



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL
MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
AMARILIS- 2016**

**PRESENTADO POR
BACH. LILEY RODSITH PANAIJO ALVARADO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mi familia. A Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Liley Rodsith

AGRADECIMIENTO

De manera especial deseo hacer extensivo mi agradecimiento a los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, Escuela Profesional de Administrativas y Negocios Internacionales y en especial al Dr. Mendoza Balarezo, Javier de la Universidad Alas Peruanas Filial Huánuco” por haberme brindado la orientación del caso durante estos años de formación profesional.

La autora

RESUMEN

La presente investigación se ubica en el área de la Comunicación Asertiva en el Manejo de Conflictos Laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis cuyo objetivo general fue analizar la comunicación asertiva en el manejo adecuado de conflictos laborales en gobiernos locales, en donde se observan permanentes conflictos como resultado de una comunicación destinada sólo a impartir lineamientos, pero con ausencia de diálogo y retroalimentación.

La investigación es no experimental de alcance explicativo con un nivel y diseño correlacional, la población lo conformaron 505 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis y la muestra probabilística lo conformaron 95 trabajadores. Para la toma de datos se emplearon dos cuestionarios uno para medir la comunicación asertiva conformada por 10 ítems y otro para medir el manejo de conflictos conformado por 25 ítems, los mismos que se validaron estadísticamente y cuya confiabilidad se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Los resultados de la presente investigación indican que el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.863 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo tanto la comunicación asertiva y el manejo de conflictos se ubican dentro de una valoración de regular.

Palabras clave: Comunicación asertiva, manejo de conflictos laborales, Municipalidad Distrital de Amarilis.

ABSTRACT

This research is located in the area of Assertive Communication in the Management of Labor Disputes in the Amarilis District Municipality whose general objective was to analyze assertive communication in the proper management of labor conflicts in local governments, where there are permanent conflicts as The result of a communication designed only to provide guidelines, but with no dialogue and feedback.

The research is non-experimental with explanatory scope with a level and correlational design, the population was formed by 505 workers of the Municipality of Amarilis District and the probabilistic sample was formed by 95 workers. For data collection, two questionnaires were used to measure the assertive communication made up of 10 items and another to measure the conflict management made up of 25 items, which were statistically validated and whose reliability was performed using the Cronbach alpha coefficient.

The results of the present investigation indicate that the degree of relationship between assertive communication and the management of labor conflicts is significant in the Municipality of Amarilis- 2016, since the correlation coefficient has a value of 0.863 is within an assessment High and positive the bilateral significance (0.000) is less than the estimated error (0.01), the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted. In the same way both asser

Key words: assertive Communication, managing of labor conflicts, Municipality Distrital of Amaryllis.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------|------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| RESUMEN | iv |
| ABSTRACT | v |
| ÍNDICE | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS | viii |
| INTRODUCCIÓN | x |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1.1. Planteamiento del Problemática | 12 |
| 1.2. Formulación del problema | 14 |
| 1.2.1. Problema Principal | 14 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 14 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 15 |
| 1.4.1. Objetivo general | 15 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | 15 |
| 1.4. Justificación del estudio | 15 |
| 1.4.1. Justificación | 16 |
| 1.4.2. Importancia | 18 |
| 1.5. Limitación de la investigación | 19 |

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 17 |
| 2.2. Bases Teóricas | 21 |
| 2.3. Definición de términos | 44 |
| 2.4. Hipótesis | 47 |
| 1.5.1. Hipótesis General | 47 |
| 1.5.2. Hipótesis específicas | 48 |
| 2.5. Variables | |
| 2.5.1. Definición conceptual de la variable | 48 |

| | |
|--|----|
| 2.5.2. Definición operacional de la variable | 49 |
| 2.5.3. Operacionalización de la variable | 49 |

CAPITULO III METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 3.1. Tipo y Nivel de la investigación | 50 |
| 3.2. Descripción del ámbito de la investigación | 50 |
| 3.3. Población y muestra | 51 |
| 3.3.1. Población | 51 |
| 3.3.2. Muestra | 51 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 52 |
| 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento | 53 |
| 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos | 55 |

CAPITULO IV RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 4.1. Presentación e interpretación de los resultados | 56 |
| 4.2. Prueba de hipótesis | 64 |

CAPITULO V DISCUSIÓN

| | |
|---------------------------------|----|
| 5.1. Discusión de resultados | 69 |
| CONCLUSIONES | 73 |
| SUGERENCIAS | 75 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| ANEXOS | |
| ANEXO 1: Instrumentos | 81 |
| ANEXO 2: Baremos | 84 |
| ANEXO 3: Matriz de consistencia | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 01: Comunicación asertiva en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 56 |
| Tabla N° 02: Habilidades comunicativas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 57 |
| Tabla N° 03: Empatía de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 58 |
| Tabla N° 04: Inteligencia emocional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 59 |
| Tabla N° 05: Manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 60 |
| Tabla N° 06: Manejo de conflictos individuales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 61 |
| Tabla N° 07: Manejo de conflictos interpersonales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 62 |
| Tabla N° 08: Manejo de conflictos grupales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 63 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 01: Comunicación asertiva en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 57 |
| Tabla N° 02: Habilidades comunicativas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 58 |
| Tabla N° 03: Empatía de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 59 |
| Tabla N° 04: Inteligencia emocional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 60 |
| Tabla N° 05: Manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 61 |
| Tabla N° 06: Manejo de conflictos individuales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 62 |
| Tabla N° 07: Manejo de conflictos interpersonales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 63 |
| Tabla N° 08: Manejo de conflictos grupales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016 | 64 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se inserta dentro del área de la Municipalidad Distrital de Amarilis, está referida a la comunicación asertiva dentro de las diversas dependencias considerándola como la fuerza que permite a los grupos de trabajo su cohesión, así toda organización Municipal, se mantiene en correcto funcionamiento. Cuando esto ocurre, las personas están íntimamente unidas al ambiente institucional en el cual está inmerso, sintiéndose parte de él.

Las personas que utilizan la comunicación se caracterizan por aceptar su realidad, aciertos y errores, así como utilizar sus habilidades personales y no sentir vergüenza de ello; sentirse libres para manifestarse o expresar los pensamientos y/o sentimientos a sus interlocutores sin temor a lastimarlos.

En ese sentido, la comunicación asertiva se convierte en un elemento esencial en el manejo de conflictos, pues quienes la desarrollan responden de manera tranquila, con voz moderada, mirando al interlocutor, adoptando una posición corporal relajada. Sin embargo, en las instituciones de los gobiernos locales, este tipo de comunicación no se produce por cuanto la gerencia sólo se limita a girar instrucciones e impartir órdenes, obviando la necesaria retroalimentación que debe tener todo mensaje y ocasionando conflictos laborales entre su personal.

Por esa razón, la presente investigación tuvo como propósito analizar la comunicación asertiva en el manejo adecuado de conflictos laborales.

Para ello se sustentó en aportes teóricos de diversos autores quienes consideran la comunicación asertiva como fundamental para el funcionamiento efectivo y eficaz de toda organización dado que su ausencia es causa de conflictos dentro del personal, justificándose su realización por cuanto constituye una contribución a la solución de muchas interrogantes en los múltiples conflictos laborales, al analizar la comunicación asertiva de la dirección hacia el resto del personal que hace vida activa en la institución educativa, así como en una metodología descriptiva.

El Capítulo I: El Problema de Investigación, embarcamos la investigación a conocimientos existentes y asumimos una posición frente a la descripción, delimitación, formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, el diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico, donde se describe los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones de términos básicos basados a la investigación.

El Capítulo III: Metodología, es el proceso donde se presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como se refiere la población y la muestra y las técnicas e instrumentos de toma de datos.

El Capítulo IV: Resultados, ante esta perspectiva el objeto de análisis de la investigación es determinar la precisión el análisis e interpretación y la presentación de los mismos en tablas y gráficos. Del mismo modo se establece la prueba de hipótesis.

El Capítulo V: Discusión, trata de contrastar los resultados obtenidos en la presente investigación con los resultados de investigaciones anteriores, así como con la opinión de los expertos o tratadistas en torno a las variables investigadas.

Finalmente se tiene las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial, nacional, local, se ha observado que la comunicación es la necesidad básica y primordial del ser humano, constituyendo el vehículo universal del intercambio entre cualquier persona, permite traducir los pensamientos en actos, de allí la incidencia tanto en lo individual como en lo colectivo.

Así mismo, la comunicación constituye la herramienta clave en la organización esencial para impulsar al gerente al logro de altos niveles de productividad y eficiencia dentro de las organizaciones educativas.

Lo anteriormente planteado se entiende como argumentos de gran relevancia, deben ser considerados en función del gerente como agente comunicador, por cuanto van a permitir manejar el lenguaje como un instrumento de cambios. Ahora bien, a nivel organizacional, el desarrollo de cualquier tipo de Institución, siempre está determinado por el recurso humano que la integra, al igual por las relaciones existentes entre sí. En cada una de estas relaciones existe el intercambio de ideas y comunicación que puede ser exitosa o pueden surgir desacuerdos convirtiéndose en conflictos. Al respecto, Chiavenato (2008), plantea que el conflicto es arte constante en la actividad humana en todos los órdenes.

De esta manera, el comportamiento que tienen los individuos dentro de una organización o institución, es generado por falta de una comunicación asertiva, las aspiraciones de las personas, autoestima, valores y estímulos recibidos. Al respecto, estos factores van a determinar su actuación en la institución y debido a que cada persona, tiene una manera diferente de ver la realidad, pueden

surgir desacuerdos, los cuales, dependiendo de la forma que sean resueltos, pueden redundar en beneficio de los miembros.

No obstante, la educación en Venezuela ha tenido cambios significativos en su sistema educativo, requiriendo la formación de recursos humanos capacitados para ejercer una profesión. Por ello, tanto la actitud como la actuación del personal directivo deberían estar enfocadas hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; pues si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión.

Sobre la base de lo expuesto, se puede hablar de la función del directivo en un centro escolar, como un elemento importante el cual toma decisiones, resuelve los problemas, gestiona recursos, busca una adecuada vinculación con los padres de familia ejerciendo un liderazgo que favorezca el proyecto escolar. Según las concepciones de las personas interesadas por este tema comentado, los directivos tienen el poder y la responsabilidad de tomar decisiones en función del convencimiento del grupo.

En este sentido, el director es el líder de una institución educativa; la cual conjuga esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad escolar hacia un mejoramiento continuo que se expresa en una escuela de calidad. También debe ser el primero en comprometerse para mejorar la calidad, anunciar, motivar a los docentes, padres de familia además de entender los problemas de los alumnos.

Por ello, entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí, donde tiene su razón de ser. Es a través de la información eficaz que las personas logran el entendimiento, la coordinación, cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. En este orden de ideas, Bolaño (2010), expresa "en el estado Zulia, es notable que la comunicación asertiva y la gerencia educativa mantienen una

relación superficial permitiendo que algunas situaciones puntuales se escapen de su control gerencial”, obviando el hecho que el hombre actual es un ser social, quien para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre la empatía en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general

- Determinar las características de la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Precisar el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.
- Establecer el grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales la en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.
- Determinar cuál es el grado de relación de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

1.4. Justificación del estudio

El desarrollo de este trabajo trata de dar respuesta a una de las preocupaciones donde se desea conocer cuáles son los principales factores y circunstancias que están afectando la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis, cómo repercute su incidencia en la relación de la efectividad en las organizaciones inteligentes como son los Gobiernos Locales.

Se espera que este estudio determine los modelos de la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis, que se han tomado como punto de referencia y asimismo pueda servir a investigadores venideros que puedan ampliar sus conocimientos. Solo mediante una investigación, podemos saber si una empresa tomada como unidad organizativa inteligente está en condiciones óptimas para competir con la era del conocimiento y la globalización.

1.5. Limitaciones.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se han presentado dificultades para la obtención de información durante las encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados debidos que no están acostumbrados a este tipo del ejercicio por preguntas y/o cuestionarios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Con la finalidad de precisar algunas investigaciones efectuadas que guardan relación con la comunicación asertiva del director y el manejo de conflictos, se realizó una revisión exhaustiva de bibliografías que de allí son consideradas importantes como antecedentes para el fortalecimiento de este estudio, a continuación se exponen algunos de ellos:

- a) Se tomó como antecedente el estudio de Monje y otros (2009) denominado **Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar**, la cual determinó la influencia de los estilos de comunicación asertiva que los docentes tienen en el aprendizaje escolar. Para ello, utilizaron un diseño cuasi-experimental, la muestra incluyó 12 docentes correspondientes al grupo experimental y 12 al grupo control del Colegio Empresarial de los Andes del Departamento del Huila, Colombia.
- Los resultados mostraron que la escuela es un escenario de la vida social donde los procesos educativos de los maestros tienen un profundo carácter comunicativo y las instituciones no han reconocido la importancia que cumple la comunicación en procesos como el desarrollo de la personalidad, socialización y aprendizaje.
- El estudio anterior evidencia que los problemas comunicacionales están generalizados en todos los ámbitos sociales, ofreciendo aportes teóricos, así como conclusiones las cuales pudieran ser consideradas como soporte para ampliar las dimensiones e indicadores de la presente investigación.

- b) Asimismo, se tomó como antecedente el estudio de Bolaño, D. (2010) titulado **Comunicación asertiva del supervisor y cultura organizacional en Educación Primaria**, el cual tuvo como propósito general determinar la relación entre ambas variables en Educación Primaria de la Parroquia Ambrosio del Municipio Cabimas, Estado Zulia.
- Para lograr este objetivo se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, correlacional, con un diseño no experimental, transversal de campo. La población estuvo conformada por 07 directivos y 84 docentes de las escuelas antes mencionadas. Como técnica de recolección de datos se aplicó un instrumento de encuesta tipo escala Likert de alternativas múltiples, con una aplicación de 36 ítems.
 - La confiabilidad del instrumento fue calculada a través del método Alpha Cronbach, arrojando un coeficiente de 0.9856 para la variable comunicación asertiva y 0.9511 para la variable cultura organizacional. Los datos fueron procesados empleando estadísticas descriptivas. Los resultados demostraron que la comunicación asertiva influye de forma directa, alta y significativa en la cultura organizacional en las instituciones seleccionadas, ya que a medida que aumentan de forma moderada los valores de la primera variable se incrementan los de la segunda y viceversa.
 - Al analizar el antecedente anteriormente presentado se consideró pertinente con esta investigación por cuanto se refiere a la primera variable de la misma: la comunicación asertiva, indicando la importancia de este elemento en el funcionamiento de las instituciones educativas desde el punto de vista organizacional.
- c) De igual forma, se consideró la investigación de Garcés (2011) titulada **Comunicación asertiva y planificación del docente** la cual se planteó como propósito determinar la relación entre las variables en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana Profesor Armando Colina, así como la generación de lineamientos teóricos que estimulen la dicha relación.

- El estudio fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental, con una población de 35 docentes. Como técnica se dispuso del cuestionario. Se consideró la validez de contenido de expertos y para la confiabilidad el uso del Coeficiente de Cronbach, logrando así un índice de 0.85 para el instrumento.
 - En cuanto a la caracterización de los aspectos claves de la Comunicación Asertiva los resultados ilustran que no existe un respeto sólido de la posición asumida por los docentes en sus procesos comunicativos. Además, al identificar los tipos de la misma no se detectó un modelo único, fortalecido para el caso específico de evaluar la matriz de análisis situacional de la planificación utilizada por el docente.
 - Asimismo, en relación a los procesos referidos a la detección de potencialidades por parte del gerente, no se cumplen de manera regular. Por otro lado, relacionado con la descripción de las estrategias para el desarrollo de la Comunicación Asertiva en la planificación, en ocasiones muy esporádicas, se estimula el logro de las metas a través de la interacción con los docentes, también la posibilidad de que los gerentes permitan dar oportunidades a los docentes de participar en la toma de decisiones, lo cual indica la responsabilidad centrada únicamente en ellos.
 - En cuanto a la relación entre la comunicación asertiva y la planificación del docente se determinó que la primera variable afecta la segunda en la institución educativa seleccionada debido a su alta relación. La investigación antes presentada, sustenta el presente estudio al plantear un amplio análisis sobre la comunicación asertiva, aportando diversos elementos propios de la misma, que permitirán obtener un amplio aporte teórico para fundamentar las dimensiones e indicadores de la misma.
- d) La investigación realizada Martínez (2011) titulada **Comunicación y manejo de conflictos laborales del gerente en organizaciones de educación primaria**, la cual

tuvo como objetivo Determinar la relación entre comunicación y manejo de conflictos laborales del gerente en organizaciones de educación primaria del Municipio Mara Estado Zulia., del Municipio Mara.

- La población estuvo conformada por 48 sujetos entre directores y docentes Para la recolección de la información se aplicó un instrumento, a los directores y docentes de manera orientada con 4 alternativas de respuestas escala tipo Likert, el cual fue sometido a la validez de 5 expertos. Para medir la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto 10 sujetos que no pertenecían a la población de estudio, dicho instrumento arrojó un resultado de 0.80 para la variable comunicación y 0.79 para manejo de conflictos a través del coeficiente de Alpha de Cronbach.
- La investigación se tipificó como descriptiva, correlacional, de diseño no experimental, transeccional y de campo. Así mismo la investigación arrojó conclusiones se obtuvo una relación media moderada así como estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación aumentan de forma media moderada de los valores de la variable manejo de conflictos laborales.
- La selección del estudio anterior se realizó con base en el hecho que se refiere al manejo de conflictos laborales indicando la relevancia de la comunicación para llevarlo a cabo, ofreciendo elementos teóricos pertinentes con las dimensiones e indicadores de la presente investigación los cuales pueden tomarse para ampliar su sustentación.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. La Comunicación

La comunicación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es fundamental para la vida de las organizaciones escolares, pues a través de ellas proyecta su imagen a la comunidad. En ese sentido, Vadillo (2008) señala:

La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc. Aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficacia, seguridad y satisfacción personal.

Puede decirse entonces que la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluri direccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias.

En ese sentido, Chiavenato (2008) afirma “la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones”.

Se infiere entonces que la comunicación implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos están en contacto, transmitiéndose información.

Asociado a lo anterior, Davis y Newstrom (2009) definen la comunicación como “una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un

puente entre los hombres permitiéndoles compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos”.

Por lo antes expuesto, se considera la comunicación gerencial como una habilidad que puede llevar al éxito al gerente educativo, pues sus actividades implican compartir información con otros miembros de la institución escolar, por tanto, debe aplicar el sistema comunicacional más adecuado, el cual pueda brindar un mensaje en forma más efectiva.

En esa línea de pensamiento, Campbell y Corbolly (2005) plantean el proceso de comunicación como “el intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos en los grupos formales e informales”.

De acuerdo con la definición anterior, la comunicación gerencial es un proceso donde intervienen diversos elementos, contribuyendo a la realización de las funciones directivas, por cuanto se transmite de diversas maneras, propiciando un mayor desempeño en el personal de las instituciones educativas. Otros autores como Brown (2005) definen la comunicación como:

El proceso por el cual se transmite o difunde un mensaje cuyos elementos intervinientes son: el emisor, persona que desea transmitir cierta información; el receptor, a quien se dirige la información; el mensaje, conjunto de ideas que se desean transmitir; el código, sistema de signos o señales que conocen bien el emisor y el receptor, y que es eficiente para transmitir ideas; el canal, medio físico que sirve de vehículo para llevar la información.

Por lo antes mencionado, se infiere que la comunicación en una organización escolar comprende múltiples interacciones donde se abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados, brindando

información importante para el buen desarrollo de los procesos. En ese marco de ideas, autores como Daft (2006) consideran la comunicación como “el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización, algunas comunicaciones fluyen en la estructura formal e informal, otras descienden o ascienden a través de la jerarquía”.

Visto de esa forma, la comunicación es fundamental para el proceso de toma de decisiones, alcanzar las metas propuestas por la institución, generar un mejor desempeño del personal docente, a través de la transmisión de información objetiva, los sentimientos u opiniones de los interlocutores.

2.2.2. Asertividad

Existen diversas concepciones teóricas que buscan definir la asertividad. Desde el punto de vista conductual, la propuesta de un aprendizaje asertivo se fundamenta en los conocimientos generados por Pavlov, quien estudió la adaptación al medio ambiente de personas y animales: en cuanto a las primeras considera dos aspectos: si dominan las fuerzas excitatorias, se sentirán orientadas a la acción, emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos; por el contrario, si predominan las inhibitorias, se mostrarán desconcertadas, acobardadas, sufrirán la represión de sus emociones, a menudo harán lo no deseado.

En el enfoque cognitivo, el comportamiento asertivo consiste en expresar lo que se cree, siente, desea de forma directa, honesta, haciendo valer los propios derechos, respetando los de los demás. Al respecto, Rodríguez y Serralde (2009) sostienen la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo:

- a) Enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad.
- b) Ayudar a identificar los propios derechos y los demás.
- c) Reducir los obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades, culpas.
- d) Desarrollar destrezas asertivas a través de las prácticas de dichos métodos. Es así como la asertividad se fundamenta en la ausencia de ansiedad ante situaciones sociales de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones.

El enfoque humanista se centra en concebir la asertividad como una técnica para la autorrealización del ser humano. En ese sentido, Pick y Vargas (2008) afirman que para ser asertivo se necesita aceptarse, valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad, directamente, en el lugar y momento adecuados de forma apropiada, el mensaje deseado. Al respecto, Riso (2009) define la conducta asertiva como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible), oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

De acuerdo con lo anterior, las personas asertivas tienen capacidad para reconocer sus necesidades y hacerlas saber con confianza, así como con claridad. Aceptan que los demás tienen

el mismo derecho de hacerse valer, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía, escuchan con el mayor respeto los reclamos presentados por otras personas.

En ese sentido, Naranjo (2008) señala que el entrenamiento para lograr una conducta asertiva fue desarrollado en la de 1950. Se considera, por tanto, la asertividad como una conducta y no una característica de la personalidad, por lo cual se habla de ella como una de las habilidades sociales.

Por ello, se concibe la asertividad como autoafirmación personal, capacidad de respetar los derechos propios y los ajenos, poder expresarlos sin producir angustia o agresividad.

De igual forma, Riso (2009) se refiere concretamente a los indicadores expresivos, tanto verbales, como no verbales de la asertividad, entre ellos:

- Mirar a los ojos; la persona asertiva no escapa la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquiva la mirada, generalmente se experimenta desconfianza, porque se presume que la otra persona esconde algo o bien no acepta al interlocutor.
- El volumen de la voz; las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, pues de esa forma el impacto de su mensaje ofuscará al receptor.
- Modulación y entonación de la voz; la entonación comunica e implica interés. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apresada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión, así como pereza de responder.
- Fluidez verbal; ésta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta,

debido a que se piensa demasiado, generan angustia en el receptor. Las personas inseguras o inasertivas consideran cada pregunta como un problema a resolver. Emplean muletillas, silencios entre frases, repeticiones, aclaraciones innecesarias, reiteradas disculpas e insinúan en vez de afirmar.

- La postura; comunica actitudes y la persona inasertiva, con su sola presencia física, da la impresión que desea no molestar. Es difícil acercarse afectivamente a quien no se acepta a sí mismo, la sumisión generalmente produce rechazo.
- Los gestos; el gesto es la entonación del cuerpo. Acompaña físicamente al lenguaje completando su sentido. Los gestos de las personas no asertivas suelen ser o estar desfasados respecto del lenguaje hablado. Existe cierta ambigüedad en el mensaje. Con mayor frecuencia, las expresiones gestuales de éstas suelen ser frías, impasibles y serias.
- El contenido verbal del mensaje; es la transcripción en palabras de lo que se desea. El mensaje debe ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las personas.

2.2.3. Elementos de la Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva, según Latapi y Castillo (2006), es aquella que, está fundamentada en la pluridireccionalidad por cuanto todos los miembros del factor humano pasan directamente en el proceso comunicacional, emitiendo y recibiendo de forma sistemática, continua, recíproca mensajes, los cuales se transforman en conducta.

Por ello, cuando en las organizaciones escolares se producen los procesos de comunicación asertiva, los miembros de la

comunidad educativa no sólo son receptores o destinatarios de los mensajes emitidos desde la dirección, sino además, se constituyen de forma activa en emisores, productores de dichos mensajes. Visto de esa forma, la comunicación asertiva es fundamental para el funcionamiento efectivo y eficaz de cualquier organización. Por ello, las instituciones educativas, así como su factor humano, como cualquier ente organizacional debe cumplir una serie de requisitos que le permitan brindar información, tanto aclaran como precisa.

En tal sentido, D' Armas (2010) define la comunicación asertiva como "la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Lo anterior significa que es una habilidad de los individuos para interactuar adecuadamente con los demás, evitando conflictos, estableciendo el respeto mutuo, buscando las palabras y el momento adecuado, tomando en consideración no sólo las palabras, sino atendiendo el lenguaje corporal, así como escuchando activamente al otro.

2.2.4. Aspectos de la Comunicación Asertiva

En la comunicación asertiva, las personas son capaces de intercambiar opiniones con facilidad y libertad ante un conocido o extraño; en todas sus acciones, verbalizaciones se respeta a sí mismo, acepta sus limitaciones, pero conoce sus propios valores, tanto intelectuales como sociales.

En ese sentido, se comprende la necesidad de la eficiencia comunicativa en una organización educativa, pues ésta resulta transcendental para mantener el grupo motivado hacia el desempeño de sus funciones, esto se sustenta en lo expresado

por Adler y Elmorhst (2005) cuando indican que “la importancia de la destreza para la comunicación entre ellas: colaborar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, escuchar y resolver conflictos”.

1. Habilidades Comunicativas: La comunicación, al igual que otras actividades realizadas por el ser humano requiere de ciertas capacidades para desarrollarla de manera eficiente, por esta razón, los directivos deben contar con suficientes habilidades comunicacionales, pues su ausencia puede dar lugar a distorsiones en la emisión de los mensajes propiciando una disminución de las relaciones interpersonales en cualquier organización, manifestando la intención de comunicarse.

- **Saber comunicar:** según Rodríguez (2006) “para comunicar algo hay que pensar en el contenido del mensaje y los interlocutores, hay que tomar un tiempo para aclarar los objetivos de la comunicación y tener en cuenta la importancia del tema y lo que se desea lograr” (p.200). Por lo antes expuesto, el hablante requiere determinar con precisión el mensaje, a quién va dirigido, el propósito de éste, así como el interés de la información, por ello, se debe utilizar un estilo de comunicación adecuada en las diferentes situaciones empleando un nivel adaptado a diferentes situaciones.
- **Saber escuchar:** la persona que sabe escuchar llega a conocer con exactitud el contenido de un mensaje, asimismo, el uso eficiente de la escucha ayuda a lograr la comunicación asertiva entre las personas. Al respecto, Ivancevich y otros (2005) refieren “la capacidad de escuchar tiene una responsabilidad

definitiva. No absorben pasivamente las palabras, se trata de captar los hechos y sentimientos en lo que oye al escuchar se trata de ayudar al hablante al resolver sus problemas”.

- Puede decirse entonces que quien sabe escuchar está dispuesto a mantener un intercambio comunicacional, el cual conlleve a una respuesta bien sea positiva o negativa, a quien solicita ser escuchado, por tanto, el directivo debe mostrar atención a su interlocutor, bien sea, entablando contacto visual apropiado realizando gestos o inclinándose hacia adelante.
- Saber responder asertivamente: en las relaciones funcionan diversos métodos empleados en la comunicación, los cuales exigen reglas para que ésta sea clara, por ello Trevithick (2006) señala “responder asertivamente implica saber responder con flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de las personas”.
- Por esa razón, en lugar de responder con agresividad se deben canalizar las emociones y responder asertivamente, defendiendo el punto de vista propio sin herir al otro. Al respecto, Hofstadt y Gómez (2006) afirman “responder a las críticas de forma serena y asertiva es una habilidad muy importante, por tanto, es ser capaz de responder a una crítica adecuadamente, sin sentirse alterado y sin poner en juego la propia autoestima”.

2. Autoestima: La autoestima se considera como el valor que una persona se da a sí misma, la cual genera sentimientos de satisfacción. Para Raffini (2010) “la autoestima es la apreciación del propio valor e importancia, caracterizada por

la posibilidad de responsabilizarse de uno mismo y de actuar de manera responsable hacia los demás”. Esta definición al ser aplicada a la educación indica la importancia de poseer las experiencias necesarias para generar un sentimiento de orgullo, evitando aquellas conducentes a la formación de expectativas desvalorizadoras.

En este marco de ideas, Satir (2008) acota que la autoestima presenta innovaciones importantes en las relaciones interpersonales como medio para estimular el desarrollo humano, señalando la autovaloración como vital para el organismo, siendo, por tanto, fundamental para la autorrealización física y mental, productividad, creatividad, es decir, la plena expresión de sí mismo.

Desde esa perspectiva, Barroso (2010) considera la autoestima como la fuerza que organiza, da sentido y dirección a cuatro procesos fundamentales para el desarrollo como persona: ubicación, identificación, selección, socialización. Cualquier cambio en el sentir con respecto a sí mismo, es suficiente para disparar alteraciones en la organización, así como en el funcionamiento del organismo como sistema, siendo por tanto, responsable de la salud, también del bienestar.

3. **Inteligencia Emocional:** Es una disciplina que estudia las emociones, encargándose además de regular los sentimientos tanto propios como ajenos. Al respecto, Goleman (2004) define la inteligencia como el conjunto de destrezas, actitudes, habilidades, competencias, las cuales determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales, por lo tanto, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios, así como los de los demás, motivarse, manejar adecuadamente las emociones.

- **Competencias personales o intrapersonales:** son

definidas por Goleman (2004) como la capacidad dirigida hacia el interior del individuo permitiéndole formar un modelo preciso, realista de sí mismo, para ser capaz de operarlo en búsqueda de un funcionamiento eficaz ante las diversas áreas de la vida. Entre ellas se ubican: el autoconocimiento, autorregulación, motivación.

2.2.5. Barreras Personales de la Comunicación

Las barreras personales de la Comunicación se refieren a todas las interferencias que antepone una persona, las cuales impiden la transmisión efectiva de mensajes. Para Chiavenato (2008) las barreras personales son “interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona”, pues al comunicarse las personas lo hacen a partir de palabras, imágenes, lenguaje particular, gestos, los cuales representan símbolos en la medida que representan códigos a descifrar, pero bajo la particularidad de poder tener diferentes significados.

- Escasa capacidad para comunicarse con efectividad.
- Forma en que las personas procesan e interpretan la información.
- Nivel de confianza interpersonal del emisor y el receptor.
- Los estereotipos y prejuicios de cada uno de los interlocutores.
- El ego de los interlocutores.
- Las habilidades de interlocución deficiente.
- Tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor.
- La incapacidad de escuchar con comprensión.

En ese sentido, se pueden encontrar barreras personales comunes que interfieren en la comunicación tales como la forma en la cual las personas procesan e interpretan la

información; los estereotipos y prejuicios también deforman poderosamente la percepción de otra persona, el ego influyente en el trato dado por unas personas a otras, así como en su receptividad a la influencia de los demás, la incapacidad para de escuchar con comprensión lo cual disminuye la actitud defensiva, mejorando tanto la exactitud como la recepción de los mensajes.

2.2.6. Conflictos Laborales

En el desarrollo laboral de todo ser humano se pueden presentar relaciones conflictivas que, de no ser abordadas adecuadamente pueden resultar un gran problema. En tal sentido, Bittel (2005) define los conflictos como sucesos corrientes en la vida del individuo, el cual se produce cuando no se ha alcanzado en un nivel suficiente la meta u objetivo deseado, tienen lugar dentro de una misma persona, entre varias personas, subunidades de una organización, así como entre otras organizaciones.

Asimismo, Ovejero (2005), define el conflicto como “una situación en la que unos actores o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos o bien persiguen simultáneamente la misma meta”. De igual forma, Fisas (2005) define conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado, superado por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros, que afecta a las actitudes, así como comportamientos de las partes, el cual expresa una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas.

Puede inferirse entonces que el conflicto se produce como

resultado de un desacuerdo entre dos o más partes, el cual puede conducir a comportamientos no adecuados dentro de las instituciones educativas afectando el adecuado desarrollo del proceso educativo, pero que puede ser reorientado en beneficio de dicho proceso. Dentro de ese contexto, Robbins (2008) explica que el conflicto suele ser un problema serio para cualquier organización, pues si bien de manera inmediata no destruye a las mismas, las consecuencias pueden ser impredecibles por la perturbación que crean dentro del ámbito laboral, incidiendo en la productividad de la institución. Ahora bien, a nivel de las organizaciones escolares, la presencia de conflictos se ha convertido en una situación cotidiana a la cual debe enfrentarse el gerente educativo, en donde se involucran alumnos, personal de la institución o integrantes de la comunidad siendo el gerente educativo el responsable de mediar o facilitar la resolución de los mismos.

Todo lo anterior compromete al gerente a prepararse para identificar el tipo de conflicto que se presenta y a utilizar las técnicas gerenciales que se estilan para resolverlos.

En ese marco de ideas, Castellero, citado en Oberto (2012) señala varias causas como originarias de un conflicto, lo que es de especial interés para ayudar a resolverlo, refiriendo como factores causales del conflicto, elementos asociados a las relaciones interpersonales, conflictos de valores e intereses, discrepancias sobre información de determinados derechos, así como aquellos vinculadas con la inequidad estructural.

2.2.6.1. Factores Causales del Conflicto

Los factores causales del conflicto pueden entenderse cuando dos o más personas difieren en relación a opiniones, ideas, sentimientos, acerca de una determinada

situación. Según Alarcón (2010) los conflictos:

Surgen cuando dos o más actores tienen diferencias de opiniones o pensamiento de sentimientos o de proyectos, más aun cuando esas opiniones, sentimientos o proyectos son o bien opuestos o bien divergentes y tengamos en cuenta que esta oposición o divergencia no necesariamente debe ser real u objetiva.

De acuerdo con la definición anterior, los conflictos se manifiestan a través de aspectos positivos y negativos. Con respecto a los primeros estimulan el cambio tanto personal como organizacional, incrementan la motivación, la energía, la innovación, la creatividad, tanto de las personas como de la organización, ayudan a conocer mejor la propia posición, además de aumentar la comunicación entre las partes, así como aclarar aspectos de la relación entre los contrincantes.

En cuanto a los aspectos negativos, se deben principalmente a la ruptura de la comunicación, la coherencia y la cooperación, los individuos que se ven involucrados en situaciones que experimentan tensiones nerviosas, frustraciones, ansiedad, reduciendo la satisfacción en el empleo.

Según lo planteado por Ovejero (2005) existen fundamentalmente tres grandes formas de ver los conflictos: orientación psicológica, donde el conflicto está dentro del individuo, en sus motivaciones, rasgo de personalidad, entre otros; orientación sociológica, la cual indica que el conflicto no es solo individual, sino más bien de los grupos, como producto de la organización social; orientación psicossociológica, donde se señala que es la interacción del individuo y los sistemas sociales donde se

encuentra ubicado. Asimismo indica como factores causales de conflictos las relaciones interpersonales y la diferencia de valores.

1. Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales se producen por las capacidades para discernir y responder adecuadamente a las motivaciones, así como los deseos de los demás. En ese sentido, Goleman (2004) las define como el arte de las relaciones, la habilidad de manejar las emociones de los demás, siendo una competencia social clave.

Visto de esa forma, las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, las cuales involucran aspectos como la habilidad para comunicarse efectivamente, escuchar, solucionar conflictos, es decir, la expresión auténtica entre dos o más personas. Por ello, Chiavenato (2008) expresa: “las relaciones interpersonales dan origen a un determinado clima”, entendiendo como clima “la atmósfera psicológica, características que existen en cada organización y que la distinguen de otra e influye a su vez en el comportamiento de las personas”.

Por lo anteriormente expresado, se infiere que el directivo debe conocer en profundidad a sus docentes, pensamientos, acciones, capacidades, pues esto le permitirá utilizar métodos y estrategias las cuales fomenten las relaciones interpersonales en la escuela, por lo cual tiene la responsabilidad de motivar, así como propiciar un ambiente laboral propicio para su desarrollo.

2. Diferencia de Valores: Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una

organización, pueden concebirse como creencias las cuales energizan o motivan al cumplimiento de acciones, reflejando las metas reales de la misma, formando la médula de su cultura institucional.

En ese sentido, se consideran las prioridades existentes dentro de toda institución educativa, siendo definidos por Chiavenato (2008) como “los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son”.

Al analizar la definición anterior, se infiere que son un elemento fundamental en las escuelas, pues estos determinan los patrones de comportamiento de los docentes. Desde esa perspectiva, los valores son las acciones deseables que al ser aceptadas por el profesorado, influye en su comportamiento orienta sus decisiones, sirviendo como conectores entre sus necesidades y los objetivos propuestos, además de propiciar oportunidades para entender a los compañeros, colaborar con ellos en todo momento contribuyendo al mejoramiento de los conflictos.

En esa línea de pensamiento, Dubrin (2003) señala que los valores se refieren a “la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto”.

Se consideran entonces los valores como el núcleo de la actuación de los docentes, por cuanto son significaciones positivas, las cuales se convierten en motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, lo cual contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, pues son compartidos

por todos sus integrantes, determinando cierta homogeneidad en la manera de pensar y de actuar. Al respecto, Caduto (citado en Ovejero, 2005) señala algunos valores, que pueden adquirirse para alcanzar la optimización de dichas relaciones:

- Tolerancia: ser paciente y constante en la lucha por el cambio de conducta de los compañeros.
- Amabilidad: tener un trato cortés, dispuesto a familiarizarse con grupos adversos.
- Autorreflexión: hacerse un llamado interior de su disposición al trabajo.
- Generosidad: demostrar desinterés o compartir intereses con sus compañeros.
- Comportamiento asertivo: demostrar disposición de realizar las actividades con una conducta positiva y llena de entusiasmo.

2.2.6.2. Niveles de Conflictos

Según Shermerhorn y otros (2005), cada vez que se presentan desacuerdos en una situación social sobre asuntos importantes o que los antagonismos crean fricciones entre los individuos o grupos, ocurre el conflicto, dependiendo de la situación que genera el mismo, los gerentes actúan como participantes, o en otras situaciones, actuarán como mediadores y habrá oportunidades que, para resolverlas necesiten de una tercera persona, la cual se constituye en un árbitro.

Si se consideran los conflictos como fenómenos sociales categorizados como negativos, pero que también poseen potencialidades positivas, los mismos pueden servir incluso para fortalecer las relaciones en las escuelas, permitiendo explorar la vida ulterior del personal lo cual ayuda a la

focalización de los problemas.

Todo conflicto se manifiesta por las aptitudes de las personas, si bien contra sí mismo o hacia los demás, pues la interacción constante en el desarrollo de los seres humanos está a expensas de cualquier situación conflictiva, dejando muchas veces aprendizajes valiosos para afrontar la vida. A menudo los conflictos dentro de las organizaciones pueden presentarse de individuos a individuos (individuales), entre los miembros (interpersonales), entre los miembros y la organización (intergrupales).

1. Conflictos Individuales: Este nivel se suscita comúnmente por la percepción real o percibida que surge de metas o expectativas incompatibles, autores como Shenmerhorn y otros (ob.cit.), los clasifican en: acercamiento-acercamiento, evitación-evitación, acercamiento-evitación.

- Los conflictos de acercamiento-acercamiento ocurren cuando una persona debe elegir entre dos alternativas de interés para ella.
- El conflicto de evitación-evitación ocurre cuando la elección se presenta entre dos alternativas.
- El conflicto acercamiento-evitación se presenta cuando la persona debe tomar decisiones que puedan tener consecuencias negativas o positivas.

Estas posiciones evidencian un conflicto de interés entre la misma persona y su resolución para el individuo está guiada por una toma de decisiones adecuadas. Sin embargo, tomar decisiones acertadas no resulta fácil para los docentes, ante tal disyuntiva se les presenta un conflicto, el cual reflejará dentro de la institución con su comportamiento, que de un modo u

otro afectará a la misma, con más contundencia si no tienen seguridad para asumir los resultados.

Desde esa perspectiva, Madrigal (2008) señala que los conflictos individuales, la subjetividad y las percepciones son causantes de frustraciones (agresividad), cuyos comportamientos afectan directamente a la organización.

En contraposición, Whetten y Cameron (citado en Bolaño, 2010) plantean que las diferencias personales en los conflictos individuales son el origen del mismo, debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones, plantea además que:

Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel colectivo, experiencia. Como resultado sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable, los conflictos que radican en necesidades y valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles.

En efecto, uno de los elementos más evidentes en la presencia de los conflictos individuales son las percepciones de las personas y su experiencia, tanto personal como laboral, dependiendo de la positividad de los mismos, pero si son muy analizados, producen confrontación casi inmediata producto de la resistencia a la aceptación de la posición del otro.

Con referencia a los conflictos individuales, Bounds y

Woods (2008), refieren que las diferencias individuales son desigualdades en la forma en la cual la gente espera que los demás se comporten o interactúen, los docentes con un tipo de personalidad, pueden no llevarse bien con otros tipos de personalidades, si un docente con una personalidad insegura considera que un compañero extrovertido es una amenaza, asumirá una posición hostil y convertirse en agresiva.

2. **Conflictos Interpersonales:** Estos conflictos se ubican en el campo de las relaciones interpersonales, se presentan según Shermerhorn y otros (2005), cuando dos o más individuos se enfrentan y se da cuando debaten de manera agresiva, presentándose el desacuerdo, desembocando en conflictos con consecuencias impredecibles.

Para Gotera (2005) los conflictos interpersonales surgen debido a intereses u objetivos antagónicos. Se trata de conflictos interactivos que involucran a dos o más personas.

Al respecto, Ovejero (2005), **señala:** “los conflictos interpersonales son los que enfrentan a individuos” (p.14), los cuales están basados en las estructuras sociales, las relaciones interpersonales que se establecen pueden ser agrietadas por situaciones de uno de los individuos que pueden repercutir en el otro.

Chiavenato (2008) explica que el conflicto interpersonal se ve influenciado por las emociones de las personas, que tienen en juego diferentes intereses y objetivos. Igualmente, Robbins (2008) considera que se produce entre dos personas y representa un serio problema porque afectan profundamente sus emociones, éstas nacen de diversas fuentes como: choques de

personalidad, escalas opuestas de valores, percepciones, puntos de vista contrarios.

Organizacionalmente, los conflictos interpersonales pueden ser más complicados de lo que parecen porque están implícitos sentimientos y emociones de los participantes involucrados, pudiendo surgir de varias fuentes: cambios organizacionales, oposiciones de y entre personalidades, diferencias en los valores, intimidación de estatus o por apreciaciones y puntos de vista contradictorios, prejuicios, poder, comunicación, liderazgo, competencias, rivalidad por oportunidades de ascenso, entre otros.

Para Loverdos (2003), dentro de este tipo de conflictos se puede distinguir, una lucha entre varias personas o individuos y un grupo o grupos, es decir, hay divergencias entre los miembros del grupo en una institución, provocando una situación que suele ser inevitable por los choques de personalidad, estereotipos, desacuerdos en métodos y procedimientos, siendo algunos problemas comunes, los cuales de alguna manera dificultan las actividades tanto internas como externas a la institución.

- 3. Conflictos Intergrupales:** Los conflictos intergrupales se refieren a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Pueden basarse en la diversidad de la fuerza de trabajo relacionada con aspectos de raza, sexo, origen étnico y religioso. Actualmente, son propios de las grandes organizaciones, pues el choque de intereses, la falta de una comunicación abierta e interactiva, así como la práctica de competencias laborales desmedidas generan situaciones de pugna entre los grupos de personas, donde subyacen

posturas muy cerradas prestando mayor atención a las tareas del equipo que a las relaciones bidireccionales.

De acuerdo con lo anterior pueden definirse como los comportamientos ocurridos entre grupos de la organización escolar cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros grupos podrían bloquear la consecución de las metas a las expectativas del suyo.

En ese orden de ideas, Gibson (2009) explica que el conflicto intergrupar es una característica de los grupos, se relaciona con el rol que viene a ser las pautas conductuales esperadas atribuidas a una posición determinada en una organización, se presenta cuando individuos diferentes definen un rol de acuerdo a diferentes conjuntos de expectativas, haciendo imposible para la persona ocupar el rol que los satisfaga a todos ellos. Desde la perspectiva de Koontz y Wehrich (2008) los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas dentro de las organizaciones y de los grupos involucrados. En este tipo de conflictos cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen.

Al respecto, Gotera (2005) define el conflicto intergrupar cuando dos grupos de diferentes departamentos son vividos como problemas, y son debidos a causas semejantes a los conflictos interpersonales. En las instituciones educativas se presentan infinidad de conflictos entre padres-representantes, maestros, alumnos en fin, una lista interminable de situaciones donde las relaciones interpersonales son el detonante.

En ese sentido, los conflictos en las instituciones educativas suelen ser variados, visibles, acompañados

por tensiones sutiles y fuertes, directas e indirectas, muy controladas que desestabilizan el ambiente escolar, como resultado de competencias malsanas, y el protagonismo de algunos actores, perdiendo los objetivos comunes, el trabajo en sinergia, aspectos que perjudican el buen desarrollo del proceso educativo.

2.2.7. Manejo de conflictos

Fisas (2001), indica que el conflicto es interactivo que surge entre dos o más personas. Es inherente al ser humano, y que no se puede confundir también con la violencia que tiene otra connotación.

Freund (1983), afirma que el conflicto es una pugna intencional entre dos personas o grupos de personas de conducta hostil para defender un derecho o hacer prevalecer una idea.

Sin embargo podemos indicar que el conflicto es un factor para el cambio y desarrollo de los pueblos puesto que al existir contraposición de ideas, propuestas o intereses, si la controversia es positiva, indudablemente se llega a conclusiones valederas que van a beneficiar a los miembros de una comunidad.

En función a la magnitud de los conflictos, Funes de Rioja (1996) clasifica en:

Conflictos individuales, son los que se circunscriben a un interés personal, propio e individual En la otra vertiente los conflictos colectivos tienen que ver con el interés de un grupo de personas.

Conflicto intrapersonal o colectivo, son los que se circunscriben a los intereses del grupo de un colectivo de personas.

Conflictos de legitimidad, transición, identidad y de desarrollo (Fisas, 2001), se relacionan fundamentalmente a los aspectos sociales, normativos y políticos.

Conflictos de alta intensidad y baja intensidad (Morales, 1999), los de baja intensidad, se refieren especialmente a conflictos que se pueden tratar, conversar y conciliar, sin embargo los no tratables son conflictos muchas veces que llegan a los fueros judiciales y/o policiales, generalmente en este tipo de conflictos existen intentos fracasados de solución.

2.3. Definición de términos

- 1. Cultura:** La definición más antigua de cultura viene de Taylor (1871) cuando él dice, "Cultura es la complejidad total que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y otra habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad." Malinowski (1931) luego le agrega el concepto de herencia cultura, "el concepto clave de la antropología cultural, la otra rama del estudio comparativo del hombre. Normalmente se la denomina cultura en la moderna antropología y en las ciencias sociales "y define a término cultura como, "los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados." Con esto se puede entender que es cultura y se saca de donde sale la idea de cultura organizacional.
- 2. Cultura Organizacional.** Aunque cultura no es un concepto nuevo, cultura organizacional si lo es. Una de sus definiciones más antiguas es la de Pettigrew (1979) donde él la define como, "los significados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado." Luego, mas autores como Milán (1991) y Nosnik (2005) explican el termino como "una colección de creencias, expectativas y valores compartidos por las personas en una compañía." y "un conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma." respectivamente.
- 3. Cultura emprendedora:** El foco externo y la flexibilidad crean un ambiente que alienta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad

- 4. Cultura burocrática:** El comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operaciones estandarizadas y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas.
- 5. Los Motivadores:** La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir, que se realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.
- 6. La Importancia de la Motivación:** Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y el estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización.
- 7. La Motivación:** Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en su sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en las conductas de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione.
La motivación y el motivar se refiere al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre los dos extremos: 1) Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo y 2) Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la

forma de escribir.

- 8. Ambiente Laboral:** Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral.
- 9. Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.
- 10. Capital Humano:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía ((Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 11. Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.
- 12. Comportamiento:** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. la conducta de un individuo en un espacio y tiempo

determinados, se denomina comportamiento. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

- 13. Voluntad Expresa:** Debe ser reconocida públicamente en la Estrategia, ser coherente con la cultura imperante e implica perseverancia y convencimiento de su necesidad. Se expresa en la asunción de esta meta primero que todo por la alta dirección. Es vital saber que no se logra en dos días, requiere tiempo, y acelerar el proceso atento contra su efectividad.
- 14. Autocontrol y Participación:** Requiere cambiar los estilos de dirección que se sustentan en el control externo y el castigo, al autocontrol y la motivación, donde cada individuo y área es responsable de definir sus metas de desempeño, esclarecer sus indicadores y participar decisivamente en la evaluación de su trabajo y resultados alcanzados. Implica participación de todos sin distinción de formación, nivel o cargo.
- 15. Retroalimentación:** Imprescindible para conocer su efectividad y ajustar las etapas y ciclos sucesivos. Se propone contar con mecanismo para asegurar la retroalimentación participativa y la gestión del cambio desde la base con la creación y fomento de un grupo emprendedor o grupo gestor.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

2.4.2. Hipótesis Específicos

- El grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

- El grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016.
- El grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Variable V1

- Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones, respetando el derecho de dichas personas

Variable V2

- Manejo de conflictos laborales

Es el manejo adecuado y asertivo de una pugna intencional entre dos personas o grupos de personas de conducta hostil para defender un derecho o hacer prevalecer una idea.

2.5.2. Definición operacional de la variable

Variable V1

- Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva es la manera de relacionarse con otras personas respetando sus derechos que fue medido mediante un cuestionario formado por 10 ítems.

Variable V2

- Manejo de conflictos laborales

Es el manejo adecuado y asertivo de una pugna intencional entre dos personas o grupos de personas la misma que fue medida mediante un cuestionario conformado por 25 ítems.

2.5.3. Operacionalización de la variable

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES |
|-----------------------|----------------------------|---|
| Comunicación Asertiva | Habilidades Comunicativas. | -Comunicación asertiva -Vocabulario adecuado -Trato amable y cortés |
| | Empatía | -Conocimiento de si mismo -Aceptación a los demás |
| | Inteligencia emocional | -Inteligencia interpersonal -Inteligencia intrapersonal |
| Manejo de conflicto | Individuales | - Planeación del trabajo individual - Consciente de sus éxitos y fracasos - Responsable en el cumplimiento de las metas |
| | Interpersonales | - Relaciones interpersonales - Compañerismo - Colaboración interpersonal |
| | Grupales | - Planeación del trabajo grupal - Involucramiento en los grupos de trabajo - Aceptación de las opiniones grupales |

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

No experimental

- **Descriptivo:** porque se describió o narró el ambiente donde laboran y el desempeño con la que realizan sus trabajos en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2015.

Correlacional/causal:

- Porque describió la relación entre dos variables; la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en profesionales de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016.

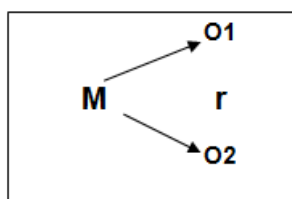
3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Finalidades del diseño:

- Teórica: para dar respuesta a preguntas de investigación.
- Práctica: para controlar la variable.

Teniendo en cuenta su propósito del presente trabajo en cuanto a sus niveles es una investigación descriptiva explicativa, porque nos permite describir y explicar la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- 3.2.1. Diseño.-** El diseño de la presente investigación es correlacional, porque en una primera parte se describe el problema materia de investigación y luego se procede a la corrección de las variables en estudio.



M. Muestra

O1. Observación de la Variable Independiente.

r. relación

O2. Observación de la Variable Dependiente.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población total lo constituyen los gerentes, los sub gerentes y el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huánuco y el cálculo del tamaño de la muestra se ha realizado mediante la aplicación de la distribución de frecuencia simple.

| Trabajadores | Porcentaje |
|--------------------------------|-------------------|
| Gerentes | 10 |
| Sub gerentes | 15 |
| Personal Administrativo | 480 |
| TOTAL | 505 |

Fuente : Cuadro de asignación del personal (CAP) de la Municipalidad

Elaboración : Propia

La primera fórmula fue utilizada para encontrar la muestra inicial y la segunda para el ajuste de la misma.

3.3.2. Muestra

La muestra se obtendrá mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$$

N = Población = 505

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Nivel de precisión 5%

z = Limite de confianza 1.96

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 505}{(505 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 0.95 \times 100 = 95$$

$$n = 95$$

Por lo tanto la muestra lo conformaron 95 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis

3.4. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

3.4.1. Técnica de recojo de Datos

- **Encuesta.**- Nos permitió obtener información acerca de las variables de caracterización de la muestra y la opinión acerca de la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis.
- **Guía de entrevista.** Aplicado a los trabajadores de la institución, con el objetivo de conocer sus opiniones inquietudes sobre la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- **Ficha bibliográfica** Para lo cual previamente se revisó algunas obras de autores a fin de identificar y registrar las teorías relacionados a la investigación de la observación directa, consistente en la revisión de las fuentes documentales, libros, textos, revistas la gestión del conocimiento, comunicación asertiva en las organizaciones inteligentes, apuntes, monografías, memorias, etc.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez. La validez se realizó estadísticamente mediante el coeficiente de Correlación de Pearson. Para que el instrumento sea confiable dicho coeficiente en todas las preguntas debe ser igual o mayor que 0.21

Para el cuestionario que midió la comunicación asertiva, se tiene:

| | |
|---------|------|
| PREG 1 | 0.26 |
| PREG 2 | 0.24 |
| PREG 3 | 0.31 |
| PREG 4 | 0.55 |
| PREG 5 | 0.22 |
| PREG 6 | 0.22 |
| PREG 7 | 0.24 |
| PREG 8 | 0.54 |
| PREG 9 | 0.38 |
| PREG 10 | 0.59 |

Para el cuestionario que midió el manejo de conflictos, se tiene:

| | |
|--------|------|
| PREG 1 | 0.24 |
| PREG 2 | 0.23 |
| PREG 3 | 0.21 |
| PREG 4 | 0.45 |
| PREG 5 | 0.27 |
| PREG 6 | 0.28 |
| PREG 7 | 0.23 |
| PREG 8 | 0.44 |

| | |
|---------|------|
| PREG 9 | 0.48 |
| PREG 10 | 0.57 |
| PREG 11 | 0.34 |
| PREG 12 | 0.33 |
| PREG 13 | 0.27 |
| PREG 14 | 0.46 |
| PREG 15 | 0.27 |
| PREG 16 | 0.29 |
| PREG 17 | 0.43 |
| PREG 18 | 0.64 |
| PREG 19 | 0.48 |
| PREG 20 | 0.59 |
| PREG 21 | 0.28 |
| PREG 22 | 0.33 |
| PREG 23 | 0.44 |
| PREG 24 | 0.41 |
| PREG 25 | 0.56 |

Confiabilidad. La confiabilidad se realizó mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach. Para que los instrumentos sean válidos dicho estadígrafo debe ser mayor o que 0.5

Para el cuestionario que midió la comunicación asertiva:

| | N | % |
|-----------------------|---|-------|
| Casos Válido | 9 | 100,0 |
| Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | 9 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,672 | 10 |

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.672, entonces el instrumento es confiable.

Para el cuestionario que midió el manejo de conflictos:

| | N | % |
|-----------------------|---|-------|
| Casos Válido | 9 | 100,0 |
| Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | 9 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,655 | 25 |

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.655, entonces el instrumento es confiable.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Una vez obtenido los datos, estos serán tratados de la siguiente manera:

- ✓ Se procesaran las encuestas utilizando la estadística
- ✓ Se analizaran las fichas de investigación.
- ✓ Codificación de datos confiables de acuerdo al orden esquemático para la presentación del informe final basándose en la encuesta ejecutada a los operadores de justicia.
- ✓ Análisis de los datos obtenidos de acuerdo a los métodos indicados.
- ✓ Elaboración del Informe final respetando las normas de redacción, ortografía, composición y diagramación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y descripción de los resultados

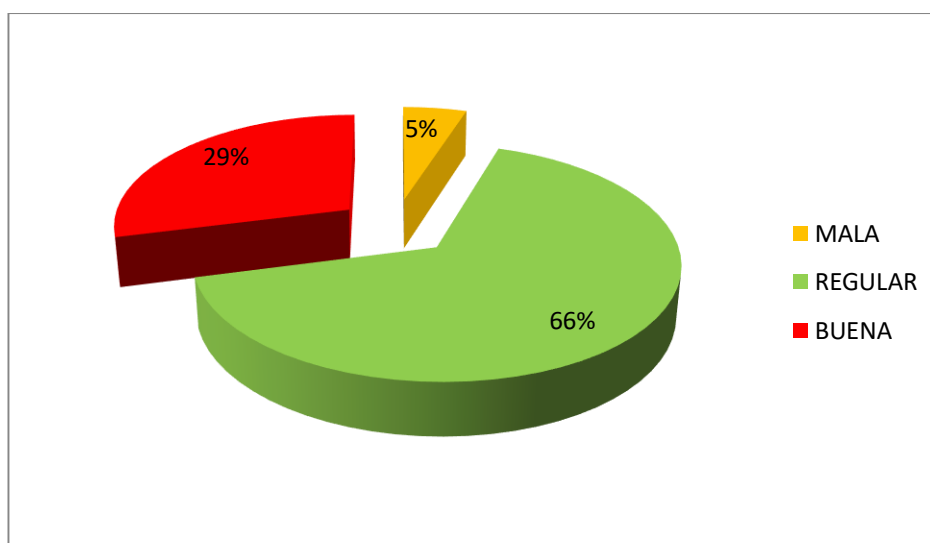
Los resultados se han obtenido en base a loa cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, las misma que han sido organizadas y tabuladas, sistematizadas en las tablas de frecuencia simple, interpretadas y analizadas, en base a ella, hemos determinado la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

Tabla Nº 01: Comunicación asertiva en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016

| VALORACIÓN | PUNTAJE <i>(Li - Ls]</i> | fi | PORCENTAJE |
|-------------------|------------------------------------|-----------|-------------------|
| MALA | 00 - 03 | 5 | 5% |
| REGULAR | 03 - 06 | 63 | 66% |
| BUENA | 06 - 10 | 27 | 29% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | 5.05 | | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

Gráfico N° 01: Comunicación asertiva en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016



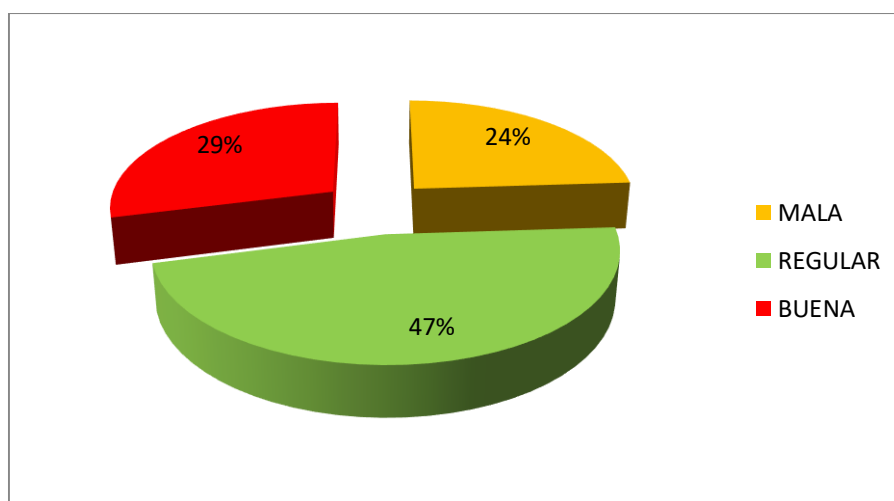
En la tabla y gráfico 1, se tiene que el 66% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, tienen regular comunicación asertiva, el 29% tiene buena comunicación asertiva y el 5% mala comunicación asertiva. Al mismo tiempo en promedio la valoración de esta variable es regular con 5.05 puntos de un total de 10.

Tabla N° 02: Habilidades comunicativas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($L_i - L_s$] | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------------------|-----------|-------------|
| MALA | 00 - 03 | 23 | 24% |
| REGULAR | 03 - 06 | 45 | 47% |
| BUENA | 06 - 10 | 27 | 29% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | 4.01 | | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

**Gráfico N° 02: Habilidades comunicativas de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016**



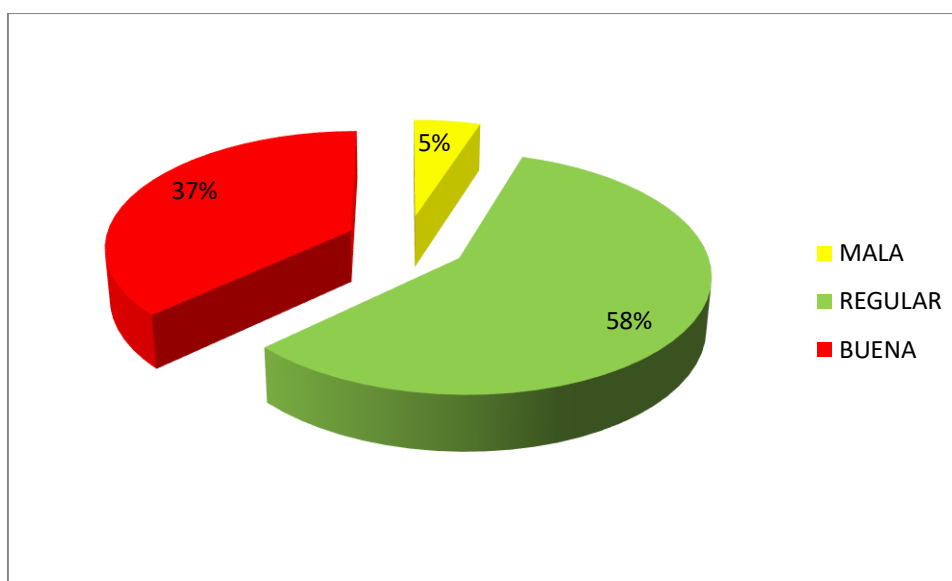
En la tabla y gráfico 2, se tiene que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, tienen regular habilidades comunicativas, el 29% tiene buenas habilidades comunicativas y del 24% sus habilidades comunicativas son malas. Al mismo tiempo en promedio la valoración de esta dimensión es regular con 4.01 puntos puntos de un total de 10, sin embargo se observa que esta dimensión tiene la menor valoración que las demás dimensiones de la comunicación asertiva

**Tabla N° 03: Empatía de los trabajadores de la Municipalidad
Distrital de Amarilis- 2016**

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($L_i - L_s$) | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------------------|-----------|-------------|
| MALA | 00 - 03 | 5 | 5% |
| REGULAR | 03 - 06 | 55 | 58% |
| BUENA | 06 - 10 | 35 | 37% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | 5.78 | | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

Gráfico N° 03: Empatía de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016



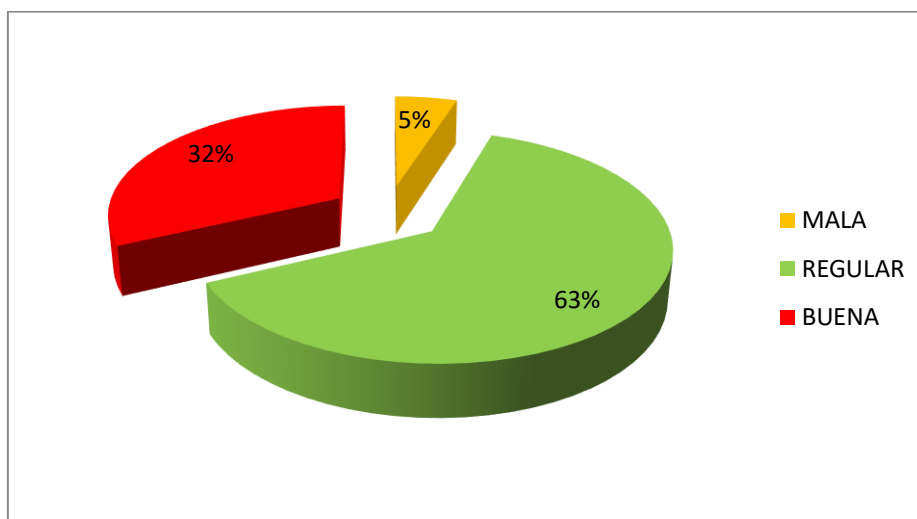
En la tabla y gráfico 3, se tiene que el 58% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, tienen regular empatía, el 37% tiene buena empatía y el 5% mala empatía. Al mismo tiempo en promedio la valoración de esta dimensión es regular con 5.78 puntos de un total de 10. Sin embargo, se observa que está muy cerca de una valoración de buena empatía.

Tabla N° 04: Inteligencia emocional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($Li - Ls$] | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|--------------------------|-------------|-------------|
| MALA | 00 - 03 | 5 | 5% |
| REGULAR | 03 - 06 | 60 | 63% |
| BUENA | 06 - 10 | 30 | 32% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | | 5.46 | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

**Gráfico N° 04: Inteligencia emocional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016**



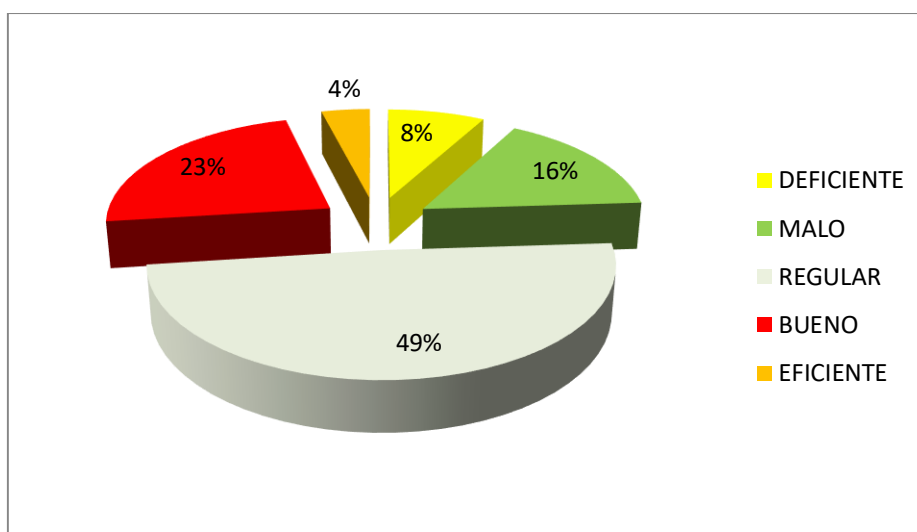
En la tabla y gráfico 4, se tiene que el 63% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, tienen regular inteligencia emocional, el 29% tiene buena comunicación asertiva y el 5% mala inteligencia emocional. Al mismo tiempo en promedio la valoración de esta dimensión es regular con 5.46 puntos de un total de 10.

**Tabla N° 05: Manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de
Amarilis-2016**

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($L_i - L_s$] | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------------------|-----------|-------------|
| DEFICIENTE | 25 - 45 | 8 | 8% |
| MALO | 45 - 65 | 15 | 16% |
| REGULAR | 65 - 85 | 46 | 49% |
| BUENO | 85 - 105 | 22 | 23% |
| EFICIENTE | 105 - 125 | 4 | 4% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | 87.56 | | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

Gráfico N° 05: Manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016



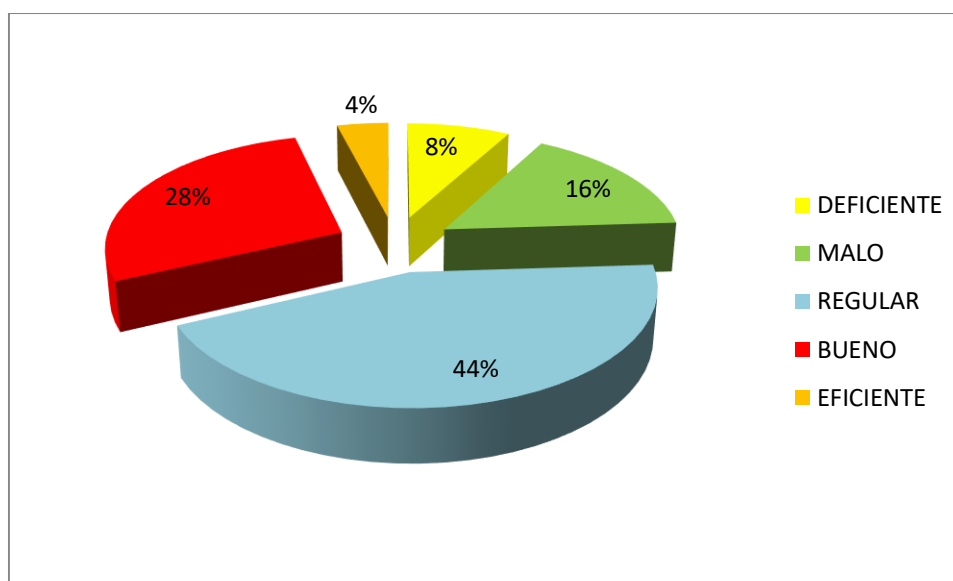
Se observa en la presente tabla y gráfico 5 que el 45% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, maneja regularmente los conflictos, el 23% tiene buen manejo, el 16%, mal manejo de conflictos, el 8% deficiente manejo y el 4% eficiente manejo de conflictos. Además esta variable se ubica en una valoración de regular.

Tabla N° 06: Manejo de conflictos individuales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($Li - Ls$] | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|--------------------------|--------------|-------------|
| DEFICIENTE | 25 - 45 | 8 | 8% |
| MALO | 45 - 65 | 15 | 16% |
| REGULAR | 65 - 85 | 42 | 44% |
| BUENO | 85 - 105 | 26 | 28% |
| EFICIENTE | 105 - 125 | 4 | 4% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | | 92.01 | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

Gráfico N° 06: Manejo de conflictos individuales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016



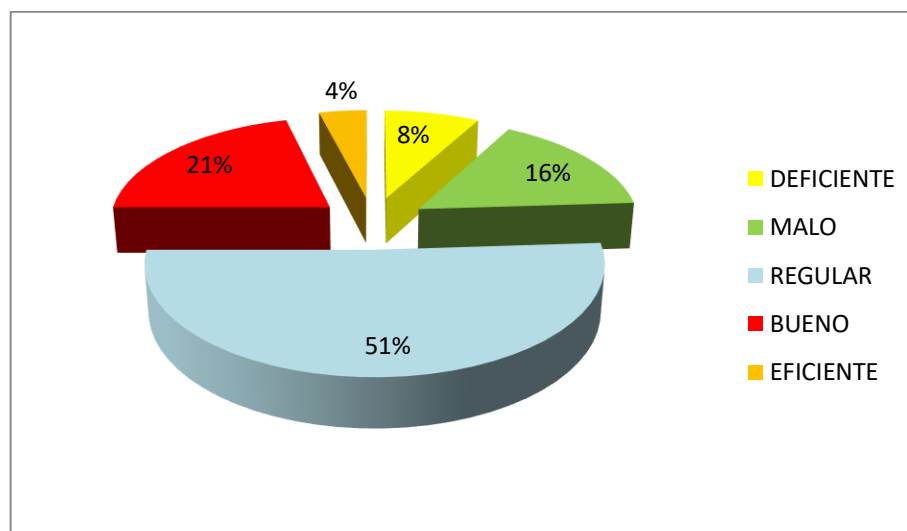
Se observa en la presente tabla y gráfico 6 que el 44% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, maneja regularmente los conflictos individuales, el 28% tiene buen manejo, el 16%, mal manejo de conflictos individuales, el 8% deficiente manejo y el 4% eficiente manejo de conflictos individuales. Además esta dimensión se ubica en una valoración de regular

Tabla N° 07: Manejo de conflictos interpersonales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($L_i - L_s$) | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------------------|--------------|-------------|
| DEFICIENTE | 25 - 45 | 8 | 8% |
| MALO | 45 - 65 | 15 | 16% |
| REGULAR | 65 - 85 | 48 | 51% |
| BUENO | 85 - 105 | 20 | 21% |
| EFICIENTE | 105 - 125 | 4 | 4% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | | 85.42 | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesista

**Gráfico N° 07: Manejo de conflictos interpersonales en la
Municipalidad Distrital de Amarilis-2016**



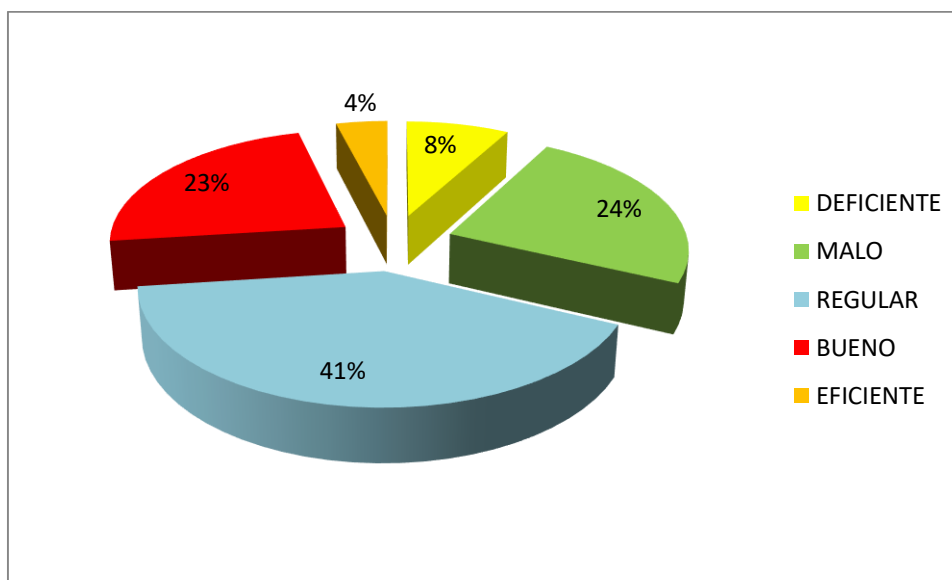
Se observa en la presente tabla y gráfico 7 que el 51% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, maneja regularmente los conflictos interpersonales, el 21% tiene buen manejo, el 16%, mal manejo de conflictos interpersonales, el 8% deficiente manejo y el 4% eficiente manejo de conflictos interpersonales. Además esta dimensión se ubica en una valoración de regular

**Tabla N° 08: Manejo de conflictos grupales en la Municipalidad
Distrital de Amarilis-2016**

| VALORACIÓN | PUNTAJE ($Li - Ls$] | fi | PORCENTAJE |
|-----------------|--------------------------|--------------|-------------|
| DEFICIENTE | 25 - 45 | 8 | 8% |
| MALO | 45 - 65 | 22 | 24% |
| REGULAR | 65 - 85 | 39 | 41% |
| BUENO | 85 - 105 | 22 | 23% |
| EFICIENTE | 105 - 125 | 4 | 4% |
| TOTAL | | 95 | 100% |
| PROMEDIO | | 81.04 | |

Fuente: Cuestionario aplicado agosto del 2016
Elaboración: La tesis

Gráfico N° 08: Manejo de conflictos grupales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016



Se observa en la presente tabla y gráfico 8 que el 41% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, maneja regularmente los conflictos grupales, el 23% tiene buen manejo, el 24%, mal manejo de conflictos, el 8% deficiente manejo y el 4% eficiente manejo de conflictos grupales. Además esta dimensión se ubica en una valoración de regular.

El grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

4.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de las hipótesis, se plantearon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas tanto para la general y las específicas, luego se determinó el coeficiente de correlación de Pearson (r) empleando el software SPSS (versión 23.0), en el que se ingresó los datos de las variables.

Contrastación de la hipótesis general:

Hi: El grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Ho: El grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales no es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Correlaciones

| | | COMUNICACIÓN ASERTIVA | MANEJO DE CONFLICTOS |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| COMUNICACIÓN ASERTIVA | Correlación de Pearson | 1 | ,863** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 95 | 95 |
| MANEJO DE CONFLICTOS | Correlación de Pearson | ,863** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 95 | 95 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.863 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Contrastación de las hipótesis específicas:**Hipótesis específica 1**

Hi: El grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Ho: El grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Correlaciones

| | | HABILIDADES COMUNICATIVAS | MANEJO DE CONFLICTOS |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|
| HABILIDADES COMUNICATIVAS | Correlación de Pearson | 1 | ,872** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 95 | 95 |
| MANEJO DE CONFLICTOS | Correlación de Pearson | ,872** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 95 | 95 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.872 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Hipótesis específica 2

Hi: El grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Ho: El grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Correlaciones

| | | EMPATÍA | MANEJO DE CONFLICTOS |
|----------------------|------------------------|---------|----------------------|
| EMPATÍA | Correlación de Pearson | 1 | ,797** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 95 | 95 |
| MANEJO DE CONFLICTOS | Correlación de Pearson | ,797** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 95 | 95 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.797 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Hipótesis específica 3

Hi: El grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Ho: El grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales no es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

Correlaciones

| | | INTELIGENCIA EMOCIONAL | MANEJO DE CONFLICTOS |
|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| INTELIGENCIA EMOCIONAL | Correlación de Pearson | 1 | ,805** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 95 | 95 |
| MANEJO DE CONFLICTOS | Correlación de Pearson | ,805** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 95 | 95 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.805 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación indican que el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.863 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo tanto la comunicación asertiva y el manejo de conflictos se ubican dentro de una valoración de regular. Estos resultados se relacionan con la investigación realizado por Martínez (2011) titulada: **Comunicación y manejo de conflictos laborales del gerente en organizaciones de educación primaria**, la cual tuvo como objetivo Determinar la relación entre comunicación y manejo de conflictos laborales del gerente en organizaciones de educación primaria del Municipio Mara Estado Zulia., del Municipio Mara dicha investigación se tipificó como descriptiva, correlacional, de diseño no experimental, transeccional y de campo. Así mismo la investigación arrojó conclusiones se obtuvo una relación media moderada así como estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación aumentan de forma media moderada de los valores de la variable manejo de conflictos laborales. La selección del estudio se realizó con base en el hecho que se refiere al manejo de conflictos laborales indicando la relevancia de la comunicación para llevarlo a cabo, ofreciendo elementos teóricos pertinentes con las dimensiones e indicadores de la presente investigación los cuales pueden tomarse para ampliar su sustentación.

Del mismo modo autores como Vadillo (2008) señala: La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc. Aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficacia, seguridad y satisfacción personal.

Puede decirse entonces que la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluri direccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias.

En ese sentido, Chiavenato (2008) afirma “la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones”.

Se infiere entonces que la comunicación implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos están en contacto, transmitiéndose información.

Asociado a lo anterior, Davis y Newstrom (2009) definen la comunicación como “una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndoles compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos”.

Por lo antes expuesto, se considera la comunicación gerencial como una habilidad que puede llevar al éxito al gerente educativo, pues sus actividades implican compartir información con otros miembros de la institución escolar, por tanto, debe aplicar el

sistema comunicacional más adecuado, el cual pueda brindar un mensaje en forma más efectiva.

En esa línea de pensamiento, Campbell y Corbolly (2005) plantean el proceso de comunicación como “el intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos en los grupos formales e informales”.

De acuerdo con la definición anterior, la comunicación gerencial es un proceso donde intervienen diversos elementos, contribuyendo a la realización de las funciones directivas, por cuanto se transmite de diversas maneras, propiciando un mayor desempeño en el personal de las instituciones educativas. Otros autores como Brown (2005) definen la comunicación como:

El proceso por el cual se transmite o difunde un mensaje cuyos elementos intervinientes son: el emisor, persona que desea transmitir cierta información; el receptor, a quien se dirige la información; el mensaje, conjunto de ideas que se desean transmitir; el código, sistema de signos o señales que conocen bien el emisor y el receptor, y que es eficiente para transmitir ideas; el canal, medio físico que sirve de vehículo para llevar la información.

Evaluar los indicadores sobre comunicación asertiva en manejos de conflictos laborales dentro de la institución comprende actitudes, percepciones, satisfacción, motivación, cooperación, relaciones, comportamiento, compromiso puesto que involucra a todos los miembros de la institución para que se sientan bien y den lo mejor de su trabajo y esfuerzo.

La comunicación es una herramienta importante y no es bien utilizada dentro de la organización, es ineficaz y no tan asertiva debido a que no existe un clima laboral de acción entre los miembros puesto que los trabajadores no se relacionan e integran.

CONCLUSIONES

- Se determinó que el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.863 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.
- Se precisó que el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.872 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.
- Se estableció que el grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.797 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral (0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.
- Se determinó que el grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.805 se encuentra dentro de una valoración alta y positiva del mismo modo el significado bilateral

(0,000) es menor que el error estimado (0,01), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

- Del mismo modo se determinó de acuerdo a los resultados que el 66% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, tienen regular comunicación asertiva, el 29% tiene buena comunicación asertiva y el 5% mala comunicación asertiva. Al mismo tiempo en promedio la valoración de esta variable es regular.
- Así mismo el 45% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016, maneja regularmente los conflictos, el 23% tiene buen manejo, el 16%, mal manejo de conflictos, el 8% deficiente manejo y el 4% eficiente manejo de conflictos. Además esta variable se ubica en una valoración de regular.

SUGERENCIAS

- Los directivos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, deben expresarse adecuadamente sin ansiedad, combinando lenguaje verbal y gestual de la manera más efectiva posible, expresando los desacuerdos con cortesía, respetando el derecho de los demás y escuchando con atención las reclamaciones y/o propuestas que presentan los trabajadores de la institución.
- Se sugiere a los directivos y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, pensar los mensajes antes de emitirlos para no perjudicar a los demás trabajadores de la institución, pero también para concretar y expresar su opinión de la forma más clara posible.
- Se recomienda a los directivos y trabajadores antes mencionados, mantener contacto visual con el interlocutor, lo cual indicará a éste que está prestando la adecuada atención a la información que se ofrece, para emitir una respuesta apropiada a las exigencias de éste pudiendo en un lugar adecuado y/o provisional.
- Los trabajadores antes mencionados deben mantener una posición corporal relajada indicando al compañero que está en control de sus emociones, aceptando las posibles críticas que éste le pudiera hacer en un momento determinado demostrando ecuanimidad y serenidad.
- Se recomienda al personal directivo de las instituciones seleccionadas no imponer sus opiniones e ideas, concretándose en enunciar una directriz o punto de vista sin aportar argumentos que pudieran indicar percibirse como imposiciones, buscando puntos de acuerdo con los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Adler, R. et al (2009) *“Administración de recursos humanos”*. Barcelona. España: Ariel
- Bounds, F. et al (2010). *“Supervisión”*. Barcelona. España: Thomson
- Brunet, I. (2010). *“El clima de trabajo en las organizaciones”*. México: Trillas
- Carrascosa, J. (2011). *“Trabajar y competir en equipo”*. España: Tetbiblio
- Cassany, R. (2008). *“Comunicación organizacional”*. Madrid: Muralla
- Castenyer, P. (2009) *“Habilidades directivas”*. México: Siglo XXI
- Castillo, M. (2008) *“Comunicación gerencial para la cultura organizacional en las instituciones de educación media diversificada”*. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo
- Castro, R. et al (2010) *“Comunicación pública en el ámbito local”*. España: Gestión 2000
- Cea, M. (2010). *“Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social”*. Madrid: Síntesis
- Certo, S. (2009). *“Administración moderna”*. Bogotá: Pearson
- Chiavenato, I. (2008) *“Comportamiento organizacional”*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *“Gestión del talento humano”*. México: Mc. Graw Hill.
- Coronel (2012) *“Funciones del gerente educativo en las relaciones interpersonales de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano Tinaquillo, estado Cojedes”*.
- D’Armas, L. (2010) *“Tests de autoconocimiento”*. Barcelona, España: Robinbook
- Davis, K. et al (2009) *“Comportamiento humano en el trabajo”*. Editorial Mc Graw Hill. México

- Dubrin, A. (2009) "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Freund, J. (1983). *Sociologie du Conflit*. París: Press Universitaires de France (PFU)
- Funes de Rioja, D. (1996). *Negociación y mediación en conflictos colectivos de trabajo*, en Gottheil, J. y Schiffrin, A. (eds.)
- Gaeta, F. et al (2009). "*Comportamiento organizacional*". Editorial. Madrid: Granica
- Garcés, Y. (2011). "*Comunicación asertiva y planificación del docente*". Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Gardner, H. (2010). "*Inteligencias múltiples: creando el futuro, perspectiva de un cambio educacional*". Editorial Nuevos Horizontes. México: Nuevos Horizontes
- Goleman, A. (2006). "*El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*". Bogotá: Norma
- Harvard Business Press (2009). "*Coaching en acción*". Nueva York: Pretence Hill
- Hellriegel, D. et al (2009). "*Administración basada en un enfoque de competencia*". México: Thomson
- Hofsdadt, N. et al (2010). "*La comunicación persuasiva*". México: Diana
- Ivancevich, J. (2009). "*Organizaciones*". México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. et al (2009) "Administración de recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kinicki, A. et al (2009). "*Comportamiento en las organizaciones*". México: Irwin.
- Koenes, R. et al (2009). "*Comunicación eficaz con la clientela*". Madrid: Díaz de Santos

- Koontz, H. et al (2009). "Administración. Una perspectiva global". México: Mc Graw Hill.
- Latapi, R. et al (2009). "*Lecturas sobre la educación en América Latina. Nuevas estrategias de comunicación en educación*". Centro de alfabetización. San José de Costa Rica
- Llacuna et al (2009). "*Comunicación humana*". Madrid: Síntesis
- Llanes, V. (2010). "*Valores en la enseñanza*". Buenos Aires: Paidós
- Morales, J.F. (1999). *Naturaleza y tipos de conflictos*. En Morales. México J.F. y S. Yubero (eds.). El grupo y sus conflictos. Ciudad Real: Colección Humanidades

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTOS



CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad del caso el presente cuestionario. A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por dos alternativas de respuestas:

| Nº | PREGUNTAS | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 01 | ¿Crees que la comunicación es un elemento fundamental para mejorar su trabajo? | | |
| 02 | ¿Conoces algo de la historia y trayectoria de la entidad? | | |
| 03 | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? | | |
| 04 | ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo? | | |
| 05 | ¿Realizan charlas o capacitación en su centro de trabajo para mejorar el servicio? | | |
| 06 | ¿Se siente a gusto en el equipo de trabajo? | | |
| 07 | ¿Escuchas palabras malsonantes en el ambiente laboral? | | |
| 08 | ¿Sabe cuándo es mejor guardar silencio? | | |
| 09 | ¿Participa en altercados o discusiones con sus colegas o usuarios? | | |
| 10 | ¿Sabe escuchar a los demás y presta atención? | | |
| | TOTAL | | |



INSTRUMENTO PARA MEDIR EL MANEJO DE CONFLICTOS

Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad del caso el presente cuestionario. A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cinco alternativas de respuestas:

| NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema. | | | | | |
| 2 | Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro. | | | | | |
| 3 | Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. | | | | | |
| 4 | Sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro. | | | | | |
| 5 | Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución. | | | | | |
| 6 | Trato de evitarme desagradados. | | | | | |
| 7 | Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros. | | | | | |
| 8 | Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata. | | | | | |
| 9 | Hago esfuerzos para salirme con la mía. | | | | | |
| 10 | Soy decidido para lograr mis objetivos. | | | | | |
| 11 | Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación. | | | | | |
| 12 | Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos. | | | | | |
| 13 | Hago presión por mis puntos de vista sean aceptados | | | | | |
| 14 | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones. | | | | | |
| 15 | Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición. | | | | | |
| 16 | Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles. | | | | | |
| 17 | Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata. | | | | | |
| 18 | Me inclino por una discusión directa del problema. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 19 | Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él. | | | | | |
| 20 | Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos. | | | | | |
| 21 | Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición. | | | | | |
| 22 | Me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos. | | | | | |
| 23 | Evito tomar posiciones que puedan crear controversia. | | | | | |
| 24 | Comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo. | | | | | |
| 25 | Busco puntos intermedios en temas controversiales | | | | | |

ANEXO 2: BAREMOS**BAREMO 1****COMUNICACIÓN ASERTIVA**

| BAREMO | |
|------------|---------|
| Valoración | Puntaje |
| Bueno | 6 – 10 |
| Regular | 3 – 6 |
| Malo | 0 – 3 |

BAREMO 2**MANEJO DE CONFLICTOS**

| BAREMO | |
|------------|-----------|
| Valoración | Puntaje |
| Deficiente | 25 - 45 |
| Malo | 45 - 65 |
| Regular | 65 - 85 |
| Bueno | 85 - 105 |
| Eficiente | 105 - 125 |

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS- 2016

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLE | DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|--|--|---|---|---|
| <p>Problema general ¿Cuál es la relación entre la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016? ¿Cuál es el grado de relación entre la empatía en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad</p> | <p>Objetivo general •Determinar las características de la comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016.</p> <p>Objetivos específicos •Precisar el grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016. •Establecer el grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad</p> | <p>Hipótesis general El grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.</p> <p>Hipótesis Específicos •El grado de relación entre las habilidades comunicativas en el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016. •El grado de relación entre la empatía y el manejo de conflictos laborales es significativo en la Municipalidad Distrital</p> | <p>Variable 1: Comunicación Asertiva</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades Comunicativas ▪ Empatía. ▪ Inteligencia emocional | <p>Tipo y Nivel de investigación La presente investigación es de tipo no experimental, sustantiva y el nivel como es correlacional</p> <p>Diseño de investigación El diseño acorde con el tipo y nivel de investigación es correlacional.</p> <p>Población y muestra La población lo conformaron 505 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis y la muestra probabilística lo conformaron 95 trabajadores.</p> <p>Técnicas e instrumentos Para la toma de datos se utilizó la encuesta y como instrumentos se emplearon dos cuestionarios uno para medir la comunicación</p> |
| | | | <p>Variable 2: Manejo de conflictos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuales ▪ Interpersonales ▪ Grupales | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| <p>Distrital de Amarilis-2016? ¿Cuál es el grado de relación de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016?</p> | <p>Distrital de Amarilis-2016. •Determinar cuál es el grado de relación de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2016.</p> | <p>de Amarilis- 2016. •El grado de relación de la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales es significativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis- 2016.</p> | | | <p>asertiva conformada por 10 ítems y otro para medir el manejo de conflictos conformado por 25 ítems, los mismos que se validaron estadísticamente y cuya confiabilidad se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach.</p> |
|--|---|--|--|--|---|