



COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL ESTADO ZULIA.

INTERNAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE ORGANIZATIONS ZULIA STATE

Zambrano, Virginia

virginia.zambrano.g@gmail.com

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar la relación entre Comunicación Interna y Manejo de Conflictos en Organizaciones de servicios públicos. La fundamentación teórica se basó en las tendencias Chiavenato (2009), Fernández (2007), Kinicki y Kreitner (2003), Newstrom (2011), Schermerhorn y otros (2005), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva, correlacional, de campo, con un diseño no experimental, transversal, de campo; la población conformada por ochenta y siete (87) gerentes y ciento veintiséis (126) administrativos, a los que aplicó la fórmula de Sierra Bravo para obtener una muestra de cincuenta y seis (56) sujetos. Se utilizó un instrumento con noventa y tres (93) ítems, con 5 alternativas de respuestas validadas expertos. Se concluyó que en las Organizaciones de servicios públicos la utilizan medianamente los componentes de la comunicación interna, igualmente se observó la presencia de barreras en la comunicación, razón por la cual, el manejo de conflictos es medianamente adecuado observando que los niveles de conflictos se dan por desajustes de los roles de cada uno de los miembros de las empresas clasificándolos en tres niveles: interpersonal, intrapersonal, intergrupala. Se recomienda presentar a las gerencias de las instituciones autónomas de acción municipal del municipio San Francisco dar a conocer los resultados alcanzados a fin de aportar datos que pueden contribuir con la disminución de los conflictos mediante la comunicación interna.

Palabras clave: Comunicación Interna, Manejo De Conflictos, Organizaciones, Servicios Públicos, Estado Zulia.

ABSTRACT

This research was to determine the relationship between Internal Communication and Conflict Management in public service organizations. The theoretical foundation is based on trends Chiavenato (2009), Fernández (2007), Kinicki y Kreitner (2003), Newstrom (2011), Schermerhorn y otros (2005), among others. The research is descriptive, correlational field with a non-experimental, transectional, the population consists of eighty-seven (87) managers and one hundred and twenty-six (126) Administrative, who applied the formula of Sierra Bravo to obtain a sample of fifty-six (56) subjects. An instrument with ninety-three (93) items with 5 response options validated. To conclude that public service organizations is fairly adequate communication, even when communication barriers due to the presence in the process, reason, conflict management is fairly adequate levels even



when conflict are given by misalignments roles of each of the members of classifying companies into three levels: interpersonal, intrapersonal, intergroup. It is recommended to present to senior management of the Mayor of San Francisco this research, in order to make known the results achieved through the same in order to provide data that can contribute to the reduction of conflict through internal communication.

Keywords: Internal Communication, Conflict Management, Organizations, Public Services, Zulia State

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso vital para la interacción humana. A través del lenguaje, gestos y señas se puede transmitir ideas, opiniones y sentimientos, lo cual ha permitido el desarrollo de la historia humana con sus valores y costumbres, cediendo de esta manera que cada persona mantenga una relación positiva o negativa dentro de la sociedad.

De allí que se percibe la comunicación como una palabra compleja, de fácil proceso pero de difícil discernimiento, ya que la misma conlleva un sinfín de procesos e interpretaciones que ayudan al hombre a la construcción de opiniones, conocimientos y sentimientos.

Desde un simple gesto hasta la más elaborada campaña publicitaria tienen impacto en la conciencia humana, en la interpretación de su significado y si esa información deba ser desechada o no. Esta dinámica se convierte en uno de los pilares fundamentales de la sociedad, ya que sin ella el ciudadano sería un ser viviente sin ningún tipo de relación/interacción.

Como principio comunicacional organizativo, debe generarse una sincronía entre las comunicaciones externas e internas, que permitan la fluidez del mensaje. En este sentido, que la comunicación interna cumple una función estratégica que se encarga del conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, motivados e integrados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales con un mínimo de conflictos generados.

El conflicto se entiende como el desacuerdo, oposición entre dos personas o más grupos, que surgen de las diferencias sobre metas o los métodos para alcanzarla. Es la consecuencia de los intentos compatibles por influir en personas, grupos u organizaciones.

Los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencia de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal, así como por diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.



METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, de campo, con un diseño no experimental, transversal, de campo; la población conformada por ochenta y siete (87) gerentes y ciento veintiséis (126) administrativos, a los que aplicó la fórmula de Sierra Bravo para obtener una muestra de cincuenta y seis sujetos. Se utilizó un instrumento con noventa y tres (93) ítems, con 5 alternativas de respuestas validadas expertos y medida su confiabilidad mediante la fórmula Alfa Cronbach con resultado de 0.960 para Comunicación; y 0.988 para Manejo de Conflictos.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación se puede entender como una oportunidad de encuentro con el otro, la misma plantea una amplia gama de interacción en el ámbito social. Para Newstrom (2011; p: 49), "la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra.

Es una forma de llegar a los demás transmitiendo ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores". Cabe resaltar que cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada uno comparta lo que siente y sabe; es por ello, que todo proceso de comunicación requiere de la participación de una o más personas para que pueda darse el proceso de emisión, recepción y retroalimentación.

CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En materia comunicacional, las organizaciones manejan diversos esquemas, de acuerdo a los sujetos de donde procede la información y la dirección como se trasmite el mensaje. En este sentido, expresa Gento (2005), que se pueden verificar muchas formas de comunicación, de acuerdo con el grado de participación en el proceso por parte de los componentes emisor, destinatario, código, mensaje y canal.

FORMAL

Para que esta sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita, por ello, deben cumplir los siguientes objetivos: transmitir la información útil para la toma de decisiones, con exactitud, rapidez y sin errores (Chiavenato, 2007). En ese orden, el autor antes mencionado destaca que el flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece; a) una estructura de comunicación que no la obstruya, b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la información que se necesita en cada momento, c) que el camino que siga la comunicación sea adecuado.

VERTICAL: Este tipo de comunicación fluye de un nivel administrativo superior o uno inferior, es decir del supervisor al directivo y empleado viceversa, cuando se hacen quejas, reportes, órdenes e instrucciones esta puede ser descendentes o ascendente, en ella fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información (Fernández, 2007).



HORIZONTAL: Consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico; es decir aquella que se lleva a cabo entre compañeros del mismo nivel o rango dentro de una organización como sucede entre gerentes. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

Para Ongallo (2007: 85), en la comunicación horizontal no le corresponde a ninguna de las partes tener la iniciativa en cuanto a la colaboración se refiere. Sin embargo el superior jerárquico de los protagonistas de la comunicación no puede quedar ajeno a la situación. Le corresponde adoptar las medidas para que ambas partes colabores y se comuniquen eficazmente. Asimismo, el autor antes mencionado manifiesta que el desarrollo de la comunicación horizontal requiere de métodos, técnicas y planificación.

INFORMAL

Surge de los grupos informales de la organización y no siguen los canales formales, aunque se pueda referir a la organización. Para Chiavenato (2009; p: 316), los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad. la creación de canales informales pueden crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía.

RUMORES: En la comunicación informal según Newstrom (2011; p: 71), “el rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia”. Se puede decir que es la parte no verificada e incierta de la comunicación, la misma puede ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta: por ello se le juzga indeseable.

PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con respecto a este punto, el proceso según Chiavenato (2007), son modelos basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback. Frente a estos, centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, se establece una relación de igual a igual entre todos los participantes del proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación:

FUENTE

Para Otero (2004: 81), “La fuente de la comunicación selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes, el mensaje deseado. La fuente es el componente de naturaleza humano o mecánica que determina el tipo de mensaje que transmitirá y su grado de complejidad”, en este caso se podría decir que es quien elige y emite la información que será enviada a una o más personas.



CODIFICACIÓN

Para Newstrom (2011: 51), codificar no es más que “convertir la idea en palabras, graficas u otros símbolos adecuados para transmitir un mensaje. La clave para una codificación fructífera está en el proceso de armar un asunto para su presentación”.

Es así como en el armado es necesario usar un lenguaje rico, colorido, bien seleccionado, para colocarlo en un contexto o entorno particular para que se maneje el significado en la forma deseada. Cabe resaltar que el armado es una herramienta fundamental para la creación de imágenes vividas y mensajes memorables, y en consecuencia, modelen las actitudes y accione de su receptor.

MENSAJE

Sancho (2008: 4), expresa que el mensaje es el objeto de la transmisión, la información del emisor transformada a través de un código, ya sea mediante un sistema de signos y reglas identificables por la fuente del mensaje o emisor y por quien lo recibe, si ambas partes no manejan el mismo código no habrá comunicación.

DECODIFICACIÓN

Es la versión de codificación correspondiente al receptor, consiste en traducir los aspectos verbal o visual de un mensaje a una forma interpretable. Los receptores se basan en el procesamiento de la información social para determinar el significado de un mensaje durante la decodificación. Este es un factor que contribuye de manera clave a los malos entendidos interracial e intercultural, ya que la decodificación del receptor está sujeta a valores sociales y culturales que podría no entender el emisor (Kinicki y Kreitner, 2003).

RECEPTOR

Según Chiavenato (2009: 311), “el receptor es el sujeto al cual va dirigido el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación”. El Receptor realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos utilizados por el emisor; es decir, descodifica el mensaje que recibe del Emisor, con la finalidad de comprender la información enviada.

RETROALIMENTACIÓN

Robbins y Decenzo (2009: 265). Explica que “la retroalimentación sirve para constatar si se ha conseguido transferir el mensaje tal como se pretendió hacerlo originalmente, demuestra si se ha conseguido que el mensaje sea entendido”. Este es su último eslabón, es el paso con el que se cierra el circuito, colocando el mensaje de respuesta de regreso en el sistema, sirve para controlar y mantener un orden, evitando los malentendidos.



BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Así como el proceso de comunicación humana es necesario, las comunicaciones en las organizaciones tampoco son perfectas. En este sentido, Chiavenato (2009: 530) precisa:

“las barreras son restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación, que en muchas oportunidades impiden que la señal emitida por la fuente recorra libremente el proceso y llegue sin modificación a su destino, en este caso a las organizaciones”. Es decir, las barreras provocan pérdidas en la comunicación entre las personas e impiden el tránsito abierto de los mensajes.

PERSONALES

Las barreras personales se encuentran tanto en la vida empresarial como en la privada y suelen provenir de diferencias de personalidades, educación, origen nacional, estatus socioeconómico u otros factores. Son el tipo más difícil de evitar ya que la personalidad y las emociones de las personas filtran y condicionan casi todas sus comunicaciones, no se refiere a la realidad misma, sino a la propia interpretación personal de la realidad y, por lo tanto, no se puede separar la personalidad de las comunicaciones que se establecen (Newstrom, 2011: 51).

FÍSICAS

Para Cabaniña (2005: 34) Son interferencias a la comunicación que se originan en el entorno. Una barrera física característica es, por ejemplo, un ruido intenso o un ruido distractor. Otra barrera física son las distancias entre los habitantes, las paredes, la estática que interfiere en los contactos telefónicos y fenómenos similares.

SEMÁNTICAS

La distorsión semántica, se refiere a mensajes que son emitidos sin claridad o en forma ambigua. Según Chiavenato (2009: 322), las barreras semánticas se muestran en la forma errónea de codificación y decodificación, ya que se trata de fases de la comunicación en que se transmiten y reciben palabras y símbolos. Elegir las palabras con mayor cuidado es la forma más sencilla de reducir las barreras semánticas.

MANEJO DE CONFLICTO

Toda acción conflictiva comporta un costo elevado para la organización por tanto, para los gerentes una de sus tareas más importantes es la de manejar los conflictos desde un principio, o al menos tratar de suavizarlos, debido a que la productividad óptima y a la satisfacción máxima de los colaboradores en su actividad, solo puede ser garantizada de esta forma. Porque tal como señala Macdonald (2004: 16), “El conflicto es la competencia entre dos partes independientes que perciben que tienen necesidades, objetivos, deseos o ideas incompatibles”.



FUENTES DE CONFLICTOS

El conflicto es una situación de disputa que se presenta entre dos o más personas existiendo siempre causas, fuentes u orígenes que lo desencadenan y lo llevan hasta su máxima expresión. En este sentido Jones y George (2006: 609) señalan que “En las organizaciones los conflictos surgen de diversos orígenes” tal como lo plantean los autores el conflicto puede ser generado por varios motivos, por ello los gerentes deben desarrollar habilidades para manejar los conflictos con eficiencia.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

La administración del cambio comprende analizar y definir todos los cambios que enfrenta la organización, desarrollar programas para reducir, riesgos y costos, y maximizar los beneficios del cambio. En relación a lo antes expuesto, Davis y Newstrom (2006: 428), consideran que cuando se plantea el cambio organizacional se logra el laboral, como “cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo, y sus efectos pueden ilustrarse comparando a las organizaciones”, es decir, las transformaciones se hacen en función de lo que en otras empresas se hacen.

PERCEPCIONES CONTRASTANTES

Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización pueden causar impacto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa, debido a las diferencias filosóficas, de percepción, Al respecto, Robbins (2009), versa que las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa. Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

FALTA DE CONFIANZA

En todos los ámbitos, tanto personal como laboral, para generar confianza y coordinar esfuerzos mediante la cooperación y participación de todos, es preciso identificar si las cosas están listas o no, evitando sorpresas e identificando a tiempo problemas para evitarlos o reorientar las acciones. Blanchard (2007:95), manifiesta que “una de las mejores formas de crear desconfianza en las personas es distorsionando la información”, es decir, cuando se proporciona información incompleta al equipo, se genera desconfianza, sobre todo cuando no se comparten datos que se consideran privilegiados, los miembros comienzan a actuar como enemigos y surgen los conflictos.

AMENAZAS DE STATUS

Esta fuente se presenta cuando alguien ejerce una influencia discutible sobre otro. A veces el conflicto nace del deseo de aumentar el poder o influencia en el equipo o empresa. Para Davis y Newstrom (2006: 352) el poder es “la capacidad para influir en las personas y los acontecimientos”. La presencia del mismo se evidencia en todos los escenarios en que el hombre participa sobre todo en las relaciones sociales, se podría



considerar como una condición del hombre casi innata, relacionada con la posibilidad de mantener hegemonía sobre los otros.

NIVELES DE CONFLICTOS

Los niveles de conflicto dependen de las consideraciones sobre las decisiones de las partes involucradas por desacuerdos sobre las metas por alcanzar, De acuerdo con Ovejero (2005), se presenta una tipología o niveles de conflictos que esta determinadas por las estructuras sociales cabe mencionar el conflicto interpersonal, conflicto intergrupual, conflicto social y conflicto internacional.

INTRAPERSONAL

El conflicto intrapersonal es cuando se enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos. Este tipo de conflicto es también llamado conflicto psicológico o interno, el cual provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias alternativas de acción. (Chiavenato, 2009: 395).

INTERPERSONAL

Se trata de un conflicto interactivo que involucra dos o más personas, que tienen en juego diferentes objetivos e intereses. El conflicto interpersonal afecta las emociones de las personas involucradas, sienten que sus intereses son amenazados y así el nivel de conflicto va aumentando. Según Schermerhorn y otros (2005: 193), "las relaciones interpersonales se presenta cuando dos o más individuos se enfrentan, y se da cuando debaten de manera agresiva, presentándose el desacuerdo, desembocando un conflicto con consecuencias impredecible".

INTERGRUPAL

El conflicto se parece a la competencia, pero es más grave. La competencia significa rivalidad entre grupos, mientras que el conflicto presupone la interferencia para impedir la realización de las metas. Gotera (2008: 8), define el conflicto intergrupual "cuando grupos de diferentes departamentos son vividos como problemas, y son debido a causas semejantes a los conflictos interpersonales".

FORMAS DE PRESENTARSE EL CONFLICTO

Estas etapas son diversas y se expresan para dar mayor comprensión a continuación. Según, Robbins (2009), el conflicto consta de cinco etapas o formas de presentación: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.



PERCIBIDO

La percepción se entiende como el proceso por el cual, un individuo llega a conocer a los demás y a concebir sus características, cualidades y estados interiores. En este sentido, Medina, Luque y Cruces (2005), expresan que como cada persona aprecia la realidad de diferente manera, esto suele generar problemas por la distorsión de la imagen de la contraparte o la realidad y asumen posiciones de víctima frente a la otra, así, llevan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas.

SENTIDO

Esta forma del conflicto, es una de las más notorias por las personas involucradas debido a que se pone en evidencia las acciones de una parte al percibir las intenciones de otras que son distintas a las presentadas por la primera, lo cual permite evidenciar una respuesta ante la actitud presentada por la misma. Según, Dana (2006), explica que contrario a lo anterior que pertenece al ámbito interno de una persona, el conflicto sentido vendría a ser la forma como uno actúa ante un conflicto percibido.

MANIFIESTO

De acuerdo con Amado (2005), estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas resultado de un error de cálculo se pueden desviar de la intención original, por ello, debe analizarse lo que se debe decir para buscarle las alternativas de solución más viables.

HERRAMIENTAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Aunque los conflictos se conocen más por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, este también podría traer resultados constructivos para las partes involucradas, En este sentido, Munch y García (2006:83), explican que las herramientas “son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”. Se infiere por tanto que el ámbito de la administración aparece por el medio para afrontar retos, problemas o conflictos que puedan suscitarse.

NEGOCIACIÓN

Hellriegel (2009: 224), afirma que “es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación, colaboración y quizás cierta compulsividad sobre temas vitales”.

Una situación de negociación se suscita cuando: Dos o más individuos deben tomar una decisión sobre sus metas combinadas; los individuos están comprometidos en el uso de medios pacíficos para resolver su conflicto.



MEDIACIÓN

La mediación para Hellriegel (2009: 242), “es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos (o más partes) a solucionar uno o más problemas. La mayoría de las negociaciones reales ocurren directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que se estancan en un conflicto ganar-perder, un mediador, que actué como parte neutral y pasiva, puede ayudarlos a resolver sus diferencias”.

FACILITACIÓN

La facilitación, es considerado un procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre las personas enfrentadas para delimitar y solucionar el conflicto, y que además formula propuestas de solución. Desde la perspectiva de Kinicki y Kreitner (2003:73), se entiende por facilitación en líneas generales como “una negociación voluntaria que se lleva a cabo con la ayuda de un tercero neutral quien actúa informalmente como un enlace de comunicación entre las partes en disputas”.

ARBITRAJE

Es un mecanismo típicamente adversario, cuya estructura es básicamente la de un litigio. Para Estrada (2007:26), explica que “el arbitraje es un proceso en el cual se trata de resolver extrajudicialmente las diferencias que surjan en las relaciones entre dos o más partes”, quienes acuerden la intervención de un tercero (arbitro o tribunal arbitral) para que los resuelva, el arbitraje es la mayor aproximación que tiene el modelo adversarial del litigio común.

ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las estrategias más simples se basan en los contrastantes enfoque de cooperación o competencia. Al respecto Koontz y Weihrich (2007:459) “Quienes consideran varias formas de manejar el conflicto y señalan la evitación, el allanamiento y la coacción”.

EVITAR

Para Kinicki y Kreitner (2003:288), “esta técnica consiste en el retraimiento pasivo en relación con el problema o la suspensión activa del problema mismo. La evitación es apropiada en asuntos triviales o cuando los costos del enfrentamiento compensan sobremanera los beneficios de resolver el conflicto”.

La fortaleza primordial de esta técnica consiste en ganar tiempo ante situaciones ambiguas o en desarrollo, mientras que su mayor debilidad es que constituye una solución temporal, que deja de lado el problema subyacente.

FORZAR

Según Hellriegel (2009:287), este método se enfoca en “la preocupación alta por el yo y baja por los demás, fomentando la táctica (yo gano y tu pierdes). En gran parte se hace



caso omiso de las necesidades de la otra parte”. Este estilo se basa en la autoridad formal para lograr el acatamiento. Es apropiado implementarla cuando debe ponerse en práctica una solución impopular, el problema es de importancia secundaria o se acerca la fecha límite. Cabe resaltar que resulta inadecuado aplicarlo en ambientes abiertos y participativos.

SUAVISAR

En cuanto al estilo suavizar el conflicto, Whetten y Cameron (2005:65) comentan que “este satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios”. La dificultad con el uso habitual de este estilo es el énfasis en la preservación de una relación amistosa a expensas de cuestionar valiosas críticas y de proteger los derechos personales, esto puede traer como consecuencia el aprovechamiento de los demás disminuyendo el autoestima por ser utilizado para otros lograr sus objetivos, mientras fracasa en lograr cualquier progreso para sí mismo.

CONFRONTAR

El estilo de confrontación es una técnica de cuidado, puesto que si se hace en forma inadecuada puede traer efectos negativos puesto que confrontar es ponerse frente al otro y lanzarle una interpretación de lo que se percibe como su realidad para que con ese saber y sus efectos decida qué hacer en relación al conflicto presentado.

De acuerdo con Viñas (2007), aporta que la confrontación tiene como objetivo enfrenar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria conocida también como solución de problemas o integración, esta táctica intenta maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado. Supone un enfoque racional de resolución de problemas.

COMPROMETERSE

El estilo de compromiso, refleja la combinación de ambas características: afirmación y cooperación. Según Chiavenato (2009:382), “se utiliza cuando una de las partes acepta soluciones razonables para la otra, y cada parte acepta ganancias y pérdidas en la solución”. Este estilo se basa en dar y tomar, normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver conflictos.

RESULTADOS

Esta sección contempló los aspectos desarrollados estadísticamente a través de tablas de datos que corresponden a los indicadores, dimensiones de las variables Comunicación Interna y Manejo de Conflictos. Para realizar el análisis de la correlación entre dimensiones e indicadores se contó con la estadística inferencial y el coeficiente de Spearman según se muestra en la tabla 1 la cual va a ser descrita a continuación:

Tabla 1. Correlación de las dimensiones de las variables

			Comunicación	Manejo de conflicto
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	143	143
	Manejo Conflicto	Coeficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	143	143

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

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo observado en la Tabla 1, la dimensión canales de comunicación interna, dividida en dos subdimensiones: Formal e Informal, evidencia que desde la perspectiva gerencial y administrativa de las organizaciones de servicios públicos del municipio San Francisco, el canal formal guarda una relación positiva moderada con los procesos de comunicación, lo que indica que para que el proceso de comunicación se fortalezca y funcione de manera adecuadas entre el personal de dichas instituciones, se requiere del cumplimiento obligatorio del canal formal; el cual indica que debe basarse en dos punto:

El vertical, incluyendo un flujo de información descendente que garantice la comunicación de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad laboral, así como, ascendente para que exista a su vez, el intercambio de información desde los subalternos hacia los administradores, gerentes, líderes o jefes; al igual que el horizontal para acreditar el intercambio de información útil entre los diferentes departamentos de la institución.

En este sentido, se puede asegurar que si se cumple tanto desde el nivel gerencial, como administrativo con el canal formal de manera adecuada, los procesos de comunicación funcionarían efectivamente, siguiendo sus 6 pasos necesario: fuente, codificación, mensaje, decodificación, receptor y retroalimentación, garantizando de esta manera una buena comunicación entre el personal de las organizaciones de servicios públicos del municipio San Francisco.

En cuanto a la comunicación informal muestra de igual manera una relación positiva moderada con el proceso de comunicación, lo que indica que a través de la creación de rumores podrían implementarse estrategias que faciliten el cumplimiento del proceso comunicacional dentro de las organizaciones; de esta manera se puede afirmar que es necesarios que desde niveles superiores o inferiores utilicen esta herramienta como un método positivo que de una u otra manera contribuya en la transferencia adecuada de información desde un horizonte a otro.



Por otra parte, se notó que los Canales de comunicación guardan una relación positiva débil con el estilo manejo de conflictos, lo que señala que aunque este punto de la comunicación interfiera directamente en la creación de malos entendidos no es necesario utilizarlos de manera estricta para la resolución de los mismo; es decir, que para cualquiera de los estilos que se utilicen durante la resolución de conflictos, ya sea evitar, forzar, suavizar, confrontar o comprometerse no se requiere de un canal en específico, ya que sea de manera formal o informal lo importantes es llegar a un acuerdo que de soluciones o posponga el problema que se presenta entre el personal de las institución.

De igual manera el proceso de comunicación reflejo una relación positiva moderada con las fuentes de conflictos y las formas de presentarse los mismos, evidenciando que en las organizaciones de servicios públicos del municipio San Francisco la falta del cumplimiento adecuado del proceso de comunicación pasa a ser una de las fuentes y formas de generar malos entendido entre el personal que allí labora, indicando que es necesario trabajar tanto a nivel gerencial como administrativo en impulsar mecanismos que ayuden a mejorar el proceso comunicacional para evitar diferencias y obtener un flujo de información adecuada.

Por su parte, las barreras de comunicación muestran una relación positiva fuerte con las fuentes y niveles de conflicto, así como con la forma de presentarse los mismos, evidenciando que es a través de estas barreras que se presentan limitaciones o restricciones que impiden que la señal emitida por la fuente recorra libremente el proceso y llegue sin modificación a su destino, provocando pérdidas en la comunicación entre el personal de las organizaciones de servicios públicos, y así generando malos entendidos que interfieren en el cumplimiento de las actividades y el buen funcionamiento de la institución en general.

En cuanto a la variable manejo de conflictos se evidencia una relación positiva fuerte entre sus diferentes dimensiones las cuales son: fuentes, niveles de conflictos, formas de presentarse las diferencias, herramientas de resolución de conflictos y estilos de manejo de los mismos, reflejando que luego de la existencia de un conflicto generado ya sea por falta de confianza, percepciones contrastantes, cambios dentro de la organizaciones, y amenazas de estatus se pueden generar diferencias individuales, sociales o grupales que requieren de la intervención de herramientas que ayuden a resolver la situación con la intensión de que ninguna de las partes salgan perjudicas o seleccionar el estilo más adecuado para postergarlo hasta otro momento.

Así mismo, se evidencio una correlación positiva débil de las herramientas de resolución de conflictos con el canal de comunicación formal, lo que señala que no es indispensable el cumplimiento de un flujo de comunicación vertical u horizontal para lograr la efectividad de un proceso de negociación, mediación, arbitraje o facilitación, ya que estas son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas para las partes involucradas.



Se puede concluir que en las organizaciones de servicios públicos del municipio San Francisco es fundamental que se empiecen a tomar medidas que hagan cumplir el canal de comunicación formal, así como educar el canal informal para utilizarlo como herramienta que garantice un buen proceso de comunicación, influyendo de esta manera en las barreras comunicacionales, las cuales han pasado a ser causa de conflictos individuales, sociales y grupales que requieren de la intervención de herramientas que busque una solución provechosa para las partes involucradas o estilos de resolución de pospongan el mal entendido hasta un momento más adecuado para solucionarlo.

CONCLUSIONES

Luego de haber cumplido con el procesos de recolección, análisis e interpretación de la información obtenida de los Gerentes y Administradores de las Organizaciones de Servicio Público y tomando en consideración el enunciado de cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, se procedió a emitir las conclusiones, las cuales responden a la interrogante formulada en el primer capítulo, orientada a determinar la relación entre Comunicación y Manejo de Conflictos en Organizaciones de servicios públicos.

En atención a lo anterior, se concluye que desde la perspectiva de los gerentes, el canal informal se da más entre el personal de las instituciones que el canal formal. Para los administradores los canales de comunicación son poco adecuados en cuanto al nivel formal debido a que no se respetan, resaltando al igual que los gerentes que el informal se da de una manera elevada, por el exceso de rumores.

Por otro lado, se concluye que desde la perspectiva de los gerentes el proceso de comunicación es medianamente adecuado, aun cuando la decodificación es débil. Desde la perspectiva de los administradores, es poco adecuado, resaltando que lo que muestra más debilidad dentro del proceso de comunicación es el mensaje.

En cuanto a las barreras de comunicación en Organizaciones de servicios públicos, se concluye que desde la perspectiva de los gerentes las barreras personales son las que más se evidencian en las instituciones, ya que, las barreras físicas y las semánticas poco se ven reflejadas. Desde la perspectiva de los administradores las tres barreras de comunicación se presentan, enmarcando que la que prevalece son las físicas.

Por otro lado, las fuentes de conflictos en Organizaciones de servicios públicos, tienen presencia la falta de confianza y la amenaza de estatus son las que más prevalecen seguidas de percepciones contrastantes y cambio organizacional. Desde el punto de vista de los administradores, medianamente se determina las fuentes de conflicto, siendo el cambio organizacional el que más afecta a los trabajadores.

En relación a las herramientas de resolución de conflicto en Organizaciones utilizadas por las organizaciones de servicios públicos son la negociación, mediación y arbitraje son los que más se aplican dentro de la institución, siendo la facilitación la menos utilizada.



Los estilos que más se utilizan por dichas organizaciones son: confrontar, forzar, suavizar y comprometerse al momento de manejar los conflictos, asegurando que el indicador Evitar se muestra más débil.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración el enunciado de cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, se procedió a emitir las recomendaciones, las cuales responden a determinar la relación entre Comunicación y Manejo de Conflictos en Organizaciones de servicios públicos.

En atención a lo anterior, en cuanto a los canales de comunicación en Organizaciones de servicios públicos, se recomienda Implementar un plan de comunicación interna utilizando las redes sociales para brindar al personal de las empresas información fidedigna, además de realizar buzones de sugerencias y reuniones continuas con el personal de la institución para garantizar un flujo de comunicación formal tanto de manera ascendente como descendente, entre jefes y subalternos, al igual como entre los trabajadores de los diferentes departamentos.

Por otro lado, en cuanto al proceso de comunicación en Organizaciones de servicios públicos, se recomienda Planificar jornadas de formación como foros, talleres y charlas para la difusión de conocimientos sobre los elementos decodificación y mensaje para permitir mayor fluidez en el proceso comunicacional.

En otro orden de ideas, en cuanto a las barreras de comunicación en Organizaciones de servicios públicos, se recomienda Realizar mesas de trabajo para tratar y solucionar los obstáculos físicos que impiden un buen flujo comunicacional, además de terapias psicológicas que involucre a todo el proletariado para trabajar en cuanto a las emociones, valores y limitaciones personales que limitan el intercambio de información entre los mismos.

Con respecto a las fuentes de conflictos se recomienda promover seminarios y actividades de autodesarrollo mediante la participación del personal con la finalidad de brindar información sobre las situaciones que generan conflictos y las estrategias que están establecidas para abordarlo.

De acuerdo con las formas de presentarse el conflicto se recomienda constituir comités de trabajo para reconocer conflictos, detectarlos y controlarlos a tiempo, y así garantizar un buen ambiente de trabajo y el normal desarrollo de las actividades en las organizaciones de servicios públicos.

En cuanto a los niveles de conflictos, se recomienda organizar mesas de trabajo mensuales para discutir las diferencias abiertamente evitando las confrontaciones de cualquier tipo, así como la asesoría psicológica que ayude a superar las diferencias entre el personal de las instituciones.

Con respecto a las herramientas de resolución de conflicto se recomienda Promover congresos y charlas para dar a conocer las herramientas de facilitación y de esta forma,



adecuar el clima laboral, así como las relaciones interpersonales de las instituciones objeto de estudio.

De acuerdo con los estilos de resolución de conflictos se recomienda Realizar convivencias donde se planteen las expectativas del personal para conocer las diversas situaciones de la empresa, lo cual le permitirá detectar a tiempo las posibles situaciones conflictivas que le permitan en un momento dado manejarlos y resolverlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amado, O (2005), Conflictos en los grupos de trabajo. Documento en línea. Disponible en: www.gestiopolis.com. Consulta: 01/07/2011.

Blanchard, L (2007). Incondicionales. Colombia. Editorial Norma.

Cabaniña, A. (2005). Comunicaciones Interpersonales. Editorial Ideas propias.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007) Administración en los nuevos tiempos. México. Editorial McGraw Hill.

Dana, J. (2006). Adiós a los conflictos. España. McGraw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw Hill Interamericana.

Estrada, M. (2007). Administración. México. Prentice Hall.

Fernández, C. (2007). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.

Gento, C. (2005). Comunicación y habilidades sociales. Documento en línea. Disponible en: <http://www.abacolombia.org.co/organizaciones>. Consulta: 01/07/2011.

Gotera, M. (2008) Negociación colaborativa y solución cooperativa de conflictos.

Hellriegel, S. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial: Cengage.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México. McGraw Hill Interamericana.

Macdonald, J. (2004). Resolver los conflictos con éxito. España. Gestión 2000.

Munch y García (2006) Fundamentación de administración. México. Trillas.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw Hill.

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Primera edición. Editorial Dykinson.



- Otero, E. (2004). Teoría de la comunicación. Chile. Editorial universitaria.
- Ovejero, A. (2005). Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente. España. McGraw Hill.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). Fundamentos de la administración. México. Editorial Pearson.
- Sancho, J. (2008). Dependencia de comercio. España. Editorial vértice.
- Schermerhorn y otros (2005). Administración. México. Editorial Limusa S.A.
- Whetten y Cameron, W. (2005). Administración de personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.