**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

# La Comunicación Asertiva y el Manejo de Conflictos Laborales en la Municipalidad de San Borja 2022

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

**AUTOR**

Katiusca Rosy HUAMAN SUELDO

**ASESOR**

Dr. Juan PUELL PALACIOS

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

**Referencia bibliográfica**

Huaman, K. (2026). *La Comunicación Asertiva y el Manejo de Conflictos Laborales en la Municipalidad de San Borja 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

## Metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | Katiusca Rosy Huaman Sueldo |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 10624787 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0009-0000-7065-1093 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | Juan Puell Palacios |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 06068877 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0002-6605-965X |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | Adán Humberto Estela Estela |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 06141876 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | Niko Cruz Gonzales |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 23846247 |
| **Miembro del jurado 2** | |
| Nombres y apellidos | Anibal Erik Romero Bemdezu |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 25793936 |

| **Datos de investigación** | |
|---|---|
| Línea de investigación | D.04.09.07 Gestión pública |
| Grupo de investigación | No aplica. |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento. |
| Ubicación geográfica de la investigación | País: Perú<br>Departamento: Lima<br>Provincia: Lima<br>Distrito: San Borja<br>Municipalidad de San Borja<br>Av. Joaquín de la Madrid 200, San Borja. |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | Marzo 2022 - Diciembre2022 |
| URL de disciplinas OCDE | Otras humanidades<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#6.05.01 |

# ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 00078-UPG-FCA-2026

## PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTION PUBLICA

*En la Ciudad Universitaria, a los veintiocho días del mes de agosto del año dos mil veintiséis, siendo las nueve y treinta horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sito en calle German Amezaga n° 375, Ciudad Universitaria, Lima, de forma presencial; ante el Jurado Examinador,* ***Presidido*** *por el* ***Dr. Adán Humberto Estela Estela,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Juan Puell Palacios (Asesor), Dr. David Chacon Chacon (Jurado), Dr. Niko Cruz Gonzales (Jurado) y Dr. Aníbal Erik Romero Bendezu****; la postulante al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, doña* ***Katiusca Rosy Huaman Sueldo,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"La Comunicación Asertiva y el Manejo de Conflictos Laborales en la Municipalidad de San Borja 2022",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.*

*Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 61° del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, aprobado con la Resolución Rectoral N.° 00301-R-09 del 22 de enero de 2009, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Diecisiete (16) Bueno

*Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas* Otorgar *el Grado Académico Magíster en Gestión Pública, a doña* ***Katiusca Rosy Huaman Sueldo,*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 10:20 ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

**DR. ADÁN HUMBERTO ESTELA ESTELA**
**PRESIDENTE**

**DR. JUAN PUELL PALACIOS**
**ASESOR**

**DR. DAVID CHACÓN CHACÓN**
**JURADO**

**DR. NIKO CRUZ GONZALES**
**JURADO**

**DR. ANÍBAL ERIK ROMERO BENDEZU**
**JURADO**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Juan Puell Palacios en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la UPG N° 000305-2025 de la tesis, cuyo título es "**La Comunicación Asertiva y el Manejo de Conflictos Laborales en la Municipalidad de San Borja 2022**" presentado por la bachiller Katiusca Rosy Huaman Sueldo para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 19 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de magíster en Gestión Pública.

Lima, 27 de agosto de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Juan Puell Palacios.

DNI: 06068877

*La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.*

## DEDICATORIA

A mis padres, por el inmenso amor y cariño que siempre me han brindado. Mi gratitud hacia ustedes es inmensa de expresar. Esta tesis es tributo y a la eterna admiración que siento por ustedes.

## AGRADECIMIENTO

Esta tesis se la dedico de manera muy especial a Dios y a mis padres que en el transcurso de mi vida me supieron inculcar valores y confiaron en mis deseos de superación depositando toda su confianza en mí persona y lograr quien soy ahora. Los quiero con todo mi corazón.

# ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO DE LA TESIS POR LOS MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR ..... 1
DEDICATORIA ..... 2
AGRADECIMIENTO ..... 3
ÍNDICE GENERAL ..... 4
LISTA DE TABLAS ..... 6
LISTA DE FIGURAS ..... 7
RESUMEN ..... 8
ABSTRACT ..... 9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN ..... 10
1.1 Situación problemática ..... 10
1.2. Formulación del problema. ..... 12
1.2.1. Problema general ..... 12
1.2.2. Problemas específicos ..... 12
1.3.- Justificación teórica ..... 13
1.4.- Justificación práctica ..... 14
1.5.- Objetivos ..... 14
1.5.1. Objetivo general ..... 14
1.5.2. Objetivos específicos ..... 15
1.6.- Hipótesis ..... 15
1.6.1. Hipótesis general ..... 15
1.6.2. Hipótesis específica ..... 16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO ..... 17
2.1. Marco filosófico ..... 17
2.2. Antecedentes de la investigación ..... 18
2.2.1. Internacionales ..... 18

2.2.2. Nacionales ..... 21
2.3. Bases Teórica ..... 23
2.3.1. Comunicación asertiva ..... 23
Dimensiones de la comunicación asertiva ..... 24
2.3.2. Manejo de conflictos ..... 25
Dimensiones del manejo de conflictos laborales ..... 26
2.3.3. Relación entre comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales ..... 27
2.4.- MARCO CONCEPTUAL ..... 28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA ..... 31
3.1. Identificación de las variables ..... 31
3.2 Operacionalización de la variable ..... 32
3.3. Tipo y diseño de la investigación ..... 33
3.4. Población y muestra de estudio ..... 34
3.4.1. Población ..... 34
3.4.2. Muestra ..... 35
3.5. Instrumento de recolección de datos ..... 36
1. Comunicación asertiva ..... 36
2. Manejo de conflictos ..... 36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN ..... 41
4.X. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ..... 55
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ..... 60
CONCLUSIONES ..... 65
RECOMENDACIONES ..... 68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 70
ANEXOS ..... 77
Matriz de consistencia ..... 78
INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA ..... 79
INSTRUMENTO PARA MEDIR EL MANEJO DE CONFLICTOS ..... 81
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN ..... 83

# LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable comunicación asertiva ..... 32

Tabla 2. Operacionalización de la variable Manejo de conflictos ..... 32

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad de los instrumentos .....40

Tabla 4. Frecuencia y porcentajes de la variable comunicación asertiva… ..... 41

Tabla 5. Frecuencia y porcentajes de la dimensión estrategias asertivas ..... 42

Tabla 6. Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos asertivos ..... 43

Tabla 7. Frecuencia y porcentajes de la dimensión comunicación precisa ..... 44

Tabla 8. Frecuencia y porcentajes de la variable manejo de conflictos ..... 45

Tabla 9. Frecuencia y porcentajes de la variable negociación .....46

Tabla 10. Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación ..... 47

Tabla 11. Frecuencia y porcentajes de la dimensión conciliación..... 48

Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje..... 49

Tabla 13 Tabla cruzada de comunicación asertiva y Manejo de conflicto ..... 50

Tabla 14. Tabla cruzada de comunicación asertiva y negociación ..... 51

Tabla 15 Tabla cruzada de comunicación asertiva y mediación ..... 52

Tabla 16. Tabla cruzada de comunicación asertiva y conciliacion..... 53

Tabla 17. Tabla cruzada de comunicación asertiva y arbitraje…..... 54

Tabla 18. Tabla cruzada de comunicación asertiva y negociación ..... 55

Tabla 19. Prueba de Primea hipótesis especifica…..... 56

Tabla 20. Prueba de segunda hipótesis especifica .....57

Tabla 21 Prueba de la Tercera hipótesis especifica.....58

*Tabla 22.* Prueba de la cuarte hipótesis especifica .....*59*

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución porcentual de la variable comunicación asertiva ..... 41
Figura 2. Distribución porcentual de la dimensión estrategias asertivas ..... 42
Figura 3. Distribución porcentual de la dimensión estilos asertivos ..... 43
Figura 4. Distribución porcentual de la dimensión comunicación precisa ..... 44
Figura 5. Distribución porcentual de la variable manejo de conflictos ..... 45
Figura 6. Distribución porcentual de la dimensión negociación ..... 46
Figura 7. Distribución porcentual de la dimensión mediación ..... 47
Figura 8. Distribución porcentual de la dimensión conciliación ..... 48
Figura 9. Distribución porcentual de la dimensión arbitraje ..... 49

# RESUMEN

El presente estudio se planteó con el fin de demostrar que existe relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022

Metodológicamente el estudio es de enfoque cuantitativo, de diseño no-experimental en la que se trabajó con una población conformada por 123 trabajadores del Municipio de San Borja, para el trabajo de campo se adaptaron dos cuestionarios para medir los niveles de cada variable, dichos instrumentos pasaron por los procesos de fiabilidad y validez.

Los datos recolectados e interpretados permitieron afirmar que existe relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022, al observarse que el coeficiente de correlación Rho de Spearman =,688** así mismo se evidencia que el valor de ρ = ,000 el cual e s menor a 0,05



**Palabras claves**: Comunicación asertiva., Manejo de conflictos, Relaciones interpersonales

# ABSTRACT

The present study was proposed in order to demonstrate that there is a direct and significant relationship between assertive communication and the management of labor conflicts in the Municipality of San Borja, 2022.

Methodologically, the study has a quantitative approach, with an experimental design in which we worked with a population made up of 123 workers from the Municipality of San Borja, for the field work two questionnaires were adapted to measure the levels of each variable, these instruments passed through reliability and validity processes.

The data collected and interpreted allowed us to affirm that there is a direct and significant relationship between assertive communication and the management of labor conflicts in the Municipality of San Borja, 2022, when it was observed that the Spearman's Rho correlation coefficient =.688** likewise evidence that the value of ρ = .000 which is less than 0.05



**Keywords:** Assertive communication, Conflict management, Interpersonal relations

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## *1.1 Situación problemática*

En el contexto de las organizaciones públicas contemporáneas, la gestión de las relaciones laborales constituye un factor determinante para el adecuado funcionamiento institucional, especialmente en entornos caracterizados por estructuras jerárquicas, diversidad profesional y alta interacción interpersonal. En este marco, la comunicación organizacional adquiere relevancia como mecanismo de coordinación, transmisión de información y regulación de las relaciones laborales, incidiendo directamente en el desempeño institucional (Robbins & Judge, 2017; Chiavenato, 2019).

A nivel internacional, diversos estudios han evidenciado que los conflictos laborales se encuentran asociados a deficiencias en los procesos de comunicación interpersonal, tales como ambigüedad en los mensajes, estilos comunicativos inadecuados y limitadas habilidades sociales en los trabajadores. Estas condiciones impactan negativamente en variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral y la productividad (De Dreu & Gelfand, 2008; Lewicki et al., 2021).

Desde el enfoque de la inteligencia emocional, se sostiene que las competencias comunicativas influyen en la capacidad de los individuos para gestionar desacuerdos y situaciones de tensión en el entorno laboral. En particular, la comunicación asertiva permite expresar ideas, emociones y necesidades de manera clara y respetuosa, favoreciendo la interacción efectiva entre los miembros de la organización y contribuyendo a la prevención de conflictos (Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

En el contexto peruano, la relevancia de esta problemática se evidencia en las condiciones laborales reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, donde la jornada laboral promedio bordea las 48 horas semanales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Este nivel de interacción prolongada entre trabajadores incrementa la probabilidad de surgimiento de conflictos interpersonales, particularmente en entornos donde no se cuenta con estrategias adecuadas de comunicación y gestión emocional.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo señala que los conflictos laborales son inherentes a toda organización y que su adecuada gestión, mediante mecanismos como la negociación, conciliación y mediación, resulta fundamental para promover entornos laborales saludables y eficientes (Organización Internacional del Trabajo, 2020, 2022). No obstante, la efectividad de dichos mecanismos depende, en gran medida, de las competencias comunicativas de los actores involucrados.

En el ámbito de los gobiernos locales en el Perú, se han identificado limitaciones en la gestión de conflictos laborales asociadas a debilidades en la comunicación interna, la coordinación interáreas y la claridad en la transmisión de la información institucional, lo que repercute en el desempeño organizacional y en la calidad del servicio público.

En el caso específico de la Municipalidad de San Borja, se ha observado de manera preliminar la presencia de dificultades en las relaciones laborales, manifestadas en desacuerdos entre trabajadores, problemas de coordinación interáreas y deficiencias en la comunicación interna. Estas

situaciones generan tensiones en el clima organizacional y evidencian posibles limitaciones en el uso de estrategias comunicativas adecuadas para el manejo de conflictos. Sin embargo, no se dispone de evidencia empírica sistematizada que permita analizar con rigor la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de los conflictos laborales en dicha entidad.

En ese sentido, se identifica un vacío de conocimiento en torno a la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, lo que justifica la necesidad de desarrollar una investigación que permita generar evidencia empírica orientada a fortalecer la gestión institucional.

## *1.2. Formulación del problema.*

### 1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?

### 1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?

## *1.3.- Justificación teórica*

La presente investigación se justifica teóricamente en la medida en que aborda la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales, dos variables ampliamente estudiadas de manera independiente en la literatura del comportamiento organizacional, pero cuya articulación específica en contextos de gestión pública local presenta aún limitaciones empíricas.

Si bien existen aportes teóricos que destacan la importancia de las competencias comunicativas en la dinámica organizacional y en la gestión de conflictos, se advierte un vacío de conocimiento en cuanto a la evidencia empírica que explique la relación entre ambas variables en el ámbito de los gobiernos locales, particularmente en el contexto peruano.

En ese sentido, el estudio busca contribuir al desarrollo teórico al generar evidencia que permita comprender cómo se vinculan la comunicación asertiva y las estrategias de manejo de conflictos laborales (negociación, mediación, conciliación y arbitraje), aportando elementos que fortalezcan el análisis de estas variables en organizaciones públicas.

De esta manera, la investigación no solo se sustenta en la literatura existente, sino que pretende ampliarla mediante la contextualización del fenómeno en un entorno institucional específico.

## *1.4.- Justificación práctica*

Desde el punto de vista práctico, la investigación se orienta a generar información empírica sobre la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

En este sentido, el estudio no plantea la implementación de acciones de intervención, sino la obtención de resultados que permitan describir y analizar el comportamiento de las variables en el contexto institucional, lo cual puede constituirse en un insumo para la toma de decisiones futuras por parte de la gestión municipal.

Asimismo, los hallazgos podrían servir como referencia para el diseño de estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de las habilidades comunicativas y la gestión de conflictos, siempre en función de evidencia previamente generada.

## *1.5.- Objetivos*

### 1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

### 1.5.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

## *1.6.- Hipótesis*

### 1.6.1. Hipótesis general

**$H_1$:** Existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

**$H_0$:** No existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

### 1.6.2. Hipótesis específica

**$H_1$.1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

**$H_1$.2:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

**$H_1$.3:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.

**$H_1$.4:** Existe relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 20222

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

## *2.1. Marco filosófico*

Desde una perspectiva epistemológica, la presente investigación se sustenta en el enfoque humanista, el cual concibe al individuo como un sujeto activo, consciente y capaz de autorregular su conducta en función de sus experiencias y relaciones interpersonales. Este enfoque resulta pertinente para el análisis de fenómenos organizacionales vinculados a la comunicación y la gestión de conflictos, en tanto reconoce la centralidad de la experiencia subjetiva y la interacción social.

En este marco, la teoría humanista desarrollada por Carl Rogers proporciona un sustento conceptual relevante, al plantear que las personas poseen una tendencia innata hacia el desarrollo personal y la autorrealización, la cual se ve favorecida en contextos donde existen condiciones de empatía, congruencia y aceptación positiva. Estos elementos resultan fundamentales para comprender la comunicación asertiva como una forma de interacción basada en el respeto mutuo, la autenticidad y la expresión adecuada de emociones.

Desde esta perspectiva, la comunicación asertiva puede ser entendida como una manifestación de la capacidad del individuo para expresar sus ideas y sentimientos de manera consciente y respetuosa, lo cual se vincula directamente con los principios humanistas de autenticidad y comprensión empática. A su vez, el manejo de conflictos laborales puede ser analizado como un proceso en el que intervienen dichas competencias, permitiendo

transformar situaciones de desacuerdo en oportunidades de diálogo y entendimiento.

En términos metodológicos, este enfoque epistemológico se articula con el diseño cuantitativo correlacional de la investigación, en tanto busca analizar la relación entre variables que representan conductas y procesos humanos observables en un contexto organizacional específico. De esta manera, el estudio no solo describe la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales, sino que lo hace desde una base teórica que reconoce la complejidad del comportamiento humano en los entornos laborales.

## *2.2. Antecedentes de la investigación*

### 2.2.1. Internacionales

García (2023), en su estudio desarrollado en la Circunscripción Judicial de Ñeembucú, tuvo como objetivo analizar la influencia de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos laborales dentro del área de recursos humanos. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 14 funcionarios. Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos estandarizados como cuestionarios de comunicación interna, test de asertividad y escalas de resolución de conflictos. Los resultados evidenciaron altos niveles de comunicación asertiva y una adecuada capacidad de resolución de conflictos, identificándose una relación favorable entre ambas variables. Este estudio aporta evidencia empírica en contextos

institucionales, aunque su tamaño muestral limita la generalización de resultados.

Martínez et al (2021), en su estudio tuvieron como objetivo analizar la influencia de la comunicación asertiva en el clima laboral dentro del sector público. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no experimental y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por trabajadores de organizaciones públicas, seleccionándose una muestra representativa mediante técnicas de muestreo no probabilístico. Los resultados evidenciaron que la comunicación asertiva incide de manera significativa en el clima laboral, destacando que una adecuada expresión de ideas, el respeto mutuo y la escucha activa favorecen un ambiente organizacional positivo. En consecuencia, el estudio concluye que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas asertivas contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, reducir conflictos y optimizar el desempeño en las instituciones públicas.

Lara (2021) desarrolló un estudio correlacional en instituciones educativas con el objetivo de analizar la relación entre la comunicación asertiva y el clima laboral docente. La investigación combinó revisión bibliográfica con aplicación de encuestas a docentes. Los resultados evidenciaron que niveles bajos de asertividad, asociados a inseguridad y baja autoestima, afectan negativamente la calidad del clima laboral. Este estudio resulta relevante por su enfoque correlacional; sin embargo, su contexto educativo limita su transferencia directa a entornos administrativos municipales.

Peñafiel y García (2021) analizaron la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio Técnico “Simón Bolívar” en Ecuador. La investigación fue de enfoque cualitativo, empleando entrevistas, observación y análisis documental. Los resultados destacaron que la comunicación basada en empatía y confianza contribuye a mejorar el ambiente laboral y la gestión institucional. No obstante, al tratarse de un estudio cualitativo, no permite establecer relaciones cuantificables entre variables.

Lesmes et al. (2020) desarrollaron un estudio de tipo documental con enfoque cualitativo, orientado a analizar la comunicación asertiva como estrategia de competitividad empresarial. A partir de la revisión de literatura especializada, concluyeron que las habilidades comunicativas de los líderes influyen en el desempeño organizacional. Este antecedente aporta sustento teórico, pero no evidencia empírica directa aplicable al análisis correlacional del presente estudio.

En conjunto, los antecedentes internacionales evidencian una tendencia a reconocer la importancia de la comunicación asertiva en la dinámica organizacional y su relación con variables como clima laboral, resolución de conflictos y desempeño institucional. Sin embargo, se observa que predominan estudios de enfoque cualitativo o descriptivo, con limitaciones en la medición estadística de la relación entre variables. Asimismo, varios estudios se desarrollan en contextos educativos, lo que restringe su aplicabilidad directa al ámbito de la gestión pública municipal. En ese sentido, se identifica la necesidad de investigaciones con enfoque cuantitativo

correlacional que permitan analizar dicha relación en contextos institucionales específicos.

### 2.2.2. Nacionales

Ramírez (2024) desarrolló un estudio en la Municipalidad Provincial de Huaraz con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional. La muestra estuvo conformada por 56 servidores públicos. Se utilizaron cuestionarios validados y confiables. Los resultados evidenciaron una correlación positiva significativa entre ambas variables, indicando que mayores niveles de comunicación asertiva se asocian con un mejor trabajo en equipo. Este antecedente resulta pertinente por su similitud con el contexto municipal.

Almora (2018) realizó un estudio en la Dirección Regional de Educación del Callao con el objetivo de analizar la relación entre la comunicación asertiva y el afrontamiento en la resolución de conflictos. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal. La muestra fue de tipo censal. Se emplearon cuestionarios tipo Likert. Los resultados, medidos mediante el coeficiente de determinación ($R^2$ de Nagelkerke = 0,471), evidenciaron que la comunicación asertiva tiene un nivel moderado de influencia en la resolución de conflictos. Este estudio aporta evidencia estadística relevante; sin embargo, debe corregirse la consistencia en su referencia bibliográfica.

Alvarado et al. (2021) desarrollaron un estudio en una institución educativa en Ecuador, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La muestra fue de 72 participantes. Los resultados evidenciaron deficiencias en la comunicación interna y su impacto en la gestión institucional. Aunque el estudio aporta elementos relevantes, su contexto educativo limita su aplicabilidad directa al ámbito municipal.

Palma (2021), en su estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación asertiva y el clima laboral en docentes. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental, transversal y nivel correlacional. La población estuvo conformada por todos los docentes de la institución, empleándose un muestreo censal. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre ambas variables, indicando que mayores niveles de comunicación asertiva se asocian con una mejor percepción del clima laboral. En consecuencia, el estudio concluye que la comunicación asertiva influye de manera positiva en el ambiente de trabajo, favoreciendo las relaciones interpersonales y la adecuada gestión de conflictos en el contexto educativo.

Atamari (2021) analizó la relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en docentes de primaria en Iquitos. El estudio fue correlacional, con una muestra de 36 docentes. Los resultados evidenciaron una relación significativa de nivel moderado entre las variables. Este antecedente confirma la relevancia de la comunicación asertiva en la interacción social, aunque en un contexto educativo.

Ortiz (2020) desarrolló una investigación correlacional en docentes, evidenciando una relación positiva entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral. La muestra fue censal (28 docentes). Los resultados muestran que la comunicación asertiva influye en el clima laboral y la satisfacción profesional, aunque nuevamente en un contexto no municipal.

Los antecedentes nacionales evidencian que la comunicación asertiva se relaciona significativamente con diversas variables organizacionales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el bienestar laboral. No obstante, se observa una concentración de estudios en el ámbito educativo, así como una limitada producción investigativa en contextos de gestión pública municipal. Asimismo, si bien algunos estudios presentan evidencia estadística correlacional, no abordan de manera específica el manejo de conflictos laborales desde sus dimensiones operativas (negociación, mediación, conciliación y arbitraje). En este sentido, se identifica un vacío empírico que justifica el desarrollo del presente estudio en el contexto de la Municipalidad de San Borja.

## *2.3. Bases Teórica*

### 2.3.1. Comunicación asertiva

La comunicación asertiva constituye una competencia comunicacional fundamental en el ámbito organizacional, al permitir que los individuos expresen sus ideas, necesidades y emociones de manera clara, directa y respetuosa, sin vulnerar los derechos de los demás. Desde el enfoque de las habilidades sociales, la comunicación asertiva se define como la capacidad de expresar pensamientos, emociones y defender derechos propios de

manera clara, directa y respetuosa, manteniendo relaciones interpersonales equilibradas (Smith, 2003). En la literatura contemporánea, esta competencia es considerada una habilidad socioemocional clave en los entornos organizacionales, ya que facilita la interacción efectiva, reduce conflictos y promueve climas laborales saludables (Ames, 2023).

En el contexto organizacional, la comunicación asertiva se vincula directamente con la calidad de las relaciones laborales y el desempeño institucional. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), una comunicación efectiva facilita la coordinación de actividades, reduce malentendidos y contribuye al logro de objetivos organizacionales.

Asimismo, la comunicación asertiva implica componentes clave como la claridad en el mensaje, la escucha activa, el respeto interpersonal y el control emocional, los cuales permiten generar entornos laborales basados en la confianza y la cooperación. En este sentido, Rosenberg (2015) sostiene que una comunicación basada en la empatía y el respeto mutuo favorece la resolución pacífica de conflictos y fortalece los vínculos interpersonales.

**Dimensiones de la comunicación asertiva**

Para efectos de la presente investigación, la variable comunicación asertiva se estructura en las siguientes dimensiones:

- **Estrategias de asertividad:** Comprenden las habilidades cognitivas y conductuales que permiten expresar ideas y emociones de manera adecuada, incluyendo el autocontrol, la empatía y la autoafirmación (Castanyer, 2014).

- **Estilo comunicativo asertivo:** Se refiere a la forma en que el individuo interactúa con los demás, caracterizada por la expresión directa, respetuosa y equilibrada de opiniones y sentimientos (Robbins & Judge, 2017).
- **Comunicación clara y precisa:** Implica la capacidad de transmitir mensajes comprensibles, coherentes y adaptados al contexto, facilitando la interpretación correcta por parte del receptor.

Estas dimensiones permiten operacionalizar la variable y vincularla con los instrumentos de medición utilizados en el estudio.

### 2.3.2. Manejo de conflictos

El conflicto laboral es un fenómeno inherente a las organizaciones, producto de la interacción entre individuos con intereses, valores y percepciones diversas. Lejos de ser únicamente disfuncional, el conflicto puede constituir una oportunidad para el aprendizaje organizacional y la mejora continua, dependiendo de cómo sea gestionado (Robbins & Judge, 2017).

Desde la perspectiva organizacional, Idalberto Chiavenato (2019) señala que los conflictos surgen por incompatibilidades reales o percibidas entre personas o grupos en relación con objetivos, recursos o procesos, siendo especialmente frecuentes en entornos con alta interacción interpersonal, como las organizaciones públicas.

Por su parte, Rahim (2002) conceptualiza el manejo de conflictos como el conjunto de estrategias orientadas a gestionar desacuerdos de manera

constructiva, promoviendo soluciones que beneficien a las partes involucradas.

Uno de los modelos más relevantes es el desarrollado por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, quienes identifican cinco estilos de manejo de conflictos: competencia, evitación, acomodación, compromiso y colaboración, siendo este último el más efectivo en contextos organizacionales modernos.

**Dimensiones del manejo de conflictos laborales**

En la presente investigación, el manejo de conflictos laborales se operacionaliza a través de las siguientes dimensiones:

- **Negociación:** Proceso mediante el cual las partes buscan alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos a través del diálogo (Robbins & Judge, 2017).
- **Mediación:** Intervención de un tercero neutral que facilita la comunicación y promueve la solución del conflicto sin imponer decisiones.
- **Conciliación:** Procedimiento en el cual un tercero propone alternativas de solución para acercar posiciones entre las partes.
- **Arbitraje:** Mecanismo en el que un tercero con autoridad emite una decisión vinculante para resolver el conflicto.

Estas dimensiones permiten analizar de manera integral las estrategias utilizadas en la gestión de conflictos laborales dentro de la organización.

### *2.3.3. Relación entre comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales*

La literatura especializada coincide en que la comunicación asertiva desempeña un papel fundamental en la gestión de conflictos laborales, al facilitar el diálogo, reducir tensiones y promover soluciones colaborativas.

Desde el enfoque de la inteligencia emocional, la capacidad de reconocer y regular las propias emociones, así como comprender las de los demás, es clave para manejar adecuadamente los conflictos interpersonales (Goleman, 1995). En el ámbito organizacional, estas competencias emocionales permiten mejorar la interacción social, reducir tensiones y facilitar procesos de resolución de conflictos de manera constructiva (Goleman, 2006).

En este sentido, la comunicación asertiva permite:

- Expresar desacuerdos sin generar confrontación
- Escuchar activamente a las otras partes
- Promover la empatía y el respeto mutuo
- Facilitar procesos de negociación, mediación y conciliación

Diversos estudios han demostrado que organizaciones con altos niveles de comunicación asertiva presentan menor incidencia de conflictos disfuncionales y mejores indicadores de clima laboral y desempeño (De Dreu & Gelfand, 2008).

En consecuencia, la relación entre ambas variables se sustenta en que la comunicación asertiva actúa como un mecanismo facilitador para la gestión

efectiva de conflictos laborales, constituyéndose en una competencia clave dentro de las organizaciones modernas, especialmente en el sector público.

## *2.4.- MARCO CONCEPTUAL*

**Administración:** Proceso sistemático que comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el propósito de alcanzar objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2018).

**Asertividad:** Habilidad comunicativa que permite expresar pensamientos, sentimientos y derechos de manera clara, directa y respetuosa, sin vulnerar a los demás (Riso, 2013).

**Barreras de la comunicación.** Factores que dificultan o distorsionan la transmisión y comprensión de los mensajes, tales como prejuicios, ruido, diferencias culturales o emocionales (Chiavenato, 2009).

**Conciliación:** Mecanismo alternativo de resolución de conflictos mediante el cual las partes, con la intervención de un tercero imparcial, buscan alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable que ponga fin a una controversia (Gálvez, 2014).

**Conflicto:** Proceso en el cual una parte percibe que otra ha afectado negativamente, o está a punto de afectar negativamente, alguno de sus intereses (Robbins & Judge, 2017).

**Comunicación asertiva:** Proceso de interacción mediante el cual los individuos transmiten ideas, opiniones y emociones de forma clara, oportuna

y respetuosa, promoviendo relaciones interpersonales equilibradas (Robbins & Judge, 2017).

**Comunicación organizacional:** Conjunto de procesos mediante los cuales se intercambia información dentro de una organización, facilitando la coordinación, la toma de decisiones y el logro de objetivos institucionales (Chiavenato, 2009).

**Conflicto laboral.** Situación de desacuerdo entre trabajadores o entre estos y la organización, originada por intereses, valores o percepciones incompatibles en el entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2017).

**Clima organizacional:** Percepción compartida de los miembros de una organización respecto a su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo (Litwin & Stringer, 1968).

**Empatía:** Habilidad para comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de otros, facilitando relaciones interpersonales efectivas (Goleman, 2006).

**Escucha activa:** Capacidad de atender de manera consciente y empática el mensaje del interlocutor, comprendiendo tanto el contenido como las emociones implícitas (Goleman, 2006).

**Estilos de manejo de conflictos:** Formas características de comportamiento que adoptan las personas frente a situaciones conflictivas, tales como evitación, acomodación, competencia, compromiso y colaboración (Thomas & Kilmann, 1974).

**Habilidades sociales:** Conjunto de conductas aprendidas que permiten interactuar de manera efectiva y adecuada en distintos contextos sociales (Caballo, 2007).

**Manejo de conflictos:** Conjunto de estrategias y técnicas orientadas a prevenir, afrontar y resolver conflictos de manera constructiva, buscando resultados funcionales para las partes involucradas (Robbins, 2004).

**Mediación**: Procedimiento voluntario de resolución de conflictos en el que un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes para que estas construyan por sí mismas una solución consensuada (Gálvez, 2014).

**Negociación:** Proceso interactivo mediante el cual dos o más partes con intereses parcialmente divergentes buscan llegar a un acuerdo a través del intercambio y la toma de decisiones conjunta (Fernández & Polanco, 2009).

**Resolución de conflictos:** Proceso orientado a encontrar soluciones satisfactorias para las partes involucradas en un conflicto, mediante el diálogo, la negociación u otros mecanismos (Fisher, Ury & Patton, 2011).

**Retroalimentación (feedback).** Proceso mediante el cual se proporciona información a una persona sobre su desempeño o conducta, con el fin de reforzar o mejorar su actuación (Robbins & Judge, 2017).

# CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

## 3.1. Identificación de las variables

En la presente investigación se consideran dos variables de estudio, definidas conceptual y operativamente en concordancia con el enfoque correlacional.

### Variable 1: Comunicación asertiva

La comunicación asertiva se entiende como una habilidad social que permite expresar pensamientos, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, sin vulnerar los derechos de los demás (Castanyer, 2014). En el ámbito organizacional, esta competencia se relaciona con la inteligencia emocional, particularmente con la capacidad de autorregulación y empatía, que favorecen interacciones efectivas y la resolución de conflictos (Goleman, 1995).

### Variable 2: Manejo de conflictos laborales

El manejo de conflictos laborales se define como el conjunto de estrategias y procesos orientados a prevenir, gestionar y resolver desacuerdos entre individuos o grupos dentro de una organización, mediante mecanismos como negociación, mediación, conciliación y arbitraje (Robbins & Judge, 2017; Rahim, 2002).

### 3.2 Operacionalización de la variable

**Tabla 1.**

**Operacionalización de la variable comunicación asertiva**

| Dimensión | Indicadores | Ítems | Escala |
|---|---|---|---|
| Estrategias asertivas | Expresión clara de ideas, defensa de derechos, respeto interpersonal | 1–6 | Likert (1–5) |
| Estilo asertivo | Control emocional, seguridad comunicativa, coherencia verbal/no verbal | 7–12 | Likert (1–5) |
| Comunicación precisa | Claridad del mensaje, empatía, retroalimentación efectiva | 13–18 | Likert (1–5) |

**Tabla 2.**

**Operacionalización de la variable manejo de conflictos**

| Dimensión | Indicadores | Ítems | Escala |
|---|---|---|---|
| Negociación | Búsqueda de acuerdos, cooperación, solución conjunta | 1–5 | Likert (1–5) |
| Mediación | Intervención de terceros, facilitación del diálogo | 6–10 | Likert (1–5) |
| Conciliación | Propuesta de soluciones, acuerdos formales | 11–15 | Likert (1–5) |
| Arbitraje | Resolución mediante autoridad, decisión vinculante | 16–20 | Likert (1–5) |

### 3.3. Tipo y diseño de la investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que busca generar conocimiento útil para comprender la relación entre variables en un contexto organizacional específico (Hernández-et al., 2014).

El enfoque es cuantitativo, debido a que se recolectan datos numéricos y se analizan mediante métodos estadísticos.

El diseño es no experimental, transversal y correlacional, dado que:

- No se manipulan variables
- Se observan en su contexto natural
- Se analiza la relación entre ellas en un momento determinado

El esquema del diseño es el siguiente:

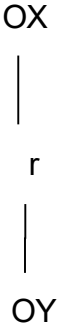
$M \rightarrow O_1$ (Comunicación asertiva)

$M \rightarrow O_2$ (Manejo de conflictos)

Donde:

- M = muestra
- $O_1$ y $O_2$ = observaciones
- r = coeficiente de correlación (Pearson)

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



**Donde:**

M = trabajadores del Municipio de San Borja

OX= Medición de la variable Comunicación asertiva

OY = Medición de la variable manejo de conflictos

r = Coeficiente de correlación.

La relación entre las variables será analizada mediante el **coeficiente de correlación de** Rho de Spearman. Para su aplicación se verificarán los supuestos de normalidad, linealidad y homocedasticidad.

El nivel de significancia será **α = 0.05**, correspondiente a un nivel de confianza del 95%.

**Unidad de análisis**

Trabajadores del municipio de San Borja en el periodo 2018

### 3.4. Población y muestra de estudio

#### 3.4.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 180 trabajadores de la Municipalidad de San Borja durante el año 2022. Esta población representa el universo total de unidades de análisis que comparten características relevantes para los objetivos de la investigación, permitiendo la obtención de información pertinente sobre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en el contexto institucional.

### 3.4.2. Muestra

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población, seleccionado mediante procedimientos sistemáticos que garantizan la validez de las inferencias realizadas (Vara, 2017). En el presente estudio se empleó un muestreo probabilístico, el cual se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, asegurando así la representatividad estadística de los resultados.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el muestreo probabilístico permite seleccionar unidades de análisis a partir de criterios aleatorios, lo que reduce el sesgo de selección y fortalece la generalización de los hallazgos. Para la determinación del tamaño muestral y su selección, se aplicaron procedimientos estadísticos acordes al tamaño de la población y al nivel de confianza establecido en la investigación.

Se calculó la muestra aplicando la fórmula:

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

Dónde:

*N*=Tamaño de la población (180)

P= Probabilidad de éxito= 0.50

Q= Probabilidad de fracaso=0.50 *(1-p*, complemento de p)

e=Error muestra de tolerancia (5%= 0.05)

$Z^2_{\alpha/2}$ =Valor de la distribución normal, asociado al nivel de confianza (95%)=1.96

*n*=Tamaño de la muestra (123)

Por tanto, la muestra estuvo conformada por 123 trabajadores, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, garantizando la representatividad de la población

### 3.5. Instrumento de recolección de datos

**Técnica de recolección de datos**

**Técnica:**

Se utilizó la encuesta, adecuada para recolectar información sobre percepciones y comportamientos (Hernández et al., 2014).

**Instrumento**

Se aplicaron dos cuestionarios estructurados:

**1. Comunicación asertiva**

- Ítems: 18
- Escala: Likert (1–5)
- Dimensiones: 3 (Estrategias asertivas, Estilos asertivos y Comunicación precisa)

**2. Manejo de conflictos**

- Ítems: 20
- Escala: Likert (1–5)
- Dimensiones: 4 (Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje)

<table>
<tr><th colspan="2">Ficha técnica del instrumento para evaluar la comunicación asertiva</th></tr>
<tr><td>Nombre del cuestionario</td><td>Cuestionario sobre comunicación asertiva</td></tr>
<tr><td>Adaptado de:</td><td>Katiuska Huaman Sueldo</td></tr>
<tr><td>Administración:</td><td>Individual</td></tr>
<tr><td>Ámbito de aplicación:</td><td>Municipalidad</td></tr>
<tr><td>Duración:</td><td>Tiempo de 20 minutos</td></tr>
<tr><td>Dimensiones o ítems:</td><td>Estrategias asertivas (6 ítems)<br>Estilos asertivos (6 ítems)<br>Comunicación precisa (6 ítems)</td></tr>
<tr><td>Confiabilidad</td><td>Se aplico una prueba piloto a 20 personas, para procesar los datos se utilizó el Alpha de Cronbach dando como resultado =0,787</td></tr>
<tr><td>Validación</td><td>Se realizó a través de un juicio valorativo de expertos dando como resultado que el instrumento es aplicable</td></tr>
<tr><td>Niveles y rangos</td><td>
<table>
<tr><th></th><th>EFICIENTE</th><th>POCO EFICIENTE</th><th>DEFICIENTE</th></tr>
<tr><td>Comunicación asertiva</td><td>67 -90</td><td>43 - 66</td><td>18 - 42</td></tr>
<tr><td>Estrategias asertivas</td><td>23 - 30</td><td>15 - 22</td><td>6 - 14</td></tr>
<tr><td>Estilos asertivos</td><td>23 - 30</td><td>15 - 22</td><td>6 - 14</td></tr>
<tr><td>Comunicación precisa</td><td>23 - 30</td><td>15 - 22</td><td>6 - 14</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">Ficha técnica del instrumento para medir el manejo de conflictos</th></tr>
<tr><td>Nombre del cuestionario</td><td>Cuestionario sobre manejo de conflictos</td></tr>
<tr><td>Adaptado de:</td><td>Katiuska Huaman Sueldo</td></tr>
<tr><td>Administración:</td><td>Individual</td></tr>
<tr><td>Ámbito de aplicación:</td><td>Municipalidad</td></tr>
<tr><td>Duración:</td><td>Tiempo de 20 minutos</td></tr>
<tr><td>Dimensiones o ítems:</td><td>Negociación (5 ítems)<br>Mediación (5 ítems)<br>Conciliación (5 ítems)<br>Arbitraje (5 ítems)</td></tr>
<tr><td>Confiabilidad</td><td>Se aplico una prueba piloto a 20 personas, para procesar los datos se utilizó el Alpha de Cronbach dando como resultado =0,791</td></tr>
<tr><td>Validación</td><td>Se realizó a través de un juicio valorativo de expertos dando como resultado que el instrumento es aplicable</td></tr>
<tr><td>Niveles y rangos</td><td>
<table>
<tr><th></th><th>ADECUADO</th><th>REGULAR</th><th>INADECUADA</th></tr>
<tr><td>Manejo conflictos</td><td>74 – 100</td><td>47 - 73</td><td>20 - 46</td></tr>
<tr><td>Negociación</td><td>19 - 25</td><td>12 - 18</td><td>5 -11</td></tr>
<tr><td>Mediación</td><td>19 - 25</td><td>12 - 18</td><td>5 -11</td></tr>
<tr><td>Conciliación</td><td>19 - 25</td><td>12 - 18</td><td>5 -11</td></tr>
<tr><td>Arbitraje</td><td>19 - 25</td><td>12 - 18</td><td>5 -11</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

**Validez**

La validez del instrumento se refiere al grado en que este mide de manera efectiva el constructo que pretende evaluar (Hernández et al 2014). En ese sentido, para garantizar la validez de contenido del instrumento, se recurrió al método de juicio de expertos, el cual constituye una estrategia ampliamente aceptada en investigaciones de tipo social.

Este procedimiento consistió en someter el instrumento a la evaluación de tres especialistas con experiencia en el área temática de estudio, quienes analizaron la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems en relación con las dimensiones de las variables propuestas. Asimismo, se examinó la correspondencia entre los ítems y la construcción teórica de las variables. Como resultado de este proceso, los expertos emitieron un dictamen favorable, concluyendo que el instrumento es válido y aplicable para la recolección de datos en la presente investigación.

La confiabilidad del instrumento hace referencia al grado en que su aplicación produce resultados consistentes y estables en condiciones similares (Hernández et al., 2014). Es decir, un instrumento confiable permite obtener mediciones reproducibles cuando se aplica reiteradamente a los mismos sujetos o a poblaciones con características equivalentes.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto aplicada a un grupo de 20 participantes que presentaban características similares a la población de estudio. Los datos obtenidos fueron procesados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite estimar la consistencia interna del instrumento. Los valores obtenidos fueron

interpretados de acuerdo con los criterios establecidos en la literatura metodológica, lo que permitió determinar el nivel de fiabilidad de la escala utilizada. Los resultados: Comunicación asertiva = 0.787 y Manejo de conflictos: = 0.791. Estos valores sindican una confiabilidad aceptable dado que se encuentran dentro del rango de 0.70 a 0.90

**Criterio de interpretación del Alfa de Cronbach**

Baja confiabilidad 0,00 a 0,69

Aceptable 0,70 a 0,79

Buena 0.80 a 0.89

Excelente 0,90 a 1.00

**Tabla 3.**

***Estadísticos de fiabilidad de los instrumentos***

| Instrumentos | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|---|
| Comunicación asertiva | 0,787 | 18 |
| Manejo de conflictos | 0,791 | 20 |

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla, el instrumento alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.787, lo que evidencia un nivel adecuado de consistencia interna, indicando que el instrumento posee una confiabilidad aceptable para su aplicación en el estudio

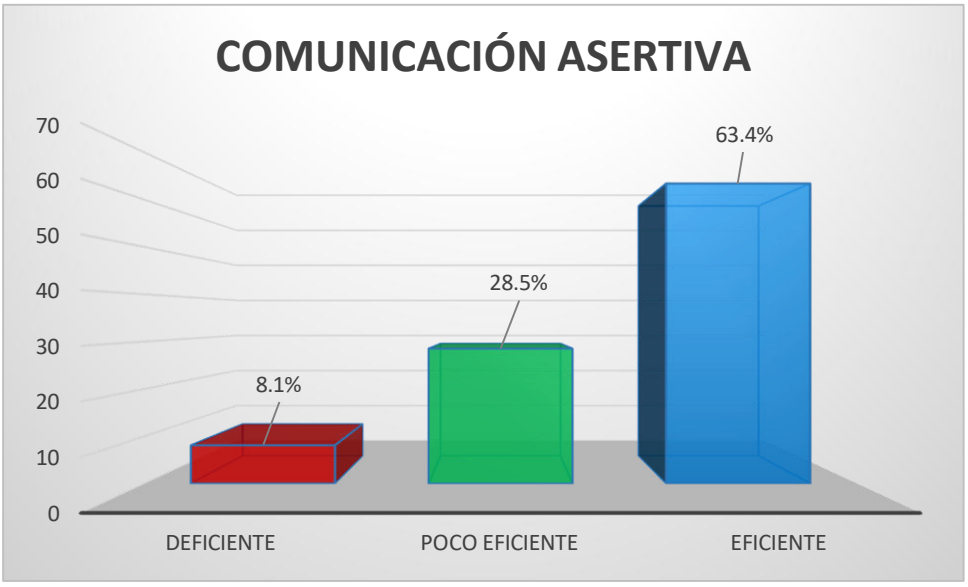
# CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla 4.**

***Frecuencia y porcentajes de la variable comunicación asertiva***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Deficiente | 10 | 8,1 |
| | Poco eficiente | 35 | 28,5 |
| | Eficiente | 78 | 63,4 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 1. Distribución porcentual de la variable comunicación asertiva**



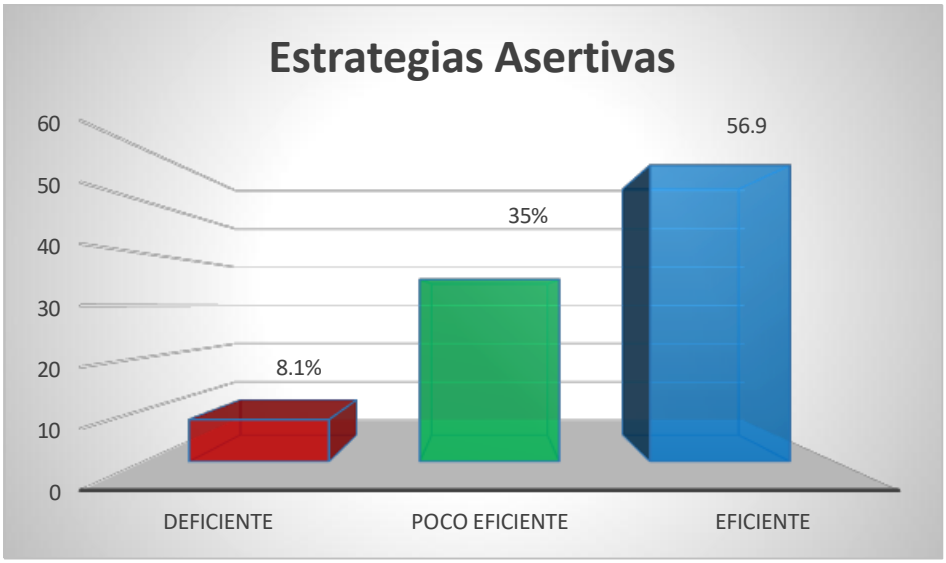

Nota. De acuerdo con los valores consignados en la tabla y la figura correspondientes a la variable *comunicación asertiva*, se observa que, desde la perspectiva del Municipio de San Borja, el 8,1 % de los encuestados la califica como deficiente, el 28,5 % la considera poco eficiente, mientras que la mayoría, representada por el 63,4 %, la evalúa como eficiente

**Tabla 5.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estrategias asertivas***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Deficiente | 10 | 8,1 |
| | Poco eficiente | 43 | 35,0 |
| | Eficiente | 70 | 56,9 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 2. Distribución porcentual de la dimensión estrategias asertivas**



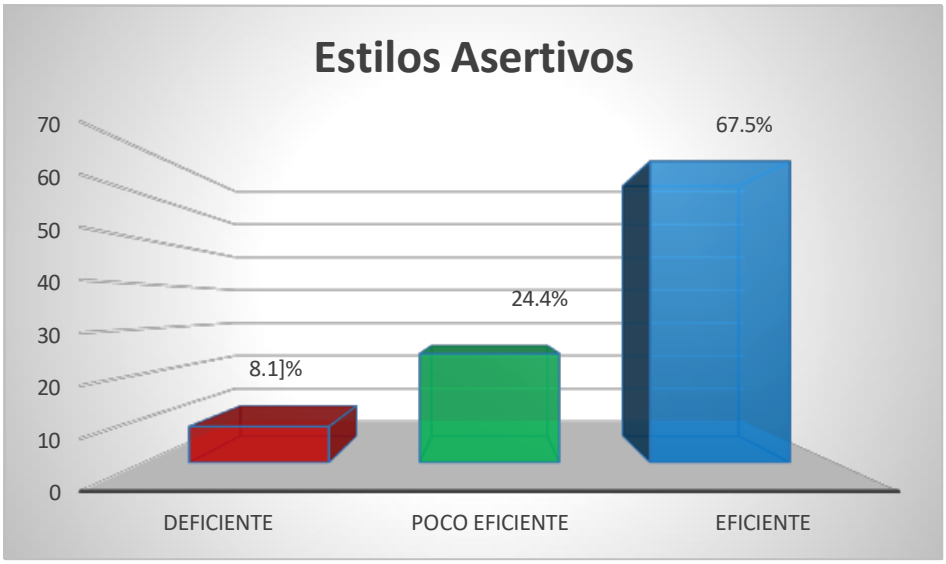

**Nota**: Los resultados evidencian que la dimensión estrategias asertivas presenta una valoración predominantemente positiva, ya que el 56,9 % de los encuestados la califica como eficiente. Sin embargo, un 35,0 % la percibe como poco eficiente y un 8,1 % como deficiente, lo que revela la existencia de brechas en el desarrollo de habilidades comunicativas su gestión. En conjunto, estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer competencias asertivas para mejorar la interacción interpersonal en el contexto laboral.

**Tabla 6.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos asertivos***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Deficiente | 10 | 8,1 |
| | Poco eficiente | 30 | 24,4 |
| | Eficiente | 83 | 67,5 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 3. Distribución porcentual de la dimensión estilos asertivos**



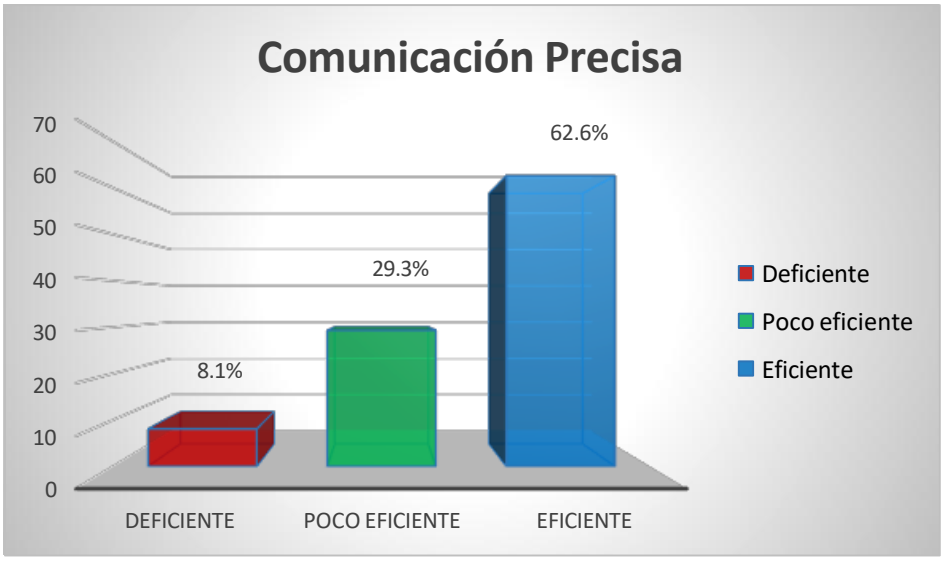

Nota: Los resultados a la dimensión *estilos asertivos* evidencian una tendencia favorable, dado que el 67,5 % considera que su desarrollo es eficiente. Este hallazgo sugiere la existencia de prácticas comunicativas adecuadas. No obstante, un 24,4 % de los participantes la califica como poco eficiente y un 8,1 % como deficiente, lo cual pone de manifiesto la persistencia de limitaciones en la aplicación sistemática de estilos asertivos.

**Tabla 7.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión comunicación precisa***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Deficiente | 10 | 8,1 |
| | Poco eficiente | 36 | 29,3 |
| | Eficiente | 77 | 62,6 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 4. Distribución porcentual de la dimensión comunicación precisa**




Nota: En relación con la dimensión *comunicación precisa*, los resultados muestran una valoración mayoritariamente favorable, ya que el 62,6 % de los encuestados de la Municipalidad de San Borja la considera eficiente, evidenciando adecuados niveles de claridad y coherencia en los procesos comunicativos institucionales. Sin embargo, un 29,3 % la califica como poco eficiente y un 8,1 % como deficiente, lo que revela limitaciones en la transmisión precisa de la información. En consecuencia, estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos comunicacionales para asegurar mayor exactitud y comprensión en la gestión interna

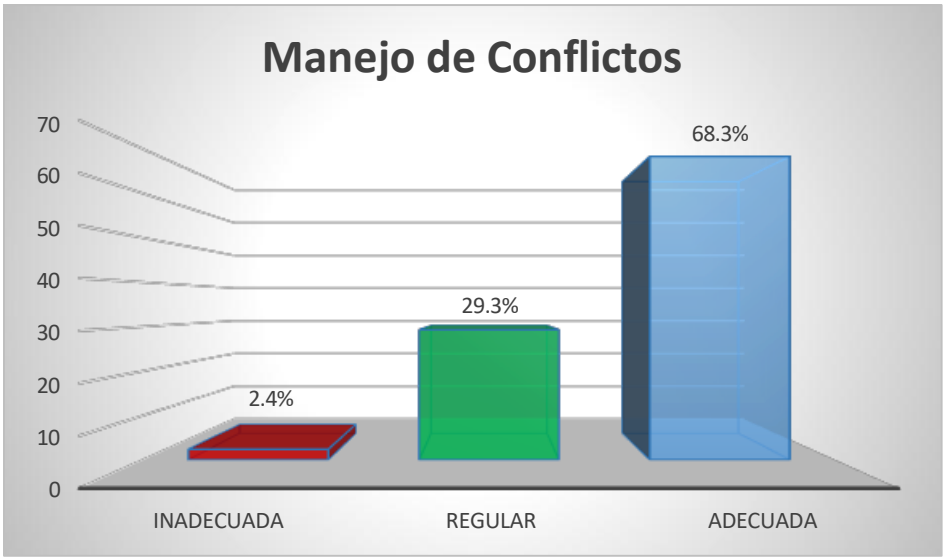
## Variable Manejo de conflictos

**Tabla 8.**

***Frecuencia y porcentajes de la variable manejo de conflictos***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Inadecuada | 3 | 2,4 |
| | Regular | 36 | 29,3 |
| | Adecuada | 84 | 68,3 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 5. Distribución porcentual de la variable manejo de conflictos**



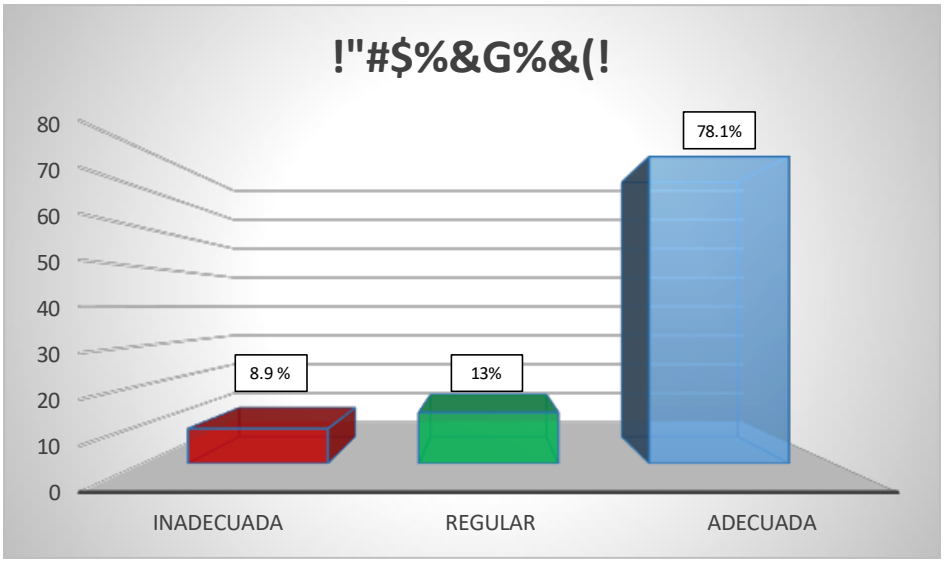

**Nota:** En relación con la variable *manejo de conflictos*, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable, ya que el 68,3 % de los trabajadores del Municipio de San Borja considera adecuado el proceso vigente. No obstante, un 29,3 % lo califica como regular y un 2,4 % como inadecuado, lo que revela aspectos susceptibles de mejora. En consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer estrategias preventivas y mecanismos institucionales que permitan una gestión de conflictos más eficaz y equitativa.

**Tabla 9.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión negociación***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Inadecuada | 11 | 8,9 |
| | Regular | 16 | 13,0 |
| | Adecuada | 96 | 78,1 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 6. Distribución porcentual de la dimensión negociación**



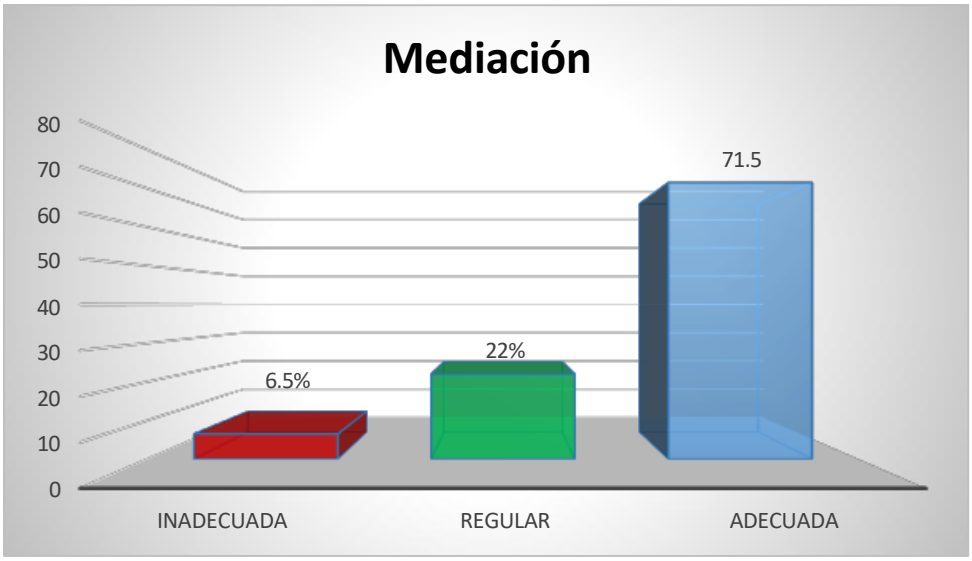

**Nota:** En relación con la dimensión *negociación*, los resultados presentados en la tabla y la figura evidencian una valoración ampliamente favorable, ya que el 78,1 % de los encuestados considera que se desarrolla de manera adecuada. No obstante, el 13,0 % la califica como regular y un 8,9 % como inadecuada, lo que revela la existencia de percepciones menos positivas en una minoría. Estos resultados sugieren la necesidad de reforzar prácticas negociadoras para alcanzar una gestión de conflictos más equilibrada y eficiente.

**Tabla 10.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Inadecuada | 8 | 6,5 |
| | Regular | 27 | 22,0 |
| | Adecuada | 88 | 71,5 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 7. Distribución porcentual de la dimensión mediación**



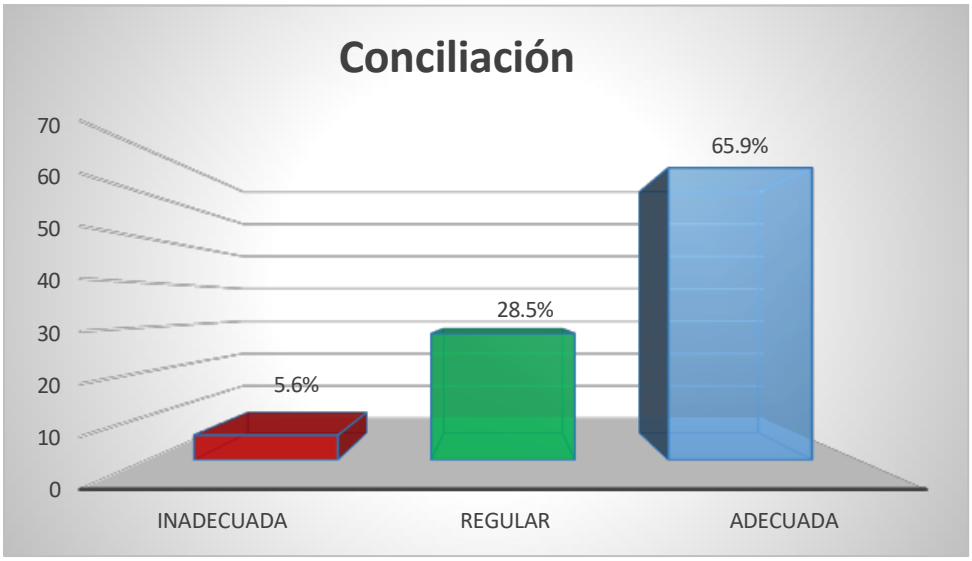

**Nota:** Los resultados consignados en la tabla y la figura en relación con la dimensión *mediación* evidencian una percepción mayoritariamente favorable en la Municipalidad de San Borja, dado que el 71.5 % de los encuestados considera que este proceso se desarrolla de manera adecuada. No obstante, el 22 % lo califica como regular y un 6,5 % como inadecuado, lo que pone de manifiesto la persistencia de ciertas limitaciones. Esta distribución sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de conciliación que permitan una resolución más oportuna y consensuada de los conflictos laborales.

**Tabla 11.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión conciliación***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Inadecuada | 7 | 5,6 |
| | Regular | 35 | 28,5 |
| | Adecuada | 81 | 65,9 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 8. Distribución porcentual de la dimensión conciliación**



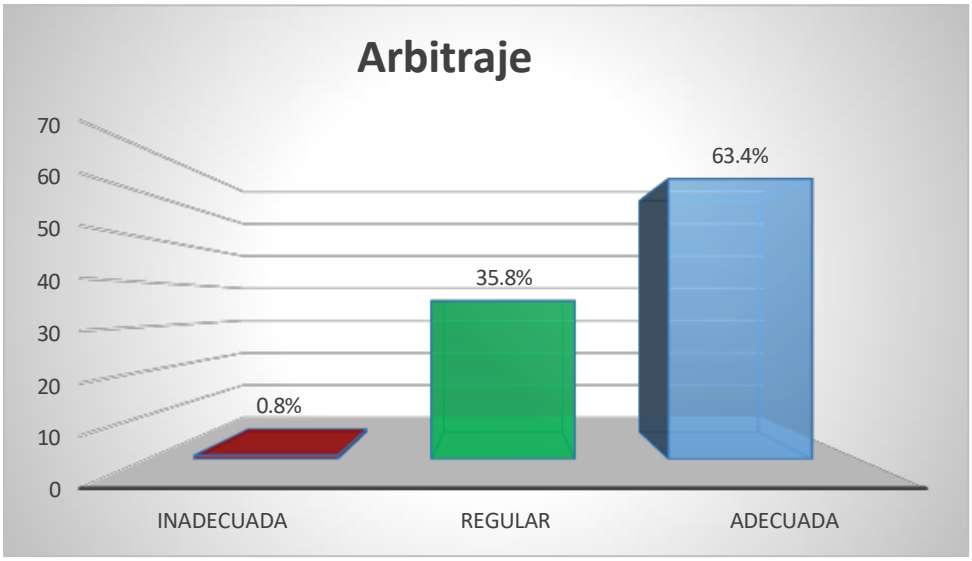

**Nota:** En relación con la dimensión conciliación, los resultados evidencian una valoración mayoritariamente favorable, ya que el 65,9 % de los trabajadores la considera adecuada, reflejando confianza en los mecanismos institucionales de resolución de conflictos. Sin embargo, un 28,5 % la percibe como regular y un 5,6 % como inadecuada, lo que revela áreas de mejora. En este contexto, se hace necesario fortalecer las prácticas de conciliación para lograr procesos más eficaces y equitativos.

**Tabla 12.**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje***

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Válido | Inadecuada | 1 | 0,8 |
| | Regular | 44 | 35,8 |
| | Adecuada | 78 | 63,4 |
| | Total | 123 | 100,0 |

**Figura 9. Distribución porcentual de la dimensión arbitraje**




**Nota:** Finalmente, en relación con la dimensión arbitraje, los resultados evidencian una percepción predominantemente favorable, dado que el 63,4 % de los trabajadores considera que este mecanismo se desarrolla de manera adecuada. No obstante, un 35,8 % lo califica como regular y un 0,8 % como inadecuado, lo que revela la existencia de oportunidades de mejora en su aplicación. En este sentido, la distribución observada sugiere la necesidad de fortalecer la institucionalización del arbitraje como un mecanismo formal, transparente y eficaz para la resolución de conflictos laborales.

**Tabla 13.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y Manejo de conflictos***

| | | | Manejo de conflictos | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inadecuada | Regular | Adecuada | Total |
| Comunicación asertiva | Deficiente | Recuento | 3 | 6 | 1 | 10 |
| | | % del total | 2,4% | 4,9% | 0,8% | 8,1% |
| | Poco eficiente | Recuento | 0 | 17 | 18 | 35 |
| | | % del total | 0,0% | 13,8% | 14,6% | 28,5% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 13 | 65 | 78 |
| | | % del total | 0,0% | 10,6% | 52,8% | 63,4% |
| Total | | Recuento | 3 | 36 | 84 | 123 |
| | | % del total | 2,4% | 29,3% | 68,3% | 100,0% |

**Nota:** La tabla evidencia que el 4,9 % de los encuestados percibe la comunicación asertiva como deficiente y, de manera concordante, considera que el manejo de conflictos se encuentra en un nivel regular. Asimismo, el 14,6 % califica la comunicación asertiva como poco eficiente; no obstante, este grupo percibe el manejo de conflictos como adecuado. Finalmente, la mayoría de los encuestados (52,8 %) considera que la comunicación asertiva se desarrolla de manera eficiente y, en correspondencia, evalúa el manejo de conflictos en un nivel adecuado, lo que sugiere una relación positiva entre ambas variables.

**Tabla 14.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y negociación***

| | | | Negociación | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inadecuada | Regular | Adecuada | Total |
| Comunicación asertiva | Deficiente | Recuento | 8 | 0 | 2 | 10 |
| | | % del total | 6,5% | 0,0% | 1,6% | 8,1% |
| | Poco eficiente | Recuento | 3 | 9 | 23 | 35 |
| | | % del total | 2,4% | 7,3% | 18,7% | 28,5% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 7 | 71 | 78 |
| | | % del total | 0,0% | 5,7% | 57,7% | 63,4% |
| Total | | Recuento | 11 | 16 | 96 | 123 |
| | | % del total | 8,9% | 13,0% | 78,0% | 100,0% |

Respecto a los resultados consignados en la tabla, se observa que el 6,5 % de los encuestados percibe la comunicación asertiva en un nivel deficiente y, de manera concordante, considera inadecuado el proceso de negociación en el manejo de conflictos. Asimismo, el 18,7 % califica la comunicación asertiva como poco eficiente, aunque evalúa la dimensión negociación como adecuada. Finalmente, la mayoría de los participantes (57,7 %) considera que la comunicación asertiva se desarrolla de manera eficiente y que la negociación, como parte del manejo de conflictos, se lleva a cabo de forma adecuada, lo que evidencia una relación positiva entre ambas dimensiones.

**Tabla 15.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y mediación***

| | | | Mediación | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inadecuada | Regular | Adecuada | |
| Comunicación asertiva | Deficiente | Recuento | 5 | 3 | 2 | 10 |
| | | % del total | 4,1% | 2,4% | 1,6% | 8,1% |
| | Poco eficiente | Recuento | 3 | 11 | 21 | 35 |
| | | % del total | 2,4% | 8,9% | 17,1% | 28,5% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 13 | 65 | 78 |
| | | % del total | 0,0% | 10,6% | 52,8% | 63,4% |
| Total | | Recuento | 8 | 27 | 88 | 123 |
| | | % del total | 6,5% | 22,0% | 71,5% | 100,0% |

Los resultados consignados en la tabla evidencian que el 4,1 % de los encuestados percibe la comunicación asertiva en un nivel deficiente y, de manera concordante, evalúa como inadecuado el proceso de mediación. Asimismo, el 17,1 % considera que la comunicación asertiva se desarrolla en un nivel poco eficiente, aunque valora el proceso de mediación como adecuado. Finalmente, la mayoría de los participantes (52,8 %) califica el desarrollo de la comunicación asertiva como eficiente y, en correspondencia, percibe un adecuado desarrollo del proceso de mediación en el municipio, lo que sugiere una asociación positiva entre ambas dimensiones.

**Tabla 16.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y Conciliación***

| | | | Conciliación | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inadecuada | Regular | Adecuada | |
| Comunicación asertiva | Deficiente | Recuento | 7 | 3 | 0 | 10 |
| | | % del total | 5,7% | 2,4% | 0,0% | 8,1% |
| | Poco eficiente | Recuento | 0 | 18 | 17 | 35 |
| | | % del total | 0,0% | 14,6% | 13,8% | 28,5% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 14 | 64 | 78 |
| | | % del total | 0,0% | 11,4% | 52,0% | 63,4% |
| | Total | Recuento | 7 | 35 | 81 | 123 |
| | | % del total | 5,7% | 28,5% | 65,9% | 100,0% |

En relación con los valores consignados en la tabla correspondiente, se observa que el 5,7 % de los encuestados percibe la comunicación asertiva en un nivel deficiente y, de manera simultánea, evalúa como inadecuado el proceso de conciliación en el manejo de conflictos. Asimismo, el 14,6 % considera que la comunicación asertiva se desarrolla en un nivel poco eficiente, aunque califica el proceso de conciliación como regular. Finalmente, el 52,0 % de los participantes valora la comunicación asertiva como eficiente y, en correspondencia, considera adecuado el proceso de conciliación, lo que evidencia una relación positiva entre ambas dimensiones.

.

**Tabla 17.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y Arbitraje***

| | | | Arbitraje | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inadecuada | Regular | Adecuada | |
| Comunicación asertiva | Deficiente | Recuento | 1 | 9 | 0 | 10 |
| | | % del total | 0,8% | 7,3% | 0,0% | 8,1% |
| | Poco eficiente | Recuento | 0 | 16 | 19 | 35 |
| | | % del total | 0,0% | 13,0% | 15,4% | 28,5% |
| | Eficiente | Recuento | 0 | 19 | 59 | 78 |
| | | % del total | 0,0% | 15,4% | 48,0% | 63,4% |
| Total | | Recuento | 1 | 44 | 78 | 123 |
| | | % del total | 0,8% | 35,8% | 63,4% | 100,0% |

Los valores obtenidos permiten afirmar que el 7,3 % de los encuestados percibe el desarrollo de la comunicación asertiva en un nivel deficiente y, de manera concordante, evalúa la dimensión arbitraje del manejo de conflictos como regular. Asimismo, el 15,4 % considera que la comunicación asertiva se desarrolla de forma poco eficiente, aunque califica el proceso de arbitraje como adecuado. Finalmente, el 48,0 % de los participantes valora la comunicación asertiva como eficiente y, en correspondencia, considera adecuado el manejo de conflictos, lo que evidencia una relación positiva entre ambas variables.

*4.X. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS*

**Nivel de significancia**

El nivel de significancia teórica es de α =0,05 que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

**Función de la prueba**

Se realizó mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman

**Regla de decisión**

Rechazar Ho cuando la significancia observada "ρ " de los coeficientes del modelo es menor que α

No rechazar Ho cuando la significancia observada "ρ " de los coeficientes del modelo es mayor que

**Hipótesis general**

**Ho:** No, Existe el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2018

**H1:** Existe el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 201

**Cálculos**

**Tabla 18.**

***Tabla cruzada de comunicación asertiva y negociación***

| | | | Comunicación asertiva | Manejo de conflictos |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Comunicación asertiva | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,688** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 123 | 123 |
| | Manejo de conflictos | Coeficiente de correlación | ,688** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 123 | 123 |

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

Los datos recolectados fueron procesados obteniéndose que respecto a la hipótesis general planteada se evidencia correlación directa entre las variables, se obtuvo también que el coeficiente de correlación de correlación Rho de Spearman =,688** así mismo se evidencia que el valor de ρ = ,000 el cual es menor a 0,05 lo cual permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2018

**Primera hipótesis específica**

**Ho:** No, Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja, 2018

**H1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja, 2018

**Tabla 19.**

***Prueba de Primera hipótesis especifica***

| | | | Comunicación asertiva | Negociación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Comunicación asertiva | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,571** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 123 | 123 |
| | Negociación | Coeficiente de correlación | ,571** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 123 | 123 |

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

Los datos recolectados fueron procesados estadísticamente y, en relación con la primera hipótesis específica planteada, se evidenció la existencia de

una correlación directa entre las variables analizadas**.** El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,571**,** acompañado de un nivel de significancia estadística de ρ = 0,000, inferior al umbral de 0,05. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, confirmando la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja, durante el año 2022

**Segunda hipótesis especifica**

**Ho:** No, existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja, 2022

**H1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja, 2022

**Tabla 20.**

***Prueba de la segunda hipótesis especifica***

| | | | Comunicación asertiva | Mediación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Comunicación asertiva | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,469** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 123 | 123 |
| | Mediación | Coeficiente de correlación | ,469** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 123 | 123 |

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

Los datos recolectados fueron sometidos a procesamiento estadístico y, en relación con la segunda hipótesis específica planteada, se evidenció la

existencia de una correlación directa entre las variables analizadas. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,469, con un nivel de significancia estadística de ρ = 0,000, inferior al valor crítico de 0,05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, confirmándose la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja, durante el año 2022.

**Tercera hipótesis especifica**

**Ho:** No, Existe relación entre la comunicación asertiva y conciliación en la Municipalidad de San Borja, 2022

**H1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y conciliación en la Municipalidad de San Borja, 2022

**Tabla 21.**

***Prueba de la tercera hipótesis especifica***

| | | | Comunicación asertiva | Conciliación |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Comunicación asertiva | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,621** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 123 | 123 |
| | Conciliación | Coeficiente de correlación | ,621** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 123 | 123 |

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

Los datos recolectados fueron procesados estadísticamente y, en relación con la tercera hipótesis específica planteada, se evidenció la existencia de

una correlación directa entre las variables analizadas. El coeficiente Rho de Spearman obtenido fue de 0,621**,** acompañado de un nivel de significancia estadística de ρ = 0,000, inferior al umbral de 0,05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, confirmándose la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja, durante el año 2022

**Cuarta hipótesis especifica**

**Ho:** No, Existe relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja, 2022

**H1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja, 2022

**Tabla 22.**

***Prueba de la cuarte hipótesis especifica***

| | | | Comunicación asertiva | Arbitraje |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Comunicación asertiva | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,571** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 123 | 123 |
| | Arbitraje | Coeficiente de correlación | ,571** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 123 | 123 |

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

En relación con la cuarta hipótesis específica, los resultados obtenidos evidencian la existencia de una correlación directa entre las variables

analizadas. El coeficiente Rho de Spearman alcanzó un valor de 0,571**,** con un nivel de significancia estadística de ρ = 0,001, inferior al umbral de 0,05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, confirmándose la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja, durante el año 2022.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian la existencia de una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, con un coeficiente de correlación de Spearman de ρ = 0,688 (p < 0,001). Este hallazgo indica que, a mayores niveles de comunicación asertiva, se observa un manejo más adecuado de los conflictos laborales.

Estos resultados guardan concordancia con lo reportado por García (2023), quien, en un estudio desarrollado en la Circunscripción Judicial de Ñeembucú, identificó una relación favorable entre la comunicación asertiva y la resolución de conflictos laborales en el área de recursos humanos. Ambos estudios coinciden en señalar que las habilidades comunicativas facilitan la gestión de desacuerdos en contextos institucionales. No obstante, es importante destacar que el estudio de García presenta una muestra reducida (n = 14), lo que limita la generalización de sus resultados, mientras que la

presente investigación cuenta con una muestra mayor (n = 123), lo que le otorga mayor robustez estadística.

En el ámbito nacional, los resultados también coinciden con lo reportado por Ramírez (2024), quien encontró una correlación positiva significativa entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo en una municipalidad peruana. Esta coincidencia refuerza la evidencia de que la comunicación asertiva constituye un elemento clave en la dinámica organizacional del sector público, no solo en la resolución de conflictos, sino también en la interacción colaborativa entre los trabajadores.

Por otro lado, los hallazgos del presente estudio difieren parcialmente de lo señalado por Martínez et al. (2021), quienes identificaron percepciones heterogéneas sobre la comunicación asertiva en organizaciones públicas, evidenciando tanto prácticas adecuadas como deficiencias significativas. Esta diferencia puede explicarse por el enfoque cualitativo del estudio de Martínez et al., el cual no permite establecer relaciones estadísticas entre variables, a diferencia del presente estudio que, al emplear un enfoque cuantitativo correlacional, logra evidenciar la magnitud y significancia de la relación entre los constructos analizados.

Asimismo, los resultados son coherentes con lo planteado por Lara (2021), quien encontró que niveles bajos de comunicación asertiva afectan negativamente el clima laboral en contextos educativos. Si bien el contexto difiere (educativo vs. municipal), ambos estudios coinciden en destacar la relevancia de la comunicación como factor determinante en la calidad de las relaciones interpersonales. Sin embargo, en el presente estudio se observa

una valoración predominantemente favorable de la comunicación asertiva (63,4 % eficiente), lo que sugiere un contexto institucional relativamente más funcional en términos comunicativos.

En relación con las dimensiones del manejo de conflictos, los resultados evidencian valoraciones mayoritariamente adecuadas en negociación (78,1 %), mediación (71,5 %), conciliación (65,9 %) y arbitraje (63,4 %). Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Peñafiel y García (2021), quienes destacan que la comunicación basada en la empatía y la confianza contribuye a mejorar los procesos de gestión institucional. No obstante, al tratarse de un estudio cualitativo, sus resultados no permiten establecer relaciones cuantificables, lo que constituye una diferencia metodológica importante respecto al presente estudio.

Desde una perspectiva teórica, los resultados también encuentran sustento en lo planteado por Lesmes et al. (2020), quienes, a partir de una revisión documental, concluyen que la comunicación asertiva influye en el desempeño organizacional y en la competitividad empresarial. Aunque este antecedente no presenta evidencia empírica directa, aporta un marco conceptual que respalda la importancia estratégica de la comunicación en los entornos organizacionales.

En el ámbito nacional, los resultados del presente estudio guardan relación con lo reportado por Almora (2022), quien evidenció que la comunicación asertiva presenta una influencia moderada en la resolución de conflictos, con un coeficiente de determinación de Nagelkerke ($R^2 = 0,471$). Este hallazgo es consistente con la magnitud moderada de las correlaciones

encontradas en la presente investigación (ρ entre 0,469 y 0,621), lo que sugiere que la comunicación asertiva es un factor relevante, pero no exclusivo, en la gestión de conflictos laborales.

De manera similar, los estudios de Atamari (2021) y Ortiz (2020) evidencian relaciones positivas entre la comunicación asertiva y variables como relaciones interpersonales y bienestar laboral. Aunque estos estudios se desarrollan en contextos educativos, sus resultados coinciden con la presente investigación en destacar la importancia de la comunicación asertiva como eje central en la interacción social. Sin embargo, la diferencia contextual limita la extrapolación directa de sus hallazgos al ámbito municipal.

En conjunto, los antecedentes analizados evidencian una tendencia consistente en reconocer la importancia de la comunicación asertiva en la dinámica organizacional. No obstante, se observa que muchos de estos estudios presentan limitaciones metodológicas, tales como enfoques cualitativos, diseños descriptivos o contextos no comparables, lo que restringe su capacidad para establecer relaciones estadísticas generalizables.

En este sentido, el presente estudio contribuye a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica desde un enfoque cuantitativo correlacional en un contexto específico de gestión pública municipal, lo que permite fortalecer la comprensión de la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales.

Finalmente, es importante precisar que, debido al diseño correlacional y transversal de la investigación, los resultados permiten establecer

asociaciones entre variables, mas no relaciones de causalidad. En consecuencia, los hallazgos deben interpretarse en términos de relación estadística, evitando inferencias causales que excedan el alcance del estudio.

## CONCLUSIONES

**Primera:** En atención al objetivo general, se concluye que existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022. Este hallazgo se sustenta en un coeficiente Rho de Spearman de 0,688, lo que evidencia que, a mayores niveles de desarrollo de la comunicación asertiva, mayor es la eficacia en la gestión y resolución de los conflictos en el ámbito institucional.

**Segunda:** Respecto al primer objetivo específico, se determinó la existencia de una relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación, reflejada en un coeficiente Rho de Spearman de 0,571 y un nivel de significancia (sig. = 0,000) inferior a 0,05. En consecuencia, se concluye que el fortalecimiento de la comunicación asertiva contribuye de manera favorable al desarrollo de procesos de negociación más efectivos en la Municipalidad de San Borja.

**Tercera:** En relación con el segundo objetivo específico, se identificó una relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y la mediación, evidenciada por un coeficiente Rho de Spearman de 0,469 y un nivel de significancia (sig. = 0,000) menor a 0,05. Este resultado permite afirmar que el incremento en los niveles de comunicación asertiva favorece la implementación de procesos de mediación más eficientes en el tratamiento de los conflictos laborales.

**Cuarta:** En cuanto al tercer objetivo específico, se concluye que existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022. En ese sentido, se evidencia que el fortalecimiento de la comunicación asertiva incide positivamente en la mejora de los procesos conciliatorios, promoviendo acuerdos consensuados y disminuyendo la recurrencia de conflictos laborales.

**Quinta:** Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, se determinó la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el arbitraje, sustentada en un coeficiente Rho de Spearman de 0,571 y un nivel de significancia (sig. = 0,000) menor a 0,05. Por tanto, se concluye que niveles adecuados de comunicación asertiva favorecen una aplicación más eficaz del arbitraje como mecanismo formal de resolución de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja.

En síntesis, los resultados del estudio permiten afirmar que la comunicación asertiva constituye un factor determinante en el manejo de los conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, evidenciándose su influencia positiva en cada uno de los mecanismos analizados: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. La consistencia de las relaciones encontradas, todas estadísticamente significativas, demuestra que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas no solo optimiza la interacción interpersonal, sino que también potencia la eficacia de los procesos formales e informales de resolución de conflictos. En este sentido, la comunicación asertiva se

consolida como un eje estratégico para la gestión organizacional, al contribuir a la construcción de un clima laboral más armónico, colaborativo y orientado a la solución constructiva de controversias dentro del ámbito institucional

# RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a la Municipalidad de San Borja implementar programas permanentes de capacitación en comunicación asertiva dirigidos tanto a trabajadores como a directivos, con el propósito de fortalecer las competencias comunicativas, emocionales y sociales, contribuyendo así a una gestión más eficiente de los conflictos laborales y a la prevención de su escalamiento dentro de la institución.

**Segunda:** En función de la relación significativa entre la comunicación asertiva y la negociación, se sugiere desarrollar talleres especializados en técnicas de negociación colaborativa y resolución de conflictos, incorporando herramientas como la escucha activa, la empatía y el adecuado manejo de las emociones, con el fin de potenciar la capacidad del personal para alcanzar acuerdos efectivos y sostenibles.

**Tercera:** Considerando la influencia positiva de la comunicación asertiva en los procesos de mediación, se recomienda fortalecer los mecanismos internos de mediación institucional mediante la formación de mediadores debidamente capacitados, imparciales y confiables, que promuevan el diálogo constructivo y faciliten soluciones consensuadas en los conflictos laborales.

**Cuarta:** En atención a la relación identificada entre la comunicación asertiva y la conciliación, se sugiere institucionalizar espacios formales de conciliación, sustentados en protocolos claros y en una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y la comunicación efectiva, lo que permitirá mejorar las relaciones laborales y consolidar un clima organizacional favorable.

**Quinta:** Finalmente, en concordancia con la relación existente entre la comunicación asertiva y el arbitraje, se recomienda fortalecer la difusión y adecuada aplicación de los procedimientos arbitrales, garantizando que los trabajadores conozcan sus alcances, beneficios y condiciones de uso, así como promover su utilización como un mecanismo transparente, oportuno y eficiente para la resolución de conflictos laborales complejos.

En conjunto, se recomienda que la Municipalidad de San Borja adopte una política institucional integral orientada al fortalecimiento de la comunicación asertiva como eje transversal de la gestión organizacional. Esta política debe articular programas de capacitación continua, el fortalecimiento de mecanismos formales de resolución de conflictos (negociación, mediación, conciliación y arbitraje) y la promoción de una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía y el diálogo constructivo. De este modo, se favorecerá no solo una gestión más eficiente de los conflictos laborales, sino también la consolidación de un clima organizacional armónico y colaborativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


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]

Alegría, G (2011) *Comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal en la provincia de Santa Elena* [Tesis de grado - Universidad Estatal Península de Santa Elena]

Algarìn, L (2014) *La comunicación asertiva en las organizaciones.* [tesis de grado - Universidad Nacional Experimental de Guayana]

Almora, H (2018) La comunicación asertiva y el afrontamiento en la resolución de conflictos en los trabajadores de la DRE Callao 2017(tesis maestría) Ucv

Alvarado, W., Castro N., Mondragón, D. & Romero, J. (2021). *Comunicación asertiva para mejorar el desarrollo institucional en la unidad educativa Juan Bautista Aguirre*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(4), 6197–6210. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.767

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología *http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm*

Atamari, (2021) *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de primaria de la Institución Educativa M.O.R.B. – Iquitos, 2021.* [Tesis de Maestría – Universidad Científica del Perú]

https://repositorio.ucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8182d394-890d-4827-900f-817ee62f5f87/content

Atkinson, A. (2024). *Navigating Conflict Resolution to Foster a Positive Organizational Culture*. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 28(3), 1-3. Allied Business Academies

Barrera, R. (2004). *Negociación y Transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar.* (2ed.). Guatemala Serviprensa

Berrocal, E (2017*) Comunicación asertiva y ética profesional.* (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo

Bustos, M. (2016). *Inteligencia emocional en el hospital. EPS Instegra Salus Talavera*, http://integrasaludtalavera.blogspot.pe/2016/06/inteligencia-emocional-enel-hospital.html

Calderón, M. (2019). Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo trasnformacional en supervisores. In Universidad Ricardo Palma. https://doi.org/.1037//0033-2909.l26.1.78

Campos G. P. y Campos R. L. (2014). La comunicación; Ica, Perú: Imagen &Diseño

Cárdenas, J (2015) *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en estudiantes del primer ciclo de la escuela académica profesional de arquitectura de la Universidad, 2015* [Tesis de maestría - Universidad Cesar Vallejo]

Castanyer, O. (2014). *Asertividad.* (2da. Ed.). Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer

Çetin, Y., & Geylan, A. (2024). *Workplace Conflict Effect on Innovative Behavior: The Roles of Engagement and Proactive Personality*. Ege Academic Review. https://doi.org/10.21121/eab.20240405 Dergipark

De León, T. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional.* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]

*Does mindfulness moderate between incivility…* (2025). Acta Psychologica, 254, 104844. ScienceDirect

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 de file:///C:/Users/Violeta/Downloads/170114929011%20(1).pdf

Ferrero, M. I. y Martin, M. (2013). Comunicación asertiva. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos

Gálvez, H. (2014). Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial los hermanos, S.A. [Tesis de maestría), Universidad Rafael Landivar, Guatemala]

García, F. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,* *7*(1), 9045–9064. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104

García, H. J. (2013). *Asertividad.* Recuperado de: http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm

Gibson, J; Ivancevich, D y Konopaske, W (2006) *La importancia de la comunicación.* Universidad Rafael Urdaneta

Guardia, F., Alva, J. y Ramos, J. (marzo, 2015). Labour disputes in the health sector in Peru. Revista Anales de la Facultad de Medicina., 76(1), 63-65.

Gutiérrez, S.; Gómez, C. (2005) *Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela* (Tesis de grado) Universidad Católica Andrés Bello

Hussain, H. R., & Kim, J. Y. (2025). *Overcoming Workplace Conflicts in Multicultural Organizations*. Semantik: Journal of Social, Media, Communication, and Journalism, 3(1), 14–28. ejournal.uinmybatusangkar.ac.id

Lara, R. (2021) La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. **Sinergia Académica, 4**(1), 1–12. https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/33/65

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

Lescano, C (2017) *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos* (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo

Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M.. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería,* *8*(1), 147–153. https://doi.org/10.15649/2346030X.757

Marin Tantalean, M. (2024). *Estilos de manejo de conflictos y su relación con el desempeño laboral de los docentes*. RENATI. Renati

Martínez, A., Cornelio, R., & Suárez, A. (2021). Comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en las organizaciones públicas. *Hitos De Ciencias Económico Administrativas,* *27*(79), 276-293. https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694

Medina, D (2018) *La comunicación asertiva de los directores en los conflictos laborales de los profesores de la ugel Condesuyos - Chuquibamba – Arequipa* (Tesis maestría) Universidad Nacional San Agusatin de Arequipa

Morales, R (2019) La solución de conflictos empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas del distrito de La Molina. Anales Científicos 80(2) 421-436. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7522820

Newson, F. (2024). *Navigating Workplace Conflict: Effective Strategies for Conflict Resolution*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 28(4), 1-3. Allied Business Academies

Newstrom, J (2007) *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Mc Graw Hil

Ortiz, H. (2020). *Comunicación asertiva y bienestar laboral en los docentes de la Escuela de Infantería del Ejército – 2019* [Tesis de doctorado -

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle] https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/18212b57-d62f-4e73-bda5-06b4ff42f46b/content

Ortiz, P. (2003). *Guía metodológica para la gestión participativa de conflictos socioambientales.* Ecuador

Peñafiel-Villagómez, A., & García-Montero, M. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar". 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 281–293. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.533

Porret, M. (2010) *Gestión de personas* (4° ed). Madrid – España: EsicEditorial.

Ramírez, V. (2024). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo en los colaboradores de la subgerencia de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.* [tesis de Maestría – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo] https://repositorio.unasam.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/94815c49-a3a8-4bca-a31d-2c3c059ba8db/content

Rechter, N. (2024). *Conflict Resolution and Its Role in Organizational Culture*. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 28(S3), 1-3. Allied Business Academies

Remor, B. E. y Amorrós, G. M. (2013). Empatía. Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicacione

Robbins, S. Y Judge,T. (2004). Comportamiento Organizacional.(decimotercera ed), Pearson Educación. México

Trillo, B (2018) *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa "Tupac Amaru" Villa María del Triunfo, 2018*. (tesis maestría) Ucv

Vadillo (2008) *Comunicación organizacional.* Editorial Eunsa. Madrid

Vilca, I. (2019). Comunicación asertiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Patambuco -2019. Puno: Universidad Nacional Del Altiplano.

*Words matter: The impact of workplace verbal aggressiveness…* (2023). Public Relations Review.

Yacavilca, N (2017) *Inteligencia emocional y manejo de conflictos* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo

Zambrano, W (2015) *Comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Urdaneta.

# ANEXOS

## Matriz de consistencia

## La comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja 2022

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | MÉTODOLOGÍA |
|---|---|---|---|---|
| **General:**<br>¿Cuál es la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?<br><br>**Específicos**<br>¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?<br><br>¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?<br><br>¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022?<br><br>¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022? | **General:**<br>Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>**Específicos**:<br>- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022. | **General:**<br>Existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022<br><br>**Específicos**:<br>**$H_1$.1:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>**$H_1$.2:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>**$H_1$.3:** Existe relación entre la comunicación asertiva y la conciliación en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022.<br><br>**$H_1$.4:** Existe relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja durante el año 2022. | **Independiente:**<br>Comunicación asertiva<br><br>**Dependiente:**<br>Manejo de conflictos | **Tipo de investigación**<br>Básica, correlacional ,<br>**Diseño:**<br>No experimental<br>**Población**<br>180 trabajadores<br>**Muestra**<br>123 trabajadores |

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

## *INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA*

Presentación:
Estimado trabajador esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que solicito su colaboración; agradeceré responder con seriedad y veracidad, ya que la información y proporciones es muy importante que servirán para proponer alternativas de solución.
**MUCHAS GRACIAS.**

INSTRUCCIONES: A continuación, lee atentamente los ítems, luego marca con una X en una celda del lado derecho, la alternativa que consideras verdadera cuya valoración es:

**Totalmente de acuerdo (5) En desacuerdo (4) Indeciso (3) De desacuerdo (2) Total en desacuerdo (1)**

| Nº | ÍTEMS | VALORACION | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Estrategias asertivas** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 01 | Cuando me dirijo a una persona, lo hago con respeto | | | | | |
| 02 | Controlo mis emociones a partir de una reflexión interna | | | | | |
| 03 | Me siento incómodo, cuando mis colegas realizan gestos inadecuados en sus conversaciones | | | | | |
| 04 | En algunas ocasiones utilizo gestos para comunicarme, con la finalidad de que me comprendan. | | | | | |
| 05 | Me altera ver personas que no controlan sus emociones: gritan, se enfadan en sus intervenciones. | | | | | |
| 06 | Admiro a las personas que hablan con coherencia y precisión | | | | | |
| | **Estilos asertivos** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07 | Cuando me piden algo que yo no quiero hacer, no acepto | | | | | |
| 08 | Cuando alguien me muestra agresividad, respondo con una actitud asertiva | | | | | |
| 09 | Me satisface que reconozcan mis esfuerzos y sacrificios | | | | | |
| 10 | Me agrada que en una institución haya coordinación y trabajo en equipo | | | | | |
| 11 | Cuando hablo con los demás, mantengo contacto visual y una postura adecuada | | | | | |
| 12 | Inspiro confianza cuando converso. | | | | | |
| | **Comunicación precisa** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Me gusta que me digan las cosas directamente. | | | | | |
| 14 | Me agrada que utilizen palabras adecuadas y acciones para ayudar comprender la información. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Me causa admiración las personas íntegras, dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismo. | | | | | |
| 16 | Considero a las personas por iguales, nadie es superior a nadie, cada uno tiene lo suyo, por eso demuestro tolerancia. | | | | | |
| 17 | Me solidarizo con los más necesitados | | | | | |
| 18 | Cuando alguien está triste, le brindo mi apoyo, lo motivo y hago que reflexione sobre su situación. | | | | | |

**GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

## *INSTRUMENTO PARA MEDIR EL MANEJO DE CONFLICTOS*

Presentación:
Estimado trabajador esta encuesta es anónima y confidencial, por lo que solicito su colaboración; agradeceré responder con seriedad y veracidad, ya que la información y proporciones es muy importante que servirán para proponer alternativas de solución.
**MUCHAS GRACIAS.**

INSTRUCCIONES: A continuación, lee atentamente los ítems, luego marca con una X en una celda del lado derecho, la alternativa que consideras verdadera cuya valoración es:

**Totalmente de acuerdo (5) En desacuerdo (4) Indeciso (3) De desacuerdo (2)**
**Total desacuerdo (1)**

| Nº | ÍTEMS | VALORACION | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Negociación** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 01 | Los directivos siempre están dispuestos a negociar para solucionar cualquier conflicto | | | | | |
| 02 | Los directivos, para solucionar el conflicto, no manda a terceros | | | | | |
| 03 | Al momento de resolver el conflicto, el directivo escucha con las partes (o parte) | | | | | |
| 04 | Al momento de resolver el conflicto, el directivo permite que la otra parte también satisfaga o logre algo. | | | | | |
| 05 | El directivo muestra eficacia en el logro de la negociación. | | | | | |
| | **Mediación** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 06 | El directivo posee estrategias propias de un gran mediador. | | | | | |
| 07 | Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial | | | | | |
| 08 | Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa | | | | | |
| 09 | El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto. | | | | | |
| 10 | El directivo logra que las mismas partes resuelvan el conflicto | | | | | |
| | **Conciliación** | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | El directivo siempre está predispuesto a conciliar. | | | | | |
| 12 | Cuando hay un conflicto entre trabajadores, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador. | | | | | |
| 13 | Cuando hay un conflicto entre trabajadores, el directivo posee estrategias propias de un gran conciliador. | | | | | |
| 14 | Cuando hay un conflicto entre trabajadores, el directivo a través de la conciliación, logra la solución. 26. El directivo logra | | | | | |
| 15 | La propuesta conciliadora resuelve eficazmente el conflicto. | | | | | |
| | **Arbitraje** | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 16 | El directivo está predispuesto a intervenir sin que se lo soliciten. | | | | | |
| 17 | Cuando los trabajadores no llegan a un acuerdo, estos solicitan el arbitraje del director. | | | | | |
| 18 | Para resolver los conflictos con sus trabajadores, el directivo impone una sanción si viene al caso. | | | | | |
| 19 | El director reconoce cuando solo no puede dar una solución. | | | | | |
| 20 | Para resolver los conflictos con sus trabajadores, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que no pertenezca al municipio para que tome una decisión. | | | | | |

**GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

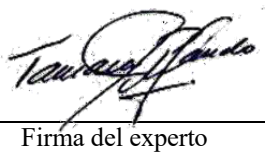
## *FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN*

**JUICIO DE EXPERTOS**

I.- DATOS INFORMATIVOS

| Apellido y Nombre del Informante | Especialidad del evaluador(a) | Cargo o Institución donde Labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor del Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| Tamara Tatiana Pando Ezcurra | Docente | Universidad Nacional Mayor de San Marcos | Cuestionario sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos | |
| Título: La comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022 | | | | |

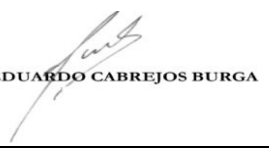
| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.-CLARIDAD | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | 60 | | |
| 2.- OBJETIVIDAD | Esta expresado en conductas observables | | | 60 | | |
| 3.- ACTUALIDAD | Adecuado al alcance de ciencia y tecnología | | | 60 | | |
| 4.- ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organización lógica | | | 60 | | |
| 5.- SUFICIENCIA | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | 60 | | |
| 6.- INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias | | | 60 | | |
| 7.- CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | 60 | | |
| 8.- COHERENCIA | Entre los índices indicadores y las dimensiones | | | 60 | | |
| 9.- METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnostico | | | 60 | | |
| 10.- PERTINENCIA | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación | | | 60 | | |

| III.- OPINIÒN DE APLICACIÒN<br>Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( ) | | | |
|---|---|---|---|
| IV.- PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 60 | | | |
| Ciudad universitaria | | | |
| 17/08/ 2023 | 03854754 |  | |
| Lugar y fecha | DNI | Firma del experto | Teléfono |

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN**
**JUICIO DE EXPERTOS**

I.- DATOS INFORMATIVOS

| Apellido y Nombre del Informante | Especialidad del evaluador(a) | Cargo o Institución donde Labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor del Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| Raúl Eduardo Cabrejos Burga | Docente | Universidad Politécnica del Perú | Cuestionario sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos | |
| Título: La comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022 | | | | |

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.-CLARIDAD | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | 60 | | |
| 2.- OBJETIVIDAD | Esta expresado en conductas observables | | | 60 | | |
| 3.- ACTUALIDAD | Adecuado al alcance de ciencia y tecnología | | | 60 | | |
| 4.- ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organización lógica | | | 60 | | |
| 5.- SUFICIENCIA | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | 60 | | |
| 6.- INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias | | | 60 | | |
| 7.- CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | 60 | | |
| 8.- COHERENCIA | Entre los índices indicadores y las dimensiones | | | 60 | | |
| 9.- METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnostico | | | 60 | | |
| 10.- PERTINENCIA | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación | | | 60 | | |
| III.- OPINIÒN DE APLICACIÒN<br>Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( ) | | | | | | |
| IV.- PROMEDIO DE VALIDACIÒN: 60 | | | | | | |
| Ciudad universitaria | | | | | | |
| 22/09/2023 | 43329457 |  RAÚL EDUARDO CABREJOS BURGA | | | | |
| Lugar y fecha | DNI | Firma del experto | | | Teléfono | |

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN**
**JUICIO DE EXPERTOS**

I.- DATOS INFORMATIVOS

| Apellido y Nombre del Informante | Especialidad del evaluador(a) | Cargo o Institución donde Labora | Nombre del Instrumento de Evaluación | Autor del Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| Luz Doris Sánchez Pinedo | Docente | Universidad Nacional Mayor de San Marcos | Cuestionario sobre comunicación asertiva y manejo de conflictos | |
| Título: La comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022 | | | | |

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.-CLARIDAD | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | 65 | |
| 2.- OBJETIVIDAD | Esta expresado en conductas observables | | | | 65 | |
| 3.- ACTUALIDAD | Adecuado al alcance de ciencia y tecnología | | | | 65 | |
| 4.- ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organización lógica | | | | 65 | |
| 5.- SUFICIENCIA | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | | 65 | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias | | | | 65 | |
| 7.- CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | 65 | |
| 8.- COHERENCIA | Entre los índices indicadores y las dimensiones | | | | 65 | |
| 9.- METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito del diagnostico | | | | 65 | |
| 10.- PERTINENCIA | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación | | | | 65 | |
| III.- OPINIÒN DE APLICACIÒN<br>Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( ) | | | | | | |
| IV.- PROMEDIO DE VALIDACIÒN: 65 | | | | | | |
| Ciudad universitaria | | | | | | |
| 04/09/ 2023 | 06707373 |  Dra. DORIS SÁNCHEZ PINEDO | | | | |
| Lugar y fecha | DNI | Firma del experto | | | Teléfono | |