

Formación Gerencial, Año 13 N° 2, Noviembre 2014  
ISSN 1690-074X

## COMUNICACIÓN: UN ANTECEDENTE PARA EL CONFLICTO

José M. Perozo P\*, Gilma Álamo\*\*, Gabriela Carolina Perozo Balza\*\*\*

Recibido: Enero 2014 Aprobado: Septiembre 2014

### RESUMEN

La comunicación permite que el ser humano se integre a la tarea con clara noción del rol que debe desempeñar, desarrollando su creatividad, tomando iniciativa y trabajando en equipo para el logro de los objetivos. En este sentido está referida a la relación entre personas y la transmisión de información necesaria para desarrollar una tarea; pero a ello se le añade el hecho de que es utilizada como instrumento para modificar la conducta del individuo a fin de orientarla hacia el logro de los objetivos individuales y de grupo, esperados. Bajo esta perspectiva permite que éste desarrolle su creatividad, tomando iniciativa y trabajando en equipo para alcanzar los objetivos. En este sentido, tal como se define la comunicación, implica la transmisión de Información para que dos o más personas puedan entenderse, sobre aspectos de relativa importancia y sobre los cuales privan valores, percepciones o creencias que puedan distorsionar o no la información contenida en el mensaje. Como proceso se inicia con un emisor que desea comunicar algo, a través de medios/códigos que tienen significado para el receptor, quien se forma una impresión de lo recibido como mensaje y la interpreta con respecto a su marco sociocultural referencial. En ese campo de acción se plantea el presente estudio que tiene como objetivo general determinar si los medios y la dirección de la comunicación, pueden ser considerados factores que inciden en la formación de ambientes fomentando el conflicto laboral en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, ubicadas en el municipio Cabimas. El método es deductivo, abordando una investigación cuantitativa, de diseño exploratorio-descriptivo. La información se recogió a través de un Cuestionario de preguntas dicotómicas en el lapso enero - diciembre del año 2013. Se concluye que la comunicación es un factor presente en el conflicto laboral.

**Palabras clave:** Comunicación, conflicto laboral, empresas de consumo masivo.

\*Sociologo MSc. Profesor Titular UNERMB. Coordinador Línea de Investigación Ethos y Culturas en la Organización. (CDHCT) jmpp52@gmail.com.

\*\*Profesora Asociada IUTC Investigadora Línea de Investigación Ethos y Culturas en la Organización (CDHCT) gilmaeladia@gmail.com.

\*\*\*Psicologa Profes Asistente UNERMB. Investigadora Línea de Investigación Ethos y Culturas en la Organización (CDHCT) gabrielacarolina@gmail.com

## COMMUNICATION: A BACKGROUND TO THE CONFLICT

### ABSTRACT

Overview the communication enables the human being to integrate the task with clear notion of the role to be played, developing their creativity, initiative and working together for the achievement of the objectives. In this sense, it is referred to the relationship between people and the transmission of information necessary to develop a task; but to this is added the fact that is used as a tool to change the behavior of the individual in order to direct it towards the achievement of individual objectives and group, expected. This perspective allows it to develop their creativity, taking initiative and working as a team to achieve objectives. In this sense, as defined communication, it involves the transmission of information so that two or more people can understand, about aspects of relative importance and which deprive values, perceptions, or beliefs that may distort the information contained in the message or not. As process begins with a transmitter that you want to communicate something through media/codes that have meaning for the receiver, who formed an impression of the received message and interprets it with regard to its social and cultural frame of reference. In this field of action arises this study that general objective is to determine if the media and the direction of communication, can be considered factors affecting the formation of environments by encouraging the labour dispute at consumer products companies, located in the Cabimas municipality. The method is deductive, addressing a quantitative research of exploratorio-descriptivo design. The information was collected through a questionnaire of dichotomous questions in the period January - December of 2013. It is concluded that communication is a factor present in the labour dispute.

**Key words:** Communication, labour dispute, massive consumption companies.

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se parte de la hipótesis que la comunicación forma parte de los antecedentes presente en los ambientes organizacionales conflictivo, como resultado del rol preponderante que tiene en el proceso de interacción humano. En el caso de organizaciones con numero alto de personal, alta rotación, cadena de mando diversidad en dirección horizontal y vertical, departamentalización en espacios congestionado de áreas funcionales, de comercialización y atención al público, cambio continuo de estanterías e inventario diario ocasionan fricciones entre el personal tanto al mismo nivel como en dirección ascendente y descendente.

A esos aspectos se le suma deficiencias en los medios que se utilizan para generar la información que a diario se demanda entre los niveles, departamentos y áreas para la atención oportuna como por ejemplo para la atención al público

en estanterías abiertas o en las áreas de control de cajas de pago o control de salida.

Estas situaciones de contexto organizacional que caracteriza a las empresas comercializadoras de alimentos de consumo masivo es el escenario en el cual se desarrolló la presente investigación con el objetivo de determinar si los medios y la dirección de la comunicación, pueden ser considerados factores presentes en los antecedentes que inciden en la formación de ambientes que fomenten conflictos interpersonales. Se toman estos dos factores de la comunicación, ya que consideramos que en las empresas del gran flujo de personal la direccionalidad de la comunicación para, por ejemplo, la asignación de ordenes escritas o verbales y; los medios que se utilicen para llevar de forma oportuna y clara, puede llegar a alterar o aminorar situaciones de fricción entre los empleados y entre estos y su línea de mando jerárquica. Máxime si el clima organizacional,

por las mismas características de las organizaciones caracterizadas, presenta alteraciones en las relaciones que se dan entre el personal.

El estudio se fundamenta en un paradigma positivista, para fundamentar el análisis cuantitativo de las variaciones en la dirección de la comunicación y los medios de que dispone la organización para aminorar la conflictividad entre el personal. En este sentido el estudio se apúntala en autores como Robbins (2005), Gibson (2009), Alles (2007) y Ribero (2000) entre otros en los cuales desde la visión del comportamiento organizacional se busca fundamentar, desde un enfoque cualitativo la descripción analítica el objetivo del estudio.

Par tal fin aplico, en un trabajo de campo, una entrevista estructura de dos alternativas a una muestra de 40 empleados fijos, de dos empresas comercializadora de alimentos ubicados en el municipio Cabimas.

El estudio arrojó dos elementos conclusivos importantes, el primero que la comunicación no

lleva necesariamente a conflictos en las empresas de la población; si es un factor presente en el ambiente proclive a desarrollar conflictos interpersonales en la organización.

### **Teoría y Método**

La comunicación es en esencia transmisión de información entre dos o más personas de mensajes, a partir de medios y códigos preestablecidos. Robbins (2005) establece que la comunicación es la relación entre un emisor y un receptor en condiciones de reciprocidad igualitaria. El proceso de comunicación implica un emisor y un receptor, (Villamizar, 2000), el primero trasmite un mensaje a través de un canal determinado y códigos establecidos. El mensaje puede sea oral, escrito o gestual, transmitido mediante palabra, memorando, teléfono, computadora, o mediante otro canal preestablecido, forma parte del sistema de comunicación que está sujeto a las percepciones y otras barreras que intervienen en el

intercambio de mensajes con sentido ideológico y simbólico.

En el campo organizacional puede asumir varias direcciones dependiendo del sentido, jerarquía u orientación de la orden, a saber:

a. Descendente: Es la comunicación que fluye por los medios formales, de los niveles altos hacia los niveles bajos de la organización.

b. Ascendente: Esta se refiere a la retroalimentación que reciben los gerentes de la información u orden emitida al subordinado.

c. Lateral: La comunicación formal que fluye entre niveles de igual jerarquía en la organización se denomina comunicación lateral. Es una comunicación entre personal del mismo rango que distribuye información acerca de la ejecución de tareas compartidas o que requieren de la participación de varios departamentos para su conclusión.

Por otra parte, los medios de comunicación son variados y dependen del tipo de la estructura y procesos que contenga la organización. Es conveniente

aclarar que se hace referencia al tipo formal, para evitar contaminar el estudio con actuaciones informales que no contengan un registro establecido en las organizaciones objeto del estudio.

Básicamente se emplean los siguientes (Robbison y Coulter (2005):

a. Persona a persona: Se efectúa de forma directa, de persona a persona. Este proporciona retroalimentación directa e inmediata. Los interlocutores pueden afirmar o modificar su enfoque, dándole énfasis en base a la conducta que asuma cualquiera de los participantes del proceso de comunicación.

b. Instrucción colectiva. Básicamente son instrucciones que se imparten o bien directamente del gerente o por un delegado de este al colectivo o grupos de trabajo.

c. Oficios, memorando, comunicados: Comunicación básicamente escrita que fluye a distintas direcciones de la jerarquía de la organización.

d. Boletines y revistas: Son de carácter periódicos y comunican

información de interés general para el personal a todos los niveles de la organización.

e. Comités de concertación y de calidad: Buscan garantizar la comunicación interpersonal, sobre aspectos relativos a la eficiencia y eficacia del personal y de los procesos inherentes al trabajo.

f. Carteleros: medio efectivo de comunicación que ofrece información oportuna y variada sobre diversos tópicos inherentes al personal y al trabajo.

En este sentido, el ambiente propicio para la comunicación se logra cuando cada quien sabe y espera del interlocutor respeto a las opiniones y sugerencias, por más disímiles que estén sean. De allí que la organización cataloga los medios de comunicación de acuerdo a topologías preestablecidas, que se pueden resumir en:

1. Formales: Cuando la información circula por los canales direccionales contemplados en la estructura administrativa de la empresa. Su contenido está referido a la actividad técnico/administrativa de la

organización. Es lenta en su ejecución y su temporalidad en ocasiones puede atentar con el ritmo del trabajo.

2. Informales: La información circula por medios diferentes a los que establece la estructura administrativa formal de la organización. Son de alta velocidad y corta temporalidad, a través de los cuales fluyen informaciones referidas a aspectos laborales que requirieren velocidad en la orden.

3. Verticales considerados de sustentación de la jerarquía, ya que dan cuenta de la ascendencia y descendencia de la comunicación siguiendo un orden preestablecido.

4. Horizontales que se desarrollan entre el personal que realiza tareas a un mismo nivel en la organización. Esta es de carácter informal, aun cuando se sustenta en la formalidad de la dirección de la orden.

En este contexto y, en concordancia con el propósito de la investigación, se entiende por conflicto laboral las situaciones en las que dos o más partes "...interesadas están en desacuerdo

entre sí” (Chiavenato, 2002: 399). Esta definición apunta al desacuerdo que puede tener múltiples causas, entre las cuales sobresalen las interferencias en las operaciones de la organización, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización.

Por paradójico que sea, es conveniente citar a Robbins (2005) en tanto que expresa que “...una de las principales concepciones erróneas... que casi todos tenemos es que la mala comunicación es la razón de los conflictos” (pág. 184) Mas adelante expresa el mismo autor, que “...existen evidencias considerables que indican que los problemas en los procesos de comunicación retardan la colaboración y fomentan malos entendidos” (Ibid)

Por otra parte, para Robbins (189; 2005) el “...conflicto es todo tipo de oposición o de interacción antagónica” entre el personal de la organización producto de percepciones, valores, comunicación. Poder, posición social

que lleve a la formación de criterios, opiniones, decisiones, actuaciones o comportamientos contrapuestos.

En Gibson (2009) encontramos orientaciones conceptuales hacia la comprensión de los conflictos como la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones, de allí que esta autora señale que los conflictos son resultado de, entre otros factores, del idioma, la cultura, normas o estilos personales de comportamiento que entorpecen la comunicación efectiva y preparan el escenario para el conflicto.

Es importante para este trabajo la acotación de Gibson (2009) puesto que si bien la comunicación no es la razón expresa del conflicto, es a través de ella y los medios que utiliza la organización la vía expedita para lograr contrarrestar los efectos nocivos del conflicto laboral en las relaciones de trabajo. De allí que es importante acotar que en la organización se dan así mismo dos tipos de conflictos; el primero se refiere a los conflictos funcionales,

identificados como los que pueden mejorar la calidad de las decisiones o estimulan la creatividad en la resolución de problemas o la innovación o fomentan el interés por la resolución de problemas inherentes al trabajo o las relaciones personales.

Para autores como Gibson (2009), Chiavenato (2009) y Martínez (2009) el conflicto funcional es importante para la organización porque son apoyo fundamental a la toma de decisiones, lo que mejora el rendimiento del trabajo. El segundo tipo de conflicto es el disfuncional, el cual por oposición al primer tipo, este si tiene consecuencias destructoras para las relaciones laborales. Este tipo se origina cuando las decisiones, normas, valores o simplemente opiniones adversas se presentan de forma incontrolada suscitando descontentos irresolutos contrapuestos a los objetivos y metas del grupo.

La selección del medio de comunicación estimula efectos de percepción, filtro o activación de valores socioculturales en la

comprensión del mensaje son fuente que ofrecen oportunidades para que se suscite el conflicto. Estas situaciones son evidentes en tanto que la misma estructura de jerarquía, analizada desde el punto de vista de la dirección de la comunicación, genera situaciones de conflicto en tanto que la autoridad asignada a una o más delegaciones (desde el punto de vista vertical o horizontal) generan impulsos encontrados en la comprensión del control, desatando conflictos derivados de la asignación recursos, ascensos o capacitación, entre otros aspectos.

### **Métodos y Técnicas de Investigación**

La investigación siguió un método deductivo, de enfoque cuantitativo para abordar un diseño exploratorio-descriptivo. La población del estudio se compone de los empleados fijos que laboran en dos empresas de venta de productos de consumo masivo, ubicadas en el municipio Cabimas. Es importante destacar que se guarda a pedido del informante la confiabilidad de su



identificación y de las empresas consideradas.

El total de la población es aproximado; ya que no se contó con información oficial del número de empleados y su distribución por cargos. El aproximado entre las dos empresas es de 196. La muestra del estudio la conformaron por 40 de dos empresas de consumo masivo ubicadas en el Municipio Cabimas los cuales fueron seleccionados de forma intencional, no aleatoria. La selección se dio por dos condiciones:

- a. Que fuese trabajador fijo
- b. Que accediera voluntariamente a conceder la entrevista.

Se optó por esta estrategia de selección, ya que los empleados alegaron no disponer de tiempo o no estar autorizados para dar ese tipo de información. La técnica utilizada para la recolección de información fue el cuestionario, lo que permitió reunir información relacionada con varios aspectos relacionados del objeto de estudio.

## Análisis de datos

### A. Variable Comunicación

#### Indicador Medios de Comunicación

**Cuadro 1**

Medios aminoran conflictos

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados afirmo que los medios de comunicación contribuyen aminorar conflictos de tipo laboral y el 5%

opino que los medios de comunicación no contribuyen aminorar el conflicto laboral. Este resultado reafirma lo postulado por la

teoría consultada, que le otorga a los medios de comunicación papel fundamental para fomentar la

armonía necesaria para un ambiente proclive a contener el conflicto o aminorar su intensidad.

### Cuadro 2

Medios dan fluidez a relaciones interpersonales.

Alternativas	FA	FR
Si	36	90
No	4	10
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 90% de los entrevistados afirmo que los medios de contribuyen aminorar los conflictos laborales, al aportarle fluidez a las relaciones interpersonales; mientras que el 10 % de los entrevistados opino negativamente. Desde luego, los

medios de comunicación cuando forman parte de una política en las organizaciones, le dan fluidez a las relaciones interpersonales lo que aminora y/o evita conflictos laborales.

### Cuadro 3

Ubicación de los medios afecta la comunicación

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados opino que si está colocada en carteleras o sitios visibles la información que considera importante para la ejecución de su trabajo y un 5% opino de forma negativa al respecto. En las

organizaciones es fundamental que el empleado conozca los lineamientos de políticas, organigramas y aspectos relativos al desempeño diario de su trabajo. De allí que las carteleras sean medios, aun cuando no los únicos,

comúnmente utilizados por las organizaciones para dar a conocer información de importancia para el trabajador.

**Cuadro 4**

Utilizan Medios formales para informar cambios

Alternativas	FA	FR
Si	13	32,5
No	27	67,5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 67,5% de los entrevistados negó que anuncien los cambios a realizarse en la empresa y el 32,5% opino que si se les anuncia, por esto se dice que la empresa no utiliza medios adecuados para emitir la información o mensajes. Tal como se expresó anteriormente, si bien la cartelera es un medio adecuado para suministrar información de importancia, en las organizaciones es necesario diversificar los medios

de comunicación a utilizar. En la teoría moderna de la comunicación se proponen los medios directos para dar a conocer información puntual o recibir y dar retroalimentación al trabajador. La comunicación cara a cara o personal resulta importante y no se puede sustituir por la información de la cartelera de tipo general y no privada.

**Cuadro 5**

Utilizan los medios disponibles

Alternativas	FA	FR
Si	8	20
No	32	80
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 80% de los entrevistados negó que utilice los medios de comunicación disponibles en la empresa para comunicarse con sus compañeros de trabajo y el 20% afirmó que si los utiliza. Es evidente que así suceda, cuando la comunicación en la empresa asume la forma de cartelera, lo cual no permite crear vínculos de integración

entre los trabajadores. Fenómeno común que se toma como punto de partida para desarrollar la comunicación informal entre los trabajadores de un mismo nivel de operario, no solo para tratar aspectos relativos al trabajo, sino que se incluyen aspectos de amistad y compañerismo.

### Cuadro 6

Medios utilizados propician la participación

Alternativas	FA	FR
Si	12	30
No	28	70
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 70% de los entrevistados negó que los medios de comunicación de la empresa permitan la participación del trabajador en la toma de decisión y el 30% opino afirmativamente. Es alto el 70% afirmativo, lo que abre la reflexión acerca de la posibilidad de crear ambientes proclives al

conflicto, al evitar la fluidez de las relaciones de participación del trabajador en la toma de decisión de la empresa. Este aspecto es puntual para comprender como la comunicación es antecedente del conflicto. El trabajador debe sentir que es tomado en cuenta para las cuestiones relativas a su tarea diaria.

### Cuadro 7

Consideran su opinión para tomar decisiones

Alternativa	FA	FR
Si	5	12,5
No	35	87,5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 87,5% de los entrevistados negó que se toman en cuenta las opiniones de ellos a la hora de tomar decisiones y el 12,5% opino que si se toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. De esta afirmación se soporta el anterior

planteamiento argumentado en el ítem anterior. No obstante como ítem de control, se reafirma que el trabajador necesita sentir que sus opiniones son consideradas en la empresa.

### Cuadro 8

Utilizan medios adecuados a la información

Alternativas	FA	FR
Si	28	70
No	12	30
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 70% de los entrevistados opino que los medios de comunicación utilizados por la empresa para la solución de

conflictos laborales son adecuados y el 30% opino que la empresa no utiliza medios adecuados para la solución de conflictos laborales.

## Dirección de la comunicación

**Cuadro 9**

El supervisor sigue la línea de mando

Alternativas	FA	FR
Si	29	72,5
No	11	27,5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 72,5% de los entrevistados expreso que la comunicación que tiene su supervisor sigue la línea de mando y dirección establecidos en la empresa; mientras que el 27,5% expreso que la comunicación que tiene el supervisor con ellos no sigue la cadena de mando y dirección. Este aspecto es importante

considerar en el apuntalamiento del objetivo de la presente investigación; Es necesario que la dirección de la comunicación siga la cadena de mando. Esta acción debe estar sustentada en la fluidez y claridad de la orden emanada o de la respuesta del trabajador.

**Cuadro 10**

Los supervisores respetan la línea de mando

Alternativas	FA	FR
Si	36	90
No	4	10
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 90% de los entrevistados afirmo que los supervisores respetan la línea de mando en la dirección de la comunicación y el 10% negó que hubiera coordinación de la

comunicación. Seguir la cadena de mando en la dirección de la comunicación es vital para sustentar la jerarquía y el orden normativo de la empresa.

### Cuadro 11

Inmediatez de la retroalimentación según la línea de mando

Alternativas	FA	FR
Si	18	45
No	22	55
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 55% de los entrevistados afirmo que no que es inmediata la retroalimentación en la comunicación y el 45% opino que si obtienen retroalimentación inmediata. Es

evidente que no lo sea, en tanto el trabajador no siente que se considere su opinión o comentario para la toma de decisiones en asuntos relativos a su trabajo.

### Cuadro 12

Coherencia en la comunicación

Alternativas	FA	FR
Si	25	62,5
No	15	37,5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 62,5% de los entrevistados afirmo que existe coherencia en la dirección de la comunicación y el 37,5% negó que exista coherencia en la dirección de la comunicación. Es obvio que el comportamiento de la variable comunicación pase por la existencia de coherencia en la dirección de la comunicación, aun

cuando en eventos puntuales no se ciña a la dirección normativa de la cadena de mando. En la organización la comunicación informal sustituye con eficiencia los medios formales, contribuyendo a darle fluidez y prontitud a decisiones o consideraciones.

Es importante considerar en todo caso la red de comunicación que se establece en dos sentidos; El primero referido a la dirección de la comunicación en cuanto ascendente, descendente y/o lateral establecidos en la estructura formal de la

organización. En segundo lugar no se puede negar la influencia que ejerce la comunicación informal que determina el flujo de la información, sin considerar los medios formales de comunicación.

### Barreras en la comunicación

**Cuadro 13**

Barreras en la comunicación

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados afirmo que si existen barreras de comunicación en la empresa y el 5 %

opino que no existen barreras de comunicación en la empresa.

**Cuadro 14**

Las barreras distorsionan la comunicación

Alternativas	FA	FR
Si	25	62,5
No	5	12,5
No Contesto	10	25
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo, y Álamo, 2013

El 62,5% de los entrevistados afirmo si existen barreras que distorsionan la información, en tanto

que el 12,5% dijo que no existían barreras y un 10% se limito a no contestar. Las barreras de



comunicación están presentes en toda organización. De allí que sea conveniente considerar que al interrogar al trabajador sobre este

aspecto pueda pesar la duda de suministrar información que bien podría colocarlo en situación de conflicto o penalización.

### Cuadro 15

La comunicación fluye por los medios formales en la dirección adecuada

Alternativas	FA	FR
Si	12	30
No	28	70
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 70% de los entrevistados opinó que no fluye con claridad y prontitud, mientras el 30% afirmó que sí fluye con claridad y prontitud. Este ítem de control permitió evidenciar

que existen elementos de convicción para confirmar la existencia de barreras en la comunicación en la empresa.

### Cuadro 16

Las barreras generan conflicto

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados afirmó que las barreras en la comunicación pueden generar conflictos y el 5% negó que las barreras en la comunicación generen conflictos entre el personal, departamento o sección de la

empresa. Es conveniente acotar que para el análisis no se considero topología alguna de barreras en la comunicación (culturales, físicas, estructurales, o psicológicas), más bien se considero la fluidez y dirección en tanto que factores

influyentes en las relaciones interpersonales.

Se considero la posibilidad que el subordinado pueda sentir la influencia en cuanto la jerarquía de cargo, lo que inhibe la comunicación. El subordinado tiende a protegerse de la influencia o poder del cargo inmediato superior, lo que provoca según la autora J Gordón la “distorsión de la información” (278,

1997) En la literatura revisada se establece que es fundamental generar “un entorno de confianza y tolerancia” (281, ídem) en el cual se use la comunicación para resolver problemas y no como una acción evaluadora e intimidatorio, que a la final conduciría a colocar al empleado en posición ofensiva al sentirse amenazado por su superior.

## B. Variable Conflicto Laboral

### Definición de conflicto laboral

**Cuadro 17**

Conflictos en la organización

Alternativas	FA	FR
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 75% de los entrevistados negó que existieran conflictos en la empresa y el 25% afirmó que existen conflictos de tipo laboral en la empresa. Esta negativa bien podría venir de la posibilidad real del buen

funcionamiento de medios de comunicación informales que le facilitan los trámites y operaciones informativas necesarias a suministrar en la empresa.

**Cuadro 18**

Involucrado en conflictos

Alternativas	FA	FR
Si		
No	40	100
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistados en algún conflicto de tipo laboral en negó que hubiese estado involucrado la empresa.

**Cuadro 19**

Conflicto altera las relaciones interpersonales

Alternativas	FA	FR
Si	40	100
No		
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistados respondió afirmativamente. Es importante este ítem, porque permite medir la claridad conceptual que el trabajador tiene acerca del conflicto. De allí que el trabajador tiene una idea clara de lo que es conflicto y de las consecuencias que tiene para las relaciones interpersonales.

**Cuadro 20**

El conflicto mejora las relaciones interpersonales

Alternativas	FA	FR
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 75% de los entrevistados opino que el conflicto laboral no contribuye a mejorar las relaciones entre los empleados y el 25% opino

que si contribuye a mejorar las relaciones entre los empleados. Esta afirmación es resultado también de la antigua conseja de ver en el conflicto solo aspectos de carácter negativo. De allí que al definirlo como todo aquello que genera alteraciones en las relaciones entre personas, departamentos o áreas;

indiscutiblemente no debería tener aspectos positivos para la organización. Por lo tanto investigaciones de este tipo, contribuyen a divulgar nuevos planteamientos entre los trabajadores, gerentes y empresas de la Costa Oriental del Lago

### Indicador Disfunción

**Cuadro 21**

Conflicto se da por utilizar medios informales

Alternativas	FA	FR
Si	40	100
No		
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistado opino el conflicto de tipo laboral se presenta cuando las decisiones, normas, valores o simplemente

opiniones adversas, se dan en forma incontrolada, resultado de utilizar medios informales de comunicación.

**Cuadro 22**

Conflicto disminuye la comunicación

Alternativas	FA	FR
Si	40	100
No		
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistados opino que el conflicto de tipo laboral disminuye y dificulta la comunicación interpersonal en la empresa.

#### Cuadro 24

##### Medios y dirección informales generan conflictos

Alternativas	FA	FR
Si	100	100
No		
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistados opino que la utilización de medios inadecuados en la comunicación contribuye a crear las condiciones para que se presenten conflictos laborales en la empresa. Como se puede observar, en la respuestas anteriores, hay la firme convicción que el conflicto forma parte de los elementos considerados negativos en la organización. Así mismo, la dirección de la comunicación aparece involucrada en la generación de conflictos. Una primera evidencia está en la afirmación que hacen los

trabajadores en lo referente a que las decisiones, normas, valores o simplemente opiniones adversas, se dan en forma incontrolada. Lo cual en opinión de los autores de la literatura revisada, es condición favorable para desarrollar un ambiente de conflicto en la organización. Otro aspecto importante es la afirmación referida a la utilización en la empresa de medios inadecuados y la presencia de barreras en la comunicación, para crear un ambiente proclive al conflicto.

**Indicador Funciones****Cuadro 25**

El conflicto genera interés por su solucionar problemas

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados opino que el conflicto laboral fomenta el interés en solucionar problemas entre los empleados y el 5% opino que el conflicto laboral no fomenta el interés en solucionar problemas

entre los trabajadores. Para el trabajador si bien el conflicto no es nada positivo, si puede fomentar el interés en resolver o solucionar problemas cuando ya están presentes.

**Cuadro 26**

Se dan relaciones interpersonales, aun en condiciones de conflicto

Alternativas	FA	FR
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 95% de los entrevistados afirmo que si existen buenas

relaciones interpersonales y el 5% opino negativamente al respecto.

**Cuadro 27**

La dirección de la comunicación aminora el conflicto

Alternativas	FA	FR
Si	0	100
No		
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 100% de los entrevistados con su supervisor contribuye a afirmar que mantener comunicación aminora el conflicto.

### Cuadro 28

La comunicación horizontal aminora el conflicto

Alternativas	FA	FR
Si	29	72,5
No	11	27,5
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 72,5% de los entrevistados afirmo que mantener comunicación con sus compañeros de trabajo aminora el ambiente de conflicto en la empresa y el 27,5% opino negativamente al respecto. Aspecto que subyace en toda la sustentación de la presente investigación en tanto

que es conveniente para la organización utilizar medios de comunicación basados en la relación directa entre las personas. No es conveniente que la empresa centre su política de comunicación en la utilización de carteleras y medios indirectos de comunicación.

### Cuadro 29

El conflicto aminora las relaciones interpersonales

Alternativas	FA	FR
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100

**Fuente:** Perozo, Perozo y Álamo, 2013

El 75% de los entrevistados negó que al finalizar el conflicto quede entre los empleados sentimientos de rencor, enemistad o algún otro síntoma de hostilidad. Un

25% afirmo que al finalizar el conflicto queda entre los empleados sentimientos de rencor, enemistad o algún otro síntoma de hostilidad. En el contexto del análisis presentado,

quedan planteamientos que son importante rescatar para aportar al lector la orientación, que no encasillamiento, que el autor de este trabajo de investigación le asigna a la comunicación como fundamento para la creación de ambientes donde el conflicto es mínimo en su manifestación. Es abundante la cantidad de literatura especializada que da cuenta de la energía humana que se desperdicia para aminorar la presencia de barreras en la comunicación y la presencia al unísono de conflictos en las organizaciones.

Un elemento presente es el deseo manifiesto de los empleados entrevistados a otorgarle a la comunicación la posibilidad de mantener fluidez en los canales de comunicación para aminorar la presencia de conflictos. De allí que sea importante como lo plantea el Dr. Lair Ribeiro (2004, pág. 26) la necesidad de distinguir los "...diferentes aspectos del intercambio de información entre las personas, y poner en practica ese conocimiento".

La acción descrita contribuye a facilitar el flujo de información, necesario para lograr persuadir a los empleados involucrados en situaciones de conflicto, a buscar puntos de convergencias entre los distintos enfoques para llegar a decisiones compartidas. Estos planteamientos se sustenta en los postulados del Dr. Ribeira (2004) en tanto que el conflicto rompe la zona de comodidad organizacional y coloca al descubierto el temor a lo desconocido. Lo desconocido pasa por aprender y desaprender conductas; En las organizaciones el cambio y las decisiones que fluyen por canales cargados de ruido y distorsiones conllevan a fomentar ambientes proclives al conflicto organizacional.

## **CONCLUSIONES**

✓ Es importante considerar a manera de conclusión general que la comunicación si bien no conlleva "per se" a conflictos laborales, si es un factor presente en el ambiente proclive a desarrollar conflictos laborales. Conclusión que así mismo



se sustenta en lo anunciado el basamento teórico del estudio en texto citado de Robbins (2005) que hace referencia a la comunicación como antecedente del conflicto laboral.

Pero observemos como se comportaron las variables e indicadores del estudio, para comprender mejor los objetivos y justificación del presente estudio.

✓ En cuanto a los medios de comunicación se concluye que en general los medios de comunicación son los adecuados para aminorar conflictos, entre otros factores, por mantener fluidez en las relaciones interpersonales. De allí que su opinión sea favorable respecto a los medios de comunicación utilizados en la empresa del estudio para solucionar conflictos. Afirmaciones que se sustentan en la observación de cartelera informativas que específicas planes o cambios generales en aspectos relativos al trabajo. Esta posición sin duda alguna, permite razonar acerca del hilo conductor de la investigación en tanto que las comunicaciones

facilitan un ambiente proclive aminorar el conflicto.

Por ejemplo en el cuadro 7 se observa que el ochenta y siete como cinco por ciento de los entrevistados considera que los medios de comunicación utilizados en la empresa no permiten la participación del trabajador. Ello se debe a que la empresa pública en cartelera resoluciones que atañen al trabajo y no consideran los aspectos relativos a la participación del trabajador.

Es conveniente acotar que no basta solo la información referida en las carteleras; el trabajador demanda de la gerencia información de planes y logros o e los posibles cambios en las condiciones de trabajo. Por lo que se desprende que si bien los medios de comunicación, tipo cartelera, que trasmiten información general, dan información de carácter general, es necesario incorporar comunicación por escrito o cara a cara para trasmitirle al empleado los cambios o instrucciones que involucren su actividad laboral individual.

El trabajador debe sentir que su opinión es considerada en la toma de decisiones respecto a su trabajo. Tal como se observó en el análisis de la información en el cuadro 7 esta conclusión, no colida con la opinión de los entrevistados, en tanto que, afirman que los medios de comunicación de la empresa son adecuados para la resolución de conflictos cuando ya están presentes en la empresa.

✓ La Dirección de la comunicación hace que en el desarrollo de las tareas diarias, el trabajador cuente con información relativa a instrucciones de mando. Aun cuando no se puede concluir que la comunicación, en el caso de esta investigación, llegue en el contenido necesario, si funciona su sentido jerárquico en la cadena de mando, a través del medio adecuado. Esta situación se debe a que en la empresa se respeta y sigue la dirección de la comunicación en la cadena de mando de la empresa del estudio. Por teoría, la dirección de la comunicación facilita la transmisión de información diaria

al empleado, en cuanto a instrucciones de trabajo. De allí que la jerarquía de la cadena de mando funcione en tanto se distribuyen las ordenes de trabajo, utilizando los medios adecuados, aun cuando la retroalimentación no permita que el empleado perciba que su opinión es considerada para la toma de decisiones, llegando a lo que Alles (2007) alude a los defectos de información. Se afirma que el seguimiento y acatamiento de la cadena de mando, asegura que la comunicación mantenga la dirección adecuada para la solución de conflictos presentes en la organización. La conclusión se sustenta en la opinión favorable de los entrevistados a seguir y respetar la cadena de mando en la empresa.

✓ El empleado se dirige al supervisor inmediato para la resolución de conflictos. Esta actuación indiscutiblemente aminora la intromisión de barreras en la comunicación. Pero así mismo hacia abajo en la cadena de mando, el supervisor acata la dirección de la comunicación en cuanto a dirigirse a

los implicados en el conflicto, aun cuando no se de la retroalimentación esperada en cuanto los resultados. Siendo no ordinario efectuar interrogantes en las conclusiones, cabe preguntarse, ¿Trasmite el supervisor del trabajador a su superior inmediato la opinión del empleado? ¿Percibe el supervisor que sus opiniones y/o las que le trasmite su subalterno, son consideradas por su supervisor inmediato? Es posible que en esas conclusiones este un camino a seguir para la comprensión de la percepción del empleado en lo referente a que su opinión negativa a los procesos formales de comunicación en las empresas de la población. De allí que el sesenta y dos coma cinco por ciento de los entrevistados afirmaron que en la empresa hay coherencia en la dirección de la comunicación, lo cual es un signo positivo que contribuye aminorar el ambiente propicio a fomentar el conflicto laboral; Aun cuando se concluya que en la empresa existen barreras que

distorsionan la fluidez, claridad y prontitud en la información.

✓ Se concluye que las barreras de comunicación, en la empresa, contribuyen a generar el escenario propicio para un ambiente de conflicto laboral. Las barreras fundamentales en la empresa son:

1. Las carteleras no le brindan al empleado información individualizada, de las tareas a cumplir diariamente.
2. No hay medios de reconocimiento personal para el empleado.
3. Distorsión en el contenido de los mensajes
4. La información no es adecuada, clara y oportuna

Aun cuando se concluye que existen barreras de comunicación en las empresas de la población, en la presente investigación se observó que:

1. A través del proceso formal de comunicación en las empresas, se le proporciona información al empleado para que desarrolle sus tareas diariamente.

2. El empleado tiene información diaria de las metas esperadas en su trabajo.

En el caso específico de las empresas unidades de análisis se concluye que al momento de efectuar la recolección de la información, no hay conflictos de tipo laboral, entendiéndose por conflicto laboral toda situación que altere las relaciones entre los empleados y en el desenvolvimiento diario de su desempeño. Alteración que resulta de la alteración en las decisiones, normas, valores o simplemente opiniones adversas a las situaciones ordinarias de trabajo.

✓ El conflicto es una alteración entre las relaciones interpersonales o resultados de situaciones adversas en el trabajo resultado de decisiones, normas, valores y opiniones adversas en las situaciones ordinarias de trabajo. Así mismo esta conclusión justifica el estudio, y los estudios que se deriven, en tanto que:

a. En opinión de los entrevistados, el conflicto laboral no contribuye a mejorar las relaciones entre los

empleado. Esta opinión abre la inquietud por demostrar los postulados teóricos orientados a ver los conflictos como beneficiosos para la organización.

b. Que el conflicto laboral disminuye la fluidez, claridad y prontitud de la información

c. La utilización de medios inadecuados y las barreras en la comunicación contribuyen a crear las condiciones para que se presenten conflictos laborales en la empresa.

Estos aspectos son de intenso debate entre los teóricos del comportamiento organizacional y la administración. Además los anteriores aspectos enunciados, se contextualizan con la definición operacional del estudio en tanto que define el conflicto laboral como toda forma de interrupción en el flujo de comunicación, que genera malestar o inconformidad en las relaciones interpersonales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, Marta (2007) Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a

través de Gestión por competencias.  
Editorial Hranica, S.A. Buenos Aires.

CHIAVENATO, Idalberto (2002)  
Gestión de talento humano. El nuevo  
papel del recurso humano en las  
organizaciones. Traducción de  
German Villamizar Editorial McGraw-  
Hill, Colombia.

\_\_\_\_\_ (2009)  
Comportamiento organización: La  
dinámica del éxito en las  
organizaciones. Editorial McGraw-  
Hill, Colombia.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, J.  
(2000) Comportamiento Humano en  
el trabajo. Mc Graw Hill. Décima  
edición. México.

GIBSON, James, IVANCEVICH,  
John y otros (2007) Organizaciones.  
Editorial Mc Graw Hill, Bogota.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM,  
Jonh (2009) Comportamiento  
Organizacional. Editorial Cengage  
Learning

HERNANDEZ S, Roberto y otros  
(2006) Metodología de la

Investigación. Cuarta Edición.  
Editorial Mc Graw Hill, Mexico

MARTINEZ, Carlos (2011)  
Psicología social en las  
organizaciones. Editorial Lugar.  
España.

RIBEIRO, Lair. (2000) La  
comunicación eficaz. Transforme su  
vida personal y profesional  
mejorando su capacidad de  
comunicación. Nueva versión  
revisada y aumentada. Editorial  
Urano, SA. España.

\_\_\_\_\_ (2004) La magia  
de la comunicación. Editorial Urano.  
España.2004.

ROBBINS, Stephen. (2004)  
Comportamiento organizacional.  
Conceptos, controversias y  
aplicaciones. Prentice-Hall  
Hispanoamericana. México.

ROBBINS, Stephen y  
COULTER, Mary (2005)  
Administración. Editorial Pearson  
Educación. México.

SABINO. Carlos. (2000) El Proceso de la Investigación. Editorial Lumen, México.

VILLAMIZAR, German A. (2000) Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México.