ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A CONTACT CENTER IN LIMA (PERU)

David Isaías Yauri-Jaramillo[1]; Luz Marina Chira-Sencio[1]; Yrca Neir Salazar-Urruchi[1]; Hugo Jesús Salas-Canales[1*]

[1] Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

*Corresponding author: Hugo Jesús Salas-Canales; hsalas@cientifica.edu.pe

Abstract: ***Deficient communication is often the root cause of conflicts that hinder productivity in 21st-century companies. Based on this initial premise, the present research analyzed the impact of organizational communication on conflict management within a contact center in Lima (Peru) during 2023. Employing a quantitative approach with an explanatory scope, a census was conducted among 80 employees from the Telemarketing Area through questionnaires with high internal consistency (Cronbach's Alpha of 0.826 and 0.839 for each construct). The results, analyzed using ordinal regression, demonstrated that organizational communication had a direct and significant impact on conflict management, explaining 82.2% of its variability (Nagelkerke = 0.822; p < 0.05). Dimensional analysis revealed decisive incidences in assertiveness (85.9%), negotiation (81.5%), and interpersonal relationships (87.5%). The study concludes that strengthening information flows and managerial assertiveness is essential to mitigate ambiguity and optimize group cohesion. These findings highlight the need to manage communication as a strategic tool to ensure operational stability and the well-being of human capital.***

Keywords: ***Organizational communication, conflict management, assertiveness, negotiation, and interpersonal relationships.***

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS: EVIDENCIA EMPÍRICA DE UN CONTACT CENTER EN LIMA (PERÚ)

David Isaías Yauri-Jaramillo[1]; Luz Marina Chira-Sencio[1]; Yrca Neir Salazar-Urruchi[1]; Hugo Jesús Salas-Canales[1*]

[1] Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

*Corresponding author: Hugo Jesús Salas-Canales; hsalas@cientifica.edu.pe

Resumen: ***Una comunicación deficiente es, a menudo, la raíz de los conflictos que paralizan la productividad en las compañías del siglo XXI. Tomando en cuenta dicha premisa inicial, la presente investigación analizó el impacto de la comunicación organizacional en la gestión de conflictos dentro de un contact center en Lima (Perú) durante el 2023. Bajo un enfoque cuantitativo y alcance explicativo, se aplicó un censo a 80 colaboradores del Área de Televentas mediante cuestionarios con alta consistencia interna (Alfa de Cronbach de 0.826 y 0.839 para cada uno de los constructos). Los resultados, analizados mediante la técnica de regresión ordinal, demostraron que la comunicación organizacional impactaba directa y significativamente en la gestión de conflictos, explicando el 82.2% de su variabilidad (Nagelkerke = 0.822; p < 0.05). En el análisis dimensional, se hallaron incidencias determinantes en la asertividad (85.9%), la negociación (81.5%) y las relaciones interpersonales (87.5%). El estudio concluye que fortalecer los flujos informativos y la asertividad directiva es esencial para mitigar la ambigüedad y optimizar la cohesión grupal. Estos hallazgos subrayan la necesidad de gestionar la comunicación como una herramienta estratégica para garantizar la estabilidad operativa y el bienestar del capital humano.***

Palabras claves: ***Comunicación organizacional, gestión de conflictos, asertividad, negociación y relaciones interpersonales.***

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación constituye un proceso intrínseco a la naturaleza humana que ha evolucionado de manera concomitante con el desarrollo de las estructuras sociales. En este sentido, dicha facultad se ha consolidado como una herramienta fundamental en diversos contextos de integración comunitaria, transformándose continuamente para satisfacer las necesidades de los distintos ámbitos de la vida del individuo [1].

En el entorno empresarial contemporáneo, la globalización ha impulsado una expansión internacional que incrementa la complejidad cultural y lingüística de las organizaciones. Esta dinámica exige una gestión comunicativa proactiva y minuciosa, tanto a nivel interno como externo, dado que la viabilidad organizacional depende estrictamente de la fluidez en el intercambio de mensajes. Por consiguiente, aunque la internacionalización ofrece oportunidades económicas, también impone desafíos operativos sustanciales que requieren un abordaje detallado para salvaguardar la eficiencia institucional [2], [3].

En el ámbito corporativo, la comunicación se define como una herramienta estratégica que aporta valor tanto al desarrollo del capital humano como al plan de negocios de cualquier entidad. Esta disciplina articula canales formales para gestionar relaciones con colaboradores internos y grupos de interés externos (stakeholders) [4]. Al respecto, el flujo informativo se reconoce como un componente operativo esencial que permite alinear los objetivos institucionales con las expectativas sociales [5]. De este modo, la comunicación facilita la comprensión del recurso humano y actúa como un mecanismo para evaluar la productividad y el desempeño organizacional.

La comunicación organizacional constituye una herramienta de gestión crítica que sustenta la estrategia institucional, facilita la motivación del personal y garantiza la socialización de los objetivos corporativos; asimismo, este proceso es determinante en la configuración de la percepción externa de la entidad. En este sentido, la función comunicativa posee una jerarquía estratégica equivalente a áreas fundamentales como las finanzas, el capital humano, el marketing y la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) [6]. Por otra parte, el propósito fundamental de la comunicación corporativa radica en el diseño de una estrategia integral orientada a informar, educar y sensibilizar tanto a los públicos internos como externos. Este enfoque fomenta la participación activa de los colaboradores, robustece la cultura organizacional y actúa como un eje articulador para la gestión de conflictos, la optimización de procesos y el fortalecimiento de la imagen institucional [7].

La articulación entre comunicación y organización en entornos de alta complejidad facilita procesos críticos como la definición de objetivos, la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico. Bajo esta premisa, se establece que la integración de la comunicación en la planificación estratégica fortalece la capacidad de respuesta de las organizaciones ante contingencias, permitiéndoles superar diversas dificultades operativas y del entorno [8].

El conflicto organizacional se concibe como el conjunto de tensiones y desavenencias que emergen de la divergencia en objetivos, valores o recursos limitados, siendo un componente intrínseco a la dinámica institucional [9]. Al respecto, la resolución de conflictos constituye la intervención imperativa ante la presencia de conductas destructivas o resultados adversos derivados de procesos comunicativos ineficaces, con el fin de mitigar las consecuencias perjudiciales para la entidad [10].

La eficacia en los flujos comunicativos incide directamente en la operatividad institucional, de modo que una gestión deficiente actúa como un catalizador de tensiones internas. Al respecto, el escenario de conflictividad laboral en el sector privado presentó indicadores complejos durante el periodo reciente; según reportes del sector, el 53% de los directivos de recursos humanos manifestó un incremento en la conflictividad laboral, mientras que un 34% indicó estabilidad y solo un 12% reportó una reducción de los mismos [11].

En concordancia con datos del año 2023, el incremento en la conflictividad laboral se derivó de la transición obligatoria hacia el teletrabajo y la consecuente necesidad de adaptar canales de

comunicación eficaces para la transmisión de directrices. Este entorno de cambios constantes en el mercado laboral ha exacerbado la inconformidad del personal, escalando en reclamos que demandaban una gestión preventiva. En este contexto, la comunicación asertiva, el diálogo bilateral y una estrategia robusta en la resolución de conflictos se consolidaron como elementos fundamentales para garantizar la estabilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales [12].

La unidad de análisis corresponde a una corporación transnacional de servicios de contact center con presencia en Perú desde 2007. Actualmente, la organización emplea a más de 2000 colaboradores distribuidos en diversas sedes de Lima Metropolitana. Su cartera de servicios abarca la gestión integral de la experiencia del cliente, incluyendo soporte comercial, prevención de deserción y gestión de reclamaciones para cuentas nacionales e internacionales. Dada la magnitud de sus operaciones y la diversidad de su mercado, la institución requiere de una estructura de comunicación organizacional altamente eficiente para garantizar la calidad del servicio y la responsabilidad operativa.

En este escenario, la compañía analizada presenta deficiencias críticas en la comunicación vertical y horizontal, lo que ha derivado en una agudización de los conflictos internos. En el contexto del contact center estudiado, donde la inmediatez es la norma, la desconexión entre la directiva y el personal operativo en el Área de Televentas ha transformado el flujo informativo en un sistema opaco y punitivo. Esta falta de transparencia en la difusión de las métricas de rendimiento y las estructuras de comisiones impide que el trabajador tenga certeza sobre su propio desempeño, desplazando el enfoque del logro de objetivos hacia una preocupación constante por la arbitrariedad en sus ingresos.

La falta de información real y la mala gestión de las dudas sobre los descuentos en el sueldo hacen que los trabajadores sientan que el sistema de pagos es injusto; cuando no se explican con claridad las razones de las penalizaciones económicas, surge una sensación de malestar y desconfianza. El personal percibe que el esfuerzo invertido no se refleja correctamente en sus ingresos, lo que genera un sentimiento de frustración al no comprender cómo se maneja su propio dinero.

Este problema se agrava porque no existen respuestas rápidas ni claras por parte de los supervisores. Al quedar las dudas sin resolver, el ambiente de trabajo se vuelve tenso y los empleados dejan de confiar en la honestidad de la empresa. Esta situación transforma lo que debería ser una duda administrativa en un conflicto emocional profundo, dañando la relación entre los colaboradores y sus jefes, y afectando directamente el compromiso de los equipos con sus metas de ventas.

Consecuentemente, la carencia de una intervención directiva basada en la mediación y el diálogo ha ocasionado que las fricciones internas trasciendan los límites de lo estrictamente laboral. El deterioro de las relaciones interpersonales se manifiesta en un fenómeno de deslegitimación de la autoridad, donde el personal, al sentirse desatendido o vulnerado en sus derechos económicos, recurre a la desobediencia de los protocolos jerárquicos. Esta dinámica de confrontación no solo degrada el respeto hacia la línea de mando, sino que establece un entorno de trabajo caracterizado por la resistencia pasiva y la erosión de la cultura organizacional, comprometiendo finalmente la estabilidad y la operatividad de la compañía.

La ambigüedad en la difusión de mensajes dentro de la organización ha fracturado los procesos de retroalimentación, impidiendo que los representantes de ventas cumplan con los estándares de calidad exigidos y eviten penalizaciones económicas. Esta problemática se ve exacerbada por una supervisión que no provee el soporte técnico necesario ni comunica de manera concisa los cambios en los indicadores de gestión; por ende, estas deficiencias comunicativas han degradado el clima laboral y la productividad, evidenciando una falta de alineación estratégica desde los niveles jerárquicos superiores.

Asimismo, la limitada capacidad de liderazgo para gestionar conflictos y escalar de forma efectiva las demandas del personal hacia los niveles jerárquicos superiores obstaculiza la implementación de soluciones oportunas. La carencia de habilidades de negociación y asertividad en los mandos medios ha consolidado un conflicto de intereses basado en percepciones divergentes: mientras el colaborador percibe una subvaloración de su productividad y una remuneración inequitativa, la supervisión atribuye la falta de compensación al incumplimiento de los parámetros establecidos.

La convergencia de las deficiencias expuestas ha erosionado el sentido de pertenencia y la identificación institucional de los colaboradores. Para revertir esta tendencia, resulta imperativo optimizar los canales de comunicación interna, garantizando mecanismos efectivos de escucha activa y la integración de las sugerencias del personal en la toma de decisiones. Específicamente, se requiere la actualización permanente de las plataformas digitales corporativas y la eliminación de barreras técnicas en los flujos de información —como el bloqueo de correos institucionales— para asegurar el acceso oportuno a los indicadores de performance. Finalmente, se subraya la necesidad de implementar programas de integración y reuniones de alineamiento que refuercen la relevancia del capital humano dentro de la estructura organizacional.

En relación con estudios internacionales, investigaciones realizadas en Ecuador determinaron que la gestión equilibrada de los flujos descendentes, ascendentes y horizontales optimiza la confianza y la integración del personal en entornos presenciales y virtuales [13]. No obstante, se ha hallado que la carencia de canales de integración eficientes entre áreas en la industria láctea afecta directamente el cumplimiento de metas, evidenciando una comunicación ineficaz entre la gerencia y los colaboradores [14]. Por otro lado, estudios en Colombia diagnosticaron que la falta de respuestas oportunas por parte de los líderes en entornos de teletrabajo socava el bienestar y el logro de objetivos [15]. En una línea similar, la aplicación de la metodología Six Sigma en centros de atención telefónica permitió concluir que los errores operativos y la insatisfacción del cliente derivan frecuentemente de desvíos y falta de control en la información proporcionada [16]. Asimismo, investigaciones cualitativas en Indonesia establecieron que la precisión comunicativa es el patrón determinante para minimizar interpretaciones erróneas y controlar conflictos interpersonales [17], mientras que la falta de coordinación y socialización de información actualizada genera conflictos horizontales críticos entre divisiones operativas y técnicas [18]. Finalmente, se ha demostrado que la deficiencia en la comunicación y la evitación de conflictos incrementan el estrés laboral y la inseguridad del personal [19], [20]. Como respuesta, se sugiere que el fortalecimiento de competencias de liderazgo y destrezas comunicativas, bajo marcos como el situacional de Blanchard o el de Thomas y Kilman, es fundamental para la mitigación de desavenencias y el cumplimiento de las metas organizacionales [21].

En el ámbito peruano, se ha determinado que las habilidades de negociación y el dominio de la comunicación verbal y no verbal constituyen herramientas transversales para la resolución de conflictos, especialmente en roles de alta interacción directa [22]. Investigaciones recientes identificaron una correlación positiva (Rho = 0.284) entre la comunicación organizacional y el compromiso del colaborador, sugiriendo que la optimización de los canales internos es imperativa para fortalecer el sentido de pertenencia institucional [23]. Asimismo,

se ha demostrado una incidencia significativa y moderada (r = 0.511) del manejo de conflictos sobre el estrés laboral en equipos administrativos [24]. En una línea similar, análisis realizados en call centers en Piura concluyeron que el predominio de una comunicación descendente vertical y la proliferación de flujos informales actúan como catalizadores del estrés y la alta rotación de personal [25]. Por otro lado, en la región Cajamarca, se halló que las dimensiones ascendente y descendente de la comunicación son los pilares que sustentan la armonía y adaptabilidad del trabajo en equipo [26]. Esta postura es respaldada por evidencias que muestran una asociación robusta (0.797 en la escala de Spearman) entre la administración efectiva de la comunicación y el desempeño colaborativo en el entorno corporativo limeño [27]. Finalmente, las estrategias de intervención han validado que una comunicación corregida es el vehículo fundamental para la elección de estrategias de manejo de conflictos adecuadas (Rho = 0.633) [28]. De igual forma, se ha demostrado una conexión directa y fuerte (R = 0,766) entre las habilidades de negociación, la prevención de disputas y el clima organizacional [29]. En conjunto, la evidencia nacional subraya que la comunicación eficaz es el eje central de la estabilidad operativa en las organizaciones peruanas.

Con respecto a la variable independiente comunicación organizacional, la dinámica institucional se construye mediante la convergencia de la estructura, los actores y la atribución de significados con un propósito definido. Dado que todos los procesos están ligados al intercambio de información, la calidad de la comunicación determina directamente el funcionamiento global de la entidad [30]. En este sentido, el flujo comunicativo permite analizar los patrones de distribución de la información y el grado de involucramiento de los miembros, factores que impactan la efectividad de las relaciones y el cumplimiento de los objetivos corporativos [31]. La efectividad de este proceso se ve mediada por variables multifactoriales. Factores internos como la cultura organizacional, el uso de tecnología y el estilo de liderazgo son determinantes en la configuración de los mensajes [32], [33]; complementariamente, factores externos como el entorno económico y la presión competitiva obligan a ajustar las estrategias comunicativas para preservar la relevancia en el mercado [34]. Estos canales no solo facilitan la operación, sino que resultan cruciales para la institucionalización de normas y valores, impactando directamente en la complejidad de los modelos de toma de decisiones [7]. Finalmente, en contextos de alta exigencia operativa como los contact centers, la comunicación trasciende la mera transmisión de datos, pues la eficiencia en este sector depende de una coordinación fluida entre equipos y una retroalimentación continua que garantice la calidad del servicio [35]. Por tanto, la formación en competencias interpersonales y la comprensión profunda de las necesidades del cliente se consolidan como pilares estratégicos para optimizar la experiencia del usuario y la productividad del agente.

En relación con las dimensiones de la variable independiente, la comunicación descendente se ha consolidado como el flujo predominante para manifestar la autoridad y orientar las actividades institucionales [7]. Este proceso, que se origina en la alta dirección y transita hacia la base de la pirámide jerárquica, tiene como propósito fundamental la difusión de directivas, políticas y objetivos estratégicos [36]. Asimismo, este mecanismo no solo guía el desempeño operativo, sino que potencia el desarrollo profesional al asignar responsabilidades claras y establecer estándares de supervisión [37]. Para que este flujo sea efectivo, resulta indispensable el empleo de mensajes precisos y claros que faciliten la alineación de esfuerzos hacia metas comunes [38]. Contrariamente al flujo tradicional, la comunicación ascendente emerge desde los niveles operativos hacia la alta gerencia a través de consultas, sugerencias y retroalimentación [39]. Este intercambio es vital para la toma de decisiones informada, permitiendo que los directivos obtengan una visión matizada de la realidad operativa [40]. En este sentido, dicho enfoque fomenta el sentido de pertenencia y la motivación, al percibir al empleado como una fuente valiosa de innovación y soluciones estratégicas [41]. Además, la efectividad de esta dimensión depende de un clima de confianza que habilite el uso de herramientas como encuestas de satisfacción, informes de estado y reuniones de feedback [42], [43]. Finalmente, la comunicación cruzada trasciende las limitaciones de la estructura vertical al permitir la interacción directa entre miembros de distintas áreas o niveles jerárquicos. Esta dimensión actúa como un indicador del grado de confianza interna y de la capacidad de cohesión de los equipos de trabajo [44]. Esta modalidad, ya sea formal o informal, impulsa la colaboración interdisciplinaria y genera un entorno laboral más dinámico y satisfactorio [45]. En consecuencia, la comunicación cruzada desafía las jerarquías rígidas y se posiciona como una herramienta estratégica invaluable para la descentralización del trabajo y el éxito institucional en entornos contemporáneos [46], [47].

Con base en la variable dependiente gestión de conflictos, desde una perspectiva contemporánea, el conflicto se define como la interacción de intereses contrapuestos que pueden actuar como catalizadores de cambio y beneficio organizacional si se gestionan adecuadamente [17]. En este sentido, la gestión del conflicto constituye un enfoque estructurado mediante el cual el liderazgo identifica, clasifica y analiza las causas raíz de las desavenencias para implementar resoluciones eficaces. El conflicto se considera connatural al desarrollo social; por ello, la evolución de su tratamiento ha transitado de la confrontación hacia el uso de mecanismos alternativos como la negociación y la mediación [9]. El origen de estas tensiones reside frecuentemente en factores individuales, donde las actitudes, motivos y conocimientos diferenciados generan brechas perceptivas que exigen una mediación orientada al equilibrio de intereses [48]. Al respecto, se subraya la importancia de la capacidad reflexiva y la metacognición en los individuos, dado que el autoanálisis de los propios pensamientos y actitudes es fundamental para desarrollar una orientación hacia la negociación que transforme la situación conflictiva en un acuerdo constructivo [49]. En el contexto específico de los centros de atención al cliente (contact centers), la resolución efectiva de conflictos es un pilar de la eficiencia operativa y la reputación de marca. Las tensiones en este sector suelen derivar de la presión temporal, las expectativas insatisfechas del usuario y la precariedad de recursos; ante esto, resulta imperativo que los líderes diseñen ecosistemas laborales que trasciendan la mitigación reactiva, implementando estrategias proactivas como la capacitación en habilidades comunicativas y el establecimiento de políticas claras de resolución [50]. Al fomentar esta sinergia, las organizaciones no solo mejoran la moral del capital humano, sino que garantizan la excelencia en la experiencia del cliente.

Por el lado de las dimensiones de la variable dependiente, la asertividad es una competencia estratégica definida por la capacidad de comunicar opiniones y afectos de forma oportuna, transparente y respetuosa. Esta facultad se sustenta en la inteligencia emocional, permitiendo la regulación de emociones propias y ajenas para establecer interacciones saludables [51]; asimismo, se reconoce que la asertividad constituye un equilibrio comunicativo bidireccional que evita la imposición agresiva de criterios y fomenta una recepción abierta de información [52], [41]. La negociación, como segunda dimensión, se define como un proceso interactivo de intercambio y concesiones orientado a alcanzar acuerdos de beneficio mutuo. Esta se describe como un arte y una ciencia fundamentada en principios técnicos que se perfeccionan mediante la experiencia [10]. Este

proceso colaborativo busca el consenso a través de una comunicación efectiva que permita superar las diferencias iniciales y satisfacer las expectativas de todos los actores [53]. En el ecosistema de los contact centers, la capacidad negociadora es crítica para resolver disputas comerciales y laborales; en este contexto, se subraya que la empatía y la escucha activa son habilidades esenciales para gestionar situaciones críticas [54], [9]. La capacitación en estas competencias no solo optimiza la identificación de necesidades, sino que fortalece la retención de clientes y la reputación institucional. Finalmente, las relaciones interpersonales se conciben como vínculos de interdependencia basados en la confianza; estas interacciones son fundamentales para el desarrollo de la inteligencia emocional y la cohesión de los equipos [24]. Desde la gestión estratégica, mientras que en el plano objetivo estas relaciones facilitan el logro de metas, en el subjetivo impulsan el crecimiento personal. Sin embargo, se advierte que descuidar el bienestar humano por el beneficio económico afecta la sostenibilidad institucional [55], [56]. Por el contrario, un entorno de relaciones sólidas garantiza un desempeño sobresaliente y el cumplimiento de estándares de calidad.

Ante todo lo anteriormente detallado, el objetivo general de esta investigación es determinar el impacto de la comunicación organizacional (variable independiente) sobre la gestión de conflictos (variable dependiente) en un contact center de Lima (Perú) durante el 2023. Para ello, se plantean tres objetivos específicos que analizan las dimensiones clave de la gestión de conflictos: i) establecer la relación causal entre la comunicación organizacional y la asertividad, evaluando la capacidad de los colaboradores para expresar opiniones de forma respetuosa y clara; ii) evaluar el vínculo causal con la negociación, analizando la efectividad de los procesos de interacción y acuerdos mutuos ante intereses divergentes; e iii) identificar la relación de causalidad con las relaciones interpersonales, examinando la calidad de los vínculos socioemocionales y la interdependencia entre los miembros de la organización. Estos objetivos buscan determinar cómo la dinámica comunicativa interna influye en la resolución de conflictos, aportando evidencia contextualizada al sector de atención telefónica peruano.

La investigación se justifica teóricamente al analizar la comunicación organizacional y la gestión de conflictos como pilares de la eficiencia operativa y la retención del talento en entornos de alta presión. Este análisis permite comprender cómo el flujo de información y las estrategias de negociación impactan directamente en la productividad de un centro de atención telefónica [57], [58]. Desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece un valor instrumental para el área de Recursos Humanos, permitiendo la innovación de protocolos y la mejora de los resultados lucrativos mediante el fortalecimiento del bienestar laboral. Finalmente, la justificación metodológica reside en la aplicación del método científico bajo un enfoque cuantitativo y sistemático, garantizando la exactitud y validez de la data mediante el análisis estadístico de variables y la rigurosa validación de instrumentos, lo que permite la obtención de resultados objetivos y extrapolables que sirven de referente para futuras investigaciones en el sector.

La investigación presentó restricciones específicas que se abordaron estratégicamente para garantizar su ejecución, destacando el anonimato de la organización debido a políticas de confidencialidad y la delimitación del estudio únicamente a la sede del Cercado de Lima por la imposibilidad logística de abarcar las cinco dependencias de la capital; asimismo, la alta carga operativa del sector obligó a la transición de una aplicación física a una modalidad virtual para asegurar la participación de los colaboradores. No obstante, el estudio resultó plenamente viable gracias a que la vinculación laboral de uno de los investigadores facilitó el acceso directo a la muestra y a los medios institucionales necesarios, contando además con la autofinanciación de los autores y el acceso a recursos tecnológicos que aseguraron la factibilidad y orientación técnica del estudio.

II METODOLOGÍA

La investigación se adscribió a un enfoque cuantitativo, fundamentado en el procesamiento de registros numéricos mediante el uso de estadística descriptiva e inferencial para el análisis de tendencias [59]. En concordancia con este enfoque, el alcance se definió como explicativo, orientado a verificar la vinculación causal entre los constructos y a determinar la estrategia metodológica subsecuente. En cuanto al diseño, el estudio se estructuró bajo un esquema no experimental, transeccional y correlacional-causal [59]. Esta configuración implicó la observación de las variables en su contexto natural sin manipulación deliberada, efectuando la recolección de datos en un momento temporal único. Finalmente, el carácter correlacional-causal del diseño permitió analizar las interconexiones entre los patrones de comunicación organizacional y los mecanismos de gestión de conflictos, con el fin de identificar relaciones de influencia entre ambos elementos.

La población de estudio estuvo constituida por 80 colaboradores del Área de Televentas de un contact center ubicado en el Cercado de Lima, quienes desempeñaban funciones operativas bajo modalidad presencial; la selección de este segmento se justificó por su idoneidad para responder a las interrogantes de la investigación y por la factibilidad de acceso a la unidad de análisis. Debido al tamaño y accesibilidad del universo poblacional, se optó por un censo, integrando a la totalidad de los individuos como muestra. Esta decisión metodológica se fundamenta en el criterio de equivalencia entre población y muestra cuando se aborda a la totalidad de los elementos bajo estudio [59].

En concordancia con las pautas metodológicas establecidas para la investigación, se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos, la cual fue instrumentalizada a través de un cuestionario estructurado diseñado ad hoc [59]. El propósito de este instrumento fue la obtención de datos empíricos para el análisis de la relación entre los constructos comunicación organizacional y gestión de conflictos. Para la medición de las variables, se utilizó una escala de tipo Likert de cinco niveles: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1); la cual permitió cuantificar las actitudes y el grado de conformidad de los colaboradores frente a los ítems planteados.

Para asegurar el rigor psicométrico del estudio, la validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos con profesionales de la Universidad Científica del Sur, donde tres especialistas de la Facultad de Ciencias Empresariales calificaron la herramienta como satisfactoria y apta para administrarse. Complementariamente, la confiabilidad se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.826 para la variable comunicación organizacional (14 ítems) y 0.839 para gestión de conflictos (12 ítems); estos resultados denotan una alta consistencia interna y estabilidad en los datos recopilados para ambos constructos.

Para el procesamiento y análisis de la información, se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial mediante el software IBM SPSS Statistics (versión 26). Inicialmente, se aplicó la estadística descriptiva para caracterizar el perfil de los participantes y presentar un análisis descriptivo de las variables y dimensiones. Posteriormente, a fin de determinar la prueba de hipótesis adecuada, se evaluó la distribución de la muestra (N = 80) mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov; al constatarse que los datos no seguían una

distribución normal, se optó por el uso de estadística no paramétrica a través de la prueba de regresión ordinal. Este procedimiento permitió examinar con precisión y validez científica las asociaciones significativas entre las variables y dimensiones del estudio.

La ejecución de la investigación se rigió por estrictos protocolos de integridad académica y ética científica. En términos de propiedad intelectual, el soporte teórico se fundamentó en una revisión documental exhaustiva, garantizando la trazabilidad de las fuentes mediante la aplicación de las normas de citación IEEE. Respecto al tratamiento de los participantes, se aseguró la voluntariedad de la intervención y el anonimato en el manejo de los datos; el uso de la información recolectada se restringió estrictamente a fines académicos, salvaguardando la confidencialidad de la unidad de análisis bajo los principios éticos que rigen la investigación organizacional.

III RESULTADOS

En cuanto a las características sociodemográficas de la muestra (N = 80), se observó una predominancia de colaboradores con edades de 31 años a más (53.8%), seguidos por los rangos de 18 a 25 años (25%) y de 26 a 30 años (21.3%). Respecto a la distribución por género, existió una ligera mayoría femenina, representando el 51.2% del total. En el ámbito académico, prevaleció el nivel de secundaria completa (32.5%), seguido de formación técnica (26.3%), bachilleres (23.8%) y, en menor proporción, titulados (17.5%). Finalmente, la estructura de antigüedad laboral reveló que el 45% de los colaboradores poseía menos de un año de vinculación, el 33.8% superaba los cuatro años y el 21.3% se situaba en un periodo de uno a tres años de permanencia en la organización.

El análisis de las medidas de tendencia central, dispersión y forma, basado en las ochenta observaciones del estudio, reveló que la variable comunicación organizacional presentó una media de 53.00 con una desviación estándar de 9.164, lo cual reflejó una dispersión moderada. Asimismo, los datos mostraron una distribución leptocúrtica, con un valor de curtosis de 3.156, y una asimetría negativa de -0.907. En cuanto al análisis de sus dimensiones, la comunicación cruzada alcanzó el promedio más elevado con 19.34, seguida por la comunicación ascendente con 18.18 y la comunicación descendente con una media de 15.49. Por otra parte, la variable gestión de conflictos registró una media de 47.05 y una desviación estándar de 7.223, caracterizándose por una marcada asimetría negativa de -1.176 y una curtosis elevada de 6.070. Dentro de sus dimensiones, la negociación destacó con el promedio superior de 19.56, seguida de la asertividad con 15.61 y las relaciones interpersonales con una media de 11.88. En términos generales, el predominio de asimetrías negativas y distribuciones leptocúrticas en ambos constructos sugirió que los puntajes tendían a concentrarse en los valores más altos de las escalas evaluadas.

Como etapa preliminar al contraste de hipótesis, se evaluó la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov, seleccionada por contar con una muestra superior a cincuenta elementos. Los resultados indicaron que la variable comunicación organizacional obtuvo un valor de significancia de 0.081, mientras que la gestión de conflictos registró un valor de 0.002. Ante la ausencia de una distribución normal en los datos de la segunda variable y con el fin de mantener la consistencia en el análisis de ambos constructos, se determinó la aplicación de estadística no paramétrica. En consecuencia, se seleccionó la regresión ordinal como el estadístico idóneo para la comprobación de las hipótesis planteadas —válida para examinar el impacto de variables predictoras en respuestas ordinales y aplicable en campos como la investigación social, la Psicología y el Marketing—; esta elección garantizó la solidez metodológica ante la falta de normalidad en los datos.

Previo a la verificación de las hipótesis, estas han sido organizadas en la tabla 1.

TABLA I.
HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Hipótesis general:
La comunicación organizacional impacta de manera directa y significativa en la gestión de conflictos en un contact center (Lima-Perú), 2023.
Hipótesis específicas:
1. La comunicación organizacional impacta de manera directa y significativa en la asertividad en un contact center (Lima-Perú), 2023.
2. La comunicación organizacional impacta de manera directa y significativa en la negociación en un contact center (Lima-Perú), 2023.
3. La comunicación organizacional impacta de manera directa y significativa en las relaciones interpersonales en un contact center (Lima-Perú), 2023.

De acuerdo con lo señalado con anterioridad, se recurrió a la regresión ordinal para la comprobación de las hipótesis; esta técnica posibilitó determinar la relación causa-efecto entre las variables, tal como se muestra en la tabla 2.

TABLA II.
RESUMEN DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Tipo de hipótesis	Variable independiente	Variable dependiente	Valor de significancia	Coeficiente de Nagelkerke
Hipótesis general	Comunicación organizacional	Gestión de conflictos	0.000	0.822
	Variable independiente	**Dimensiones**	**Valor de significancia**	**Coeficiente de Nagelkerke**
Hipótesis específicas	Comunicación organizacional	Asertividad	0.000	0.859
		Negociación	0.002	0.815
		Relaciones interpersonales	0.000	0.875

A partir del análisis mostrado en la tabla 2, y considerando los valores de significancia y los coeficientes de Nagelkerke, se concluye con certeza que la comunicación organizacional ha ejercido un impacto directo y significativo en la gestión de conflictos dentro del contact center abordado, especialmente en aspectos vinculados con la asertividad, negociación y relaciones interpersonales a lo largo del 2023.

IV DISCUSIONES

En correspondencia con el objetivo general, los hallazgos proporcionan evidencia empírica de un impacto directo y significativo

de la comunicación organizacional sobre la gestión de conflictos en el contact center analizado. Este resultado se sustenta en el uso de instrumentos que demostraron una alta consistencia interna, con coeficientes alfa de Cronbach de 0.826 y 0.839 para cada constructo, tras haber superado una rigurosa validación por juicio de expertos. Una vez verificadas las hipótesis generales y específicas, se procedió a la fase de discusión mediante un análisis comparativo con investigaciones de naturaleza análoga. Este proceso permitió contrastar los datos obtenidos con la literatura científica previa, identificando convergencias y divergencias teóricas que fortalecen la interpretación de los fenómenos organizacionales estudiados.

Los resultados confirman la existencia de un impacto positivo y altamente significativo de la comunicación organizacional sobre la gestión de conflictos (coeficiente de Nagelkerke = 0.822; $p < 0.05$), permitiendo la aceptación de la hipótesis de investigación. Este hallazgo asevera que el fortalecimiento de los procesos comunicativos optimiza directamente la resolución de controversias dentro de la organización en un 82.2%. En términos prácticos, la disparidad en la antigüedad laboral detectada —donde el 45% de los colaboradores posee menos de un año de experiencia frente a un 33.8% con más de cuatro años— sugiere la necesidad de implementar programas de mentoría y retroalimentación constante; se propone que los supervisores actúen como facilitadores para que el personal experimentado transfiera estrategias de gestión a quienes atraviesan la curva de aprendizaje. Este resultado converge con el postulado de que una comunicación efectiva es el pilar para la toma de decisiones y la mitigación de conflictos [7]. Asimismo, se alinea con la perspectiva sobre la indispensabilidad de la comunicación para la operatividad organizacional [28] y con las evidencias previas que vinculan la gestión adecuada de conflictos con la mejora sustancial del clima laboral [29].

Los hallazgos confirman un impacto directo y significativo de la comunicación organizacional sobre la asertividad (coeficiente de Nagelkerke = 0.859; $p < 0.05$); este impacto de 85.9% converge con la premisa de que una comunicación interna eficaz potencia la capacidad expresiva y el respeto mutuo en el entorno laboral [21]. Dada la heterogeneidad generacional de la muestra, la comunicación asertiva se erige como un factor determinante para la cohesión grupal y la alineación de objetivos; en este sentido, la capacidad de los líderes para transmitir directrices claras y respetuosas es crucial para mitigar conflictos y optimizar el rendimiento. Esta premisa se alinea con los planteamientos que subrayan que el fortalecimiento de la asertividad en los mandos directivos es fundamental para consolidar la sinergia y el trabajo en equipo dentro de la organización [27].

Las evidencias empíricas demuestran una repercusión directa y significativa de la comunicación organizacional sobre la negociación (coeficiente de Nagelkerke = 0.815; $p < 0.05$), lo cual permite aseverar un impacto del 81.5%. Este hallazgo guarda consistencia con la vinculación entre la efectividad comunicacional y la consecución de acuerdos beneficiosos [53]; al respecto, se sostiene que la negociación trasciende el mero intercambio de información, exigiendo soluciones creativas que armonicen los intereses de las partes involucradas [10]. En el contexto analizado, el desarrollo de habilidades de negociación entre el mando inmediato y los subordinados resulta imperativo para consolidar consensos operativos. Considerando que el 32.5% de la muestra posee únicamente educación secundaria, la gestión del liderazgo debe priorizar el diagnóstico de necesidades individuales y el fomento de la motivación intrínseca; de este modo, la promoción de líneas de carrera se identifica como una estrategia de negociación clave para asegurar la retención del talento y la sostenibilidad de los indicadores de gestión en la fuerza de ventas.

El análisis estadístico reveló una incidencia directa y significativa de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales (coeficiente de Nagelkerke = 0.875; $p < 0.05$). Este impacto de 87.5% corrobora la postura de que la arquitectura de los vínculos interpersonales en el entorno corporativo está supeditada a la calidad de los procesos comunicativos [13]. Dada la extensa jornada laboral —que supera las cuarenta horas semanales—, la interacción constante entre los miembros del equipo de ventas demanda un clima de convivencia armónico. La evidencia sugiere que una comunicación eficiente es crítica para mitigar la presión inherente a la gestión de clientes y al cumplimiento de metas comerciales. En este orden de ideas, los hallazgos convergen con la premisa de que una comunicación efectiva no solo robustece las relaciones humanas, sino que actúa como un catalizador para la optimización del desempeño laboral [17].

En suma, el coeficiente de Nagelkerke obtenido de 0.822 (82.2%) valida la existencia de un impacto directo y significativo entre la comunicación organizacional y la gestión de conflictos. Este hallazgo ratifica la postura de que la comunicación interna constituye un eje trascendental en los estilos de resolución de controversias [28]. La evidencia recogida en la organización objeto de estudio demuestra que una comunicación efectiva es el pilar sobre el cual se articulan la asertividad, la negociación y las relaciones interpersonales. En consecuencia, se puede aseverar que la gestión eficiente de la comunicación no solo facilita el abordaje de situaciones conflictivas, sino que actúa como una herramienta estratégica para fomentar la cohesión y la armonía operativa en entornos de alta presión.

A pesar de la robustez de los hallazgos presentados, es imperativo reconocer las limitaciones que delimitan el alcance de esta investigación. En primer lugar, debido a las estrictas políticas de confidencialidad y protocolos de seguridad de la información de la organización, el nombre de la empresa se mantuvo bajo anonimato, lo que restringió la posibilidad de contextualizar los resultados dentro de una cultura corporativa específica de dominio público. En segundo lugar, la representatividad geográfica de la muestra se acotó exclusivamente a la sede del Cercado de Lima, dejando fuera las otras cuatro sedes operativas de la capital; por consiguiente, la generalización de los resultados hacia toda la estructura corporativa debería realizarse con cautela; asimismo, la naturaleza de la gestión operativa y la alta carga laboral de los colaboradores condicionaron la recolección de datos, priorizando un despliegue virtual sobre el físico para no interrumpir el flujo productivo, lo cual podría haber introducido sesgos de autopercepción inherentes a la mediación tecnológica. No obstante, estas restricciones no invalidan los resultados, sino que abren importantes implicancias para la gestión estratégica y la academia. Los hallazgos subrayan la necesidad de que las organizaciones de servicios de alta presión (como es el caso de los contact centers) reconsideren la comunicación no solo como un proceso informativo, sino como una herramienta de ingeniería social para la estabilidad operativa. Se recomienda que futuras investigaciones realicen estudios que empleen metodologías mixtas que incluyan entrevistas cualitativas, permitiendo profundizar en los matices de los constructos que fueron abordados.

V CONCLUSIONES

El estudio concluye que existe un impacto directo y significativo de la comunicación organizacional sobre la gestión de conflictos en el contact center analizado (coeficiente de Nagelkerke = 0.822), demostrando que una comunicación eficiente no solo optimiza la integración colectiva, sino que actúa como un mecanismo preventivo

ante malentendidos en entornos de alta diversidad y rotación laboral. Esta sinergia se manifiesta inicialmente en la dimensión de la asertividad, donde se halló un impacto sólido (coeficiente de Nagelkerke = 0.859) que converge con las posturas sobre el papel de la comunicación como catalizador de competencias interpersonales [21], y con la necesidad de que los directivos promuevan una gestión basada en la confianza para fortalecer el trabajo en equipo [27].Asimismo, se determinó un vínculo causal estrecho con la negociación (coeficiente de Nagelkerke = 0.815), validando que la gestión eficaz de los canales comunicativos es determinante para la conciliación de intereses y la resolución satisfactoria de divergencias [10], [53]. Finalmente, la conexión causal significativa con las relaciones interpersonales (coeficiente de Nagelkerke = 0.875) refuerza los hallazgos previos al subrayar que, ante las presiones operativas del sector, es imperativo implementar estrategias de comunicación abierta que aseguren tanto el cumplimiento de objetivos comerciales como el bienestar colectivo dentro de la dinámica organizacional [57], [58].

En complemento, se proponen las siguientes recomendaciones para la organización objeto de estudio. En primera instancia, se recomienda la optimización de los flujos de información para garantizar una comunicación eficiente en todos los niveles jerárquicos, con el fin de mitigar discrepancias entre líderes y colaboradores. Para ello, es fundamental que la transmisión de mensajes sea clara y oportuna, implementando reuniones semanales de carácter honesto y conciso que incrementen la cohesión grupal; asimismo, se propone el establecimiento de canales bidireccionales, como buzones de sugerencias, y la inversión institucional en certificaciones de coaching para líderes, transformando la gestión de conflictos en vectores de crecimiento profesional.

En lo que respecta a la comunicación asertiva, se sugiere el diseño de protocolos específicos que reduzcan la ambigüedad operativa y protejan la productividad organizacional. Estas acciones deben priorizar la validación de instrucciones para evitar supuestos, el fortalecimiento de la comunicación no verbal y el contacto visual durante la interacción, así como la implementación de sistemas de feedback positivo; de igual modo, resulta imperativo el desarrollo de la inteligencia emocional y habilidades blandas en el personal, promoviendo un entorno flexible y propicio para la resolución pacífica de controversias.

En relación con los procesos de negociación, se aconseja la implementación de programas de capacitación técnica dirigidos especialmente a la línea de supervisión. Estas intervenciones deben focalizarse en la reciprocidad y la transparencia de intereses para alcanzar acuerdos equilibrados, así como en el fortalecimiento de la capacidad argumentativa y persuasiva; adicionalmente, es necesario cultivar la paciencia estratégica y la empatía como herramientas para generar climas de confianza, permitiendo que el intercambio de ideas se convierta en un proceso constructivo y menos desgastante para las partes involucradas.

Finalmente, se recomienda fortalecer los vínculos interpersonales a través de estrategias de integración que consoliden el capital humano de la organización. Para lograrlo, los responsables deben ejecutar dinámicas motivacionales que vinculen las emociones con los objetivos operativos, garantizando que el personal mantenga un enfoque claro en la productividad. Complementariamente, es esencial establecer un sistema de reconocimiento y premiación de avances que valore sinceramente el esfuerzo individual, fomentando un clima laboral libre de rivalidades y orientado hacia la consecución de metas colectivas.

REFERENCIAS

[1] H. J. Salas-Canales, "Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano", Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, vol. 17, no. 1, pp. 126-142, 2021, doi: 10.18004/riics.2021.junio.126.

[2] S. Céspedes-Pulido y H. J. Salas-Canales, "Influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023", Revista Investigación & Desarrollo, vol. 23, no. 2, pp. 97-107, 2023, doi: 10.23881/idupbo.023.2-6e.

[3] P. F. Drucker, La gerencia de empresas. Penguin Random House, 2014.

[4] Y. A. Cerna, J. Y. Delgado y H. J. Salas, "Cloud computing y gestión documental en una empresa de servicios BPO, distrito de Magdalena del Mar (Lima-Perú), 2021", Industrial Data, vol. 25, no. 1, pp. 285-298, 2022, doi: 10.15381/idata.v25i1.21960.

[5] W. Ramos, M. Paredes, P. Teran y L. Lema, Comunicación organizacional. Grupo Compas, 2017.

[6] F. Garrido y L. Putnam, Comunicación organizacional 2.0. Comuniteca, 2018.

[7] J. Almenara, M. Romeo y X. Roca, Comunicación interna en la empresa. Editorial UOC, 2014.

[8] J. Morató, La comunicación corporativa. Editorial UOC, 2016.

[9] E. Callejas y M. Máñez, Liderando retos: Estrategias para afrontar los conflictos interpersonales en el mundo empresarial. Gestión 2000, 2018.

[10] B. A. Budjac, Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Pearson Educación, 2011.

[11] El Comercio, "El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose en el 2023", El Comercio, 2022. [En línea]. Disponible: https://elcomercio.pe/economia/el-53-de-las-empresas-considera-que-los-conflictos-laborales-seguiran-incrementandose-en-el-2023-rmmn-noticia/.

[12] El Peruano, "Ámbito laboral 2023: Desafíos de empleadores en entidades y empresas", El Peruano, 2023. [En línea]. Disponible: https://elperuano.pe/noticia/201768-ambito-laboral-2023-desafios-de-empleadores-en-entidades-y-empresas/.

[13] G. K. Camino, "Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua", Trabajo de graduación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2019. [En línea]. Disponible: https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2732.

[14] A. B. Maiza, "La comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua", Trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato, 2019. [En línea]. Disponible: https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29292.

[15] L. Hernández, "Comunicación entre líderes y colaboradores de un contact center de cobranzas de Medellín en el teletrabajo", Trabajo de investigación, Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, 2021. [En línea]. Disponible: https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1735.

[16] M. F. Martínez, "Propuesta para la Implementación de la metodología Six Sigma en el mejoramiento de la satisfacción al cliente, en la unidad de call center de la empresa Plusservices S.A.", Tesis de licenciatura, Instituto Superior Tecnológico Euroamericano, Guayaquil, 2020. [En línea]. Disponible: http://contenidos.euroamericano.edu.ec/Content/FileManager/Documents/TESISS%20AL%2027-11-2020%20MARIA%20FERNANDA%20(1)%20(1).pdf.

[17] A. Sugianto, V. Setiawan y F. I. Dwi, "Organizational conflict management in creating effective communication of higher education employees (Case study at Darul 'Ulum University Jombang)", Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik, vol. 24, no. 2, pp. 186-199, 2020, doi: 10.33299/jpkop.24.2.2925.

[18] M. Al Fauzi, A. Noevi y Sudarmo, "Organizational Communication Conflict Analysis in Contact Center Hai (Help Answer Improve) of the Ministry of Finance, Indonesia", in Proceedings of the 1st International Conference of Education, Social and Humanities (INCESH 2021), 2021, doi: 10.2991/assehr.k.211028.106.

[19] D. Chavarria, V. Londoño, M. Rodriguez, L. Ruiz, M. Vasco y L. Yepes, "Estrés y afrontamiento del estrés de empleados en un call center en la

ciudad de Medellín", Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia, 2021. [En línea]. Disponible: https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/2212.
[20] D. I. Aguilar, L. Jaramillo y M. F. Murillo, "Factores relacionados al estrés laboral en los trabajadores de call centers de Antioquia en el año 2021", Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2021. [En línea]. Disponible: https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/17154.
[21] F. Álvarez y E. C. Arcilla, "Estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos: El caso Arquiara", Tesis de maestría, Universidad EAFIT, 2022. [En línea]. Disponible: https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31924.
[22] M. E. Serrano, "Habilidades de negociación para el manejo de conflictos en ejecutivos del call center de una entidad financiera de Lima Metropolitana", Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2018. [En línea]. Disponible: http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3551.
[23] A. S. Baluarte, "Comunicación organizacional y compromiso laboral en colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Lima", Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, 2023. [En línea]. Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108490.
[24] A. S. Conejo, "Manejo de conflictos y su influencia en el estrés laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán", Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019. [En línea]. Disponible: https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3502.
[25] M. Morán, "La comunicación interna de la empresa Call Center Comdata – Piura", Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura, 2022. [En línea]. Disponible: https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/4082.
[26] M. Burga y S. Goicochea, "La comunicación organizacional y su relación con el trabajo en equipo en la Dirección Regional de Salud Cajamarca 2020", Tesis de pregrado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, 2021. [En línea]. Disponible: http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/2029.
[27] N. Felipa y M. Ramos, "Gestión de la comunicación y trabajo en equipo en el área de Call Center en una empresa de servicios – Lima", Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, 2022. [En línea]. Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105745.
[28] A. Morocco, "La comunicación organizacional y su relación con el estilo de manejo de conflicto de los colaboradores de la empresa Agrícola Safco Perú S.A.", Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión, 2021. [En línea]. Disponible: https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5214?show=full.
[29] G. K. Gonzales, "Gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo", Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, 2022. [En línea]. Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78284.
[30] P. S. Zalabak, Fundamentals of Organizational Communication. Pearson Education, 2015.
[31] N. Soyomukti, Pengantar ilmu komunikasi. Ar-ruzz Media, 2010.
[32] P. Fernández, "Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica". McGraw-Hill, 2017.
[33] A. Walzer, Comunicación Interna en la Empresa: Claves para una gestión efectiva. Profit Editorial, 2019.
[34] M. González, Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas en la Empresa. Editorial Universitaria Ramón Areces, 2018.
[35] M. Munter, Guía para Presentaciones Eficaces. Pearson Educación, 2009.
[36] M. E. Porém y M. M. K. Kunsch, "Obstáculos a la innovación en micro y pequeñas empresas de Bauru/SP desde la perspectiva de la comunicación", Revista Brasileña de Gestión y Desarrollo Regional, vol. 15, no. 4, pp. 133-146, Jul. 2019. [En línea]. Disponible: https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4847.
[37] F. Sandoval y L. Vivanco, "Comunicación organizacional y toma de decisiones en la entidad bancaria BBVA, territorio Lince 2021", Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, 2021. [En línea]. Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87833.
[38] S. P. Robbins y T. A. Judge, Organizational Behavior, 19th ed. Pearson Education Limited, 2023.
[39] S. Z. Goldhaber, J. E. Buring, R. J. Lipnick y C. H. Hennekens, "Pooled analyses of randomized trials of streptokinase and heparin in phlebographically documented acute deep venous thrombosis," The American Journal of Medicine, 1984.
[40] S. P. Robbins, M. Coulter y D. A. DeCenzo, Fundamentos de Administración, 10th ed. Pearson Educación de México, 2017.
[41] I. Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 10th ed. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2019.
[42] R. W. Griffin, Fundamentals of Organizational Behavior. Cengage Learning, 2016.
[43] J. Birt, "¿Qué es la comunicación ascendente? Definición y ejemplos," Indeed Career Advice, 2023. [En línea]. Disponible: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/upwards-communication.
[44] L. Putnam y D. Mumby, The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. SAGE Publications, 2013.
[45] J. P. Kotter, Las claves del cambio: Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones. Planeta, 2013.
[46] Y. Muñoz, "Estrategias de comunicación organizacional y su relación con los estilos de liderazgo", Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, 2016. [En línea]. Disponible: http://hdl.handle.net/10654/14158.
[47] F. Garrido, Comunicación estratégica. Ediciones Gestión 2000, 2014.
[48] J. Redorta, Gestión de conflictos: Lo que necesita saber. UOC, 2011.
[49] J. Almost, A. C. Wolff, A. Stewart-Pyne, L. G. Mccormick, D. Strachan y C. D'Souza, "Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review," Journal of Advanced Nursing, vol. 72, no. 7, pp. 1490-1505, 2016, doi: 10.1111/jan.12903.
[50] A. García, "Estrategias para la resolución de conflictos en centros de atención al cliente", Revista de Gestión Empresarial, 2020.
[51] D. Goleman, La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. Penguin Random House, 1996.
[52] A. D. Castro, Comunicación Oral Técnicas y Estrategias. Universidad del Norte, 2014.
[53] C. Del Prado y E. Sánchez, Negociación y mediación para la resolución de conflictos. Una aproximación con estudios de caso. ProQuest Ebook Central, 2021. [En línea]. Disponible: https://ebookcentral.proquest.com.
[54] C. C. Cristobal-Campos, A. G. Ambicho-Lopez, F. P. Basilio-Ayala y H. J. Salas-Canales, "Gestión de ventas y percepción de rentabilidad en un call center (Lima-Perú), 2023", Fides et Ratio, vol. 27, no. 27, pp. 249-278, 2024, doi: 10.55739/8f7g3d51.
[55] C. V. Alzamora-Lázaro, J. P. Ludeña-Travi y H. J. Salas-Canales, "Impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes: Caso sede Ate en Lima-Perú, 2023", Revista Científica en Ciencias Sociales, vol. 6, pp. 1-10, 2024, doi: 10.53732/rccsociales/e601114.
[56] M. Torres, Persona, personalidad y relaciones interpersonales, 1st ed. Parmenia, 2017.
[57] M. C. Santana Del Salto, "Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato", Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, 2018. [En línea]. Disponible: http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28300.
[58] N. M. Pedraza, "Estrategias didácticas para la resolución de conflictos desde la primera infancia. Una prospectiva en valores e inteligencia emocional como aporte a la paz territorial en el municipio de Chitagá", Trabajo de maestría, Universidad de Pamplona, 2022. [En línea]. Disponible: http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/3085.
[59] R. Hernández-Sampieri y C. P. Mendoza, Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2nd ed. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2023.