



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TESIS**

**"LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU RELACIÓN**  
**CON EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA**  
**EMPRESA MIVISA DE LIMA 2018"**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. MANRIQUE VARGAS, OSCAR ARTURO**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESORA:**

**DRA. TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo incondicional en  
todo momento

## **Agradecimiento**

A la universidad por lograr la realización de mis metas, a mis docentes por su apoyo y orientación

## RESUMEN

La presente investigación titulada “la comunicación asertiva y el manejo de conflictos en la empresa Mivisa, Lima 2018” tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables mencionadas

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional, Para la recolección de datos se confecciono dos cuestionarios estructurados los cuales, se aplicó a 42 trabajadores de la empresa Mivisa, Lima 2018

Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido por medio del juicio de expertos; así como por un proceso de fiabilidad de los instrumentos en el cual a través del estadístico de Alpha de Cronbach se pudo determinar que los instrumentos tienen una buena fiabilidad. Para la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico no paramétrico de correlación de Rho de Spearman

Los resultados obtenidos muestran que existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.517\*\* lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación asertiva, manejo de conflictos, empresa

## **ABSTRACT**

The present investigation titled "the assertive communication and the amnejo of conflicts in the company Mivisa, Lima 2018" had like general objective to determine the relation between the mentioned variables

The design of the research was non-experimental, cross-sectional, correlational. For the data collection, two structured questionnaires were prepared, which were applied to 42 workers of the company Mivisa, Lima 2018

The instruments went through a process of content validity through expert judgment; as well as by a reliability process of the instruments in which, through the Alpha de Cronbach statistic, it was possible to determine that the instruments have good reliability. For the hypothesis testing, the nonparametric statistical correlation of Rho of spermaan was used

The results obtained show that there is a significant relationship between assertive communication and the management of labor conflicts in the company Mivisa, Lima 2018; a Rho correlation coefficient of Spearman = 0.517 \*\* was obtained, which is interpreted at 95%, the correlation is significant at the 0.05 bilateral level, with a  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rejecting the null hypothesis.

**KEY WORDS:** Assertive communication, conflict management, company

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Delimitación de la investigación</b>	<b>14</b>
1.2.1. Delimitación espacial	14
1.2.2. Delimitación social	14
1.2.3. Delimitación temporal	14
1.2.4. Delimitación conceptual	14
<b>1.3. Problema de la Investigación</b>	<b>15</b>
1.3.1 Problema General	15
1.3.2 Problema Específicos	15
<b>1.4. Objetivos de la investigación</b>	
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivo específico	16
<b>1.5. Justificación e importancia de la investigación</b>	<b>17</b>
1.5.1. Justificación de la investigación	17
1.5.2. Importancia de la investigación	18
1.5.3. Limitaciones	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	20
2.2 Bases Teóricas	27
2.2.1. Comunicación asertiva	27
2.2.2. Manejo de conflictos	44
2.3 Definición de términos	73
<b>CAPITULO III: HIPOTESISI Y VARIABLES</b>	
<b>3.1 Hipótesis</b>	<b>75</b>
3.1.1 Hipótesis General	75
3.1.2 Hipótesis Específicas	75
<b>3.2. Variables de la investigación</b>	<b>76</b>

3.2.1 Definición conceptual de la variable	76
3.2..2 Operacionalización de la variable	76
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b>	
<b>4.1 Tipo y nivel de la investigación</b>	78
4.1.1. Tipo de investigación	78
4.1.2. Nivel de la investigación	78
<b>4.2. Método y diseño de la investigación</b>	79
4.2.1. Método de investigación	79
4.2.2. Diseño de investigación	79
<b>4.3 Población y muestra</b>	80
4.3.1. Población	81
4.3.2. Muestra	81
<b>4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b>	81
4.4.1. Técnicas	82
4.4.2. Instrumentos	82
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS</b>	
5.1.Resultados descriptivos	86
5.2. Prueba de hipótesis	62
5.3. Discusion	62
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	
Matriz de consistência	67
Instrumento de recolección de datos (Validados)	68

## Índice de tablas

		<b>Página</b>
Tabla 1	Operacionalización de variables	74
Tabla 2	Población de estudio	81
Tabla 3	Confiabilidad de los instrumentos	84
Tabla 4	Frecuencia y porcentajes de la variable comunicación	86
Tabla 5	asertiva	
Tabla 6	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estrategias asertivas	87
Tabla 7	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos asertivos	88
Tabla 8	Frecuencia y porcentajes de la dimensión comunicación precisa	89
Tabla 9	Frecuencia y porcentajes de la variable manejo de conflictos	90
Tabla 10	Frecuencia y porcentajes de la dimensión negociación	91
Tabla 11	Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación	92
Tabla 12	Frecuencia y porcentajes de la dimensión conciliación	93
Tabla 13	Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje	94
Tabla 14	Correlación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales	95
Tabla 15	Correlación entre la comunicación asertiva y la negociación	96
Tabla 16	Correlación entre la comunicación asertiva y la mediación	97
Tabla 17	Correlación entre la comunicación asertiva y la conciliación	98
Tabla 18	Correlación entre la comunicación asertiva y el arbitraje	99

## **INTRODUCCION**

La comunicación se convierte hoy en día en un elemento propio de la persona para poder expresar su sentir aunque muchas veces no se coincidan con las demás generando entre ellos una discusión, un conflicto; Bruno (2005) señalaba que el conflicto es algo inherente al ser humano, forma parte de su propia naturaleza, de su estructura básica y esencial que le permite madurar y desarrollarse como persona y el cual no se puede destruir o hacer desaparecer de la realidad vivencial, en este sentido se puede decir que es inevitable a la vez necesario en la vida de las personas, peor lo que si se puede evitar es la manifestación de una respuesta violenta como vía de solución a los problemas planteado

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia

El manejo de conflictos se considera, por especialistas de gerencia, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje Vertice (2004) precisa que la comunicación asertiva se constituye en la esencia de los procesos de definición de las relaciones dentro de la organización en este sentido se comprende la necesidad de la eficiencia comunicativa pues resulta trascendental para mantener el grupo motivado hacia el desempeño de sus funciones

Por ello la presente investigación busca determinar la relación que se da entre la comunicación asertiva y el manejo de conflicto, para lo cual se han desarrollado cuatro capítulos; el capítulo I se describe la realidad problemática, el problema, objetivo y justificación del estudio; en el capítulo II se realiza el sustento teórico de cada variable así como los antecedentes y la definición de términos básicos; el capítulo III se presentan las hipótesis de investigación así como la definición conceptual y operacionalización de variables; el capítulo IV se desarrolla la metodología de la investigación y en el capítulo V se presentan los resultados de los datos obtenidos en las encuestas para luego realizar las conclusiones y recomendaciones, finalmente se presenta la bibliografía consultada.

# **CAPÍTULO I:**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad vivimos en un escenario económico donde las empresas continuamente están renovando y tratando de crecer interna y externamente, por ello es trascendental conocer diversos indicadores fundamentales que nos arán encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones, uno de estos indicadores cumple un rol vital para el producto del éxito en las organizaciones.

Los grandes cambios exigen a las empresa a innovarse lo que implica estar vinculados a los adelantos tecnológicos, a los procesos de integración de políticas económicas; todo ello implica cambios en la gerencia de cada organización donde el gerente tenga como perfil el ser capaz de afrontar los nuevos cambios, el de integrar las nuevas políticas a la empresa y sobre todo que el personal que labora con el también lo haga; para tales efectos uno de los elementos constitutivos de una organización competitiva es la comunicación asertiva.

Zambrano (2015) señala que los conflictos laborales afectan el comportamiento del individuo mismo, del ambiente que lo rodea; así la productividad de la organización y la vida exige el manejo de la comunicación en sociedad, visto desde este modo es necesario destacar que el proceso de

comunicación es la estructura de una empresa es complicado ya que las personas tienen una particular cultura y forma de pensar lo que muchas veces genera conflictos

El clima laboral es un aspecto importante que ha sido estudiado por muchos investigadores, consultores, entre otros estudiosos a fin de poder comprender a mayor profundidad los factores que impactan en la productividad de las organizaciones, que no sólo se trata de la combinación de buenas remuneraciones y reconocimientos, sino también de criterios que van más allá como el de una buena gestión.

La comunicación en la actualidad es fundamental para los clientes e importante para que cada empresa, organización o entidad pública; centros comerciales y mercados de abastos puedan lograr el éxito y la fidelización del cliente o del usuario a través de los servicios que se brindan, esto hará que el cliente o usuario vuelva por nuestros servicios.

La asertividad pone en manifiesto nuestras capacidades y cualidades a través de un correcto dialogo, hacia la otra parte de una manera clara y sencilla dando nuestras opiniones y puntos de vista sin ofensas y sometimientos hacia nuestro interlocutor; si se hace lo opuesto es considerado una conducta no asertiva o agresiva.

La comunicación asertiva, implica poder manejar nuestros sentimientos, sin poder negar nuestros propios derechos, poder sentir, expresar cada uno de nuestras emociones y sentimientos. El objetivo que se busca es lograr una comunicación clara, fluida, adecuada y concisa con el interlocutor. Debemos permanecer al tanto de nuestras acciones, hechos, gestos y movimientos corporales ya que estos pueden hablar más que las palabras.

En una empresa muchas veces es difícil solucionar conflictos entre trabajadores o de empleados hacia jefes, por esto es importante saber cómo llevar un problema y como solucionarlo de una forma que beneficie a las partes sin crear rivalidades o dificultades mayores. Cada organización es un mundo con distintos temperamentos y a la empresa no le conviene que haya disturbios dentro de la misma. Cada organización tiene problemas con sus empleados y jefes principalmente si cada una de las personas no practica la empatía hacia sus compañeros para esto necesitan un buen líder o varios para que sean una figura de respeto y orientación dentro de sus áreas, que gracias a su labor puedan solucionar muchas veces los inconvenientes que surgen dentro de la empresa, los inconvenientes pueden darse por varias razones, es importante identificarlas a tiempo y darles una solución.

En la empresa Mivisa los trabajadores consideran que no existe una comunicación adecuada entre directivos y trabajadores, así mismo entre ellos mismos, por ello es necesario que la gerencia debe mejorar esta

situación a través de un sinnúmero de procedimientos, reglas y normas que ayuden a lograr la efectividad del proceso comunicativo.

Aunque el conflicto es aceptado como un elemento inevitable dentro de una organización en la empresa Mivisa muchas veces se ha tenido quejas producidas entre trabajadores lo que ha generado en algún momento divisionismo; esto requiere que los sistemas o estrategias que maneja gestión humana hagan menos efectivos los procesos para llegar a un adecuado tratamiento; por ello la presente investigación busca determinar si existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se llevará a cabo en la empresa Mivisa, S.A.C, la cual ofrece servicios a sus clientes en el rubro de fabricación de envases metálicos; está ubicada en la ciudad de Pisco.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

Esta investigación tomará como referencia el periodo 2018

### **1.2.3. Delimitación teórica**

La presente investigación tendrá como base los conceptos de comunicación asertiva, sostenida por Campos y Campos. (2014) quien precisa que Es hacer a otro participe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber

alguna cosa. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. La comunicación es la base de todas las culturas

En cuanto a la variable manejo de conflictos es tomado de Gonzales (2006) quien define conflictos laborales como una anormalidad que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta.

### **1.3 Formulación del Problema**

Ante la situación descrita se presenta la siguiente problemática.

#### **1.3.1. General**

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018?

#### **1.3.2. Específicos**

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018?

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018?

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivos generales**

Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018

## **1.5 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.5.1. Justificación de la investigación**

Según Carrasco (2009) señala que la justificación de un estudio explica la utilidad, los beneficios, la importancia que tendrá el resultado de la investigación

Desde ya años anteriores se viene investigando sobre la importancia de la comunicación asertiva en las organizaciones que le permitan ser cada vez más eficientes; por ello la presente investigación busca ampliar el conocimiento entorno a las variables comunicación asertiva considerada como la acción y efecto de comunicar. En cuanto al manejo de conflictos en el campo laboral se tiene que el manejo de conflictos son los usos de la técnica o estrategia de resoluciones y estimulaciones para alcanzarán los grados deseados de conflictos; por ello el presente estudio se justifica porque los resultados que se lograran servirán como sustento para la toma de decisiones de la empresa a fin de buscar alternativas de mejora.

Así mismo la investigación se justifica en este aspecto ya que servirá como fuente de información y antecedentes para la realización de otras investigaciones relacionadas a las variables de estudio y como referencia para otras empresas que presenten situaciones similares, así también en la recopilación de la información y procesamiento de fuentes bibliográficas que acompañan al objeto de estudio.

Desde el punto de vista metodológico

A nivel metodológico el uso de del método científico y el nivel correlacional permite identificar la significatividad de características de la asociación entre variables, además de permitir identificar los aspectos prioritarios debido al uso de indicadores, el método utilizado favorece para tomar las medidas a través de los instrumentos en determinado momento según las condiciones presentes, a su vez que establece los factores intervinientes que propone nuevas estrategias o métodos y estas buscaran nuevas formas de investigaciones, es necesario recolectar datos que serán analizados para poder arribar a conclusiones las cuales permitirán hacer las recomendaciones precisas a la empresa para poder generar cambios .

### **1.5.2. Importancia de la investigación**

Este estudio de investigación se centró básicamente en determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales cuyos resultados que se van a obtener gracias a la aplicación de instrumentos durante el trabajo de campo serán analizados para establecer propuestas de mejoras en la empresa y lograr ser más eficiente, así mismo la dirección y gerencia podrá tener una visualización más amplia de los niveles de comunicación asertiva que se está dando en la empresa y los niveles en cuanto al manejo de conflictos que están teniendo para poder como líderes generar cambios en ellos mismos y en la organización.

### **1.5.3. Limitaciones de la investigación**

Una de las principales limitaciones de la investigación fue la disponibilidad y empatía de los encuestados en brindar información; así como la disposición de tiempo por parte de ellos, debido a las ocupaciones laborales que presentan; son sin duda algunas de las limitaciones relevantes que se pudieron encontrar en el trabajo de campo.

## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 *Antecedentes del estudio*

Zambrano (2015) en su estudio referido a la *comunicación asertiva* y el *manejo de conflictos laborales*, la cual tuvo como objetivo el determinar el grado de relación entre la comunicación asertiva y manejo de conflictos el estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental transaccional en la cual la población estuvo conformada por 60 sujetos; para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario, conformado por 30 ítems con cinco alternativas de respuesta según la escala de Likert el cual fue validado por cinco expertos, para su confiabilidad se realizó una prueba piloto a 20 sujetos con la misma características de la población resultando obtenerse que el Alpha de Cronbach = 0,776 par la variable comunicación asertiva y 0,800 para la variable manejo de conflictos laborales .Los resultados que se obtuvieron fue un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,616\*\* lo que indica que hay una relación positiva media concluyendo que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación asertiva aumenta de forma positiva media los valores de la variable manejo de conflictos laborales.

Balarezo. (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa*, cuyo objetivo general estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa. Indica que ésta es una investigación es de tipo descriptiva correlacional y presenta la metodología es aplicada en el desarrollo de su investigación. Se aplicó una encuesta a 30 miembros de la organización la cual determino que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Esta investigación concluye la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Avendaño, (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*, cuyo objetivo general es analizar la importancia de la comunicación asertiva en la gestión empresarial. Indica que ésta es una investigación de tipo descriptiva y el diseño de la investigación es no experimental, en él se pretende explicar la importancia de la comunicación organizacional y como el trabajar con un adecuado nivel de comunicación puede impactar directamente en el mejoramiento de la cultura en las organizaciones. Se definirá el tema de la comunicación asertiva y las ventajas competitivas que una adecuada comunicación genera a las organizaciones, buscando proveer la información necesaria para que las organizaciones colombianas puedan corregir los problemas de comunicación que tienen actualmente, mediante técnicas de

Comunicación. Esta investigación concluye: la gestión de la comunicación, en la actualidad, se convierte en una herramienta que las empresas deben trabajar para garantizar ventajas competitivas, las prácticas efectivas ayudarán a construirla, de allí la importancia de la capacitación constante y el conocimiento de la innovación en materia de comunicación.

Guartatanga, A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la Empresa Yanbal En La Provincia de Santa Elena Periodo 2010 – 2011*, cuyo objetivo general es determinar los factores que determinen que la comunicación asertiva incida en las empleadas de la empresa Yanbal en la provincia de santa Elena. Indica que ésta es una investigación de tipo exploratoria y el diseño No experimental. Al encuestar a 86 empleados, se concluyó que: En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas. Sabido es que en las organizaciones laborales de calidad se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociometría. Hay que conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el

sistema informal garantice la cohesión interna del grupo. Realizado el análisis podemos decir que la necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar el trabajo en equipo. La comunicación es, además, un instrumento de cambio.

Gómez, (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*, cuyo objetivo es mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.). El tipo de investigación que indica es sistemático de los métodos utilizados por una ciencia en su investigación de la realidad y el diseño de investigación es experimental le va resultar fundamental conocer cuáles son los aspectos sobre la información que requiere conseguir. Se aplicó una encuesta a 492 empresas e instituciones andaluzas. Se concluyó que: Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel

preponderante. Es necesario disponer de un servicio adecuado, que permita obtener la información necesaria para satisfacer una necesidad informativa concreta, obteniéndola en un tiempo y con un coste razonable. La ubicación de este servicio sería el departamento de comunicación.

Yaranga, Y. (2015). *La Comunicación en los mercados populares. Estudio de caso del Mercado Cooperativo "Santa Rosa" de Chorrillos*, su objetivo general pretende analizar cómo los socios del mercado Cooperativa Santa Rosa incorporan la comunicación en sus prácticas comerciales con sus clientes y en sus prácticas de comunicación interna desde una perspectiva de desarrollo de la organización, el empoderamiento y la participación activa de los asociados. Señala que la investigación es de tipo descriptivo y su diseño de investigación es exploratoria. Se aplicó una encuesta individual a los diferentes puestos. Se concluyó que los socios, se comunican con sus clientes interactuando de modo interpersonal, así como a través de las plataformas o recursos de comunicación instalados en ese espacio. Actuando más intuitiva que estratégicamente, las acciones que tienen que ver con comunicación son diseñadas y ejecutadas por la Junta Directiva, contando con una participación limitada de los socios. Asimismo, existe un carácter predominante de la promoción o publicidad de los productos que ofrece el mercado.

León (2012) en su tesis sobre *relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de*

*Guatemala* que brinda servicios de comercio internacional. El presente estudio de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la Ciudad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional. La investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizó dos instrumentos de elaboración propia, el Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de IE a través de cinco indicadores: el autoconocimiento, autoregulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar la estrategia que más utiliza el individuo para afrontar y resolver sus problemas: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico; de acuerdo con los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la Inteligencia Emocional y sus indicadores, con las estrategias de manejo de conflictos. Además, se concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría poseen un nivel de IE “óptimo” de acuerdo con los rangos establecidos.

Finalmente, se recomendó a la empresa que realice programas de capacitación enfocados a desarrollar y fortalecer las competencias emocionales en sus colaboradores para que contribuyan a mantener un clima laboral adecuado.

Abrego, Gonzales y Lullo (2012) en su estudio referido a la *elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y venta en la industria farmacéutica*. Elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka C.A, desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro su ámbito laboral.

La presente investigación tiene un diseño no experimental. En el caso de esta investigación aplica el tipo transeccional descriptivo que según Hernández y otros (2006) “indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”.

De acuerdo con el contexto antes expuesto esta investigación pretende establecer las herramientas de la Inteligencia Emocional necesarias para el manejo de situaciones de conflicto y negociaciones cotidianas. La población objeto de estudio de la investigación estará conformada por gerentes de venta, mercadeo y de producto de la industria farmacéutica, con mínimo tres (3) años de experiencia en el área.

Luego de analizar los resultados se puede concluir que el grupo de gerentes entrevistados posee el estilo emocionalmente inteligente, ya que son capaces de integrar su pensamiento y sus sentimientos; es decir son capaces de integrar los elementos racionales y lógicos de una situación con los componentes emocionales que están implicados en la misma. Este estilo le brinda ventaja a la organización ya que sus individuos son capaces de manejar de forma positiva sus emociones. Así mismo se observó que la mayoría de los gerentes siempre son conscientes de sus emociones, por lo que no es necesario reforzar este punto. En todo caso es importante trabajar con este grupo de gerentes el reconocimiento de cada emoción, tanto propia como de los demás, para luego aprender a manejarlo. En las situaciones de negociación y conflicto esta habilidad es fundamental

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **2.2.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA**

Según, Campos y Campos. (2014). La comunicación; "Es hacer a otro participe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. La comunicación es la base de todas las culturas". (p. 97). La comunicación es intercambiar ideas con otra u otras personas hacerle de conocimiento y el otro responde según lo que pretende el emisor, encontramos una variada forma de comunicarnos, por escrito, con palabras, con mimos, etc. y para la comprensión en una comunicación ambos deben manejar un mismo código, tenemos una historia

muy nutrida y trascendental en la comunicación e nuestro país, es considerado multilingüístico variedades de lenguas y eso nos hace un país multicultural.

Según Remor, (2013) la comunicación asertiva; Son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses

sin violar o menospreciar los derechos de los demás. (p. 2)

La comunicación asertiva es muy importante porque se da en un lenguaje que transmite empatía entre el emisor y receptor, entonces se da un acercamiento en comportamientos personales lo que empodera el entendimiento mutuo. Es importante utilizar las palabras mágicas así sean tan cortas tienen un significado de amabilidad y gratitud.

Según Ferrero y Martín, (2013), La asertividad es: Una habilidad comunicativa interpersonal para transmitir adecuadamente opiniones, intenciones, sentimientos. Consiste en crear las condiciones que permitan conseguir aquello que se propone sin sentirse incomodo al hacerlo, sobre todo en situaciones conflictivas; producir las mínimas consecuencias negativas tanto como para uno como para el otro, y en las relaciones de ambos. (p. 24)

El manejo de asertividad es un tema importante en una comunicación, permiten crear un clima positivo, y actúa pensando en sí mismo y en los demás, si una persona crea un clima favorable, el entorno también responde a ello, si transmitimos sentimientos, opiniones, emociones con empatía, pues cada quien merece el respeto común para que no haya indiferencia, en las reacciones encontradas debemos responder con una creación, esto es importante ya que ayudará a poner fin a un conflicto, en un entorno de desmotivación el que rodea también se sentirá desanimado, se debe tratar a las personas con empatía.

La comunicación asertiva se fundamenta en la Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. La Teoría de la Comunicación es una reflexión científica su objeto de estudio la comunicación es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años. La Teoría de la Comunicación reconocerá la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo. (Serrano M, Piñuel J, Gracia, & Arias & Anderson, 1982, 1996).

La actitud asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento (para ser menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad), al aplicarse correctamente, el asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho

de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos. La meta principal de la asertividad consiste en mejorar el auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

Para Robbins (2008) la deformación de la comunicación se produce sobre todo por el proceso de especialización en las actividades organizacionales, las cuales ocasionan, a su vez, una división semántica vertical entre quienes piensan y quienes hacen

Vertice (2004) precisa que la comunicación asertiva se constituye en la esencia de los procesos de definición de las relaciones dentro de la organización en este sentido se comprende la necesidad de la eficiencia comunicativa pues resulta trascendental para mantener el grupo motivado hacia el desempeño de sus funciones

La comunicación asertiva es considerada como la habilidad de expresar y comunicar el deseo de una manera abierta, directa, adecuada, amable y franca consiguiendo decir lo que se quiere expresar pero sin atentar contra de los demás, algunas de las características de este estilo se resume en sabe escuchar, se siente bien consigo mismo, sabe decir que no clarifica

expectativas, considera los sentimientos de los demás, ni enjuicia ni etiqueta, postura relajada y firme, voz firme fuerte y audible.

Además, Bateman y Snell (2004) expresan que las habilidades comunicativas son habilidades para tratar a las personas, es la capacidad de ser líder, motivar y de comunicar eficientemente con los demás. Dada la multiplicidad de funciones desempeñadas por los directivos estos deben ser hábiles comunicadores por cuanto para mediar conflictos, orientar y liderar.

#### **2.2.1.1. Características de la asertividad**

Camara & Sanz , (2011), indican que las personas que dominan la asertividad muestran las siguientes cualidades

A. Mirar a los ojos: La mirada huidiza es típica de las personas inasertivas. La persona asertiva no escapa a la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquivo la mirada, generalmente se experimenta desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder o bien, que ésta no nos valida como su interlocutor.

B. El volumen de la voz: Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor la receptora. Quienes son inasertivas emplean un volumen de la voz demasiado bajo, lo que, además de

dificultar la comunicación, provoca que se vean como personas tímidas o inseguras.

C. Modulación y entonación de la voz: La entonación comunica e implica interés. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión y pereza de responder.

D. Fluidez verbal: Esta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta, debido a que se piensa demasiado, generan angustia en la persona que está esperándola. Las personas inseguras o inasertivas consideran que cada pregunta es un problema que deben resolver. Emplean diversos recursos inadecuados, tales como muletillas, silencios entre una frase y otra, repeticiones y aclaraciones innecesarias, reiteradas disculpas e insinúan en vez de afirmar. Cuando se conversa con alguien que carece de fluidez verbal se siente impaciencia y desesperación.

E. La postura: Comunica actitudes y la persona inasertivas, con su sola presencia física, da la impresión de que lo único que desea es no molestar. Es difícil acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma. La sumisión generalmente produce rechazo.

F. Los gestos: El gesto es la entonación del cuerpo acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido, es lenguaje no verbal, es en el rostro donde

más se manifiesta lo que la persona es. Cuando se observa a alguien no solo se miran sus ojos, también las cejas, la boca, las comisuras. Los gestos de las personas no asertivas suelen estar desfasados respecto del lenguaje hablado. Existe cierta ambigüedad en el mensaje; por ejemplo, pueden manifestar verbalmente que están alegres, pero su rostro muestra tristeza. Con mayor frecuencia, las expresiones gestuales de estas personas suelen ser frías, impasibles y serias. Cuando se está frente a una persona con poca expresión gestual, se siente desconcierto, incertidumbre, desconfianza.

G. 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 demás personas. Hay personas que al expresar sus pensamientos o sentimientos terminan diciendo otra cosa o cambian de tema, por temor o por inseguridad. Cuando se descubre que una persona no dice lo que piensa se siente indignación.

### ***Los tres perfiles de la asertividad***

Los perfiles de la asertividad es un trió en la que una persona tiene que sumergirse en una de ellas, en un entorno observamos diferentes caracteres, pero siempre en un individuo el dominio uno de los estilos pasivo, agresivo o asertivo, entonces un individuo debe manejar el dominio de la comunicación asertiva, y que aquella persona piensa en sus intereses y en los demás, siempre con el debido respeto que se merece cada uno de las partes.

Según Castanyer (2014), entre los tres perfiles; La mayoría de nosotros vamos recorriendo este continuo a lo largo del día y dependiendo de las personas con las que nos estemos relacionando o de las situaciones en las que nos encontremos, nos mostraremos más sumisos, agresivos o asertivos.

Pero igualmente cierto de todos tenemos unos llamados “patrones de conducta”, que vienen a ser como “tendencias” a responder de una forma u otra que en algunas personas están más arraigados, y en otras no lo están tanto. (p.15)

El estilo inhibido es habitualmente utilizado por personas inquietas por satisfacer a los otros que más piensan en el bienestar de ellos y menos en el suyo aquellas personas pasivas generan sentimientos desamparo de sentimientos, tensión y depresión a la hora de interrelacionarse y muestran baja autoestima.

El estilo agresivo usado por personas que defienden solo sus derechos y por consiguiente falta el derecho a los otros, no maneja la empatía ni valores morales, tienen una característica de desprecio a los otros, están aislados y con frecuencia pierden el control, practican un lenguaje dictatorial y no permiten una retroalimentación.

El estilo asertivo utilizado por personas de expresar sus sentimientos, emociones sentimientos e ideas respetando sus propios derechos y de manera estricta el de los demás, representan rasgos que tienen una buena autoestima.

### ***Dimensiones de la comunicación asertiva***

Para esta investigación se tendrá en cuenta tres dimensiones que a continuación se detalla de la siguiente forma.

Dimensión Estrategias de asertividad: la asertividad se aprende, nadie nace siendo menos o más asertivo. En el proceso de nuestras vidas adquirimos una valiosa e importante experiencia de la vida, en algunas personas que exploran la vida ven el entorno de diferente forma y son más discretos en sus opiniones o ideas transmitidas en cualquier momento de nuestra vida cambiamos la dinámica que teníamos hasta entonces y sustituirla por otra más adecuada y respetuosa.

Según Ferrero y Martín, (2013), las estrategias de asertividad son cuando: la persona, como ser de comunicación, contribuye a que otros pueden construir y se afirmen en sí mismos; además, lo hace con su propia persona, y si ambos intercambian logros en un ambiente rico en lenguaje y expresión. La comunicación entre personas se basa en las diferencias entre ellas, pero también implica cierta igualdad, pues cada emisor debe poder convertirse, en ese mismo momento, en receptor cuando le responde su interlocutor. (pp. 26-27)

Según Castanyer (2014), las estrategias asertivas son procesos para: Aprender a pensar, sentir y comportarse de forma asertiva hay que desarrollar unas estrategias internas (auto mensajes, disminución de ansiedad, reestructuración cognitiva...) y unas estrategias externas (conductas de afrontamiento asertivo). (p. 24)

Según Castanyer (2014), la autoestima está estrechamente ligada a la asertividad cuando: La persona con baja autoestima depende de los demás para sentirse válida y digna, ya sea a través de obtener cariño y apoyo (conducta sumisa) o control y poder (conducta agresiva). La persona asertiva es la que no depende de la evaluación de los demás y puede permitirse dar opiniones contrarias a la mayoría, o ser incomprendida o incluso rechazada sin por ello rebajar su autoconcepto de valía. (p. 79)

Dimensión Estilo asertivo: Para laborar con la asertividad es bueno interrelacionarla como un conjunto de pensamiento, sentimiento y conducta que nos hacen sentir respetados y respetemos a los que nos rodean; estos denominados "tres sistemas de respuesta" ninguna de ellos se puede separar, es imprescindible si queremos conocernos mejor, el cambio es de uno mismo, si nosotros lo hacemos los demás lo harán, según sea nuestra actitud. Según Ferrero y Martín (2013), estilo asertivo es una actitud (integrativo - democrática), es el emisor opta por comunicarse expresando de modo directo sus sentimientos; hace frente a negativas o críticas sin hacer uso de actitudes

aversivas para los demás. Se percibe autoeficaz al sentirse capaz de hacer aquello que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal. (p. 25)

Un estilo asertivo se refiere a que se debe reaccionar con asertividad y no con agresividad, mientras respondemos asertivamente el receptor también se controlará y lo hará de la misma forma, así esté actuando con agresividad, entonces debemos mantener un temperamento moderado y un autocontrol necesario para demostrar una actitud de pasividad, pero esto no quiere decir que nuestros derechos sean pisoteados, si no que sean respetados, pues el estilo asertivo es ser capaz de contrarrestar la agresividad del que lo haga, entonces tener una paciencia y controlar el incidente con la máxima expresión de la asertividad.

El manejo de asertividad es un tema importante en una comunicación, permiten crear un clima positivo, y actúa pensando en sí mismo y en los demás, si una persona crea un clima favorable, el hecho es cuando uno demuestra o inspira un ambiente de clima positivo, uno mismo se hace querer y uno mismo se desprestigia según sea su comportamiento o actitud.

Según García (2013), “la asertividad se define como; habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento”. (p.1).

Una buena comunicación es cuando nos respetamos a nosotros mismos y respetamos a los demás y cuando lo hacemos en el momento o circunstancia donde nos encontremos y apliquemos un tono y ritmo de voz agradable. Todos tenemos un carácter y un dominio de un estilo de comunicación, el hecho que un ejecutivo observe en sus trabajadores falencias debe realizar el acompañamiento para el bienestar de sí mismo y de los que los rodee, así no manejemos una comunicación asertiva todos vamos a querer tener la razón, aunque estemos equivocados, es primordial la utilización de la asertividad

Dimensión comunicación precisa: La comunicación precisa y clara se da cuando una persona tiene el manejo de la comunicación fluida, y dominio del mismo código, ausente de galas y de adornos exagerados, y se realiza entre dos o más individuos que se comunican en el mismo idioma, expresar ideas con precisión es factor primordial del éxito profesional, la comunicación precisa favorece la interacción y retroalimentación para elaborar o realizar resultados.

Según Ferrero y Martín (2013), la comunicación precisa es cuando: Un interlocutor maneja un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección en sus respectivos códigos. Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema. Comunicar no consiste solamente en emitir un mensaje entendible concreto y sencillo en función de las reacciones del receptor. (p. 27).

### ***Herramientas de una comunicación***

Una comunicación eficaz requiere de herramientas eficientes para hacer de este un recurso invaluable dentro de cualquier comunidad y más al tomar cuenta que la comunicación es uno de los elementos más importantes en la formación. Orihuela (2008) señala que “las herramientas son servicios basados en la web que permiten al usuario relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general para mantenerse en contacto.”(p.124).

Por otro lado entre las herramientas de comunicación interna en las organizaciones la más usadas según lo señalado por Oriol (2011) son las notas internas operativas, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar asuntos, actos o eventos internos, revistas internas. Se puede afirmar entonces que la comunicación es eficaz dentro de las organizaciones cuando se presenta un entendimiento básico de algunos de sus elementos en particular: patrones de comunicación, patrones de flujo de la comunicación, medios de comunicación, canales de comunicación y carácter formal e informal de la comunicación.

Borras (2008) considera como una herramienta el correo electrónico también llamado e-mail, es un mensaje, carta o información que se envía de una computadora a una dirección de correo, es uno de los servicios que se ofrece por internet y además es una gran medida uno de los más utilizados a nivel

mundial; dentro de sus principales características podemos mencionar que es rápido y económico, permite trabajar directamente con la información recibida.

El autor señala otras herramientas como los foros que son los puntos de encuentro disponibles también en internet donde quienes desean comunicarse tienen la opción de compartir información, plantear y resolver dudas, intercambiar experiencias laborales; los foros están abiertos a cualquier persona que es parte de la organización siempre que respete las normas y que se emplee un tono de discusión correcto.

El chat es una herramienta de comunicación sincrónica que permite a los participantes comunicarse en tiempo real, todas las personas que están en el chat pueden leer los mensajes de los demás en el momento.

El Twitter es herramienta de comunicación de hoy día se encuentra con un número bastante elevado de suscriptores, El Facebook es considerable otra herramienta de comunicación usada hoy día por una innumerable cantidad de personas debido a su impacto ha permitido que muchas organizaciones se unan a ella para hacer marketing en su servicio, esta herramienta de información cuenta en su mayoría con una cuenta en la red social porque dentro de mucho les permite llegar a más usuarios.

***Formas de comunicación interpersonal.***

Según Ferrero y Martín, (2013), Son señales vocales que acompañan al habla:  
Formas de comunicación interpersonal; hablado y gestual.

El uso y la percepción del espacio personal y social la distancia física – cercana o distante-la orientación personal en el contexto de la distancia conversacional y la marcación del territorio personal. El uso del tiempo social en la interacción, combinando las posibilidades de simultaneidad y de secuencialidad.

Gestual facial; el movimiento de nariz, mejillas, mentón, boca y labios, ojos, parpados, cejas, frente; las miradas – la dirección y duración del contacto visual, las sonrisas.

El movimiento corporal de torso, brazos manos y piernas. Los comportamientos táctiles contacto con otros sujetos (acariciar, apoyar, etc.), contacto con objetos (golpear, sostener, etc.) y autocontacto (acomodarse el cabello, mentón, y labios etc.) (p. 41)

Son formas de comunicación no verbal, también estos aspectos se realice la comunicación con gestos, verbal, escrito, etc. de manera madura y eficiente, todo lo mencionado son formas de comunicación, pedir al lector que lo utilice con un orden y las buenas prácticas de comunicación asertiva muchas personas cuando la comunicación del emisor expresa, el receptor lo mal entiende como si fuese un malentendido, solo por no manejar el mismo

lenguaje y la impaciencia es una actitud poco utilizada por las personas agresivas y por lo general tienen una baja autoestima.

***La autoestima ligada a la asertividad.***

La asertividad debe comenzar de uno mismo ya que queremos ser asertivos con los demás, entonces se debe manejar la estrategia asertiva en un dialogo, puesto que para ser respetados tendríamos que respetarnos a nosotros mismos, que tenemos que darnos derecho, permiso y opción de ser escuchados y tenidos en cuenta, entonces si uno realiza una comunicación asertiva, pues los del entorno también lo harán, porque no estas imponiendo cosa innecesaria y tendremos un dialogo elocuente.

Según Castanyer (2014), la autoestima está estrechamente ligada a la asertividad cuando: La persona con baja autoestima depende de los demás para sentirse valida y digna, ya sea a través de obtener cariño y apoyo (conducta sumisa) o control y poder (conducta agresiva). La persona asertiva es la que no depende de la evaluación de los demás y puede permitirse dar opiniones contrarias a la mayoría, o ser incomprendida o incluso rechazada sin por ello rebajar su autoconcepto de valía. (p. 79)

Es muy imprescindible que una persona inspire confianza demuestre honestidad ya que conseguir adeptos o seguidores y que va a ser un ejemplo a seguir de la humanidad, la forma de nuestra actitud, comportamiento moderado es nuestra carta de presentación para ser aceptados por los demás,

el ser amable sencillo servicial el utilizar las palabras mágicas, no embellecen y convierten en personas maravillosas y prestigiosas; pero si actuamos contrariamente solo recibiremos menosprecios, insultos y el hazmerreír de todos con una reputación denigrante.

### ***Pasos para buena la comunicación***

Según, Monroe y Ehinger (citado por Berrocal 2017), la comunicación debe ser clara y precisa, “Quien pretenda hablar en público debe ser integro, dominar el tema del que habla, tener confianza en sí mismo y adquirir unas destrezas perfectamente alcanzables para quien de verdad se lo proponga”.  
(p. 12)

Para comunicarse de una manera clara, y precisa al momento de dirigirse a una audiencia se debe: Centrarse en un solo mensaje, Ser muy conciso, evitar la dispersión, ya que la capacidad de retención del público es limitada, Tener autoconfianza, y habilidad para comunicarse oral y gestualmente, Confianza y simpatía que se suscite en la audiencia, Tener claro el objetivo que se persigue con el fin de informar y persuadir, Preparar a fondo lo que se quiere decir y Estudiar las necesidades, deseos y características de la audiencia, practicando la empatía poniéndose en el lugar de la audiencia, y utilizar un lenguaje que se pueda comprender.

### **2.2.2. MANEJO DE CONFLICTOS**

Bruno (2005) señalaba que el conflicto es algo inherente al ser humano, forma parte de su propia naturaleza, de su estructura básica y esencial que le permite madurar y desarrollarse como persona y el cual no se puede destruir o hacer desaparecer de la realidad vivencial, en este sentido se puede decir que es inevitable a la vez necesario en la vida de las personas, peor lo que si se puede evitar es la manifestación de una respuesta violenta como vía de solución a los problemas planteado

La palabra conflicto, procede del latín, *conflictus*, que significa “choque” o “colisión”. (Felipe, L. 2010). El conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional. (Porret, M. 2010).

El término de conflicto se define como la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Sin embargo, el conflicto también puede surgir a nivel individual cuando una persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles.

En los distintos campos de la actividad en las empresas, o más general aun, en el mundo profesional, lo mismo que en el entorno personal, los individuos están en constante relación con otros individuos o con grupos de ellos, con los que se suele dar, en mayor o menor intensidad, contraposiciones de interés que pueden generar conflictos.

Davis y Newstrom (citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012) definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia. Es por eso la relevancia de que los supervisores, directores o gerentes, logren que la administración del conflicto constituye una parte fundamental del trabajo y del liderazgo. (Fuentes, 2004).

El manejo de conflictos se considera, por especialistas de gerencia, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede

resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva. (Fuentes, 2004).

Según Robbins (2004), los manejos de conflicto son los usos de la técnica o estrategia de resoluciones y estimulaciones para alcanzarán los grados deseados de conflictos.

Asimismo, Ortiz (2003) se refirió al manejo de conflictos como el proceso que debe ser entendido como una estrategia para lograr un acuerdo. Las estrategias son aquellas líneas generales de acción, tareas o los medios para alcanzar los objetivos.

Para Juliani citado en De León (2012), indicó: Las cuestiones de la disputa interna son unos temas que resultan bastantes críticos para mucho integrante de grupo de trabajo, ya sean que desarrolla su actividad en los ámbitos empresariales privados, gubernamentales, o en cualquier otro tipo de organizaciones, ya que genera unos climas laborales tensos y difíciles de soporte. En este caso, los conflictos podrá resolverse a partir de las negociaciones, siempre y cuando los grupos tomen real conciencia de los problemas que se han generado entre ello (p.40).

***Tipos de conflictos:***

Se puede comprender e identificar muchos tipos de conflictos organizacionales dentro de la empresa, puesto que las posibilidades son ilimitadas, pero la

experiencia ha determinado que los de mayor frecuencia en aparecer son los siguientes: (Porret, 2010).

- Conflictos de procedimiento: Propio de un exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, porque además no se tiene clara la norma que se ha de utilizar o no está prevista para solucionar problemas. Esencialmente se manifiesta por la escasez de información sobre el problema planteado. (Porret, 2010).

- Conflictos de jerarquía: Están relacionados con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si fulano de tal es quién para tomar la decisión o no, otros.). (Porret, 2010).

- Conflictos de conocimientos: Cuando las personas no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad, suelen surgir conflictos. (Porret, 2010).

- Conflictos de carencia de habilidades directivas: El estilo de liderazgo es muy importante. El directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato provoca conflictos. Tiene una carencia de

capacidad de escucha y de asertividad, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, muy autoritaria, otros., provocan desagrado y rechazo. (Porret, 2010).

- Conflictos grupales: Son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, otros. (Porret, 2010).

### ***Clases de Conflictos Laborales***

Gonzales (2006) menciona dos clases de conflictos que pueden surgir en una organización que son, el individual y el colectivo. Se puede determinar el conflicto individual como el desacuerdo que puede llegar a tener un trabajador y el jefe de la organización, son dificultades que nacen en decisiones que pudo haber tomado alguna de las partes. Existen algunas características notables de que ocurren conflictos laborales como que alguna de las partes tenga algún tipo de mala actitud en específico y que el conflicto que se pueda presentar sea únicamente del ámbito laboral. El conflicto colectivo se define como aquel que tiene inicio en alguna estipulación de trabajo ya acordada y en esta situación puede perjudicar no solo a un trabajador sino a varios.

En el conflicto laboral colectivo tiene que haber una disconformidad de un grupo de personas por alguna cuestión y en el individual surge alguna

diferencia de parte de algún trabajador en sí, muchas veces se puede confundir los conceptos de lo que es cada uno de éstos, ya que pueden llegar un punto donde se sobreponen, existe un tercero que puede ser de beneficio para distinguir cada uno de ellos y es el conflicto plural donde pueden ser afectados muchos trabajadores.

El tomar una solución en un conflicto colectivo afectara a todos lo que están implicados en el momento y en el futuro, ya que se fija algo de manera total, por el contrario, en el individual la decisión afectara únicamente a las partes que formaron este problema. Al momento de resolver un inconveniente colectivo no se acuden a los métodos arbitrales, mediadores o conciliadores, en cambio al tener un conflicto individual se optan por estos métodos para resolverlo o por la solución que pueda dar una tercera persona implicada que es el mediador.

Vásquez (2006) expone los tipos y causas de los conflictos laborales. En varias ocasiones un problema que pueda surgir en una organización es de ayuda para la comunicación, para la agilidad de soluciones y para cambiar el manejo de las cosas; hay situaciones que pueden desencadenar un inconveniente dentro de la empresa y estas causas son:

- Los distintos caracteres que se pueden encontrar en la organización,
- Cambios dentro de la empresa, ya sea de ascenso para alguien o de alguna rotación de personal,

- Confrontaciones de distintas culturas y valores que algunos posean y otros no,
- Status por la posición social y económica que pueda tener dentro del grupo.

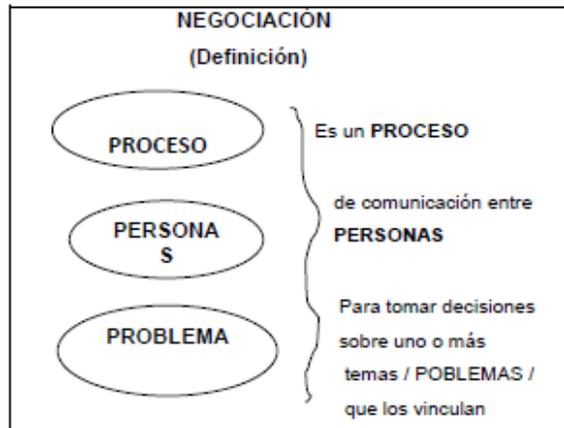
### ***Consideraciones previas del manejo de conflictos***

Moreno (2011) En términos generales y como una definición básica del manejo de conflictos, podemos subrayar que es un proceso de comunicación entre personas, quienes toman una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.

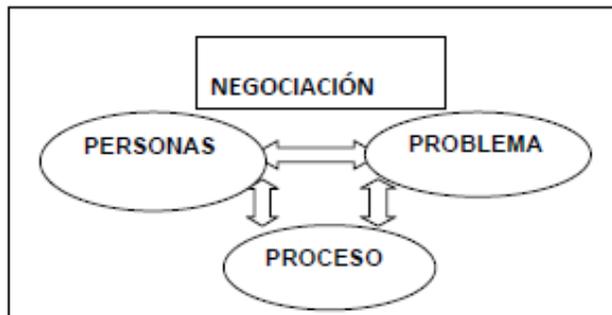
De acuerdo con lo señalado anteriormente se deduce tres elementos: el proceso, las personas y el problema o tema con el que vamos a trabajar.

Estos tres elementos se articulan, para suscitar algún episodio en el campo de cada uno de ellos. Por ejemplo, si hay un cambio en las personas que conforman el grupo facilitador, si entra una persona y sale otra, entonces el manejo se reorienta para tomar decisiones de manera diferente. Esta premisa se explica con los siguientes gráficos sobre Negociación y Mediación. Material elaborado para el Manual de Gerencia Política. Editado por el Instituto Nacional Demócrata.

A) La negociación semántica

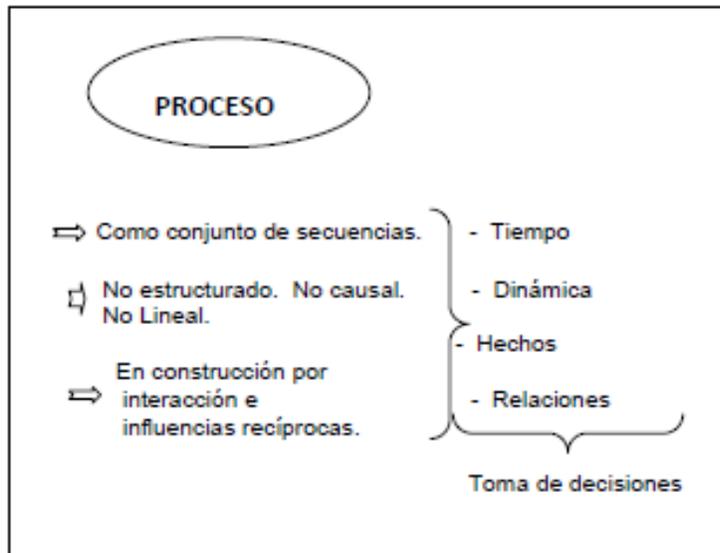


### B) La negociación funcional



### C) El proceso de la negociación colectiva

Es visto como un conjunto de secuencias e influencias recíprocas en tiempos y espacios definidos que permiten la toma de decisiones formales y reales.



El primer elemento al que nos enfocaremos es el proceso, al cual no estamos acostumbrados a mirar. En realidad, la misma experiencia personal nos enseña que solo se aprende a mirar a los procesos cuando hay una predisposición de realizar una reflexión sobre lo que uno hace. Así, surge una interrogante: ¿Cuáles son los elementos que componen el proceso?

Primero, todo proceso tiene un conjunto de secuencias, no es algo que sucede en un instante. Por ejemplo, apretar el interruptor y encender la luz, nos muestra un proceso. Tanto hay un proceso que si hay algún cable cortado en algún lugar del circuito, el proceso no funciona y la luz no se enciende, por más que se apriete la tecla. Ocurre lo mismo en el manejo de conflictos, porque empiezan a encadenarse las secuencias unas tras otras. Este proceso, generalmente, no es estructurado como lo es el proceso lineal y causal, causa-efecto-encender la luz apretando la tecla.

Se construye por la interacción de las personas involucradas en el tema y por influencias recíprocas, tanto entre las personas que manejan el conflicto, como las influencias que esas personas facilitadoras reciban de otras personas.

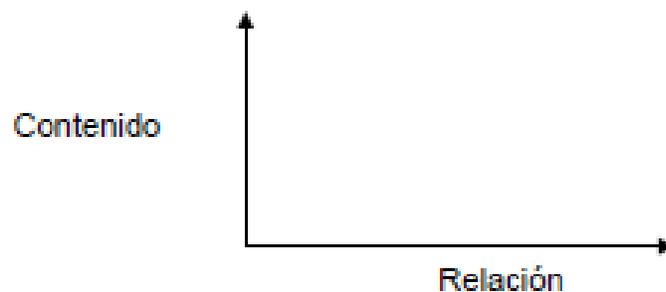
Este proceso está compuesto básicamente por el tiempo, que es un factor fundamental en la realización del manejo de conflictos: cuánto tiempo tengo, de cuánto tiempo dispongo, cuánto tiempo se puede extender este manejo de conflictos, cuáles son mis tiempos límites, y por qué razones esos tiempos son límites. El tiempo es el elemento esencial.

La dinámica que va a tener ese proceso, personalizado depende de la interacción por influencias recíprocas. Esa dinámica puede ser de distintos tipos: por ejemplo, un grupo puede tener una dinámica muy fácil de consenso para tomar la decisión que está involucrada en el manejo de conflictos, o puede tener una dinámica en donde hay distintas opciones generando tensión para ser elegidas entre sí, o pueden tener una dinámica en donde no hay ninguna opción y se genera un vacío, y entonces se busca alguna forma para poder llenarlo. Si se piensa en lo que pasó en cualquier situación de manejo de conflictos, la idea de dinámica aparece clara. El tiempo y la dinámica, dentro del proceso, vinculan hechos y relaciones.

Hay hechos, inclusive en las más pequeñas situaciones de manejo de conflictos, que estructuran el tema a decir. Esto dependerá del modo cómo se maneja los conflictos y cuál es el contexto. En la medida en que los facilitadores se presentan unos con otros y mencionan su nombre, están

comenzando a construir una relación. Y verán que este es uno de los temas fundamentales en cualquier tipo del manejo de conflictos (quién apoyó la opción que yo di, quién dio otra opción que me pareció genial, quién dijo alguna otra cosa que incluía a todos, etc.). Entonces, se considera al manejo de conflictos como un proceso de toma de decisiones, y que incluye los tres elementos mencionados. Tener en cuenta a los actores, el proceso y el problema, permitirá el manejo adecuado de los conflictos en el esquema de cada una de las esferas correspondientes, y a la vez la diferenciación de los diversos campos de acción para así explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos

### La Tensión del manejo de conflictos



En toda situación de manejo de conflictos hay una tensión, por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, importantes para los que manejan los conflictos. Entonces el contenido está representado en el eje vertical. Pero esas decisiones se deben tomar con otras personas, y eso es la relación, y la relación está representada en el eje horizontal. En todo

manejo de conflictos hay una tensión muy natural y que resulta de obtener lo más posible en la línea del contenido. Entonces, uno de los dilemas básicos en el manejo de conflictos es cómo tratar esta tensión entre el contenido y la relación. Lo ideal sería trazar una línea diagonal que optimice los logros a nivel del contenido y los logros a nivel de la relación.

***Resolución de conflictos:***

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva. (González, M. 2006).

Se puede incluir como métodos de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se han visto afectadas por una situación de conflictos. Existen dos grupos de métodos: (González, 2006).

1.- Aquellos que determinan el fin del conflicto como la mejor resolución. Estos utilizarán para ello sistemas obligatorios, incluso, la intervención del Estado, aunque con éstos se perderá la posible negociación que hubiera podido existir entre las partes afectadas. (González, 2006).

2.- Aquellos que toman como base el respeto a los derechos colectivos que propugna la Constitución. Por ello estos métodos poseen dos funciones: (González, 2006).

a. Una conciliadora, en la prevalecerá el respeto a los derechos de las partes afectadas. (González, 2006).

b. Otra facilitadora de la negociación colectiva entre las partes, usando sistemas tradicionales. (González, 2006).

Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, consistente en que las medidas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto. (González, 2006).

Los distintos tipos de métodos de resolución son: (González, 2006).

-. La Negociación: proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema.

-. La Conciliación: es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador.

-. La Mediación: es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la

asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación.

-. El arbitraje: es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes.

-. La Solución Jurisdiccional: es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto.

-. Los Buenos Oficios: es un procedimiento técnico y complejo que excede del puro voluntarismo.

-. La Decisión Administrativas: es cuando un tercer sujeto es impuesto a ambas partes.

### ***Estilos de manejar conflictos***

Moreno (2011) Se señala cinco diferentes estilos como los más usuales en el manejo de conflictos.

A.- Negar o evitar: Mediante esta aproximación la persona intenta liberarse del conflicto negando que éste exista. Se rehúsa a reconocerlo. Generalmente, el conflicto no desaparece, por el contrario, suele crecer hasta el punto de volverse inmanejable. Cuando el asunto y el tiempo no son críticos, la negación puede ser una manera efectiva de manejar el conflicto.

B.- Complacer o suavizar: “La buena gente no pelea”, “Entre gitanos no nos vamos a leer las manos”, “No nos ahogemos en un vaso de agua”: Una persona que utiliza estas expresiones, pone de lado las diferencias y no reconoce el aspecto positivo de enfrentar el conflicto abiertamente. La causa del conflicto raramente desaparece de esta manera. Este estilo puede, sin embargo, ser útil cuando es más importante preservar la relación que lidiar con un tema relativamente insignificante.

C.- Competir o dominar: El poder es usado frecuentemente para dirimir controversias. El poder puede ser inherente a la posición o a la autoridad de la persona. También puede tomar la forma de la mayoría (en una votación). Las estrategias basadas en el poder resultan siempre en un juego de ganadores y perdedores. En estos casos, los perdedores nunca apoyan la decisión final de la misma manera que los ganadores. Futuras reuniones pueden ser saboteadas por la resistencia consciente o inconsciente generado por el acuerdo previamente alcanzado mediante el uso del poder. En algunas circunstancias, especialmente cuando otras formas de manejar el conflicto resultan ineficaces, una estrategia basada en el poder puede ser necesaria.

D.- Comprometerse o compartir: El compromiso es reconocido como una virtud (“tú cedes un poco y yo también”, “ni para ti ni para mí”). Este tipo de negociación a menudo ocasiona que ambas partes asuman, inicialmente, posiciones infladas o extremas. Esto ocurre cuando ellos están conscientes que van a tener que ceder en el futuro y desean reducir esa pérdida al mínimo.

Esta estrategia puede ocasionar que una real solución negociada se vea tan lejana y debilitada, y corre el riesgo de llegar al extremo de resultar ineficaz. Puede haber muy poco compromiso real, en el fondo, en ambas partes. Sin embargo, hay ocasiones en las cuales el compromiso tiene sentido, como cuando los recursos son limitados o es imprescindible tomar una decisión rápida.

E.- Integrar o colaborar: Según esta aproximación, todos los participantes en el conflicto deben reconocer los intereses y aptitudes de los demás. El interés, la intención positiva y los objetivos de cada individuo, son profundamente explorados, en un esfuerzo por resolver las controversias de la mejor manera posible para todos. Los participantes deben modificar y desarrollar sus puntos de vista originales en el proceso para comprender que el actual problema emergente no necesariamente debe impedir el desarrollo de la discusión. Por el contrario, se sientan animados a expresar amplia y profundamente sus intereses, con cada uno de los participantes tratando de identificar los aspectos claves que ellos puedan aportar a la mayor satisfacción posible de los intereses e intenciones subyacentes de cada uno.

Las informaciones consignadas, nos demuestran que los conceptos referentes a las estrategias de comunicación interpersonal utilizadas en una entidad social, considerando los objetivos claros y concretos permiten identificar las secuencias lógicas para manejar las divergencias o cohesionar intereses de los individuos.

### ***La negociación en la resolución de conflictos laborales***

Se entiende por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. Para que exista una negociación, de ambos lados deberán existir intereses propios, pero a fin de poder llegar a un acuerdo en común sobre los mismos y que cada uno salga beneficiado sin perjudicar a la otra parte se entablará la negociación. (Sinibaldi, citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012) Si ambas partes de la negociación no tuviesen diferentes intereses no existiría la negociación. Si ambas partes tienen diferentes intereses, pero una de ellas no quiere negociar entonces no existiría la negociación. Si no existiese la otra parte, lógicamente, no existiría negociación.

Velasco (citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012), comenta, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

Preparación y de la negociación.

- Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- Propositiones iniciales.
- Intercambio de información.
- Acercamiento de las diferencias.
- Cierre de la negociación.

Según Zambrano (2011), la negociación es el proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen la negociación consciente de que fueran atendidas, de que tuvieron oportunidades de presentar toda su argumentación y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales. Y que cada día lo necesitamos perfeccionar, especialmente cuando la crisis parece estar siempre presente y cuando se exige al ejecutivo una postura permanente de negociador.

Características de la persona negociadora, según Pérez (2007):

- ✓ Tener gusto por negociar: aceptar el reto de llegar a un acuerdo
- ✓ Practicar la escucha activa
- ✓ Ser firme y sólida
- ✓ Estar segura de sí misma
- ✓ Ser flexible
- ✓ Ser meticulosa
- ✓ Presentar las propuestas con entusiasmo
- ✓ Ser honesta
- ✓ Anticiparse a los acontecimientos
- ✓ Ser buena comunicadora
- ✓ Ser persuasiva
- ✓ Ser observadora
- ✓ No dejar nada a la improvisación
- ✓ Aceptar el riesgo

- ✓ Ser paciente
- ✓ Ser creativa
- ✓ Ser entusiasta
- ✓ Ser resolutiva
- ✓ Ser sociable y respetuosa

### ***Tipos básicos de negociación***

1.-Negociación integrativa: En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común. (Velasco, citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012)

2.-La Negociación distributiva: Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que, en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas. (Velasco, citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012)

Según Carrión (citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012), menciona las características de las negociaciones Competitivas y Colaborativas.

### 3.-Negociaciones competitivas

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía en el otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

### 4.-Negociaciones colaborativas

- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es el acuerdo.
- Se "confía" en el otro.

- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrece.
- Se muestra el límite inferior.
  - Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
  - Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

Según Carrión (citado por Abrego, Gonzales y Lullo, 2012), las dos concepciones de la Negociación son:

#### 5.- Negociaciones competitivas (yo gano/tu pierdes)

- Se establecen en términos de confrontación.
- No importa lo que siente el otro.

#### 6.-Negociaciones colaborativas (yo gano/tu gana)

- Se establecen en términos de “colaboración”.
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

#### ***Principios básicos en la negociación:***

Al comenzar una negociación con las partes, es necesario que se realice no solo en orden sino de manera acertada, para que sea funcional, se plantean cuatro principios elementales que son:

- ✓ Centrar la negociación en los intereses. Cada una de las partes menciona el origen del problema, la solución que plantea y que es lo exige, lo que permite

que sea mucho más sencillo terminar el conflicto, ya que las partes tienen claro que es lo que piden y las razones de porque lo quieren

✓ No confundir la situación con alguna de las partes. Al momento de iniciar la mediación no hay que olvidar cual es la razón del conflicto y no mezclar a las personas dentro de la situación ya que se podría confundir y tener sensaciones que solo una persona es la culpable de todo el problema

✓ Proponer soluciones que sean de beneficio para las dos partes. Las soluciones que puedan plantear las partes no siempre serán similares, así que la decisión final tendrá que ser un balance que el mediador debe considerar y verificar donde las partes salgan beneficiadas por igual,

✓ Utilizar normas imparciales. Se basa en lo que se observa, en sentimientos o pensamientos. El criterio que se pueda tener no será acertado, ni orientado y la decisión que se tome será errónea, al no solucionar nada.

***Dimensiones del manejo de conflictos*** De acuerdo con Robbins (2004) existen cuatro principales estrategias de resolución de conflictos, entre las que se encuentran las siguientes:

***Dimensión 1: Negociación.*** Para Robbins (2004) citado en Fernández y Polanco (2009), la negociación: Es el proceso en el cual, dos o más partes intercambian bienes o servicios tratando de estar de acuerdo en la tasa de

intercambio para ellos. En este orden de ideas, la investigadora, infiere que la negociación es considerada como la aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos llegando a resultados satisfactorios para las partes. (p. 208).

Según Fernández y Polanco (2009): Los elementos de negociación voluntarios (o permisibles) no son obligatorios ni ilegales; son parte de las negociaciones sólo por acuerdo conjunto de la empresa y el sindicato. Ninguna de las partes puede ser obligada contra sus deseos a negociar en torno de los elementos voluntarios y no es posible rehusarse a firmar el contrato debido a que la otra parte se niega a negociar en torno de un elemento voluntario. Los elementos de negociación ilegales son aquellos que están proscritos por la ley. La cláusula en la que se acuerda contratar “exclusivamente a miembros del sindicato”, sería ilegal en un estado con derecho al trabajo, por ejemplo. (p. 208).

***Dimensión 2: Mediación.*** Al respecto Robbins (2004), indicó que la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados; el mediador deber ser una persona de confianza, neutral y no impositiva. Consiste en que un tercero neutral facilite una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias alternativas, etc. Siempre ampliando, Barrera (2004) agregó que la mediación es el proceso informal en el que una tercera parte neutral ayuda a las partes en conflicto, a resolver la controversia, pero sin tener el poder para imponer una solución. La finalidad principal de la mediación es la de

administrar conflictos en forma armoniosa, eficiente, efectiva, eficaz y duradera. Además, Fisas (2005) citado en Núñez, Salón, Romero y Rosales (2009), consideró que el conflicto está en condiciones de someterse a un proceso de mediación, cuando son extremadamente complejos, prolongados en el tiempo y están a punto de maduración o ya maduraron lo suficiente, las características que presentan son: (1) Esfuerzos agotados por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, las propias partes contendientes han llegado a un “impasse”. (2) Ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto. (3) Agotamiento de las partes contendientes, éstas están dispuestas a romper la situación de “impasse”, desean cooperar de alguna manera o involucrándose en alguna comunicación o contacto. (p. 264).

***Dimensión 3: Conciliación.*** Robbins (2004) manifestó que la conciliación se utiliza mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Un conciliador es una tercera persona confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente; además se ocupa de recopilar hechos, investigar, interpretar mensajes y convencer a las partes para que puedan desarrollar acuerdos. Barrera (2004) por su lado, definió la conciliación como el proceso en donde existe la posibilidad de que el tercero, una vez que las partes agotan sus propuestas pueda proponer fórmulas de acuerdo.

El conciliador es designado por acuerdo de las partes, para investigar los hechos y sugerir las fórmulas de solución; este proceso es más formal y menos flexible que la mediación. Por lo que, la conciliación consistente en proponer alternativas concretas a las partes para que resuelvan de común acuerdo sus diferencias. Para Gálvez (2014) la conciliación es “un intento para llegar a un entendimiento entre las partes que tienen un litigio que signifique un acuerdo razonable. Excluye el conflicto por una transacción en que como este contrato lo indica significa que los contrayentes se hacen recíprocas concesiones” (p. 27).

**Dimensión 4: Arbitraje.** Robbins (2004) citado en De León (2012), refirió: En el arbitraje interviene una tercera persona que tiene la autoridad de dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario (a solicitud) y obligatorio (impuesto a las partes por leyes o contratos). El arbitraje siempre termina en un arreglo. El árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores; es decir, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o sugerir un acuerdo que no sea obligatorio o bien tener la libertad de elegir y hacer cualquier tipo de juicio que quiera (p. 46).

Barrera (2004) al complementar indicó que el arbitraje es un procedimiento en el que particulares o instituciones, a través de un acuerdo voluntariamente expresado, deciden solucionar sus conflictos de forma privada. En esta alternativa interviene un tercero que estudia el conflicto, analiza las pruebas existentes y decide, emitiendo un veredicto o juicio.

## ***Métodos de Solución de Conflictos Laborales***

González (2006) comenta acerca de los tipos de métodos que se pueden utilizar a la hora de resolver un conflicto, hay que tener en cuenta por qué inicio el conflicto y que lo provocó. Algo que tiene relevancia en lo que es una buena organización, es el clima laboral y personal, no quiere decir que porque no surjan problemas la organización está en buenas condiciones, cuando se tiene buen clima laboral en una empresa es gracias a que los métodos que se utilizan son los adecuados para solucionar un conflicto laboral, se clasifican en dos grupos que son:

Primero tomar la mejor solución determinará y dará fin a los conflictos, algunos utilizan sistemas por obligación, es una decisión que se toma sin negociación de las partes, sino solo se impone.

El segundo método que se toma es en base a derechos colectivos que se tienen, la conciliadora, donde lo que más importa es cada uno de los derechos de las partes afectadas y la facilitadora, donde hay negociación entre las partes hasta que se llega a un acuerdo

No todos los métodos para la solución de conflictos consisten en medidas para llegar a un acuerdo, en algunas organizaciones se usa medidas de presión, que consisten en la manera de forzar a las empresas a una determinada situación, los conflictos que pueden ocasionar los colaboradores serán; huelgas, cierre de empresas o demandas, al momento que se aplica un método no se

tiene que realizar de forma individual sino es un proceso de varias partes, en toda solución existe un orden el cual se lleva a aplicar un método tras otro para ver el resultado; el primer método que se desarrolla es la negociación, al momento que se le pide a ambas partes ayuda para resolver de buena manera lo que sucede, incluso en conflictos que hayan llegado a lo jurídico se puede hacer negociación.

Si este primero no da resultado tiene que participar una tercera persona que trata de dar más opiniones y soluciones a este método, al cual se le llama negociación asistida, la tercera persona trata de mediar entre las partes, investigar más allá de los datos que se proporcionaron, actuar siempre imparcial en las decisiones.

En el momento que ninguno de estos métodos funciona se puede utilizar el arbitraje de uno o varios árbitros, pero en esta ocasión si tienen la disposición de tomar una decisión. El arbitraje también se divide en; voluntario, donde las partes permiten que él intervenga en el problema y el árbitro impuesto, donde es una obligación que él intervenga en el problema sin la opinión de las partes, todos los métodos sirven en algún momento de la solución, influye mucho el origen, el más desarrollado y usado es la negociación, ya que es la forma más pacífica de solucionarlo y hacer respetar sus derechos.

Vásquez (2006) explica desde otro punto la resolución de un conflicto, al momento de tratar de solucionar un inconveniente surgen consecuencias,

muchas veces malas y otras buenas dentro de la organización, una de las secuelas de un mal manejo de problemas laborales es la pérdida de tiempo que se tiene en mediar la situación y muchas veces ninguna de las partes ayuda de forma condescendiente y esto crea atraso sin tener ninguna solución; otra consecuencia que trae problemas a la organización es el sabotaje de equipo o procesos que pueda tener algún empleado por la simple razón de alguna represalia que pueda tener.

El mal manejo que se tenga un conflicto puede empeorarlo, pero si al tomar alguna decisión se estudia minuciosamente el caso donde las dos partes salgan beneficiadas se puede reforzar y hacer crecer la organización, al momento que la calidad de lo que se decide en la empresa va de mejor manera, también repercute en los demás porque se fomentan las relaciones, comunicación y la creatividad, de esta manera es beneficioso un percance laboral. Al tratar de resolver un conflicto cada una de las personas tiene que estar involucrada en el proceso, de esta manera no se dejen malos entendidos a ninguno, el resolver el problema no solo implica al mediador sino las partes son fundamentales a la hora de negociar la solución, si en dado caso ninguno cediera, se puede llegar a otras instancias como lo es a la ley, el arbitraje y la mediación.

En el momento que se es un mediador o arbitro dentro de un conflicto hay que tener la capacidad de analizar, escuchar y buscar una solución, a la hora de proporcionar una opinión se debe ser neutral y no dar preferencia a alguna de

las partes para mantenerse al margen de presiones, si no se cuenta con mucha información tratar de trabajar lo más puntual con lo que se obtenga, mantener a los implicados en compromiso con el acuerdo al cual se llegó y que durante el proceso se hagan responsables de cumplir con el convenio.

El manejo asertivo de los conflictos laborales: Al momento que se presenta un conflicto dentro de una organización muchas personas no saben cómo manejarlo, ya que algunas se alteran suben su tono de voz o usan vocabulario agresivo. El ser asertivo es tomar una buena conducta como, dar el punto de opinión y hacer valer los derechos, decir lo que se piensa de forma clara directa y firme, pero sin ofender a nadie y siempre respetar a los demás. Al hacer uso de una conducta donde se es asertivo, honesto, claro y limpio, es un gran comienzo para la solución del conflicto, de esta manera sin insultos y otras cosas se puede llegar a un acuerdo donde se expresarán de una mejor forma, al momento que alguien es asertivo ofrece mejores acuerdos, soluciones siempre con respeto y destacar lo importante del conflicto.

López (citado por De León 2016) aporta algunos instrumentos para llegar a una solución dentro de todo este proceso los cuales son de uso por una de las partes o por las dos, estas pueden ser:

Por presión. Ejercer fuerza sobre la situación o sobre alguna de las partes para llegar a un acuerdo, Negociación. Es el acuerdo al que llegan las partes y encuentran una solución que beneficia a ambos. Los instrumentos de presión

pueden ser huelgas, paros, cierres de empresas y demandas, no es lo más aconsejable pero toman esta medida en dado caso la negociación o todas las demás técnicas ya explicadas anteriormente no funcionaran, el solucionarlo a la fuerza muchas veces no resuelve el conflicto pacíficamente sino solo lo agrava, al establecer el medio para solucionar el conflicto de una manera apacible se da por hecho que ya se sabe todos los demás detalles como el origen del conflicto, los intereses y mecanismos positivos que faciliten la solución de la dificultad tratar de aumentar lo positivo y disminuir lo negativo.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Calidad:** Es el conjunto de características que podemos apreciar en un producto o servicio, y que nos sirve para determinar hasta qué grado un producto o servicio es útil al cliente, y responde a sus expectativas de precio, duración presentación, atención, y facilidad de uso

**Comunicación:** es el intercambio de ideas entre dos o más personas, la comprensión del dialogo lo realizan mediante un código, lenguaje o idioma

**Comunicación asertiva:** Son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses sin violar o menospreciar los derechos de los demás

**Conflictos** Según Robbins (2004), el manejo de conflictos es el uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto.

**Conciliación** es un intento para llegar a un entendimiento entre las partes que tienen un litigio que signifique un acuerdo razonable. Excluye el conflicto por una transacción en que como este contrato lo indica significa que los contrayentes se hacen recíprocas concesiones

**Empatía:** la capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación y de atención individualizada al cliente

**Mediación** es un procedimiento no adversario en el que un tercero neutral ayuda a las partes a negociar para llegar a un resultado mutuamente aceptable. Ayuda a los contrarios a identificar los puntos de controversias. Ayuda a explorar las posibles soluciones

**Negociación** Es el proceso en el cual, dos o más partes intercambian bienes o servicios tratando de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellos. En este orden de ideas, la investigadora, infiere que la negociación es considerada como la aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos llegando a resultados satisfactorios para las partes.

## **CAPÍTULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1 Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018

#### **3.1.2 Hipótesis específica.**

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018

### **3.2. Variables**

Variable 1: Comunicación asertiva

Variable 2: Manejo de conflictos

### **3.2.1. Operacionalización de la variable**

#### **Definición conceptual de las variables**

**Variable** : Comunicación asertiva

Campos y Campos. (2014). La comunicación; “Es hacer a otro participe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. La comunicación es la base de todas las culturas”. (p. 97).

**Variable:** Manejo de conflictos

Gonzales (2006) define conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta.

### **2.5.2. Operacionalización de variables**

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Comunicación asertiva	Estrategias asertivas	-Aserción positiva  -Formas de comunicación	1,2,3,4
	Estilo asertivo	-Asertividad  -Pensamiento sentimiento y conducta	5,6,7,8
	Comunicación precisa	-Eficacia en el proceso  -Aplicar la empatía en la comunicación	9,10,11,12
Manejo de conflictos	Negociación	Compromiso responsabilidad	1,2,3
	Mediación	-Facilita solución logro de intervención	4,5,6
	Conciliación	Es razonable	7,8,9
	Arbitraje	Facilita soluciones  Coordinación	10,11,12

## **CAPÍTULO IV:**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **4.1.1 .Tipo de investigación**

La investigación fue básica debido que en un primer momento se describirá y caracterizará la dinámica de cada una de las variables de estudio. para Sánchez y Reyes (2015) también recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Responde aquellos productos de rigor científico y que son avances fundamentales en el conocimiento acerca del mundo social.

##### **4.1.2. Nivel de la investigación**

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 80).

Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p.81).

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2014, p. 4).

## **4.2. Método y diseño de la investigación**

### **4.2.1. Método de investigación**

El método realizado fue el hipotético deductivo, el cual procede de una verdad general hasta llegar al conocimiento de verdades particulares o específicas, lo típico de este método es la argumentación deductiva, que se compone de dos premisas, una universal y otra particular, de donde se deduce una conclusión obtenida por la referencia de la premisa universal a la particular.

### **4.2.2. Diseño de investigación**

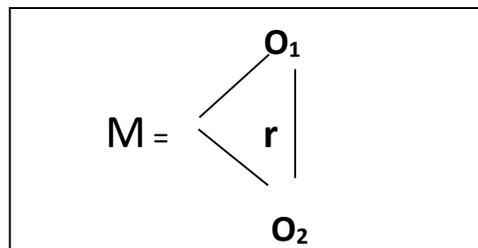
El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: correlacional-transversal ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014, p. 149). Es decir, se trata de

estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



*Figura 1.* Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- M : trabajadores
- O<sub>1</sub> : Observación sobre la variable comunicación asertiva
- r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.
- O<sub>2</sub> : Observación sobre la variable manejo de conflictos

#### **4.3. Población y muestra**

### **4.3.1. Población**

Según Hernández, *et. al* (2010), afirma que ello está referido a al conjunto de personas que tienen similares características que están dentro del contexto objeto de estudio.). En este caso la población estuvo conformada por 42 trabajadores de la empresa distribuidos de la siguiente forma

Tabla 2

Población de estudio

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>
Empleado	17
Obreros	18
Eventuales	4
Practicante	3
Total	42

### **4.3. 2. Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra representa una parte representativa de la población, en la investigación se trabajó con una muestra censal en la que se trabajo con población por la cantidad

## **4.4. Técnica e instrumento de recolección de datos**

### **4.4-1 Técnica**

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, según Canales (2009) la encuesta consiste en tener la información acerca de las variables en estudio por medio de los sujetos a través de sus opiniones, actitudes o sugerencias ya sean a través de la entrevista y cuestionarios

#### **4.4.2. Instrumento**

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario, que será dirigido a los trabajadores de la empresa que son parte de la muestra

Los cuestionarios se entregarán de forma directa, en algunos casos se enviarán por correo electrónico, para que lo puedan llenar y entregar para el análisis de los resultados.

#### **Instrumento para medir la comunicación asertiva**

##### **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario sobre comunicación asertiva

Lugar : Lima 2018

Objetivo : Determinar los niveles de comunicación asertiva

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

##### **Contenido**

Está constituido por las siguientes dimensiones: estrategias asertivas, estilos asertivos, comunicación precisa

## **Instrumento para medir la variable manejo de conflictos**

### **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario sobre manejo de conflictos

Lugar : Lima, 2018

Objetivo : Determinar los niveles del manejo de conflictos

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

### **Contenido**

Está constituido por las siguientes dimensiones: negociación, mediación, conciliación, arbitraje

## **Validez y confiabilidad de los Instrumentos de medición**

### **Validez del instrumento**

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la validez de un instrumento de medición consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir, es decir los jueces expertos seleccionados revisan la pertinencia, la relevancia y la claridad de los ítems de acuerdo con los indicadores y dimensiones; los validadores fueron: Dra Tamara Pando Ezcurra, Dr. Raúl cabrejos, Dra. Patricia Bejarano Álvarez

### **Confiabilidad del instrumento**

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición "se refiere al grado en que su aplicación repetida al

mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando re-copila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos han sido medidos en escala ordinal.

Tabla 3

*Confiabilidad de los instrumentos*

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Comunicación asertiva	.780	12
Manejo de conflictos	.792	12

**Plan de recolección de datos**

El objetivo es recolectar los datos en torno a las variables para ser analizados, ello se dará a través de dos cuestionarios, las respuestas obtenidas serán codificadas para su análisis. A continuación, se menciona algunos pasos a seguir

a) Clasificación de datos: en donde los datos que han sido recogidos de los respectivos instrumentos han quedado clasificados.

b) Codificación de los datos: que ha consistido en codificar la información recogida con los respectivos instrumentos en la muestra de estudio.

c) Calificación: que ha consistido en darle la puntuación que corresponde según el instrumento aplicado, este criterio de evaluación se hará de acuerdo a la matriz del instrumento.

d) Tabulación estadística: en donde se ha elaborado una data donde se encuentren todos los códigos de los sujetos muestrales y en su calificación se ha aplicado estadígrafos que nos han permitido conocer cuáles son las características de la distribución de los datos, y por la naturaleza de la investigación se ha empleado la media aritmética y desviación estándar.

Asimismo, cabe señalar que para la contratación de las hipótesis se ha empleado el coeficiente de correlación de Spearman, a través de los Software Excel V.2013 y SPSS V. 24.

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

#### 4.1 Descripción de resultados

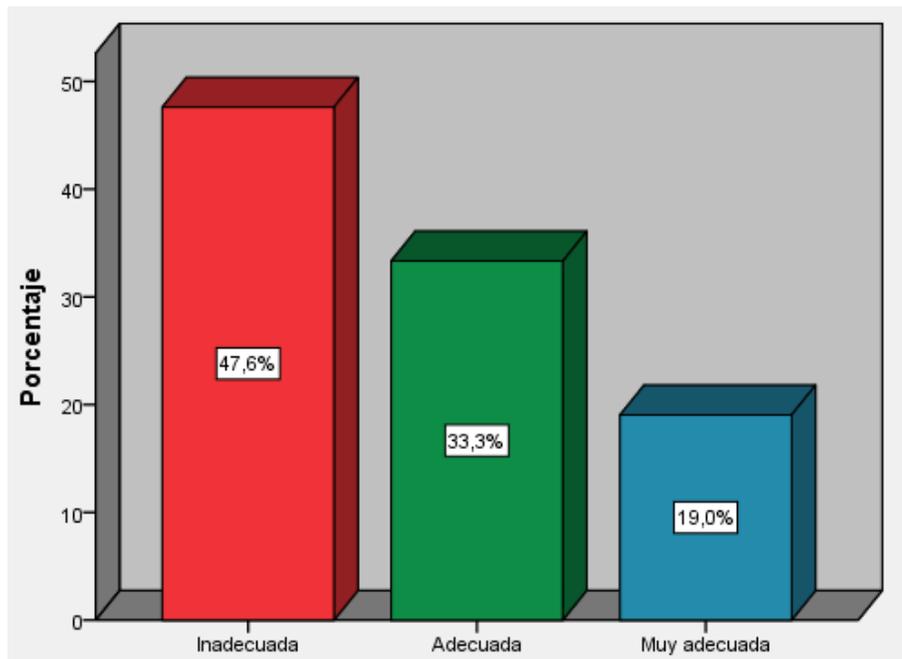
**Variable: comunicación asertiva**

Tabla 4

*Frecuencia y porcentajes de la variable comunicación asertiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	20	47,6
	Adecuada	14	33,3
	Muy adecuada	8	19,0
	Total	42	100,0

Fuente: Base de datos



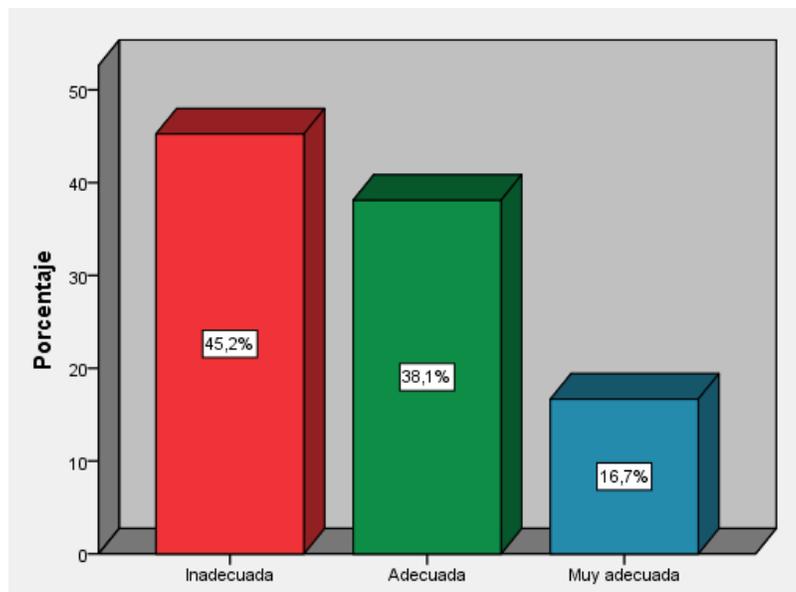
En la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto a la variable comunicación asertiva del total de trabajadores encuestados se observa que el 47,6% lo consideran en un nivel inadecuado, ello me permite indicar que existe problemas en la empresa donde no resulta efectiva la comunicación entre ellos; así mismo el 33,3% lo consideran en un nivel adecuada y el 19% lo considera en un nivel muy adecuada, según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 5

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión estrategias asertivas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	19	45,2
	Adecuada	16	38,1
	Muy adecuada	7	16,7
	Total	42	100,0

**Fuente: Base de datos**



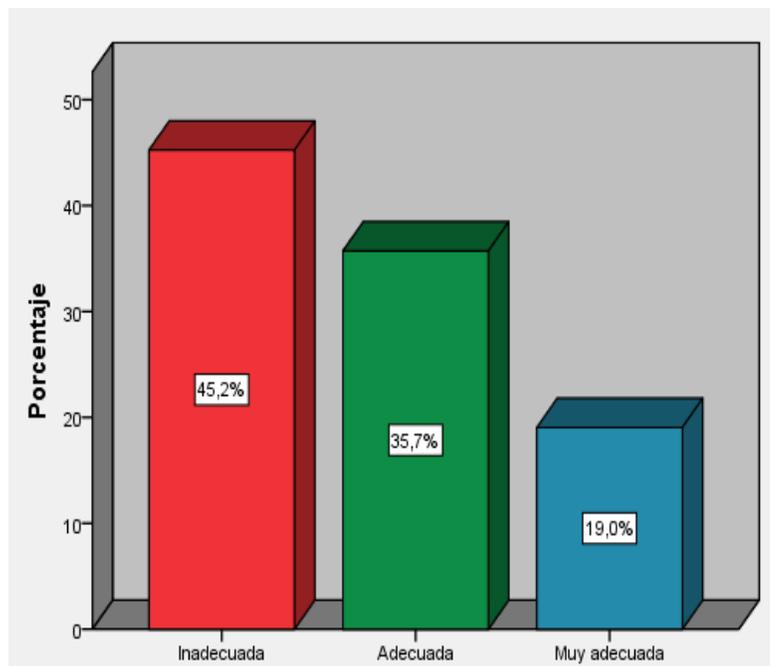
Los datos que se presentan tanto en la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión estrategias asertivas se observa que el 45,2% lo consideran en un nivel inadecuada, lo que me permite afirmar que en la empresa las persona no está contribuyendo a que los otros puedan construir y se afirme en si mismo; el 38,1% lo consideran en un nivel adecuada y el 16,7% lo considera en un nivel muy adecuada según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 6

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos asertivos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	19	45,2
	Adecuada	15	35,7
	Muy adecuada	8	19,0
	Total	42	100,0

**Fuente:** Base de datos



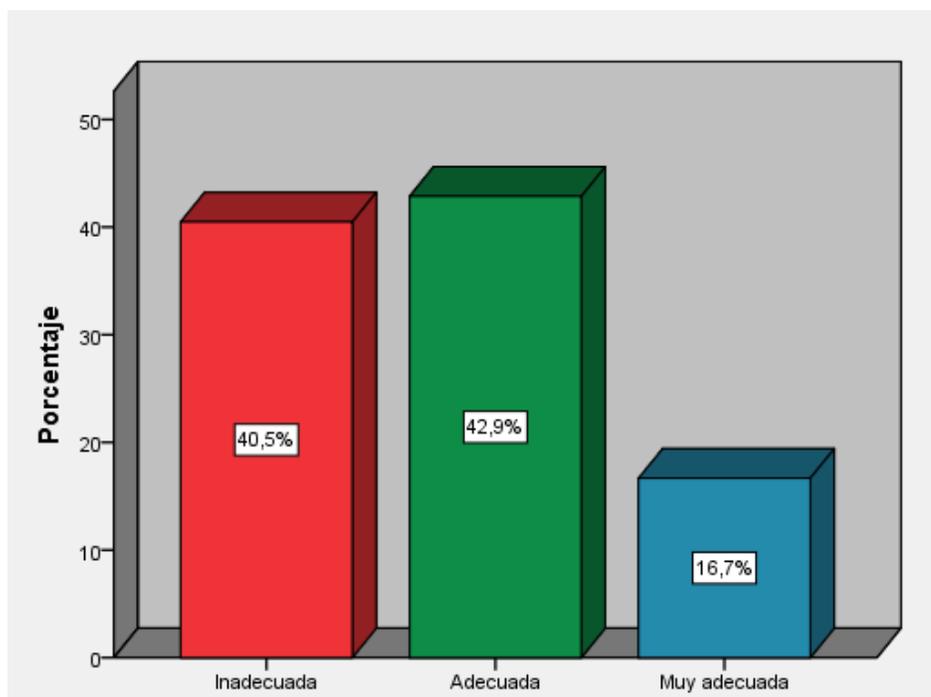
Los datos que se presentan tanto en la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión estilos asertivos se observa que el 45,2% lo consideran en un nivel inadecuada, lo que indica que las personas no están optando por transmitir de un modo directo sus sentimientos; mientras el 35,7% lo consideran en un nivel adecuada y el 19% lo considera en un nivel muy adecuada según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 7

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión comunicación precisa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	17	40,5
	Adecuada	18	42,9
	Muy adecuada	7	16,7
	Total	42	100,0

Fuente: Base de datos



Los datos que se presentan tanto en la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión e se observa que el 40,5% lo consideran en un nivel inadecuada, lo que indica que los trabajadores no están manejando un lenguaje común; mientras el 42,9% lo consideran en un nivel adecuada y el 16,7% lo considera en un nivel muy adecuada según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

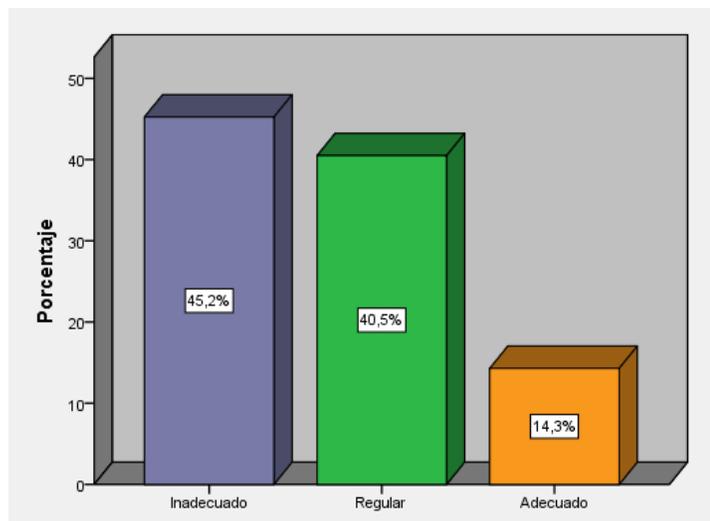
**Variable: manejo de conflictos**

Tabla 8

*Frecuencia y porcentajes de la variable manejo de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	19	45,2
	Regular	17	40,5
	Adecuado	6	14,3
	Total	42	100,0

**Fuente: Base de datos**



Los datos que se presentan tanto en la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto a la variable manejo de conflictos se observa que el 45,2% lo consideran en un nivel inadecuado, lo que permite ver que las personas no están

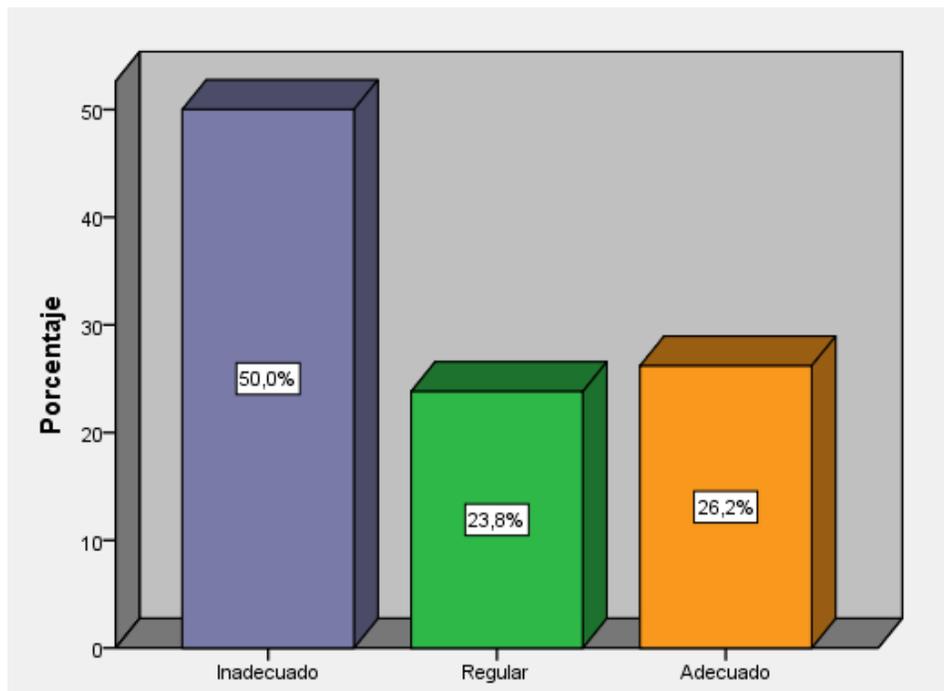
desarrollando esta habilidad; mientras que el 40,5% lo consideran en un nivel regular y el 14,3% lo considera en un nivel adecuada según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 9

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión negociación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	21	50,0
	Regular	10	23,8
	Adecuado	11	26,2
	Total	42	100,0

**Fuente:** Base de datos



Los datos que se presentan tanto en la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión negociación se observa que el 50% lo consideran en un nivel inadecuado, lo que indica que las personas ante un conflicto no logran

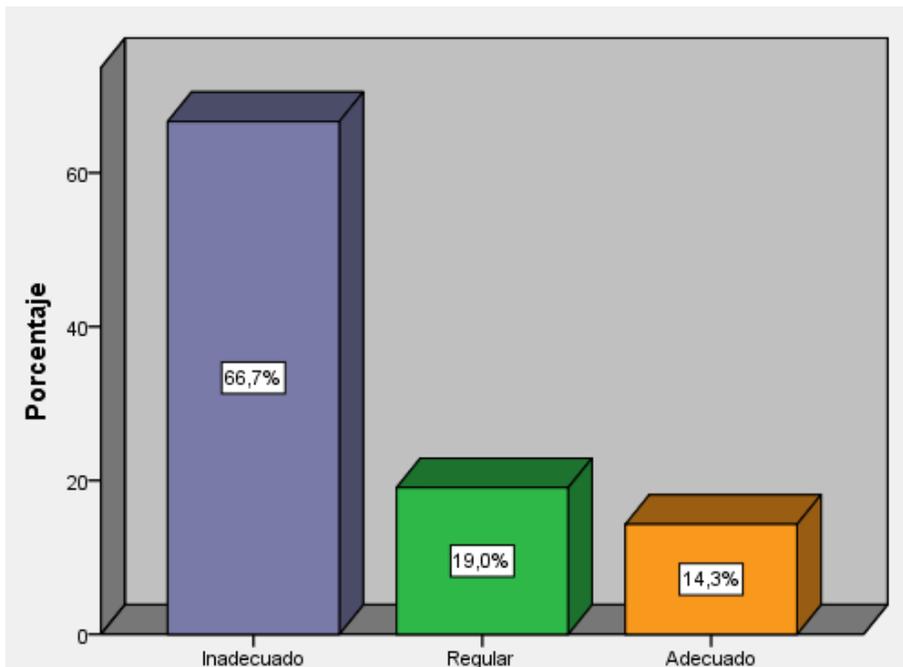
intercambiar ideas para mejorar resultados; mientras que el 23,8% lo consideran en un nivel regular y el 26,2% lo considera en un nivel adecuado según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 10

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Inadecuado	28	66,7
	Regular	8	19,0
	Adecuado	6	14,3
	Total	42	100,0

**Fuente: Base de datos**



Los datos que se presentan tanto en la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión mediación se observa que el 66,7% lo consideran en un

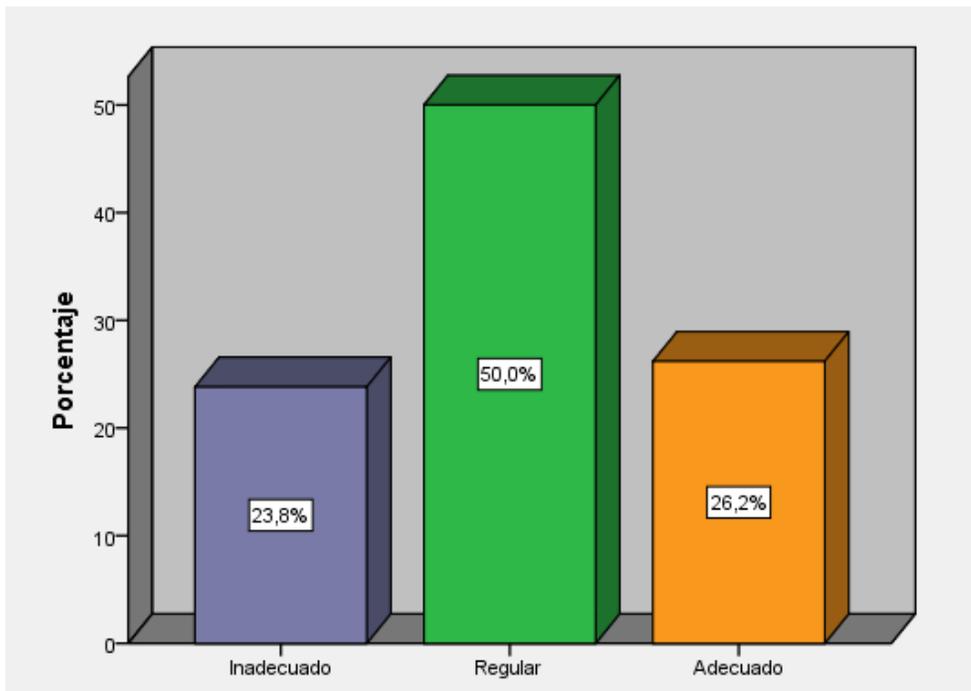
nivel inadecuado, lo que me permite afirmar que ante un conflicto las personas no reaccionan de una forma neutral; mientras que el 19% lo consideran en un nivel regular y el 14,3% lo considera en un nivel adecuado según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 11

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión conciliación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	10	23,8
	Regular	21	50,0
	Adecuado	11	26,2
	Total	42	100,0

**Fuente:** Base de datos



Los datos que se presentan tanto en la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión conciliación se observa que el 23,8% lo consideran en un nivel inadecuado, ello me permite señalar que si bien los conflictos no se van

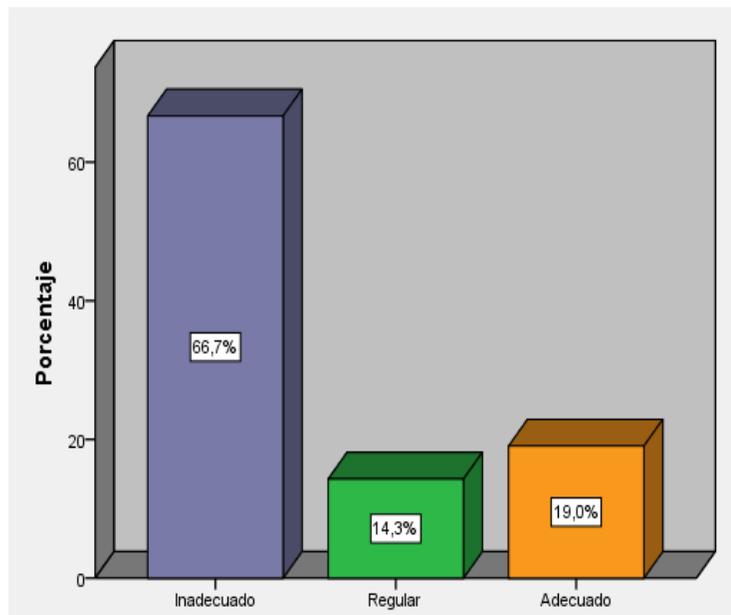
a poder eliminar pero no hay una persona que realice la mediación, conciliación entre las partes; el 50% lo consideran en un nivel regular y el 26,2% lo considera en un nivel adecuado según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 12

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	28	66,7
	Regular	6	14,3
	Adecuado	8	19,0
	Total	42	100,0

Fuente: Base de datos



Los datos que se presentan tanto en la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión arbitraje se observa que el 66,7% lo consideran en un nivel inadecuado, lo que permite que la empresa tome decisiones ya que ante un

conflicto que se va generando en la empresa no hay una persona que con reglas fijas el 14,3% lo consideran en un nivel regular y el 19% lo considera en un nivel adecuado según las encuestas realizadas a los trabajadores en la empresa Mivisa, Lima 2018

#### 4.2 Prueba de hipótesis

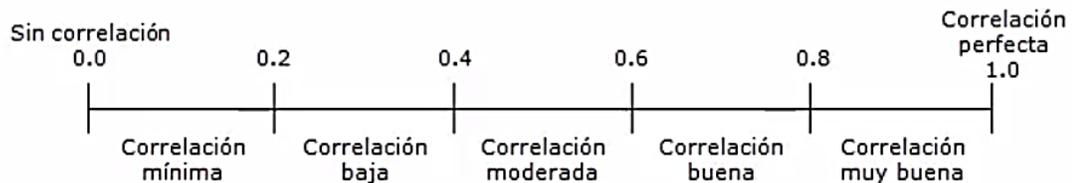
Para realizar el procesamiento de contrastación de la hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$  de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Se utilizará la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:



#### Hipótesis general.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 13.

## Correlación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales

			Comunicación asertiva	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	42	42
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	42

En la tabla se muestran los datos con respecto a la hipótesis general en la cual se evidencian que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,571\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018

### Hipótesis específicas.

#### Hipótesis específica 1.

**Ho:** No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 14  
*Correlación entre la comunicación asertiva y la negociación*

			Comunicación asertiva	Negociación
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,414**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	42	42
	Negociación	Coefficiente de correlación	,414**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	42	42

En la tabla se muestran los datos con respecto a la hipótesis específica primera en la cual se evidencian que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,414\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.006 (p < 0.05)$ , rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

### **Hipótesis específicas.**

#### **Hipótesis específica 2.**

**Ho:** No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Tabla 15**

Correlación entre la comunicación asertiva y la mediación

			Comunicación asertiva	Mediación
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,407**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	42	42
	Mediación	Coefficiente de correlación	,407**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	42	42

Los datos presentados en la tabla evidencian los resultados en cuanto a la hipótesis específica segunda observándose que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,407\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $\rho = 0.008$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Hipótesis específicas.****Hipótesis específica 3.**

**Ho:** No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 16

Correlación entre la comunicación asertiva y la conciliación

			Comunicación asertiva	Conciliación
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	1,000	,437**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	42	42
	Conciliación	Coeficiente de correlación	,437**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	42	42

Los datos presentados en la tabla evidencian los resultados en cuanto a la hipótesis específica tercera observándose que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,437\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $\rho = 0.004$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Hipótesis específica 4.**

**Ho:** No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018

Tabla 17

Correlación entre la comunicación asertiva y el arbitraje

			Comunicación asertiva	Arbitraje
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,401**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	42	42
	Arbitraje	Coefficiente de correlación	,401**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	42	42

Los datos presentados en la tabla evidencian los resultados en cuanto a la hipótesis específica cuarta observándose que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,401\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018

# CAPITULO V DISCUSIÓN

## Discusión de resultados

Los datos mostrados en las tablas anteriores permiten afirmar que existe relación significativa moderada entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018, al encontrarse un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.571\*\* con un  $p = 0.000 (p < 0.05)$ , al respecto la investigación realizada por Zambrano (2015) en su estudio referido a la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en cuyo resultado concluye que existe una correlación entre las variables mencionadas agregando que si aumenta la comunicación asertiva, va aumentar los niveles en el manejo de conflictos estos resultados son similares a la presente investigación; Así también Balarezo. (2014) en su estudio sobre la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional en la cual llevo a concluir que la comunicación organizacional influye directamente en la productividad y el desarrollo, así como en la actitud de los trabajadores

En cuanto a la hipótesis específica primera se pudo evidenciar que existe relación significativa moderada entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.414\*\* con un  $p = 0.006 (p < 0.05)$ , al respecto es necesario precisar para Robbins (2004) citado en Fernández y Polanco (2009), señalo que la negociación es el proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios se considera como la aplicación de las

habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos por lo cual se tiene que según los resultados de la presente investigación si existe un buen proceso de negociación es que existe buenos niveles de comunicación asertiva.

Los resultados que obtuvo Avendaño, (2014) en su estudio sobre la comunicación asertiva como ventaja competitiva, en la cual el autor señaló que la comunicación se convierte en una herramienta que debe ser trabajada por las empresas, ante ello es necesario recalcar que es necesaria la buena comunicación para existir una buena negociación. León (2012) en su tesis sobre relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en la cual precisa que la estrategia manejo de conflictos referida a la negociación es la que tuvo mayor predominancia en la organización donde realizó su estudio.

En cuanto a la hipótesis específica segunda se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,407\*\* con un  $p = 0.008$  ( $p < 0.05$ ), al respecto Robbins (2004), indicó que la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados; es necesario que se considere que el mediador sea una persona de confianza, neutral y no impositiva la cual facilite una solución negociada mediante el razonamiento, el autor precisa que la finalidad principal de la mediación es la de administrar conflictos en forma armoniosa, eficiente, efectiva, eficaz y duradera. Gómez, (2007) en su estudio referido a la comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, señala que las organizaciones al modificar

sus procesos, servicios y productos objeto de su actividad ello hará que modifíquelas funciones de sus miembros lo que hará que ellos estén bien informados de los cambios que se van a ir generando, por ello la comunicación sigue siendo un factor primordial en las organizaciones la cual permitirá llegar a una mediación ante los cambios que se van a ir dando.

En cuanto a la hipótesis específica tercera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,437\*\* con un  $p = 0.004$  ( $p < 0.05$ ), al respecto Robbins (2004) manifestó que la conciliación se utiliza mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias, en la cual un conciliador es una tercera persona confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente; además se ocupa de recopilar hechos, investigar, interpretar mensajes y convencer a las partes para que puedan desarrollar acuerdos. Para Gálvez (2014) la conciliación es “un intento para llegar a un entendimiento entre las partes que tienen un litigio que signifique un acuerdo razonable.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica tercera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,401\*\* con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); se precisa según lo señalado por Robbins (2004) citado en De León (2012), en el cual

precisan que en el arbitraje interviene una tercera persona que tiene la autoridad de dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario (a solicitud) y obligatorio (impuesto a las partes por leyes o contratos). El arbitraje siempre termina en un arreglo arbitraje es un procedimiento en el que particulares o instituciones, a través de un acuerdo voluntariamente expresado, deciden solucionar sus conflictos de forma privada

## CONCLUSIONES

Los datos al ser interpretados permitieron llegar a concluir que:

**Primera:** El evidenciar que existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018, ello permite afirmar que si existe buenos niveles de comunicación asertiva en la que los trabajadores de la empresa sepan intercambiar opiniones, ideas en las que se transmita empatía entre el emisor y receptor; ello permitirá que los conflictos que se vayan generando se manejen adecuadamente permitiendo de esta manera lograr los objetivos estratégicos que como empresa se proponen.

**Segunda:** Así mismo los datos reflejaron que existe 50% de los encuestados que consideran que el proceso de negociación está en un nivel inadecuado, lo cual permite afirmar que los niveles de comunicación asertiva en la empresa también están en un nivel inadecuado ya que se comprobó que existe una correlación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018

**Tercera:** Los datos determinaron que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018, a lo que hay que agregar que existe un 47,6% de los encuestados que consideran que ello está en un nivel inadecuado, lo cual hace que el proceso de mediación no esté en un buen nivel ya que los mismos resultados muestran que el 66,7% lo consideran en un nivel inadecuado.

**Cuarta:** Los datos mostrados permitieron determinar que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018, lo que indica que si se da un nivel adecuado en cuanto a la comunicación asertiva en la empresa, existirá un adecuado proceso de conciliación en el manejo de conflictos, pero es necesario precisar que los resultados mostraron que el 50% lo considera en un nivel regular.

**Quinta:** Los datos mostrados permitieron determinar que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018, lo que indica que si se da un nivel adecuado en cuanto a la comunicación asertiva en la empresa, existirá un adecuado proceso de arbitraje en el manejo de conflictos, pero es necesario precisar que los resultados mostraron que el 66,7% lo considera en un nivel inadecuado el proceso de arbitraje.

## RECOMENDACIONES

Los resultados permiten sugerir a los directivos que se encargan de la implementación de acciones para mejorar las condiciones de la empresa el realizar programas de capacitación en el desarrollo de habilidades interpersonales como la asertividad la empatía para llegar a mejores niveles de comunicación asertiva.

Se recomienda que los directivos manejen los procesos de negociación, mediación y conciliación para mejorar los niveles en el que se encuentra la empresa para ello deben asistir a programas referidos a estrategias en el manejo de conflictos, en el desarrollo de habilidades blandas para poder conducir adecuadamente dichos procesos.

Con el fin de tener mayor aceptación se recomienda que se realicen evaluaciones periódica para poder saber los niveles de comunicación asertiva que se va manejando en la empresa con el fin de ir implementando acciones de mejoras en cada área y lograr fortalecer así el trabajo en equipo.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Abrego, R; Gonzales, K y Lullo, R (2012) *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas* (Tesis de grado) Universidad Central de Venezuela
- Avendaño, H.K. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia, Bogotá, D.C.
- Balarezo B.. (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador.
- Barrera, R. (2004). *Negociación y Transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar*. (2da ed.). Guatemala Serviprensa.
- Bateman, T y Snell, S (2004) *Administración una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill
- Berrocal, E (2017) *La comunicación asertiva y la ética profesional*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo
- Borras, W (2008) *Comunicación organizacional* . Instituto Politécnico Santiago Mariño.
- Cámara, D., & Sanz , M. (2011). *Dirección de ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio*. Madrid: Pretince Hall.

- Campos G. P. y Campos R. L. (2014). *La comunicación*; Ica, Perú: Imagen &Diseño.
- Castanyer, O. (2014). *Asertividad*. (2da. Ed.). Bilbao, España: Editorial Descléede Brouwer.
- De león, M (2016) *Liderazgo y conflictos laborales* (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar
- Ferrero, M. I. y Martin, M. (2013). *Comunicación asertiva*. Buenos Aires,Argentina: Editorial Biblos
- Felipe, L. (2010) *Psicología para el Docente*. (1° ed). Guanajuato – México: Universidad de Guanajuato.
- Fernández, C. y Polanco, E. (2009). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(1). (Universidad Católica Cecilio Acosta Maracaibo, Venezuela). Recuperado file:///C:/Users/Violeta/Downloads/170114929011%20(1).pdf
- Fuentes, R. (2004) *Conflicto y Negociaciones*
- García, H. J. (2013). *Asertividad*. Recuperado de: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>
- González, M. (2006) *Gestión de Conflictos Laborales*. (1° ed). España: Edición Innova.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España
- Guartatanga, A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la Empresa Yanbal En La Provincia de*

- Santa Elena Periodo 2010 – 2011.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Estatal Península de Santa Elena, la libertad. Ecuador
- Hernández, R; Fernández, L y Baptista, P (2014) *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill
- León, N (2012) *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala* (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar
- Moreno, W (2011) *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Federico Villarreal* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Núñez, M., Salón, J., Romero, G., y Rosales, V. (2009). *Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación.* Multiciencias, 9 (3), pp. 259-266. (Universidad del Zulia, Punto Fijo, Venezuela). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/904/90412325005.pdf>
- Orihuela, J (2008) *La hora de las redes sociales.* Revista nueva 119 (57)
- Oriol, A (2011) *Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Barcelona: Gestión
- Ortiz, P. (2003). *Guía metodológica para la gestión participativa de conflictos socioambientales.* Abya Yala , Ecuador.
- Porret, M. (2010) *Gestión de personas* (4° ed). Madrid – España: Esic Editorial
- Remor, B. E. y Amorrós, G. M. (2013). *Empatía.* Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicaciones.

- Robbins, S. Y Judge, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (decimotercera ed), Pearson Educación. México
- Robbins, S (2008) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall
- Sanchez, H y Reyes, C (2015) *Metodología de la investigación*. Perú: Annet
- Serrano M, M., Piñuel J, L., Gracia, J., & Arias & Anderson, J. (1982, 1996). *Teoría de la comunicación. I. epistemología y análisis de la referencia & Communication Theory: epistemological foundations*. Madrid España. & New york.
- Yaranga, Y. (2015). *La Comunicación en los mercados populares. Estudio de caso del Mercado Cooperativo "Santa Rosa" de Chorrillos*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. (1ª ed.). España: Ideas propias.
- Vertice, P (2004) *Comunicación interna gestión de empresa*. España: Vertice
- Zambrano, M. (2011) *Gerencia Para La Vida™*. La importancia del proceso de negociación.

# **ANEXOS**

## INTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

**Instrucciones:**

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

**Valoracion:**

(5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Estrategias asertivas</b>					
1.	Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión					
2.	Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna					
3.	Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto					
4.	Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones.					
	<b>Estilos asertivos</b>					
5.	Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva					
6.	Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada					
7.	Considero que inspiro confianza cuando converso.					
8.	Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios					
	<b>Comunicación precisa</b>					
9.	Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia					
10.	Me agrada que utilizen palabras adecuadas y acciones para ayudar comprender la información					

11.	Me gusta que me digan las cosas directamente.					
12.	Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, lo motivo y hago que reflexione sobre su situación.					

## INSTRUMENTO PARA MEDIR EL MANEJO DE CONFLICTOS

**Instrucciones:**

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Negociación</b>					
1	Los directivos, para solucionar el conflicto, no manda a terceros					
2	Al momento de resolver el conflicto, el directivo escucha con las partes (o parte)					
3	El directivo muestra eficacia en el logro de la negociación.					
	<b>Mediación</b>					
4	Consideras que los directivos posee estrategias propias de un gran mediador					
5	El directivo logra que las mismas partes resuelvan el conflicto					
6	Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial					
	<b>Conciliación</b>					

7	Cuando hay un conflicto entre trabajadores, el directivo posee estrategias propias de un gran conciliador.					
8	La propuesta conciliadora resuelve eficazmente el conflicto					
9	El directivo siempre está predispuesto a conciliar					
	<b>Arbitraje</b>					
10	El directivo está predispuesto a intervenir sin que se lo soliciten					
11	El director reconoce cuando solo no puede dar una solución					
12	Cuando los trabajadores no llegan a un acuerdo, estos solicitan el arbitraje del directivo					

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<b>Problema General</b>	Objetivo General	<b>Hipótesis General</b>		<b>Metodología de la investigación</b>
¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018?	Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018	Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la empresa Mivisa, Lima 2018	Variable Comunicación asertiva. Dimensiones;  - Estrategias asertivas - -Estilos asertivos - -Comunicación precisa	Tipo: correlacional y descriptivo  Nivel: Descriptivo  Diseño: No experimental  Técnicas: Cuestionario
<b>Problemas Específicos</b>	Objetivos Generales	<b>Hipótesis Específicas</b>		La población esta conformada por los 42 trabajadores de la empresa Mivisa S.A.C.
¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018?	Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018	Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la empresa Mivisa, Lima 2018	Variable Manejo de conflictos laborales  Dimensiones  - Negociación - Mediación - Conciliación - Arbitraje	
¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018?	Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018	Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la empresa Mivisa, Lima 2018		
¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la	Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y	Existe relación significativa entre la comunicación		

conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018?  ¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018?	la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018  Determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018	asertiva y la conciliación en la empresa Mivisa, Lima 2018  Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la empresa Mivisa, Lima 2018		
--	--	---	--	--



## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: .....

Cargo e institución donde labora:.....

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos

Autor del Instrumento: Oscar Manrique

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				80	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				80	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				80	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				80	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				80	
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				80	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				80	

### I. OPINION DE APLICABILIDAD

.....

### II. PROMEDIO DE VALORACION

80%

Lima, 2018

### Base de datos de la variable comunicación asertiva

N	1	2	3	4	D1	5	6	7	8	D2	9	10	11	12	D3	
1	2	1	1	1	5	1	1	2	1	5	1	1	2	1	5	15
2	5	4	5	4	18	3	4	5	4	16	3	4	5	4	16	50
3	1	4	1	2	8	1	2	1	4	8	1	2	4	3	10	26
4	1	2	2	1	6	1	3	1	2	7	1	3	2	1	7	20
5	1	1	1	3	6	1	3	1	2	7	1	1	1	3	6	19
6	5	3	1	3	12	1	3	1	3	8	1	3	3	4	11	31
7	1	3	1	3	8	1	3	1	2	7	1	3	3	5	12	27
8	1	3	1	5	10	1	1	5	4	11	1	1	5	3	10	31
9	4	5	1	2	12	1	1	3	2	7	1	1	4	1	7	26
10	1	5	1	4	11	4	5	5	3	17	4	5	3	3	15	43
11	1	4	4	1	10	5	1	2	2	10	5	1	4	3	13	33
12	5	1	4	1	11	5	1	2	2	10	1	2	1	2	6	27
13	1	5	1	1	8	1	3	1	3	8	1	3	3	2	9	25
14	3	3	1	3	10	1	3	1	5	10	1	3	5	5	14	34
15	1	2	3	1	7	1	1	1	2	5	1	1	1	2	5	17
16	5	1	1	3	10	1	2	2	3	8	1	2	2	2	7	25
17	1	4	1	2	8	1	4	2	2	9	1	4	2	1	8	25
18	1	1	1	2	5	1	1	2	2	6	1	1	5	5	12	23
19	1	3	1	4	9	1	3	1	5	10	1	3	2	2	8	27
20	5	4	4	3	16	5	4	3	5	17	5	4	4	3	16	49
21	5	5	1	4	15	1	4	1	3	9	1	4	3	2	10	34
22	1	4	1	2	8	1	2	1	3	7	1	2	3	3	9	24
23	1	3	3	1	8	1	3	1	5	10	1	3	5	5	14	32
24	1	5	1	3	10	1	5	1	5	12	1	5	2	3	11	33
25	5	3	1	3	12	1	3	1	5	10	1	3	5	2	11	33
26	1	3	1	3	8	1	3	1	5	10	1	3	2	2	8	26
27	1	3	1	2	7	1	1	5	2	9	1	1	4	2	8	24
28	4	5	1	2	12	1	1	3	5	10	1	1	3	3	8	30
29	5	5	2	5	17	5	5	5	3	18	5	5	2	3	15	50
30	5	4	4	1	14	4	5	2	3	14	4	5	3	3	15	43
31	5	1	4	1	11	5	1	5	4	15	5	1	2	3	11	37
32	1	5	1	1	8	1	3	1	3	8	1	3	3	3	10	26
33	3	3	1	3	10	1	3	1	5	10	1	3	5	5	14	34
34	1	2	5	1	9	3	4	1	2	10	3	4	5	5	17	36
35	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	15
36	5	5	2	4	16	5	4	4	5	18	5	4	4	3	16	50
37	1	1	1	2	5	1	1	2	3	7	1	1	3	2	7	19

38	4	3	4	4	15	1	3	3	3	10	1	3	3	4	11	36
39	5	5	5	5	20	5	5	3	5	18	5	5	5	5	20	58
40	5	5	3	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	56
41	5	4	5	5	19	4	5	4	5	18	4	4	5	5	18	55
42	2	3	2	2	9	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	25

### Base de datos de la variable manejo de conflictos

N	1	2	3	D1	4	5	6	D2	7	8	9	D3	10	11	12	D4	
1	1	1	1	3	5	1	3	9	5	3	1	9	2	2	2	6	27
2	4	4	4	12	1	4	1	6	2	1	1	4	5	5	5	15	37
3	2	2	2	6	1	2	1	4	4	3	4	11	1	1	2	4	25
4	3	1	1	5	1	3	1	5	5	3	3	11	3	1	3	7	28
5	1	3	3	7	1	3	1	5	2	3	1	6	1	3	1	5	23
6	3	3	3	9	1	3	1	5	3	5	3	11	5	5	5	15	40
7	2	1	1	4	1	3	1	5	2	3	3	8	1	1	3	5	22
8	1	5	5	11	1	1	5	7	4	5	3	12	1	1	1	3	33
9	5	5	4	14	1	1	3	5	5	3	5	13	1	1	1	3	35
10	5	5	4	14	4	5	5	14	3	3	5	11	1	4	5	10	49
11	4	5	4	13	5	1	2	8	2	3	4	9	4	5	1	10	40
12	1	1	1	3	5	1	5	11	5	2	1	8	4	5	1	10	32
13	3	1	1	5	1	3	1	5	3	5	5	13	1	1	3	5	28
14	3	3	3	9	1	3	1	5	5	5	3	13	1	1	3	5	32
15	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	2	5	3	3	1	7	18
16	2	1	2	5	1	5	1	7	3	5	1	9	1	1	5	7	28
17	2	2	2	6	1	4	4	9	4	5	4	13	1	1	4	6	34
18	1	2	2	5	1	1	2	4	2	4	1	7	1	1	1	3	19
19	2	2	2	6	1	3	1	5	5	2	3	10	1	1	3	5	26
20	5	5	4	14	5	1	3	9	5	3	1	9	4	5	1	10	42
21	3	3	4	10	1	4	1	6	3	4	5	12	1	1	4	6	34
22	2	2	2	6	1	2	1	4	1	2	2	5	1	1	2	4	19
23	3	1	1	5	1	3	1	5	4	3	3	10	3	1	3	7	27
24	5	3	3	11	1	5	1	7	2	3	4	9	1	1	5	7	34
25	3	3	3	9	1	3	1	5	5	1	3	9	1	1	3	5	28
26	3	3	3	9	1	3	1	5	2	2	2	6	1	1	3	5	25
27	1	5	5	11	1	1	5	7	2	2	3	7	1	1	1	3	28
28	1	2	2	5	1	1	3	5	5	4	5	14	1	1	1	3	27
29	5	5	5	15	5	5	5	15	3	1	5	9	2	5	5	12	51
30	5	1	1	7	4	5	2	11	3	3	3	9	4	4	5	13	40
31	1	1	1	3	5	1	5	11	4	3	1	8	4	5	1	10	32
32	3	1	1	5	1	3	1	5	1	2	2	5	1	1	3	5	20
33	3	3	3	9	1	3	1	5	5	4	3	12	1	1	3	5	31
34	4	1	1	6	3	4	1	8	2	4	2	8	5	3	4	12	34
35	5	5	5	15	1	5	1	7	1	3	1	5	1	1	5	7	34
36	4	4	4	12	5	4	4	13	5	3	5	13	2	5	4	11	49
37	1	2	2	5	1	1	2	4	3	2	1	6	1	1	1	3	18

38	3	4	4	11	1	3	1	5	3	3	3	9	1	1	3	5	30
39	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	5	15	57
40	5	5	5	15	5	5	5	15	5	3	5	13	3	5	5	13	56
41	2	2	2	6	1	2	1	4	5	1	4	10	1	1	2	4	24
42	5	5	5	15	5	5	5	15	2	1	5	8	5	5	5	15	53

