciones (Brandolini et al. 2009).

El conocimiento sobre los flujos comunicacionales internos, tiene una función indispensable, ello facilitará la comprensión de la estructura organizativa de una empresa. Por ello, la CI debe generar conocimiento. Es por eso que toda organización debe desarrollar herramientas necesarias y pertinentes, que no sólo conducirán al desarrollo de la buena información y conocimiento sino también a la bidireccionalidad de la comunicación (Sotero, 2016)

En ese sentido, el ejercicio de la CI la dirección debe conocer al destinatario, identificar y aplicar los medios apropiados para suscitar interés, información prudente y promover la buena práctica de la escucha y la revisión de los planes y proyectos organizacionales. Sólo una buena, adecuada, planificada y sistematizada comunicación interna, pueden evitar errores y proyectar a la organización a desarrollar un estilo de vida organizacional de excelencia, basado en las buenas relaciones (Brandolini et al. 2009).

En el mismo sentido, Espinoza (2018) propone que la CI se realice de manera adecuada, planificada y sistematizada. La planificación evita una serie de errores y potencia el logro de objetivos organizacionales. Además, potencia el desempeño de los trabajadores y por ende de toda la organización. El autor enfatiza la necesidad de planificación de la comunicación interna. Determinar los objetivos, el modelo de comunicación a seguir, las estrategias a utilizar, son fundamentales en este proceso.

Otras estrategias de la comunicación interna, son las actividades de integración, motivación e información. El efecto, de tales estrategias ayudan a desarrollar buenas relaciones entre la organización y sus trabajadores o público interno (Bermudez, 2016)

Carretón (2007), por su parte, sostiene que, la comunicación interna genera efectos positivos no sólo en los públicos internos, sino también en los

externos, ésta, queda reflejada en el entorno organizacional, en sus actividades empresariales e institucionales. En fin, se puede decir, que la comunicación interna, ayuda al desarrollo de una mayor satisfacción, de la empresa, de los trabajadores y de los clientes. El clima de confianza y la buena comunicación son frutos de los objetivos empresariales basados en una buena comunicación interna. En este proceso, los medios de comunicación son claves, y es necesario que vayan de la mano con la comunicación interna. Cuando ambas funcionan de modo sistemático y organizado, el manejo de la empresa, el logro de sus objetivos y metas, se dan de manera óptima con resultados altamente satisfactorios.

1.3. Dimensiones de la comunicación interna

1.3.1. Gestión de la Comunicación (GC)

La gestión de la comunicación es un proceso que requiere la aplicación de un conjunto de estrategias: determinar una teoría de las relaciones públicas, una metodología, un modelo de comunicación, objetivos y metas. El punto de partida de la gestión de la comunicación interna, debe centrarse en la identificación de los problemas e intereses de la organización. Luego, es necesario determinar la estructura organizativa, la filosofía, la cultura, que orientan el modo de actuar. Brandolini et al (2009), ve a la organización como “un sistema complejo que requiere de procesos comunicacionales de relaciones intrincadas porque en ella intervienen diferentes actores” (p.11).

La gestión de la comunicación es una condición necesaria en el desarrollo de las relaciones de una organización. La participación de los integrantes de una organización en las diferentes acciones que la misma es algo obligatorio. Si se quiere construir una buena comunicación interna, la participación de diferentes públicos que integran una organización es una necesidad.

El modelo sugerido por diversas investigaciones y experiencias de éxito es el modelo bidireccional simétrico (Gruning, 2000). En este modelo de comunicación, la comunicación interna se da de modo más sencillo, porque por principio obliga a todos los integrantes de una empresa a participar en los

proyectos, en los planes de la empresa, hecho que de una u otra manera hace que todos, estén bien informados para poder participar eficientemente.

La gestión de la comunicación requiere de dos elementos básicos para lograr el éxito. En primer lugar, la acción comunicativa y consecuentemente un proceso de evaluación.

- a. **Acción de las Comunicaciones:** se refiere al clima de participación activa entre los miembros de una organización. Todos los trabajadores tienen la libertad para expresar sus ideas y sus sentimientos sin que nadie los restrinja. Es más, la organización debe promover la acción comunicativa como principio para promover la comunicación interna y por ende la integración.

Solórzano (2000) sostiene que “la relación-comunicación son un vínculo que se mantiene unido y que siempre está de por medio en toda organización, generando socialmente un instrumento que permita a la misma permanecer integrada” (p.5).

La acción comunicativa debe generar integración entre los integrantes de una empresa. Las relaciones humanas sustentan y legitiman las acciones comunicativas de los individuos o de las organizaciones en general.

En el mismo sentido, Giraldo LM, Joyanes L y Medina V.H (2013) asegura que para que una organización tenga implicancia en todas las personas que pertenecen a la misma, se debe promover la participación y colaboración, siendo éstas ejes de un sistema comunicativo, que, a la larga, si constituyen un sistema estructurado permiten satisfacer las necesidades del público.

El manejo estratégico de la comunicación es una herramienta que genera una gran motivación que unifican actitudes, ayudan a construir un espacio social estructurado y se reflejan en obras y comportamientos beneficiosos.

A respecto, Xifra (2010) sostiene que “la primera acción comunicativa para desarrollar un plan de comunicación y conocimiento de las organizaciones, estriba en el concepto de la personalidad corporativa de la entidad” (p.63)

- b. **La evaluación del desempeño:** se refiere a la acción de establecer o darle valor a algo. Por ejemplo, toda información debe ser procesada y evaluada o valorada. La evaluación mide también el rendimiento, la efectividad del método, la planificación de las actitudes, frente a diferentes circunstancias y enfoques. En ese sentido todos los procesos, sean de carácter educativo, comercial, organizacional y/o social. Todos los elementos y procesos de una organización pueden ser sometidos a diferentes procesos controlados, para su verificación y así poder encontrar resultados cada vez mejores.

En ese sentido podemos afirmar que, la evaluación representa el momento de la verdad para las relaciones públicas. Es en este punto donde se acaba toda apariencia y se procede a totalizar los resultados. El denominado pre ensayo no forma parte de la evaluación y el control de resultados, ya que puede considerarse como una muestra en donde se aplicarán las estrategias para poder tener una referencia de cómo puede llegar a funcionar entre el público objetivo al que va destinada la estrategia.

1.3.2. El Mensaje

El mensaje está constituido por signos y símbolos que se conocen como lenguaje que tienen como función llegar a un determinado público con el fin de dar a conocer algo. El mensaje, pasa por una serie de procesos los cuales tienen como resultado final un contenido que se alcanza a través de la comunicación.

En la actualidad hay muchas formas de emitir un mensaje, con la tecnología, la emisión de mensajes, ha mejorado mucho, cada día es más fácil emitir un mensaje. Los canales de la tecnología permiten que, el mensaje llegue al receptor, de manera segura, codificada y clara.

Sánchez (2013), sostiene que todos los signos verbales y no verbales que se utilizan para la comunicación en una empresa tienen un papel fundamental para efectuar procesos comunicativos de manera satisfactoria. Para ello, es necesario que el emisor posea unas características personales y técnicas, pues, en definitiva, de ello dependerá el concepto que el receptor tenga de la empresa.

La utilización de expresiones utilizando signos comunicacionales adecuados hace que la comunicación de un mensaje llegue de manera satisfactoria a los diferentes públicos de una organización. En este proceso, el emisor cumple un papel preponderante, más aún si domina las estrategias comunicacionales, hará que el receptor del mensaje pueda conceptualizar de manera eficaz.

El mensaje exige la aplicación de dos elementos indispensables, a saber: El análisis situacional y una estrategia de comunicación.

Respecto al primero, De Castro (2016) recomienda a los gerentes de las organizaciones, realizar un análisis situacional de su empresa. La identificación de fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas de la organización es fundamental, en la comunicación formal, la expresión oral y la comunicación asertiva. Considera fortalezas a las actividades, recursos, procesos bien definidos con lo que cuenta la organización, éstos deben permitir realizar bien cualquier acción; debilidades son las carencias o deficiencias presentes en la organización; oportunidades son los recursos que circundan a la empresa, y que requieren de acción apropiada para poder aprovecharlos en favor de la organización; y amenazas son factores negativos que pueden tener influencia negativa en la organización. La competencia, la inseguridad ciudadana, la informalidad, pueden ser amenazas de una organización.

En el mismo sentido es muy importante el estudio del medio en el que se desenvuelve la organización, sus factores internos y externos, y la influencia que éstos ejercen sobre la empresa y su entorno. Las características de la empresa que son controlables, permiten optimizar las fortalezas y controlar las debilidades. Verificar el modelo de estructura organizacional más eficaz, la división de trabajo, la amplitud de control, la jerarquía, pueden ser indicadores del desempeño y los logros empresariales.

El segundo elemento es el de la comunicación estratégica. Ésta exige que el profesional de la comunicación interna sea un mediador estratega. La actitud del estratega, debe ser la de un tercero, ajeno a los intereses de las partes de la relación incluso a las de su representado. Sólo una actitud imparcial es una estrategia que permite el surgimiento de una comunicación interna de calidad. El estratega debe ser un experto en la negociación: busca

que todo conflicto se resuelva sin afectar a ninguna de las partes, sino por el contrario beneficiando a ambas. En este proceso, el relacionista público estrategia, buscar diferentes herramientas que le permitan poder llegar de manera efectiva a la solución de los conflictos que se presenten en la gestión, sin tener que renunciar a los objetivos principales de la organización (Ibídem, 2016).

Referente, a lo último, Ferrari y França (2012), aseguran que, la función de las relaciones públicas, ha empezado a ser practicada, por las organizaciones, con un énfasis más estratégico, usando siempre como soporte el conocimiento y la teoría de la investigación. En todos los países, donde existe un mayor desarrollo de las relaciones públicas, esta tendencia se hace cada día más evidente.

1.3.3. El Factor relacional

Se denomina factor relacional a la estrategia comunicativa que considera al interlocutor en todas sus dimensiones. El interlocutor (emisor – receptor) debe desarrollar las siguientes capacidades: pensamiento crítico, sinapsis para hacer conexiones, ejercer su libertad frente a la acción de expresarse, interactuar y usar su inteligencia emocional, intercambiar ideas y utilizar diversas formas de conectarse con los demás. Además, debe gozar de capacidades de gestión, innovación, interacción y manejo de información, en relación con la función de promover la participación, la colaboración y la creatividad (Ferrari y França, 2012).

Valdez (2015), por su parte, sostiene que, el factor relacional, no tiene una definición articulada, más bien, se identifica con la función epistemológica. Las relaciones públicas, enfocadas desde el ámbito de las ciencias sociales, son un conjunto de acciones, que garantizan, una coherente relación humana. Cuando las relaciones de poder, la adecuada administración de la controversia, entre los grupos de interés, de una organización, son fluidas, el factor relacional, se vuelve imprescindible, para construir relaciones sólidas entre la organización y sus públicos. El factor relacional tiene dos elementos a considerar:

- a. **Realidad mediática.** Se refiere al contexto inmediato, donde se desarrollan los hechos, que logran tener un mayor interés de los mass

media. Casi siempre los acontecimientos o problemas con mayor impacto se convierten en los retos para el factor relacional.

Almansa (2011) sostiene que las experiencias que se guía por el sistema de los mass media, pueden caer en la autodestrucción. El sistema es conjunto de operaciones del mismo tipo, construye su propio horizonte de tiempo y se orienta a crear un estado de información propio, a lo que él considera novedad y sorpresa, y le confiere un valor de información. Lo peligroso de esta situación es que la realidad puede terminar sobre la base de la realidad de la información y no sobre la realidad dada. El valor de la información no está en la realidad objetiva sino en la información cuyo valor viene del sistema. Este es un contexto controversial para el desarrollo de la comunicación y el buen entendimiento de los públicos de una organización.

- b. **Influencia del liderazgo:** se refiere, a la habilidad que ostenta una persona, grupo o situación particular, en el caso que, sus consecuencias afecten, a una amplia mayoría de personas, por efectos del poder, que se ejerza sobre alguien o el resto de las personas. En el contexto de las Relaciones Públicas, los públicos se convierten en grupos de interés común. Necesariamente éstos, resultan afectados por la acción o la política de una institución, pero al mismo tiempo, las acciones y opiniones de cada persona, afectan a la institución u organización.

Costumero (2007) señala que, el grupo influye en el individuo, de tal manera que, es posible hablar del paso de una conciencia individual a una conciencia colectiva. Una persona o un grupo puede influir a un individuo, de dos formas: informativa y normativa. La información se da cuando una persona, para crear pautas de comportamiento colectivo, para afrontar una situación determinada, o para que los integrantes de una organización sepan cómo actuar en cada situación. Las normas se dan para prevenir situaciones individualistas que puedan afectar a los intereses de la organización, superar el conformismo y el ex centrismo de los que detentan el poder en las organizaciones. Es por ello que los líderes o los equipos de gestión de las organizaciones, siempre deben

dejarse guiar por los principios de la buena información y aplicación justa de las normas, en la vida de las organizaciones.

II. Administración de la Controversia

2.1. Teoría de la Administración de la Controversia

La controversia es una realidad innegable en el desarrollo de las diversas relaciones de una organización. La controversia puede conducir a mayores problemas, como la dependencia o la renuncia de las partes, cuya consecuencia podría ser desfavorable a la organización. En este capítulo, abordaremos una de las misiones importantísimas de las relaciones públicas, o de modo más específico del relacionista público, como es la Administración de la Controversia (AC). ¿Cómo administrar la controversia en una organización?

La administración de la controversia se define como una herramienta de las relaciones públicas, se aplica en situaciones problemáticas generadas en las relaciones polémicas entre la organización y sus públicos. Tales intercambios polémicos entre las organizaciones y sus públicos son ante todo disputas, sin intercambio fluido y apropiado de información, cuya consecuencia obstaculiza la solución del problema. Frente a ello, esta estrategia tiene el propósito de buscar soluciones a un problema, bajo un procedimiento metodológico y dialógico (Banda, 2019)

Por su parte, Valdez (2015), define a la administración de la controversia como una alternativa de solución que hace posible establecer, relaciones de confianza, entre los grupos, en controversia. Una buena administración de la controversia entre la organización y sus públicos evita llegar a las fases posteriores: conflicto y crisis, más perjudiciales para la empresa y sus públicos. En el fondo se trata de diseñar y mantener un clima de trabajo de equipo, donde los trabajadores, desde sus diversos niveles jerárquicos, cumplan eficientemente con las exigencias de los objetivos organizacionales. En este contexto, el relacionista público debe tomar en cuenta, los puntos de coincidencia de los grupos para solucionar la controversia. Espinoza (2018) puntualiza, el rol del relacionista público es la gestión del diálogo y la

confrontación, en la perspectiva de, buscar alternativas de solución, que posibiliten relaciones de confianza, entre los grupos, en controversia. Al administrar la controversia, entre la organización y sus públicos, se debe evitar, llegar a la fase de conflicto y consiguientemente a la crisis.

Finalmente, Cutlip y Center (2001) proponen, considerar un proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar, la actitud de las organizaciones, frente a las exigencias de las políticas públicas, que puedan afectar las relaciones, de la organización con sus públicos. La administración de la controversia, es sin duda en este contexto, una estrategia determinante, es por ello que nunca se debe esperar que surja un problema para aplicarla, sino que se debe fomentar de manera preventiva, frente a los futuros conflictos. El relacionista público debe planificar estrategias para la prevención del conflicto, que a la larga se convierten en pilares imprescindibles de la planificación estrategias, que sin duda ayudaran a salir de las posibles crisis de modo más sencillo. Y como efecto, el consenso será una constante de búsqueda frente a los conflictos que se susciten en las organizaciones.

2.2. Funciones de la administración de la controversia

La administración de la controversia tiene como función evitar llegar a las fases de conflicto y crisis, que se pueden suscitar a partir de diversos problemas e intereses entre una organización y sus públicos (Valdez, 2015).

Barquero JD, Pérez R, y Barquero M (2010), sostienen que esta estrategia, de la comunicación moderna, tiene como función buscar soluciones adecuadas a las crisis suscitadas entre la organización y sus públicos

2.3. Dimensiones de la administración de la controversia

2.1. Decodificación

La decodificación es un proceso comunicativo, mediante el cual, el receptor transforma el código utilizado, por el emisor, para interpretar, el mensaje comunicado. Los signos son asociados a las ideas. En realidad, descifrar la decodificación, es una de las tareas necesarias, tanto del emisor como del

receptor, del mensaje. Para ambos, el mensaje debe ser comprendido, con menos dificultades.

Berlo (1984) explica que, “si por fuente entendemos al orador, por señal, el discurso, y por destino, al que escucha, tenemos un modelo aristotélico, con más dos elementos agregados: el transmisor, que envía el mensaje original y el receptor, que lo capta, para hacerlo llegar al destinatario” (p.17)

Estrada y Restrepo (2010), por su parte, sostienen que una organización, tiene el deber de proyectar una suficiente credibilidad, para constituirse en emisor de mensajes, considerando que el receptor no puede reducirse a la pasividad. De hecho, en la práctica, el encargado de las direcciones de la empresa, bien asesorado, por un comunicador experto, puede llegar a ser, un agente de credibilidad del mensaje, lo que permitiría también, una fácil comprensión del mensaje, por parte de los receptores, públicos internos o trabajadores de una empresa.

La decodificación tiene como elementos básicos: el código y el signo.

- a. **Los códigos comunicacionales.** Se refiere, al conjunto de signos, compartidos, por el emisor y el receptor, de un mensaje, para que éste, sea comprendido. Por ejemplo, si una persona que habla en francés, se dirige a otra persona, que no conoce, dicho idioma, la comunicación no será posible, porque el código empleado, para la transmisión del mensaje, no es conocido por ambos.

A respecto, Berlo (1984), sostiene que, la empresa que utiliza códigos eficaces, en su proceso de comunicación, es una empresa idónea, capaz de trasladar sus mensajes, hacia sus públicos. La nota de prensa, el boletín, el spot, en un medio masivo de comunicación o la comunicación boca a boca, son códigos estratégicos, que hoy en día, son muy utilizados por las empresas.

Prosigue el autor, señalando que, es un objetivo básico de la comunicación organizacional, convertirse en agentes efectivos del mensaje. ¿Cómo influir de modo más efectivo en los demás? La toma de decisiones, depende mucho de la capacidad de influencia, que se ejerza

sobre los públicos. En esta tarea, los códigos y signos, ayudan a ser más efectivos. La existencia de los códigos, tiene que cumplir, una dirección correcta que permita canalizar, los mensajes correctos y, por ende, una correcta interpretación, del mensaje, por parte del receptor. Solo un mensaje claro y efectivo permite, la buena marcha de la empresa, donde la comprensión y las acciones, coinciden en la consecución de los objetivos empresariales.

- b. **Los signos comunicacionales**, son elementos estratégicos que ayudan a una buena decodificación. Para entender lo que proponen las teorías sobre el sentido y la significación en la comunicación, necesitamos una unidad mínima de la cual partir. Esa unidad mínima es el signo. Sólo a través de él se pueden relacionar el funcionamiento interactivo de una empresa con su contexto y se puede rescatar los conocimientos previos de los actores sociales. Los signos nos interesan, porque son la unidad de sentido que permite comprender, cómo funciona un sistema simbólico determinado y cómo nos comunicamos en la vida social (Escobar, 2014). Los signos pueden ser de un color, un sonido determinado, un gesto, un gráfico que representa o significa algo. Los colores, sonidos, gestos y una variedad de dibujos o escritos, que tienen una significancia, siempre serán estratégicos, en la comunicación de una empresa.

2.2. Empatía

La empatía es la intención y acción, de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar, de forma objetiva y racional, lo que siente otro individuo. Esta cualidad, distingue a las personas, que saben adaptarse y ponerse, en la situación de otra persona, con la que compartimos la vida, amistad, relaciones laborales o un simple diálogo. Ortiz (2014) considera, a la empatía, como la base de la resolución de conflictos. Esta se manifiesta, en la interacción, conversación, o diálogo con otras personas. Precisa que, pertenece al dominio interpersonal, que es un principio necesario y característico, para la superación de las controversias y la construcción de relaciones fructíferas.

La persona empática es capaz de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones. Estas personas, reconocimiento social y popularidad, por la actitud de anticiparse a las necesidades de las personas. Los empáticos saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.

Costumero (2007), sostiene que la empatía es la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. La escucha activa, la interpretación de los sentimientos de las personas y la respuesta positiva y asertiva son como estrategias de los hombres empáticos.

Escuchar a los demás, ponerse en su lugar, interpretar sus sentimientos, es una actitud esencial, muy necesaria en las organizaciones. En situaciones problemáticas se hace más importante aún, porque no sólo evitaría la indiferencia y la agudización del problema, sino que se alcanzarían soluciones satisfactorias para ambas partes implicadas. La empatía es una cualidad cuya exigencia se hace mayor dependiendo del nivel jerárquico que uno ocupa en la organización. Por tal razón, los que ocupan cargos de dirección, están obligados no sólo a promover la empatía sino a practicarla.

La empatía exige el desarrollo de algunas habilidades sociales y el sentido activo de la motivación.

a. **Habilidad:** comportamiento o estrategia de conducta y capacidad para aplicar dicha conducta en la solución de un problema social de manera efectiva, aceptable para uno y para los demás. Las habilidades sociales permiten expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos en el contexto de la convivencia social.

Según Costumero (2007), las habilidades comunicativas, están relacionadas con la personalidad. Estas se forman, a partir del talento y los conocimientos aprendidos. Entre éstas destacan, la escucha activa: “escuchar más que hablar”, “querer entender lo que se oye”. Entre las habilidades sociales, que permiten establecer una buena relación, están, la persuasión, el asertividad, el autocontrol y la inteligencia emocional. Se puede decir, que las habilidades sociales, ayudan a mejorar, las relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que uno quiere y conseguir, que los demás, no nos impidan lograr nuestros objetivos. Estos

comportamientos, son necesarios, para interactuar y relacionarse con los demás, de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

b. **Motivación:** es una estrategia que anima a una persona a actuar o realizar algo con más entrega. La motivación es un activador del interés por la búsqueda de mejores resultados.

Costumero (2007) señala, las grandes ventajas de la motivación. La motivación se expresa en el interés, que una persona tiene, en realizar una conducta, para obtener un incentivo. Y prosigue explicando que, la motivación tiene dos componentes, uno psicológico y otro conductual, y ambos conducen al desempeño de una acción, para obtener un resultado.

En la administración de la controversia se hace indispensable la motivación. La optimización positiva de las relaciones humanas y sus consecuencias en la productividad son motivos importantes a tener en cuenta.

2.3. Entendimiento mutuo

El entendimiento permite la comprensión de la realidad por ambas partes de quienes están involucrados en una controversia. Se le llama también intelección o aprehensión de la realidad y acceso a la esencia de las cosas. El entendimiento mutuo es el reflejo de la capacidad de discernimiento racional en el momento de la deliberación y toma de decisiones. Gracias al discernir el ser humano puede diferenciar lo correcto de lo incorrecto. El entendimiento mutuo, manifiesta el valor del buen juicio y la actitud humana basada en la virtud de la prudencia.

Rojas (2006) asegura que sólo el entendimiento mutuo conduce a decisiones democráticas al momento de aplicar política de trabajo o de negocios en una organización social. Es por ello que, el entendimiento mutuo es la forma más importante de integración social. El entendimiento mutuo es tan importante en las organizaciones como en las sociedades democráticas. El ejercicio del poder tanto en la sociedad como en las organizaciones, requiere una manifestación de consentimiento.

El entendimiento mutuo tiene dos elementos importantes a considerar, a saber, la toma de decisiones y la accesibilidad a la solución de los problemas de una organización.

a. **Toma de decisiones:** es el último paso de todo un proceso que se inicia con la identificación de problemas, la presentación de alternativas de solución, la priorización de problemas con mayor trascendencia. La toma de decisiones debe responder al acuerdo final, tomado tras un proceso de deliberaciones y controversias.

Chiavenato (2007) sostiene que, las decisiones son el motor de los negocios y en efecto, el resultado de la adecuada selección de alternativas de solución. Las decisiones son tan importantes que, de ellas depende el éxito o fracaso, de los proyectos de toda organización. Una decisión puede variar, en trascendencia y connotación. Los responsables de la gestión, consideran que la toma de decisiones es su trabajo principal. El líder o gerente es quien, constantemente tienen que decidir, lo que debe hacerse en la organización, quién debe hacerlo, cuándo, cómo y dónde. Gran parte de la actividad humana, implica la toma de decisiones. Una decisión es la elección de una alternativa, frente a una gama de alternativas de acción y frente al problema identificado, en contraste con los objetivos y metas empresariales.

Finalmente, la toma de decisiones, requiere de una investigación seria de los públicos y de la planificación estratégica (Oliveira, 2012)

b. **Accesibilidad a la información:** se refiere al grado en el que una determinada persona puede disponer de un lugar, un servicio, siempre siguiendo las normativas o las regulaciones de una determinada organización. En nuestro caso, la controversia busca no sólo acceder a la solución de un problema, sino también a los beneficios que resulten de esta solución.

Suarez (2018), define la palabra acceso, como entrada o paso, o la acción de acercarse. Posibilidad de acomodarse a las necesidades de los usuarios y sus preferencias.

2.3. Definición de términos básicos

La comunicación interna: una estrategia dirigida al público interno de una organización. La coordinación e interconexión son la base del actuar de la organización. El mensaje claro y la empatía abren paso a la comunicación interna de excelencia. Se trata de una comunicación sistémica, interactiva: implica, capacidad de escucha, trato igualitario, motivación, interrelación. Su mayor efecto es la optimización del clima organizacional. Es función propia del relacionista público especializado.

La gestión de la comunicación: proceso de aplicación de estrategias: identificación de problemas e intereses de la organización, determinación de una teoría de las relaciones públicas y un modelo de comunicación coherente con los ideales de la organización, selección de la metodología objetivos y metas coherentes y factibles, determinación de una estructura organizativa, una filosofía, una cultura, que orientan el modo de actuar de la organización. Finalmente, determinar un modelo de evaluación permanente.

El mensaje: es la comunicación de contenidos del emisor hacia el receptor, mediante la utilización del lenguaje, basado en signos y símbolos, verbales y no verbales, adecuados. Existen diversas formas de realizarlo: escrito, oral o virtual. El mensaje, del relacionista público, para que sea significativo, debe ser el resultado de una investigación, planificación estratégica y toma de decisiones, en relación con el análisis situacional de la organización.

El factor relacional: instrumento que permita la integración de la organización, mediante la participación activa de sus miembros, quienes pueden expresar sus ideas y sus sentimientos sin restricción. Es la organización la que debe desarrollar políticas de implicancia y motivación de todos sus miembros, en la participación y colaboración, con lo finalidad de lograr la unidad y una personalidad corporativa de la organización.

La administración de la controversia: herramienta de las relaciones públicas para la solución de problemas generados en las relaciones polémicas de la organización y sus públicos. El relacionista público es gestor del dialogo ante la confrontación y las alternativas de solución. Es un proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar, diversos problemas en relación con las exigencias de la

organización y sus públicos. Su propósito es establecer posibles relaciones de confianza entre los grupos de interés.

La decodificación: proceso, mediante el cual, el receptor transforma, el código utilizado por el emisor, para interpretar los signos empleados. El relacionista público y la organización deben proyectar una suficiente credibilidad en relación con la emisión de mensajes que sean accesibles a la comprensión del receptor.

La empatía: actitud racional y objetiva de comprender los sentimientos y emociones de los demás: capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. La persona empática escucha y entiende los problemas y motivaciones de los demás. En situaciones problemáticas, evita la indiferencia y la agudización del problema.

El entendimiento mutuo: comprensión unánime de la realidad de las partes involucradas en una controversia, el discernimiento, la deliberación y toma de decisiones democráticas de una organización. Consentimiento mutuo.

Acción de la comunicación: clima de participación activa de los miembros de una organización. Los trabajadores tienen la libertad para expresar sus ideas y sus sentimientos sin que nadie los restrinja. La organización promueve la acción comunicativa con el propósito de la comunicación interna y la integración.

Evaluación de desempeño: establecimiento del valor logrado. Medir el rendimiento, el desempeño, la efectividad del método, el logro de objetivos, actividades, los procesos, el nivel de productividad, etc., de acuerdo a ideales o estándares establecidos por la empresa. Verificar los resultados para la mejora continua.

Análisis situacional: identificar con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Específicamente en la comunicación formal, la expresión oral y la comunicación asertiva.

Estrategia comunicacional: el relacionista público, promotor de las comunicaciones internas es un mediador estratega. Actitud imparcial, neutral, ante los intereses de las partes. La imparcial permite una comunicación interna de calidad. Y, la negociación resuelve el conflicto priorizando el beneficio de las partes.

Realidad mediática: contexto inmediato, donde se desarrollan los hechos de mayor interés. Los mass media determinan los acontecimientos o problemas y pueden ser un obstáculo para la verdadera integración.

Influencia del liderazgo: habilidad de una persona, grupo o situación particular, que determina la influencia positiva o negativa en una situación problemática. El individuo es capaz de convertir la conciencia individual en conciencia colectiva y viceversa, el grupo influye en el individuo mediante la información y las normas.

Códigos comunicacionales: conjunto de signos compartidos y comprendidos tanto por el emisor y como por el receptor del mensaje. Se sugiere que ambas partes manejen los mismos códigos de lenguaje. Si uno habla inglés y el otro quechua la comunicación será más difícil.

Signos comunicacionales: elementos estratégicos que ayudan a la decodificación. El sentido y significación en la comunicación, requiere de una unidad mínima de comunicación: el signo. La empresa y el público se expresan mutuamente mediante signos.

Habilidades: comportamiento o estrategia de conducta y capacidad para la solución de un problema de manera efectiva y aceptable para ambas partes.

Motivación: estrategia que anima a una persona a actuar o realizar algo con más entrega. Activador del interés para buscar mejores resultados. Los incentivos psicológicos (pedagógicos) y conductual (buen trato) mejoran el desempeño de una acción y optimizan los resultados.

Toma de decisiones: es el último paso de todo un proceso que se inicia con la identificación de problemas, la presentación de alternativas de solución, la priorización de problemas. La toma de decisiones es el acuerdo final, tomado tras un proceso de deliberaciones y controversias.

Accesibilidad a la información: nivel de disponibilidad de un lugar, un servicio, una información, beneficios, etc., previo sustento normativo de la determinada organización.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de hipótesis

Hipótesis general:

H₁: Existe una relación significativa entre, la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

H₀: No existe relación entre, la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Hipótesis específicas:

Existe una relación significativa entre, la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana, 2019.

Existe una relación significativa entre, el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

3.2. Variables

Tabla 1
Conceptualización de variables y dimensiones.

VARIABLE Y DIMENSIONES	CONCEPTO
Comunicación Interna	Estrategia dirigida al público interno de una organización. La coordinación e interconexión son la base del actuar de la organización. El mensaje claro y la empatía abren paso a la comunicación interna de excelencia. Se trata de una comunicación sistémica, interactiva: implica, capacidad de escucha, trato igualitario, motivación, interrelación. Su mayor efecto es la optimización del clima organizacional. Es función propia del relacionista público especializado.
Gestión de la comunicación	Proceso de aplicación de estrategias: identificación de problemas e intereses de la organización, determinación, de una teoría de las relaciones públicas y un modelo de comunicación coherente con los ideales de la organización, selección de la metodología objetivos y metas coherentes y factibles, determinación de una estructura organizativa, una filosofía, una cultura, que orientan el modo de actuar de la organización. Finalmente, determinar un modelo de evaluación permanente.
El Mensaje	Comunicación de contenidos del emisor hacia el receptor, mediante la utilización del lenguaje, basado en signos y símbolos, verbales y no verbales, adecuados. Existen diversas formas de realizarlo: escrito, oral o virtual. El mensaje, del relacionista público, para que sea

	significativo, debe ser el resultado de una investigación, planificación estratégica y toma de decisiones, en relación con el análisis situacional de la organización.
Factor relacional	Instrumento que permita la integración de la organización, mediante la participación activa de sus miembros, quienes pueden expresar sus ideas y sus sentimientos sin restricción. Es la organización la que debe desarrollar políticas de implicancia y motivación de todos sus miembros, en la participación y colaboración, con lo finalidad de lograr la unidad y una personalidad corporativa de la organización.
Administración de la controversia	Herramienta de las relaciones públicas, para la solución de problemas generados en las relaciones polémicas de la organización y sus públicos. El relacionista público es gestor del dialogo ante la confrontación y las alternativas de solución. Es un proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar, diversos problemas en relación con las exigencias de la organización y sus públicos. Su propósito es establecer posibles relaciones de confianza entre los grupos de interés.
Decodificación	Proceso mediante el cual, el receptor transforma, el código utilizado por el emisor, en la interpretación de los signos empleados. El relacionista público y la organización, deben proyectar una suficiente credibilidad, en relación con la emisión de mensajes que sean accesibles, a la comprensión del receptor
Empatía	Actitud racional y objetiva para comprender los sentimientos y emociones de los demás. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. La persona empática, escucha y entiende, los problemas y motivaciones, de los demás. En situaciones problemáticas, evita la indiferencia y la agudización del problema.
Entendimiento mutuo	Comprensión unánime de la realidad de las partes involucradas en una controversia, el discernimiento, la deliberación y toma de decisiones democráticas de una organización. Consentimiento mutuo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Operacionalización de variables

	DIMENSIONES	INDICADORES	RELACIONALIDAD				
Comunicación Interna (X)	X1 Gestión de la Comunicación	A Acción de las comunicaciones B Evaluación	X -- Y	X1 – Y1 X1 – Y2 X1 – Y3	X1A – Y1A X1A – Y1B X1A – Y2A X1A – Y2B X1A – Y3A X1A – Y3B X1B – Y1A X1B – Y1B X1B – Y2A X1B – Y2B X1B – Y3A X1B – Y3B	1. La acción comunicativa - códigos 2. La acción comunicativa - signos 3. La acción comunicativa – habilidades 4. La acción comunicativa – motivación 5. La acción comunicativa – T. decisiones 6. La acción comunicativa – accesibilidad 7. Evaluación – códigos 8. Evaluación - signos 9. Evaluación – habilidades 10. Evaluación – motivación 11. Evaluación – T. decisiones 12. Evaluación – accesibilidad	
	X2 Mensaje	A Análisis situacional B Estrategia		X2 – Y1 X2 – Y2 X2 – Y3	X2A – Y1A X2A – Y1B X2A – Y2A X2A – Y2B X2A – Y3A X2A – Y3B X2B – Y1A X2B – Y1B X2B – Y2A X2B – Y2B X2B – Y3A X2B – Y3B	13. Análisis situacional - códigos 14. Análisis situacional - signos 15. Análisis situacional - habilidades 16. Análisis situacional - motivación 17. Análisis situacional - T. decisiones 18. Análisis situacional - accesibilidad 19. Estrategia – códigos 20. Estrategia - signos 21. Estrategia - habilidades 22. Estrategia - motivación 23. Estrategia – T. decisiones 24. Estrategia - accesibilidad	
	X3 Factor Relacional	A Realidad Mediática B Influencia del lid		X3 – Y1 X3 – Y2 X3 – Y3	X3A – Y1A X3A – Y1B X3A – Y2A X3A – Y2B X3A – Y3A X3A – Y3B X3B – Y1A X3B – Y1B X3B – Y2A X3B – Y2B X3B – Y3A X3B – Y3B	25. Realidad Mediática – códigos 26. Realidad Mediática – signos 27. Realidad Mediática – habilidades 28. Realidad Mediática – motivación 29. Realidad Mediática - T. decisiones 30. Realidad Mediática – accesibilidad 31. Influencia del lid – códigos 32. Influencia del lid – signos 33. Influencia del lid – habilidades 34. Influencia del lid – motivación 35. Influencia del lid - T. decisiones 36. Influencia del lid - accesibilidad	
Administración de la Controversia (Y)	Y1 Decodificación	A Códigos B Signos					
	Y2 Empatía	A Habilidades B Motivación					
	Y3 Entendimiento Mutuo	A Toma de Decisiones B Accesibilidad					

Fuente: elaboración propia

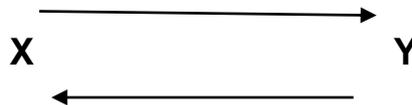
CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de diseño, de investigación

La presente investigación es de tipo básica, descriptiva, explicativa, en el nivel Descriptiva correlacional, dentro del enfoque mixto: cuantitativo – explicativo Se aplica un diseño no experimental – transaccional o trasversal, correlacional simple, exploratorio -descriptivo. No se manipularán los datos obtenidos de la muestra. El propósito es, encontrar correlación, entre las variables del estudio. El diseño busca, “responder preguntas de investigación, cumplir con los objetivos del estudio y someter, las hipótesis a prueba” (Hernández, 2017: 127y 155). Los datos obtenidos serán cuantificables y se analizarán mediante pruebas estadísticas. Al mismo tiempo, los datos, serán interpretados en contraste con la realidad y la teoría (Hernández, 2017).



3.2. Diseño de la muestra

3.2.1. Población y muestra

Se trabajó, con una *población* finita: 440 orientadores del Instituto Metropolitano de Protransporte, de la Municipalidad de Lima.

Se determinó, una *muestra* proporcional, conformada por 233 orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019

3.2.2. Muestreo:

Se aplicó, un *muestreo probabilístico*, con la finalidad de obtener una muestra proporcional a la población de estudio. Se utilizó una formula propia de los muestreos probabilísticos (Hernández, 2014).

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

$Z_{\alpha}^2 = 1,96^2$

Nivel de confianza = 99%

p= proporción esperada es de 50% = 0,5

q= 1-p (1 – 0,5 = 0,5)

d = Precisión (1%)

Sustituyendo la fórmula: la muestra = n, resulta 233

3.2.3. Criterios de inclusión y exclusión.

Se aplicó como criterios de selección de la muestra un procedimiento aleatorio simple: seleccionar de tres uno. También se consideró a los participantes que manifestaron interés por participar en el estudio.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Técnicas:

Se aplica la técnica de la encuesta a una muestra significativa con la finalidad de obtener información directa referente a las variables del estudio

3.3.2. Instrumento: (Ver anexo N° 4)

El instrumento de medición de la Comunicación Interna y de la Administración de la Controversia, se diseña y aplica un cuestionario encuesta con 20 preguntas, con alternativas múltiples de respuesta, según la escala de Likert, y adecuación de Elías (2014), con los siguientes criterios de validación: nunca (1), rara vez (2), casi siempre (3) y siempre (4). Este instrumento es de elaboración propia.

3.3.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento se validó mediante la técnica de juicio de expertos cuyos resultados de la prueba estadística Alfa de Cronbach es de ,930. El resultado tiene un “nivel alto” (Murphy y Davidshofer, 1988).

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

El procesamiento, sistematización, análisis e interpretación de los datos, se hizo mediante el programa estadístico, SPSS. Dichos datos se analizaron en función de los objetivos y se presentan mediante cuadros y/o gráficos univariados o bivariados. La contrastación de las hipótesis se realizó mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente correlación de Spearman, para medir los índices de logro, se utilizó las mediciones de corte de Cohen (1988)

Tabla 3
Procesamiento de la información

Dimensiones X/Y	D=Y1	E =Y2	EM =Y3
GC=X1	X1-Y1	X1-Y2	X1-Y3
M = X2	X2-Y1	X2-Y2	X2-Y3
FR=X3	X3-Y1	X3-Y2	X3-Y3

Fuente: Elaboración propia

3.5. Rubrica de valoraciones

Tabla 4
Criterios para la valoración de los resultados

Escala/ valores	Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4).
NIVELES	BAJO	MEDIO	ALTO	
Puntajes	1- 27	28- 53	54- 80	
%	0-33%	34 – 67%	68 – 100%	
Índice de Cohen (1988)	Bajo (,10)	Medio o Moderado (,30)	Alto (,50)	

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Aspectos éticos

El presente estudio considera indispensable el cumplimiento de las normas de investigación de la Universidad de San Martín de Porres. El principio de la confidencialidad y anonimato para proteger el secreto de la información de los encuestados, y la utilización formal de la información teórica de los diversos autores para evitar el plagio.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Los datos encontrados, basados en el análisis de la información obtenida de la muestra, de acuerdo al plan establecido, se presentan en cuadros univariados y bivariados, luego, se realiza la interpretación, en relación, con los objetivos e hipótesis, de la investigación.

Tabla 5

Análisis sociodemográfico de la muestra.

Condición sociodemográfica	n	Porcentaje
Sexo		
Hombre	110	47.2
Mujer	123	52.8
Edad		
18 a 25 años	91	39.1
26 a 33 años	81	34.8
34 a 41 años	42	18.0
42 años a más	19	8.2
Tiempo de servicio		
3 meses o menos	43	18.5
De 4 a 11 meses	102	43.8
De 1 año a 1 año 11 meses	43	18.5
De 2 años a más	45	19.3

Notas: n = número de casos. (233)

En la Tabla 5, se presentan los siguientes datos: la participación de la mujer (53%) es mayor a la del varón (47%), referente a la edad de los participantes, el 74% tiene entre 18 y 33 años, y sólo el 26% supera las edades entre 34 a 42 años, a más. Referente al tiempo de servicio, el 62% se ubica entre 3 y 11 meses. Este resultado, revela dos características de la muestra: la alta rotación del personal durante el periodo de su contratación y la prevalencia de la contratación de personal joven.

Tabla 6***Análisis descriptivo de las variables por ítem, según sexo.***

SEXO		COMUNICACIÓN INTERNA						ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA					
		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6
HOMBRE	Media	3.11	3.19	3.44	3.32	3.05	2.54	3.11	3.05	2.96	3.57	3.04	3.10
	Desviación estándar	.721	.677	.549	.669	.774	.777	.807	.530	.797	.564	.752	.678
MUJER	Media	3.41	3.44	3.44	3.53	3.07	2.35	3.18	3.10	3.17	3.58	3.25	3.08
	Desviación estándar	.696	.601	.614	.628	.706	.783	.824	.747	.797	.662	.748	.744
Media		3.27	3.33	3.44	3.43	3.06	2.44	3.15	3.08	3.07	3.58	3.15	3.09
Desviación estándar		.723	.649	.583	.656	.738	.785	.815	.652	.802	.616	.756	.712

En el análisis descriptivo de variables, se encontró que en la variable de comunicación interna, los hombres obtienen la media más alta (3.44) en el ítem CI3, a diferencia de las mujeres que obtienen la media más alta (3.53) en el ítem CI4. Respecto a la variable administración de la controversia, en el ítem AC4 tanto hombres (3.57) como mujeres (3.58) obtienen las medias más altas.

Tabla 7***Análisis descriptivo de las variables por ítem, según edad.****Análisis descriptivo de las variables por ítem, según edad.*

EDAD		COMUNICACIÓN INTERNA						ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA					
		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6
18 a 25	Media	3.24	3.26	3.41	3.53	3.06	2.41	3.14	3.05	3.00	3.51	3.14	3.07
	Desviación estándar	.782	.703	.610	.599	.727	.765	.820	.625	.838	.650	.794	.733
26 a 33	Media	3.22	3.34	3.40	3.37	3.05	2.55	3.21	3.09	3.15	3.65	3.09	3.02
	Desviación estándar	.703	.593	.563	.619	.701	.723	.716	.613	.687	.506	.724	.628
34 a 41	Media	3.32	3.36	3.45	3.32	3.05	2.41	3.14	3.07	2.95	3.55	3.23	3.25
	Desviación estándar	.639	.613	.589	.708	.806	.816	.930	.759	.861	.730	.677	.781
42 a mas	Media	3.47	3.47	3.74	3.47	3.16	2.21	3.00	3.21	3.37	3.68	3.32	3.05
	Desviación estándar	.697	.697	.452	.905	.834	1.032	.943	.713	.895	.582	.885	.780
Media		3.27	3.33	3.44	3.43	3.06	2.44	3.15	3.08	3.07	3.58	3.15	3.09
Desviación estándar		.723	.649	.583	.656	.738	.785	.815	.652	.802	.616	.756	.712

En el análisis descriptivo de variables, se encontró que en la variable de comunicación interna, la media más alta (3.74) se encuentran entre las edades de 42 a más años en el ítem CI3. Respecto a la variable administración de la controversia, en el ítem AC4 la medias más alta (3.68), esta ubicada también entre las edades de 42 a más años.

Tabla 8***Análisis descriptivo de las variables por ítem, según tiempo de servicio en la empresa.****Análisis descriptivo de las variables por ítem, según tiempo de servicio en la empresa.*

TIEMPO	COMUNICACIÓN INTERNA						ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA					
	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6
3 meses a menos												
Media	3.27	3.36	3.50	3.43	3.02	2.34	3.36	3.05	3.11	3.48	3.07	3.25
Desviación estándar	.694	.613	.550	.695	.762	.645	.718	.608	.754	.731	.759	.651
4 a 11 meses												
Media	3.37	3.31	3.49	3.44	3.19	2.45	3.19	3.15	3.12	3.61	3.25	3.12
Desviación estándar	.692	.648	.588	.687	.703	.858	.811	.639	.782	.527	.738	.758
1 año a 1 año 11 meses												
Media	3.02	3.19	3.23	3.35	3.05	2.35	3.09	2.98	2.91	3.56	2.86	2.86
Desviación estándar	.801	.699	.571	.573	.688	.650	.811	.636	.750	.700	.743	.516
2 años a mas												
Media	3.24	3.47	3.47	3.49	2.80	2.60	2.91	3.04	3.07	3.60	3.27	3.07
Desviación estándar	.712	.625	.588	.626	.786	.837	.874	.737	.939	.618	.751	.780
Media	3.27	3.33	3.44	3.43	3.06	2.44	3.15	3.08	3.07	3.58	3.15	3.09
Desviación estándar	.723	.649	.583	.656	.738	.785	.815	.652	.802	.616	.756	.712

En el análisis descriptivo de variables, se encontró que en la variable comunicación interna, la media mas alta se encuentra en el ítem CI3 (3.50) en relación al tiempo de servicio de 3 meses a menos, en tanto en la variable Administración de la Controversia, la media mas alta corresponde al ítem AC4 (3.60), correspondiente a 2 años a mas de tiempo de servicio.

Tabla 9***Estadístico descriptivo de las variables***

	Mínimo	Máximo	<i>M</i>	<i>DS</i>	Asimetría	Curtosis
Comunicación Interna	8	24	18.97	2.16	-0.79	2.23
Administración de la Controversia	7	24	19.11	2.73	-0.65	0.80

Nota: N=240

En la tabla 9, se puede observar que promedio obtenido para la variable Comunicación Interna es de 18.97, y para la variable Administración de la controversia es de 19.11. Los puntajes manifiestan que el nivel de logro en cada una de las variables es medio.

Tabla 10***Estadístico descriptivo de las dimensiones, de Comunicación Interna y Administración de la Controversia.***

	Mínimo	Máximo	<i>M</i>	<i>DS</i>	Asimetría	Curtosis
Gestión de la comunicación	2	8	6.59	1.14	-0.88	1.36
Mensaje	4	8	6.87	0.97	-0.61	-0.10
Factor relación	2	8	5.50	1.09	0.00	0.12
Decodificación	2	8	6.23	1.20	-0.55	0.14
Entendimiento mutuo	3	8	6.24	1.17	-0.35	-0.12
Empatía	2	8	6.65	1.11	-0.76	0.96

Nota: N=240

El resultado del análisis descriptivo de las dimensiones, Comunicación Interna y Administración de la Controversia, que se exhiben en la tabla 10, Gestión de la comunicación, Mensaje, Factor relación, Decodificación, Entendimiento mutuo y Empatía, han obtenido medias de 6.59, 6.87, 5.50, 6.23, 6.24 y 6.65 respectivamente. Los puntajes promedio obtenidos, manifiestan un nivel de logro mediano.

4.2. Análisis inferencial

Tabla 11

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Comunicación Interna	Mensaje	Factor Relacional	Decodificación	Entendimiento Mutuo	Empatia
N		240	240	240	240	240	240
Parámetros normalesa,b	Media	65,917	68,708	55,042	62,292	62,375	66,458
	Desviación	113,886	,97456	108,623	119,692	117,410	111,080
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,211	,224	,233	,187	,170	,196
	Positivo	,131	,147	,233	,134	,168	,149
	Negativo	-,211	-,224	-,180	-,187	-,170	-,196
Estadístico de prueba		,211	,224	,233	,187	,170	,196
Sig. asintótica(bilateral)		,000c	,000c	,000c	,000c	,000c	,000c

a La distribución de prueba es normal.

b Se calcula a partir de datos.

c Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 11, se observa que los resultados del análisis de los datos de la muestra, no reúnen requisitos de normalidad; por lo cual se decidió utilizar, pruebas no paramétricas, para las correlaciones.

4.3 Contraste Hipótesis

4.3.1 Hipótesis General:

Existe relación significativa, entre la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Para el análisis, determinación e interpretación de los resultados, se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman, y para determinar la significancia, los puntos de corte de Cohen (1988): ,10=Bajo; ,30=Medio o Moderado; ,50=Alta, fuerte, grande.

Tabla 12

Correlación entre Comunicación Interna y Administración de la Controversia, según el coeficiente de correlación de Sperman

	ADMINISTRACION CONTROVERSIA
COMUNICACION INTERNA	,477**
Sig. (bilateral)	,000

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

En la Tabla 12, se encontró un índice de correlación de (.477). Dicho índice manifiesta una correlación positiva significativamente Moderada, entre la Comunicación Interna y Administración de la Controversia. Se admite la hipótesis planteada.

Además, la correlación de las variables se determinó por los resultados de las correlaciones de las dimensiones o subvariables, expresadas en las hipótesis específicas.

4.3.2. Hipótesis específicas.

Existe una relación significativa, entre la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Existe una relación significativa, entre el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

Hipótesis específicas:

Tabla 13

Correlaciones múltiples entre las dimensiones de las variables

	DECODIFICACIÓN	EMPATIA	ENTENDIMIENTO MUTUO
GESTION COMUNICACIÓN	,368**	,244**	,343**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
MENSAJE	,293**	,303**	,273**
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
FACTOR RELACIONAL	,183**	,072	,178**
Sig. (bilateral)	,005	,277	,006

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

La tabla 13, presenta las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables: Comunicación interna (Gestión de la comunicación, mensaje y factor relacional) y Administración de la controversia (Codificación, empatía y entendimiento mutuo).

La Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y evaluación de desempeño) y la Decodificación (Códigos y Signos), según la correlación de

Sperman son de ,368. El índice del resultado revela una correlación positiva con una significancia Moderada. Dicho resultado, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel medio.

La Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y evaluación de desempeño) y la Empatía (Habilidades sociales y Motivación), según la correlación de Sperman son de ,244. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

La Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y evaluación de desempeño) y el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad), según la correlación de Sperman, es de ,343. El índice revela una correlación positiva con una significancia Moderada. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel medio.

El Mensaje (Análisis situacional y Estrategia) y la Decodificación (Códigos y signos), según la correlación de Sperman es de ,293. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

El Mensaje (Análisis situacional y Estrategia) y la Empatía (Habilidades sociales y Motivación), según la correlación de Sperman es de ,303. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Moderada. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel medio.

El Mensaje (Análisis situacional y Estrategia) y el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad), según la correlación de Sperman es de ,273. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) y la Decodificación (Códigos y Signos), según la correlación de Spearman es de ,183. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) y la Empatía (Habilidades sociales y Motivación), según la correlación de Spearman es de ,072. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) y el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad), según la correlación de Spearman es de ,178. El índice manifiesta una correlación positiva con una significancia Baja. Dicho resultando, según la escala de valoración, manifiesta que ambos indicadores se practican, en la muestra en un nivel bajo.

Como se ha podido observar, seis correlaciones, son positivas, con una significancia Baja, y tres, con una significancia Moderada. Tales resultados, revelan, el orden de prioridades (o tareas), para la mejora continua, en lo que a Comunicación Interna y Administración de la Controversia se refiere, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

El resultado general encontrado, en la presente investigación, según el índice de correlación de Spearman es de ,477. Dicho índice, manifiesta que, existe una correlación positiva, significativamente Moderada, entre la Comunicación Interna y Administración de la Controversia. Dicho hallazgo revela una gran preocupación y la gran tarea del área de relaciones públicas o del relacionista público. En realidad, el resultado, es sólo un equivalente del 48% de logro. Algo están haciendo los responsables de las relaciones públicas, pero queda una enorme tarea por recorrer aún, en lo que se refiere al desarrollo de la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia. Para lograr niveles óptimos, queda claro que, hay mucho que trabajar por la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia.

El resultado se demuestra, mediante las correlaciones específicas, que analizaremos a continuación:

1. Sólo en tres correlaciones específicas, se ha podido encontrar, una correlación positiva, con significancia Moderada: entre, la Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y Evaluación de desempeño) con la Decodificación (Códigos y Signos) (,368), la Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y Evaluación de desempeño) y con el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad) (,343), y el Mensaje (Análisis situacional y estrategia) con la Empatía (Habilidades sociales y Motivación) (,303).

En la primera correlación, el resultado es equivalente al 37% de logro, revelando, en lo que se refiere a las dimensiones de Gestión de la comunicación, y decodificación del mensaje. En la segunda correlación, el resultado es equivalente al 34% de logro, en lo que se refiere Gestión de la comunicación y Entendimiento mutuo. En la tercera correlación, el resultado es equivalente al 30% de logro, en lo que se refiere el Mensaje y la Empatía.

Dichos hallazgos, son sumamente preocupantes, porque revelan un gran desafío, para el relacionista público y la organización, respecto al desarrollo de la Gestión de la comunicación y del Mensaje, de la Comunicación Interna, y la decodificación del mensaje, el Entendimiento mutuo y la Empatía, de la Administración de la Controversia. La implementación de planes de mejora es muy urgentes como alternativas de solución al serio problema revelado.

2. Por su parte, seis correlaciones específicas, son positivas, pero con una significancia Baja: (1) la Gestión de la comunicación (Acción comunicativa y Evaluación de desempeño) y Empatía (Habilidades sociales y Motivación) (,244). (2) El Mensaje (Análisis situacional y estrategia) y la Decodificación (Códigos y Signos) (,293). (3) El Mensaje (Análisis situacional y estrategia) con el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad) (,273). (4) El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) con la Decodificación (Códigos y Signos) (,183). (5) El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) con la Empatía (Habilidades sociales y Motivación) (,072). (6) El Factor relacional (Realidad mediática e Influencia del líder) con el Entendimiento mutuo (Toma de decisiones y Accesibilidad) (,178).

En la primera correlación, el resultado es equivalente al 24% de logro, en lo que se refiere a la Gestión de la Comunicación y Empatía. En la segunda correlación, el resultado es equivalente al 29% de logro, en lo que se refiere a Mensaje y a la Decodificación. En la tercera, correlación, el resultado es equivalente al 27% de logro, en lo que se refiere al Mensaje y al Entendimiento mutuo. En la cuarta correlación, el resultado es equivalente al 18% de logro, en lo que se refiere al Factor relacional y la Decodificación. En la quinta correlación, el resultado es equivalente al 07% de logro, en lo que se refiere al Factor relacional y la Empatía. En la sexta correlación, el resultado es equivalente al 17% de logro, en lo que se refiere al Factor relacional y el Entendimiento mutuo.

Dichos hallazgos, son sumamente preocupantes, pues revelan un gran desafío, tanto para la organización como para el relacionista público, respecto al desarrollo de la Gestión de la comunicación, al mensaje y al Factor relacional, de la Comunicación Interna, y la Empatía, la Decodificación y el Entendimiento mutuo, de la Administración de la Controversia. La implementación de planes de mejora es muy urgentes como alternativas de solución al serio problema revelado.

Dichos resultados, revelan, la situación de la Comunicación Interna y la Administración de la controversia, en los orientadores, del transporte público estatal de Lima Metropolitana, 2019, y al mismo tiempo, el orden de prioridades (tareas), del ente responsable (oficina de Relaciones Públicas) para su mejora continua.

En contraste, los resultados encontrados, por Elías (2014), en su estudio titulado: *“La relación, entre la comunicación interna y la administración de la*

controversia pública, en los colaboradores, de la Gerencia de Desarrollo Social y lucha contra la pobreza, de la Municipalidad distrital, de Villa María del Triunfo, mayo-junio 2014, nuestros hallazgos, manifiestan una continuidad. Dicho estudio, usando la medición Chi-cuadrado de Pearson, obtuvo un índice de ,039 > 0.05 (equivalente de 49% de aceptación). Dicho dato, concluye que, la relación, entre la Comunicación interna y la Administración de la controversia pública, es Moderada.

En ese sentido, tales resultados, son un indicador, que señala al relacionista público y la organización, realizar con urgencia la implementación de estrategias, para la mejora continua de la Comunicación interna y la Administración de la controversia, en la organización.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

A partir de nuestros hallazgos, producto de todo un proceso de investigación sistemático, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

Queda determinada, una correlación positiva, significativamente Moderada, entre la Comunicación Interna y Administración de la Controversia. Sin embargo, la significancia Moderada, no supera el 48% de logro, revelando la urgente necesidad de implementar estrategias, que ayuden a la mejora continua de la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, cuyos efectos, definitivamente serán positivos, para los integrantes de las organizaciones y sus públicos.

De igual modo, el resultado general, queda establecido, mediante las correlaciones positivas, con una significancia Moderada, entre las dimensiones específicas de: la Gestión de la comunicación y la Decodificación (37%), la Gestión de la comunicación y el Entendimiento mutuo (34%), y el Mensaje con la Empatía (30%). La significancia Moderada, no supera el 34% de logro, revelando la urgente necesidad de implementar estrategias, que ayuden a la mejora continua de las dimensiones antes señaladas y por ende, en la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, con la convicción de que sus efectos positivos, sean beneficiosos para los el desarrollo integral de las organizaciones y sus públicos.

Finalmente, el resultado de las seis correlaciones específicas, positivas, pero con significancia Baja, revelan la gran tarea y desafío del relacionista público y de las organizaciones, en lo que se refiere a: la Gestión de la comunicación y la Empatía (24%); el Mensaje y la Decodificación (29%); el Mensaje y el Entendimiento mutuo (27%); el Factor relacional y la Decodificación (18%); el Factor relacional y la Empatía (07%) y, el Factor relacional con el Entendimiento mutuo (17%). Tal resultado (20% de logro), revelando una situación de crisis en lo que se refiere al desarrollo de la Comunicación Interna, y por ende, la urgente necesidad de implementar estrategias, que ayuden a la mejora continua de las dimensiones antes mencionadas y por ende, en la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, con la convicción de que sus efectos positivos, serán beneficiosos, para los el desarrollo integral de las organizaciones y sus públicos.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de la presente investigación se presentan las siguientes recomendaciones, dirigidas en primer lugar, a Protransporte de Lima y sus trabajadores, y las diversas instituciones donde se requiere el buen desarrollo, de la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia. En segundo lugar, a los relacionistas públicos, que tienen que enfrentar las dificultades propias de la CI y la AC dentro de sus funciones en las organizaciones. En tercer lugar, a los investigadores de las Relaciones Públicas, universidades e instituciones que velan por la optimización de la comunicación organizacional.

Recomendaciones:

Promover la planificación estratégica de la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia.

Poner un mayor empeño en la planificación estratégica de la Gestión de la Comunicación (la acción comunicativa y la evaluación de desempeño), en el desarrollo de estrategias para la optimización del mensaje (el análisis situacional y estrategia comunicacionales), y el Factor relacional (análisis de la realidad mediática y la influencia de los líderes sociales).

Consideración especial a la planificación estratégica de la Decodificación de los códigos y signos comunicacionales, la Empatía y el desarrollo de habilidades sociales y motivación, y el Entendimiento mutuo que permita el logro de la toma de decisiones acertadas y la accesibilidad a la información.

REFERENCIAS

- Almansa A., (2011). *La visión multidisciplinar de Luhmann sobre los mass media* (Niklas Lhumann, 2000). La realidad de los medios de masas. En Revista electrónica de América Latina especializada en comunicación: Razón y Palabra. Barcelona: Anthropos.
- Banda V., (2019), *Administración de la controversia pública, como herramienta de las relaciones públicas. Sobre el acceso al crédito formal del sistema financiero nacional, de la mype productora de prendas de vestir, del emporio de Gamarra*, Año, 2016. Lima: USMP. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4881/1/BANDA_BV.pdf
- Barquero JD., Pérez R., y Barquero M., (2010), *Dirección estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona: Profin Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=5MOPg6RNqNwC&pg=PA250&dq=adminstracion+de+la+controversia+p%C3%BAblica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicqgXSg->
- Berlo D (1984) *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo (14° Reimpresión) Recuperado de: <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Bermúdez C (2016), *La comunicación interna en las organizaciones*. Comillas: Universiad Pontificia de Comillas. FE – ICADE). Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425?show=full>
- Brandolini, A., Gonzáles, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna claves para una gestión exitosa*. (1a ed.). Argentina: Editorial DIRCOM

- Carhuamaca F., (2014). *La Relación entre las acciones de Comunicación Interna y la Motivación de los públicos Internos del Centro Educativo Parroquial San Ricardo, distrito de La Victoria*. Lima: USMP.
- Carretón M.A., (2007). *Las Relaciones Públicas, en la Comunicación Interna de la Banca Española*. La Coruña: Netbiblo.SL. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Las_Relaciones_P%C3%BAbllicas_en_la_Comunicac.html?id=0Kspf5Al4uQC&redir_esc=y
- Caycho B., (2017). *Relación entre las relaciones públicas y la comunicación interna, del Centro de Reclutamiento para Cruceros CRC, Perú, año 2017*. Lima: USMP. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3234>
- Chiavenato I., (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: MMIV by Editora Atlas, S.A.
- Costumero I, (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Thomson/ Paraninfo. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-relaciones-en-el-entorno-de-trabajo-grado-superior/9788497325226/1128215>
- Cutlip S y Center H (2001) *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000- 2001. Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/relaciones-publicas-eficaces/oclc/50307571>
- De Castro A (2016) *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Elías E., (2014). *Relación, entre la comunicación interna y la Administración de la controversia Pública, en los colaboradores, de la Gerencia de Desarrollo*

social y lucha contra la pobreza, de la Municipalidad distrital, de Villa María del Triunfo, mayo-junio 2014”. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Escobar E., (2014). *Semiótica y comunicación. Teoría de los signos y los códigos.*

En Revista: Lengua y Sociedad, N° 14 Vol. 14 N° 1-2014. Lima: UNMSM. Recuperado de: <file:///C:/Users/docente/Downloads/461-1-1181-1-10-20171018.pdf>

Estrada S., y Restrepo L., (2010). *Modelo de comunicación para organizaciones*

cambiantes. En Revista Scientia Et Technica, vol. XVI, núm. 44, abril, 2010, pp. 72-77. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316013.pdf>

Ferrari, M., & França, F., (2012). *Gestión de relaciones públicas, para el éxito de*

las organizaciones. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres. Recuperado de: <http://libros.fcctp.usmp.edu.pe/gestion-de-relaciones-publicas-para-el-exito-de-las-organizaciones/>

Giraldo LM., Joyanes L., y Medina V.H., (2013). *Estrategias de colaboración 2.0*

para la transferencia de conocimiento. Medellín: Revista Ingenierías UM. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v12n23/v12n23a12.pdf>

Gracia (2013), *Sistema para el diagnóstico de la comunicación interna: caso de*

estudio “Instituto Nacional del niño y de la familia”. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.

Grunig J., y Hunt T., (2000). *Dirección de Relaciones Públicas.* Barcelona:

Ediciones Gestión 2000 S.A.

Huamanculi M., (2018). *La relación entre la comunicación interna y la calidad de*

las relaciones. En la Mype Terah SAC durante el periodo marzo - junio

del 2017. Lima: USMP. Recuperado de:

<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3956>

Oliveira A., (2012). *Los públicos, en la etapa de investigación, de la planificación estratégica, de relaciones públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica, en España*. Virgili: Universidad Rovira I.

Ortiz E (2014). *La empatía como base de la resolución de conflictos*. Santander: Universiada de Cantabria- Facultad de educación. Tesis. Recuperado de:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5437/OrtizGomezEva.pdf?sequence>

Ostos E., (2015). *La comunicación Interna de Relaciones Públicas y su relación con la identidad Corporativa de los trabajadores de salud Pública: Región Lima*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/317852036_Comunicacion_interna_en_la_identidad_corporativa_de_los_trabajadores_de_salud_publica_en_la_region_Lima

Pavía S.I., (2013). *Comunicación oral y escrita en la empresa: operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales (uf0521)*. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=79&docID=4184014&tm=1537550065350>

Pedranti G., y Gallego M., (2012). *Comunicación, cultura y sociedad*. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=25&docID=3199963&tm=1537543062346>

Pintos, F.J., (2014). *Aplicación de técnicas de usabilidad y accesibilidad en el entorno cliente: desarrollo de aplicaciones con tecnologías web (uf1843)*.

Recopilado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=13&docID=4183998&tm=1537562897315>

Protransporte (2003). *Código de Ética y Compromiso Moral, de los miembros de Protransporte*. Lima: Protransporte.

Rodríguez J. (2005) *Decisiones Gerenciales Afectivas*. Bogotá: Editorial Trillas S.A.

Rojas H., (2006). *Comunicación, participación y democracia*. Madison: Universidad de Wisconsin.

Rojas H., (2009). *Comunicación, participación y democracia*. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?ppg=4&docID=3179374&tm=1537543959701>

Sánchez I., (2013). *Comunicación oral y escrita en la empresa UF0521*. IC Editorial. Recuperado de:

<https://www.tirant.com/libreria/libro/comunicacion-oral-y-escrita-en-la-empresa-uf0521-inmaculada-pavia-sanchez-9788415792642>

Schelling F., (1960). *The strategy of Conflict*. Londres: Editorial Harvard University.

Solórzano E. (1999). *Relaciones Públicas Superiores*. Lima: editorial Universidad de San Martín de Porres.

- Solorzano E. (2000). *Relación Humana, legitimidad y Acción Comunicacional*.
Lima: USMP.
- Sotero J.L., (2016). *Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio, del colegio de abogados de la libertad en el año, 2016*. Trujillo: UPAO. Recuperado de:
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2517/1/re_comu_jose.sotero_gestion.de.la.comunicacion.organizacional.y.percepcion.de.la%2ccalidad_datos.pdf
- Suarez M.A., (2018). *Difusión de contenidos y accesibilidad de la sección biblioteca, en la página web de la Universidad Politécnica Salesiana. Caso de estudio: Tiflobiblioteca*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6089/1/T2548-MCE-Suarez-Difusion.pdf>
- Valdez M., (2015). *Aproximaciones al enfoque relacional de las relaciones*. En Revista *Cultura*: 33. Diciembre, 2015. Lima: USMP.
- Xifra J., (2000). *Comunicación de Programas en Crisis*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Xifra J., (2010). *Comunicación Proactiva*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Xifra, J., (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>¿Existe relación entre la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión de la Comunicación y la Empatía en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Determinar la relación entre Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Establecer la relación entre el Mensaje y la Decodificación, en</p>	<p>Hipótesis general: H1: Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y la Administración de la Controversia, en los orientadores del transporte público estatal, de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre la Gestión de la Comunicación y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la Gestión de la Comunicación y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre Gestión de la Comunicación y la Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Mensaje y la Decodificación, en los orientadores del transporte público</p>	<p>DISEÑO No experimental Corte trasversal</p> <p>TIPO Básico</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptiva Correlacional</p> <p>MÉTODOS Inductivo Deductivo Analítico Estadístico</p> <p>ENFOQUE Cuantitativo</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>POBLACIÓN La población está conformada por cuatrocientas cuarenta unidades de análisis, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019</p>

<p>2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Factor relacional y la Decodificación en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p> <p>¿Qué relación entre el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019?</p>	<p>los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Establecer la relación entre el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Establecer la relación entre el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Demostrar relación entre el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Demostrar la relación entre el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Demostrar la relación entre el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p>	<p>estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Mensaje y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Mensaje y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Factor relacional y la Decodificación, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Factor relacional y la Empatía, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el Factor relacional y el Entendimiento mutuo, en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019.</p>	<p>MUESTRA</p> <p>La muestra está conformada por doscientas treinta y tres unidades de análisis (en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019)</p> <p>Para la selección de la muestra se usó la técnica de muestreo no probabilístico intencionado, basado en la conveniencia o criterio del investigador.</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</p> <p>Encuesta y cuestionario encuesta.</p> <p>Técnicas de procesamiento de la información:</p> <p>Plataforma de SPSS y mediciones estadísticas descriptivas (porcentajes, niveles) e inferenciales (la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente correlación de Spearman, para medir los índices de logro, se utilizó las mediciones de corte de Cohen (1988)</p>
---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS O ITEMS	
Comunicación Interna	Gestión de la Comunicación	Acción de las Comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su organización hay un clima de libertad para expresar sus ideas y sentimientos sin que nadie los restrinja. 2. En tu empresa utilizan mecanismos para medir el nivel de desempeño y efectividad de la comunicación en relación con sus objetivos 3. Su empresa promueve la información completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su organización. 4. En tu organización, la forma como se desarrolla la comunicación y se transmiten los mensajes, ayuda a crear un clima de convivencia agradable. 5. Tu empresa distinguen y prioriza la información de interés, de la información de moda, propiciada por los medios de comunicación masivos. 6. La comunicación de las decisiones tomadas por la empresa llegan de modo comprensivo y estratégico a todos los trabajadores de la organización 7. En tu empresa la información es descendente y se transfiere metódicamente desde los niveles más altos de la organización al personal de la empresa. 8. En tu empresa la comunicación es bidireccional simétrica: existe una interacción activa entre los directivos y los trabajadores, para motivar y dinamizar su labor diaria. 9. En tu empresa se promueve la confianza y las buenas relaciones entre sus trabajadores: se evitan problemas de territorialidad, inseguridad, y recelo por la información. 10. En tu empresa se promueve el sentido de pertenencia a la organización: se genera un sentimiento de unidad, las ideas y opiniones de los trabajadores son escuchadas y valoradas, todos trabajan juntos para llegar a la misma meta. 	
		Evaluación de desempeño		
	Mensaje	Análisis Situacional		
		Estrategia		
	Factor Relacional	Realidad Mediática		
Influencia del liderazgo				
Administración de la Controversia	Decodificación	Códigos comunicacionales		<ol style="list-style-type: none"> 1. En tu empresa, la discusión sobre un problema, conflicto, situación de crisis, es larga y minuciosa. 2. Los códigos de lenguaje (verbales, escritos o digitales) utilizados por la empresa son de fácil interpretación y comprensión por todos los empleados. 3. Los signos utilizados para comunicar cualquier problema o decisión de la empresa, facilitan la comprensión del mensaje. 4. En tu organización se promueven habilidades sociales, para establecer buenas
		Signos comunicacionales		
	Empatía	Habilidades		

		Motivación	relaciones (persuasión, asertividad, el autocontrol e inteligencia emocional).
		Toma de Decisiones	5. En tu empresa se motiva al personal con diversos incentivos, que ayuden a mejorar el interés y por ende mejores resultados.
	Entendimiento Mutuo	Accesibilidad a la información	6. En tu empresa, los problemas complejos y toma de decisiones finales utilizan como recursos decisivos a la negociación.
			7. En tu empresa, se comunica, modera, previene y se evitan contingencias críticas, conflictos, posibles riesgos que afecten a la organización.
			8. En tu empresa, la información clara y transparente, evita que los problemas se vuelvan incontrolables, crónicos y en consecuencia afecten y pongan en peligro a la organización.
			9. En tu empresa se promueve estudiar e indagar a profundidad el comportamiento de la organización, en pro de una información clara y completa (de la organización).
			10. Tu empresa tiene vínculos amicales con los medios masivos (prensa), para crear un concepto positivo sobre la organización.

Fuente Elaboración propia

ANEXO 3: Matriz de relacionalidad de variables y dimensiones.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CORRELACIONALIDAD
Comunicación Interna	Gestión de la Comunicación	Acción de las Comunicaciones	1. La acción de las comunicaciones – códigos 2. La acción de las comunicaciones - signos 3. La acción de las comunicaciones – habilidades 4. La acción de las comunicaciones – motivación 5. La acción de las comunicaciones – T. decisiones 6. La acción de las comunicaciones – accesibilidad 7. Evaluación – códigos 8. Evaluación - signos 9. Evaluación – habilidades 10. Evaluación – motivación 11. Evaluación – T. decisiones 12. Evaluación – accesibilidad 13. Análisis situacional - códigos 14. Análisis situacional - signos 15. Análisis situacional - habilidades 16. Análisis situacional - motivación 17. Análisis situacional - T. decisiones 18. Análisis situacional - accesibilidad 19. Estrategia – códigos 20. Estrategia – signos 21. Estrategia – habilidades 22. Estrategia – motivación 23. Estrategia – T. decisiones 24. Estrategia - accesibilidad 25. Realidad Mediática – códigos 26. Realidad Mediática – signos 27. Realidad Mediática – habilidades 28. Realidad Mediática – motivación 29. Realidad Mediática - T. decisiones 30. Realidad Mediática – accesibilidad 31. Influencia del lid – códigos 32. Influencia del lid – signos 33. Influencia del lid – habilidades 34. Influencia del lid – motivación 35. Influencia del lid - T. decisiones 36. Influencia del lid - accesibilidad
		Evaluación de desempeño	
	Mensaje	Análisis Situacional	
		Estrategia	
	Factor Relacional	Realidad Mediática	
		Influencia del liderazgo	
Administración de la Controversia	Decodificación	Códigos comunicacionales	
		Signos comunicacionales	
	Empatía	Habilidades	
		Motivación	
	Entendimiento Mutuo	Toma de Decisiones	
		Accesibilidad a la información	

Fuente: Elaboración propia.

llegar a la misma meta.				
-------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

V2: ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIDA					
		①	②	③	④
		Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
N°	Ítems	1	2	3	4
1	En tu empresa, la discusión sobre un problema, conflicto, situación de crisis, es larga y minuciosa				
2	Los códigos de lenguaje (verbales, escritos o digitales) utilizados por la empresa son de fácil interpretación y comprensión por todos los empleados.				
3	Los signos utilizados para comunicar cualquier problema o decisión de la empresa, facilitan la comprensión del mensaje				
4	En tu organización se promueven habilidades sociales, para establecer buenas relaciones (persuasión, asertividad, el autocontrol e inteligencia emocional.				
5	En tu empresa se motiva al personal con diversos incentivos, que ayuden a mejorar el interés y por ende mejores resultados				
6	En tu empresa, los problemas complejos y toma de decisiones finales utilizan como recursos decisivo a la negociación				
7	En tu empresa, se comunica, modera, previene y se evitan contingencias críticas, conflictos, posibles riesgos que afecten a la organización.				
8	En tu empresa, la información clara y transparente, evita que los problemas se vuelvan incontrolables, crónicos y en consecuencia afecten y pongan en peligro a la organización				
9	En tu empresa se promueve estudiar e indagar a profundidad el comportamiento de la organización, en pro de una información clara y completa (de la organización)				
10	Tu empresa tiene vínculos amicales con los medios masivos (prensa), para crear un concepto positivo sobre la organización				

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia Elías (2014)

Muchas gracias

ANEXO 5: Informes de validación del instrumento de recolección de datos, por juicio de expertos.

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Mg. Frida Magaly Luperdi Cárdenas
- 1.2. Grado Académico: Magíster
- 1.3. Institución donde labora: USMP - FCCTyP
- 1.4. Especialidad del validador: Relacionista Público
- 1.5. Título de la investigación: "Relación entre Comunicación Interna y Administración de la Controversia en los orientadores del transporte público estatal de Lima Metropolitana 2019"
- 1.6. Autor del Instrumento: Lic. Pedro Eduardo Avilés Macedo
- 1.7. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): (Comunicación Interna)

II. PERTINENCIA DE LOS ITEMS: VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

Ítems	Escala	Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre	Observaciones
Gestión de la Comunicación						
1. En su organización hay un clima de libertad para expresar sus ideas y sentimientos sin que nadie los restrinja						
2. En tu empresa utilizan mecanismos para medir el nivel de desempeño y efectividad de la comunicación en relación con sus objetivos						
3. Su empresa promueve la información completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su organización.						
Mensaje						
4. En tu organización, la forma como se desarrolla la						

comunicación y se transmiten los mensajes, ayuda a crear un clima de convivencia agradable.					
5. Tu empresa distingue y prioriza la información de interés, de la información de moda, propiciada por los medios de comunicación masivos.					
6. La comunicación de las decisiones tomadas por la empresa llegan de modo comprensivo y estratégico a todos los trabajadores de la organización					
Factor Relacional					
7. En tu empresa la información es descendente y se transfiere metódicamente desde los niveles más altos de la organización al personal de la empresa.					
8. En tu empresa la comunicación es bidireccional simétrica: existe una interacción activa entre los directivos y los trabajadores, para motivar y dinamizar su labor diaria.					
9. En tu empresa se promueve la confianza y las buenas relaciones entre sus trabajadores: se evitan problemas de territorialidad, inseguridad, y recelo por la información.					
10. En tu empresa se promueve el sentido de pertenencia a la organización: se genera un sentimiento de unidad, las ideas y opiniones de los trabajadores son escuchadas y valoradas, todos trabajan juntos para llegar a la misma meta.					

PROMEDIO DE VALORACIÓN:%.

• **ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					

PROMEDIO DE VALORACIÓN:% **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha.....

Mg. Frida Magaly Luperdi Cárdenas

DNI. N°.....

Teléfono N°.....

II. PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS: VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA

Ítems	Escala	Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre	Observaciones
Decodificación						
1. En tu empresa, la discusión sobre un problema, conflicto, situación de crisis, es larga y minuciosa						
2. Los códigos de lenguaje (verbales, escritos o digitales) utilizados por la empresa son de fácil interpretación y comprensión por todos los empleados.						
3. Los signos utilizados para comunicar cualquier problema o decisión de la empresa, facilitan la comprensión del mensaje						
Empatía						
4. En tu organización se promueven habilidades sociales, para establecer buenas relaciones (persuasión, asertividad, el autocontrol e inteligencia emocional.						
5. En tu empresa se motiva al personal con diversos incentivos, que ayuden a mejorar el interés y por ende mejores resultados						
6. En tu empresa, los problemas complejos y toma de decisiones finales utilizan como recursos decisivo a la negociación						
Entendimiento Mutuo						
7. En tu empresa, se comunica, modera, previene y se evitan contingencias críticas, conflictos, posibles riesgos que afecten a la organización.						
8. En tu empresa, la información clara y transparente, evita que los problemas se vuelvan incontrolables, crónicos y en consecuencia afecten y pongan en peligro a la organización						

9. En tu empresa se promueve estudiar e indagar a profundidad el comportamiento de la organización, en pro de una información clara y completa (de la organización)					
10. Tu empresa tiene vínculos amicales con los medios masivos (prensa), para crear un concepto positivo sobre la organización					

PROMEDIO DE VALORACIÓN:%

• **ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					

PROMEDIO DE VALORACIÓN:%.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha.....

Mg. Frida Magaly Luperdi Cárdenas

DNI. N°.....

Teléfono:

