

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

Assertive Communication and the Management of Labor Conflicts at the Municipality of San Borja, 2022

Katiusca Rosy Huamán Sueldo  

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

Recibido: 13/04/2025 Revisado: 15/05/2025 Aceptado: 20/06/2025 Publicado: 30/06/2025

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 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 $p = ,000$ el cual es 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 $p = .000$ which is less than 0.05

KEY WORDS: Assertive communication, Conflict management, Interpersonal relations.

INTRODUCCION

A nivel mundial la humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural; el contexto donde se desenvuelven las instituciones sin duda ha cambiado, la globalización confronta al hombre de hoy a nuevos paradigmas que van transformando las maneras en las que interactúa diariamente en los diferentes ámbitos de su vida, bien sea en la escuela, la familia, el trabajo o su comunidad, exigiendo de él una mayor disposición al cambio.

Las organizaciones son consideradas como entidades que se encuentran constituidas por personas donde realizan funciones continuas y sus esfuerzos se unen para lograr una meta, por tal razón se hace evidente que necesitan comunicarse unos con otros para lograr los objetivos que se han propuesto.

A nivel mundial, las organizaciones actualmente tienen el prestigio y el poder de relacionarse en forma interpersonal, gracias a ello se desarrolló la comunicación obteniendo el nivel de relevancia en este mundo organizacional. Esto nos permite a los colaboradores de actuar de una manera muy adecuada, debido a diferentes situaciones que muchas veces uno debe afrontar y la vez puede ser afectados por el mal manejo de la comunicación por ello surge la necesidad de una comunicación asertiva. Entre algunas causas que existen y afectan, se puede señalar la autoestima, el estrés, la ansiedad, la autoconfianza y el buen trato; su falta de práctica pueden traer como consecuencias: la desmotivación, el mal clima laboral y deficiente relaciones interpersonales entre los miembros de las diferentes organizaciones. El asertividad es una herramienta que permite lograr una comunicación donde el emisor y el receptor puedan expresar sus ideas y opiniones libremente creando que las organizaciones tengan un flujo de comunicación de calidad porque acceden aprenden habilidades que mejoran su manera de expresarse con los demás. Es así como, la comunicación asertiva y en particular el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito institucional es uno de los factores claves para el éxito en las organizaciones, donde se involucre a los directivos y trabajadores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo social, sin embargo es necesario destacar que este proceso debe ser continuo y concretado en la efectividad en la ética profesional.

Algarín (2014) señaló que la comunicación asertiva genera ventajas competitivas frente a las demás organizaciones debido a que crea distinción mediante el desarrollo de un mecanismo de transmisión grupal y no individual; las ideas se forjan en las empresas y que son comunicadas de manera efectiva.

La Comunicación asertiva es el puente que nos conduce a la construcción de ambientes sanos basadas en los respetos de los demás; de la misma manera se reconoce que no existe tareas estáticas en un entorno de cambios constante. Según la Conferencia del 2015 en la Universidad Cooperativa Colombia acerca de la importancia de la comunicación asertiva en el mundo, sostiene que es la pieza fundamental para el buen clima organizacional pues permite diferentes formas de

negociaciones para mejorar el desempeño y la confianza frente los retos laborales de la actualidad. Se conoce que las empresas de hoy forman comunidades de personas que generamos ideas y pensamientos diferentes que muchas veces ello va a desencadenar ciertas dificultades por lo cual se tiene que realizar un adecuado manejo de conflictos; a decir de Bustos (2016) expresó la importancia de la formación en Inteligencia Emocional (IE) y Gestión de Conflictos aplicada a los profesionales debido a que en el día a día el personal está cargado de emociones y cada vez que se atiende a una persona, se tiene por delante a un universo diferente y este ser humano necesita ayuda; por lo que es normal que aparezcan conflictos, puesto que es inherente a la condición humana; pero estos conflictos deben ser manejados adecuadamente, estos no deben ser evitados ni o negados.

De León (2012) manifestó que “Las empresas con índices de conflictividad más bajos son las empresas más exitosas en el ámbito laboral” (p.9). Por lo que se establece que a mejor manejo de inteligencia emocional se desarrolla un mejor manejo de estrategias de manejo de conflictos y de este modo la institución garantiza el éxito al solucionar los conflictos de una manera más constructiva. La municipalidad de San Borja, presenta una serie de dificultades en el ámbito laboral y humano como consecuencia de ello el personal presenta dificultades en el manejo de la frustración y las emociones ,dificultades en la resolución de conflictos entre otros aspectos, situaciones estas que crean inestabilidad y preocupación emocional, situación que no permite a su personal trabajar adecuadamente, pues las dificultades interpersonales imposibilitan su desempeño laboral y profesional y como consecuencia de ello el buen manejo de las emociones. El conflicto es un producto social y consecuencia natural de la interacción humana, forma parte de la vida diaria y existirá en todos los ámbitos de sus relaciones, sean personales, de pareja, familiar y laboral. (Morales, 2019).

Por otro lado, según el resultado de la última encuesta nacional de hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2019) muestra que los peruanos trabajan un promedio de 45 horas a la semana. En efecto, son demasiadas horas compartiendo tiempo y espacio con personas con diversos hábitos, intereses, maneras de sentir, pensar, actuar, etc., que al contraponerse a los nuestros pueden originar disputas, desavenencias, discrepancias en el centro laboral, las cuales se denominan conflictos empresariales. Diversas fuentes sostienen, que en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, desde luego, según su manejo, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencia el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia.

Guardia, Alva y Ramos (2015), indican que los conflictos laborales son inseparables a toda organización, dado que las interrelaciones humanas se identifican por el desacuerdo y conflicto; así, el aspecto de ellos es considerado peculiar a la mecánica de toda organización y en ocasiones esenciales, pese a que sus resultados pueden ser positivas o negativas. Los conflictos laborales son conflictos sociales enmarcados en el área de trabajo, donde el empleado exige al empleador la mejora de sus condiciones laborales. La detención, resolución y prevención de conflictos está recibiendo cada vez más atención a nivel mundial y es fundamental

para sostener relaciones laborales firmes y productivas. Dado que el conflicto es propio e ineludible en las relaciones laborales, instaurar procesos eficientes de detención, resolución y prevención de conflictos es primordial para reducir el suceso y los resultados de los conflictos en el lugar de trabajo.

En cuanto a la Municipalidad donde se plantea el estudio se han generado en ella problemas entre trabajadores que ha ocasionado conflictos deteriorando las relaciones interpersonales, a ello se suma los reclamos que realizan los trabajadores por diversos motivos que argumentan; si bien la dirección general mantiene una comunicación con las diferentes áreas ello no se ha dado de manera asertiva ya que en ocasiones las informaciones no llegan en el momento indicado con las precisiones establecidas. Ante lo expuesto es necesario analizar si en la Municipalidad de san Borja existe una adecuada comunicación asertiva, así como analizar el nivel que se tiene en el manejo de conflictos; para luego determinar el grado de correlación que hay entre las variables.

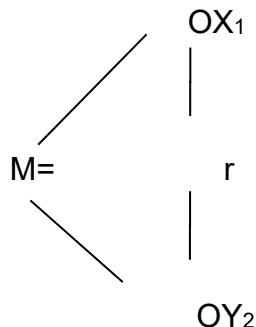
Es preciso señalar que el hombre es un ser social que necesita desarrollarse en comunidad por lo que debe comunicarse con los demás por ello la teoría humanista de Rogers basada en la personalidad señala que el hombre es un ser que toma decisiones que controla sus comportamientos para poder relacionarse con los demás.

METODOLOGIA

Tipo y diseño de la investigación

El tipo fue básico y para Sánchez y Reyes (2015) también recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Responde a aquellos productos de rigor científico y que son avances fundamentales en el conocimiento acerca del mundo social. Por otra parte en cuanto al diseño que se plantea es el no experimental que como señaló Valderrama (2009) son los cuales en la que la variable independiente no es manipulada, no se da un grupo control ni tampoco un grupo experimental por lo que se estudia los hechos del fenómeno en la misma realidad en la que ocurre; dentro de los cuales están los transversales en los que se utilizan para analizar la realidad o fenómeno en un momento determinado del tiempo, observando lo que sucede en ese momento de intervención.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Donde:

M = trabajadores del Municipio de San Borja

OX1= Observación de la variable Comunicación asertiva

OY2= Observación de la variable manejo de conflictos

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

Unidad de análisis

Trabajadores del municipio de San Borja en el periodo 2018

Población y muestra de estudio

Población

Ventura (2017) considera la población como la agrupación de elementos con características semejantes las cuales se pretende analizar en el presente estudio para la presente investigación está conformada por 180 trabajadores del municipio de San Borja.

Muestra

Según Vara (2017), se considera la muestra como los casos que son extraídos de la población para lo cual se emplea un método, se precisa que aplicando un muestreo probabilístico.

Para la presente investigación se usó el muestreo probabilístico e que según Hernández et al (2014, p,183) “el nombre nos dice que será probabilística y que consideraran segmentos o grupos de la población o lo que es igual. Para hallar el tamaño y selección de la muestra, se procedió de la forma siguiente: Se calculó la muestra aplicando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2_{\alpha/2} P Q}$$

Dónde:

N =Tamaño de la población (180)

P = Probabilidad de éxito= 0.50

Q = Probabilidad de fracaso=0.60 ($1-p$, 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)

RESULTADOS

Análisis, interpretación de resultados

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

Frecuencia y porcentajes de la variable comunicación asertiva



En cuanto a los valores que se muestran en la tabla y figura respecto a la variable comunicación asertiva, se tiene que desde la perspectiva de los encuestados del Municipio de San Borja el 8,1% considera que es deficiente, para el 28,5% es poco eficiente y para el 63,4% llegó a considerarlo eficiente.

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión estrategias asertivas

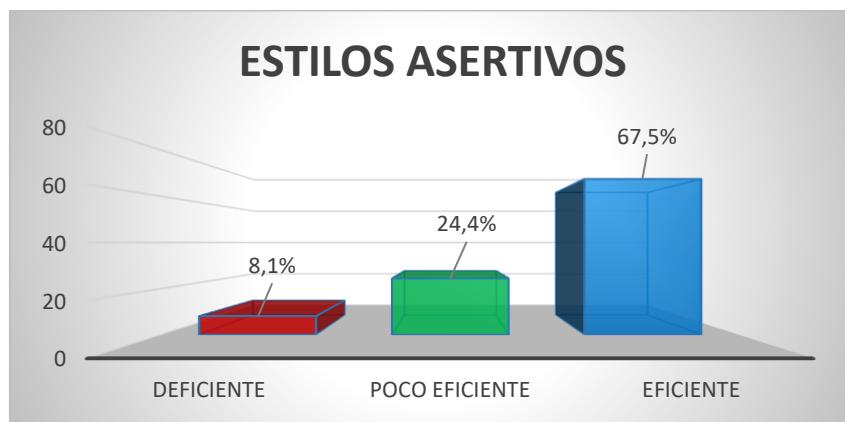


Respecto a la dimensión negociación los valores mostrados en la tabla y figura permiten afirmar que el 8,1% de los encuestados consideran que ello es ineficiente, el 35% lo considero como poco eficiente y finalmente para el 56,9% llego a considerarlo eficiente.

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilos asertivos

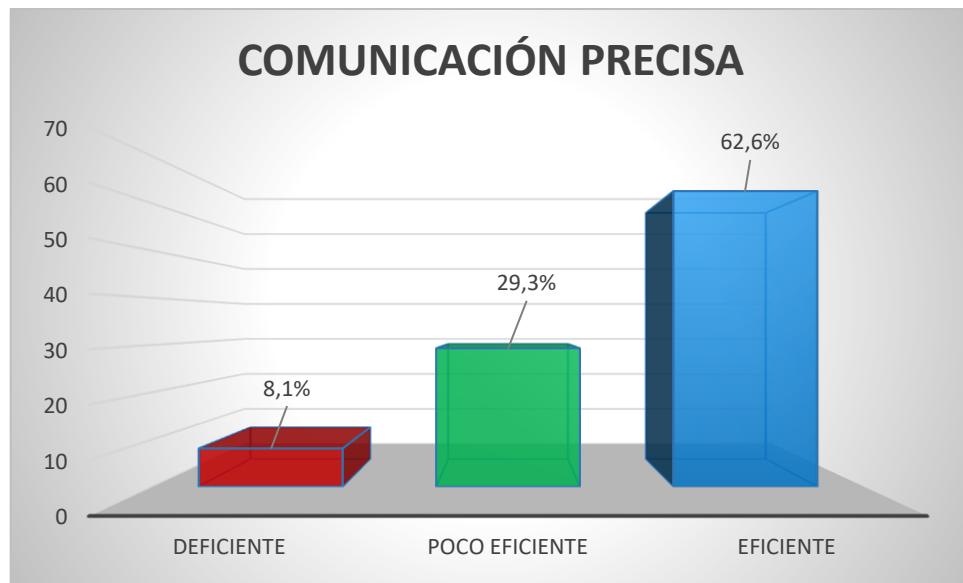


Del total de los encuestados respecto a la dimensión estilos asertivos, los valores de la tabla y figura muestran que del total de los encuestados el 8,1% considera que ello se desarrolla de manera deficiente para el 24,4% considero que es poco eficiente y por último para el 67,5% llego a considerarlo de manera eficiente

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión comunicación precisa



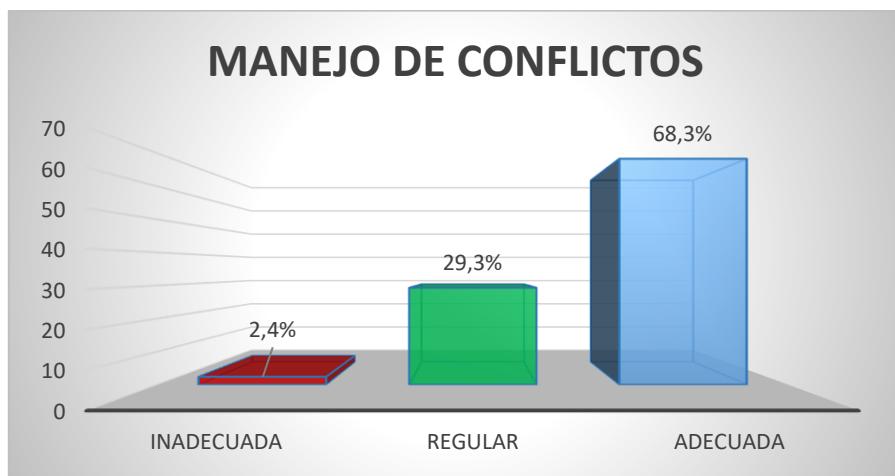
Respecto a los valores que se muestran en la tabla y figura en relación a la dimensión comunicación precisa se tiene que desde la perspectiva de los encuestados del Municipio de San Borja el 8,1% considero que es deficiente en dicho proceso, para el 29,3% considera es poco eficiente y para el 62,7% considera que es eficiente

Variable Manejo de conflictos

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

Frecuencia y porcentajes de la variable manejo de conflictos

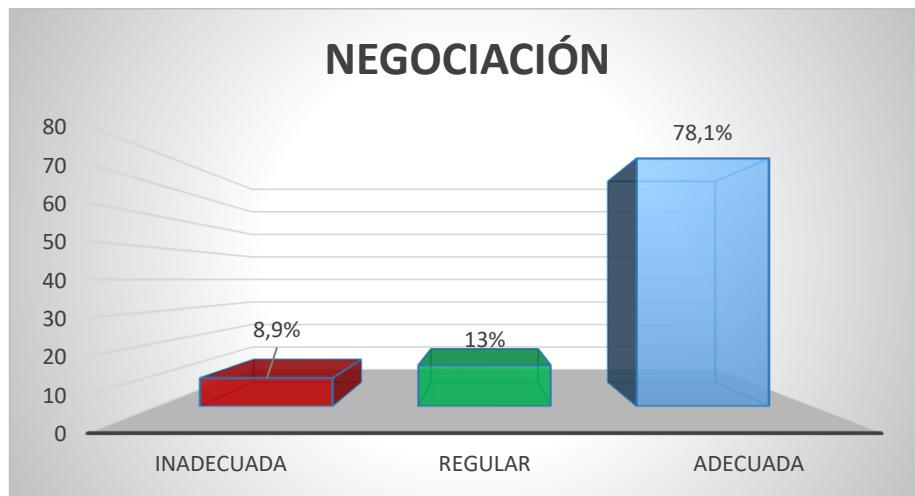


En cuanto a la variable manejo de conflictos los datos procesados de las encuestas realizada a los trabajadores del municipio de San Borja se tienen que el 2,4% considera que es inadecuada, el 29,3% considera que es regular y para el 68,3% considero que es adecuado el proceso de manejo de conflictos que se viene realizando.

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión negociación

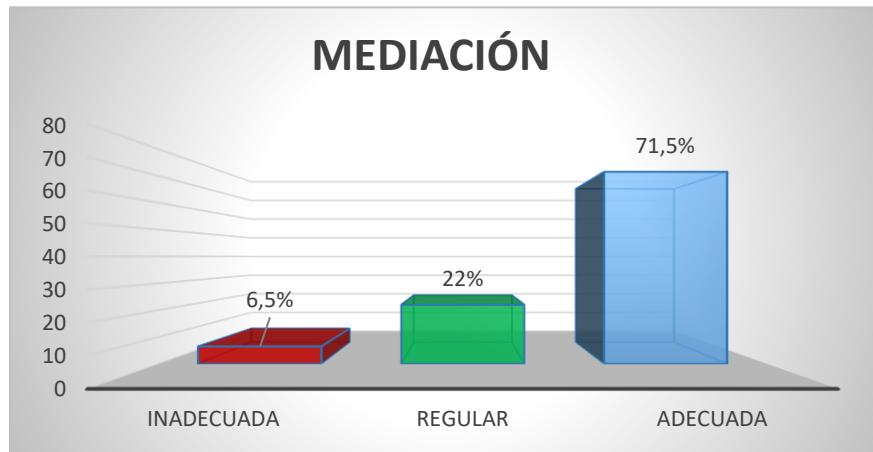


Respecto a la dimensión negociación se muestran los valores en la tabla y figura que el 8,9% de los encuestados consideran que ello se da de manera inadecuada, el 13% considera que se da de manera regular y el 78,1% considera que se desarrolla de manera adecuada

Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión mediación

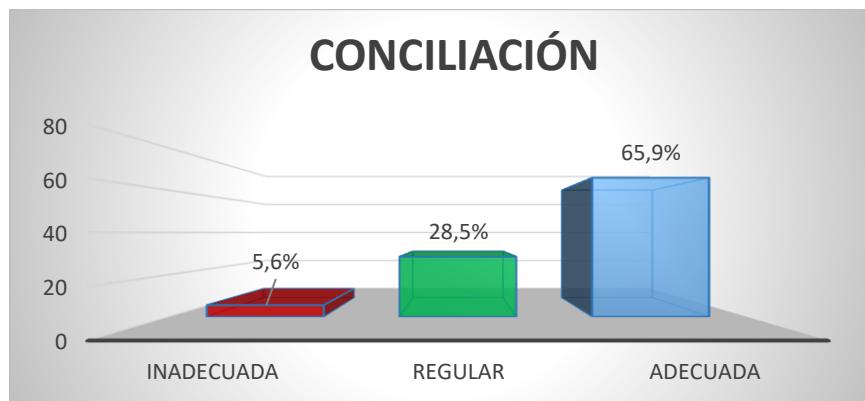


Los valores mostrados en la tabla y figura respecto a la dimensión conciliación evidencian que para el 6,5% de los encuestados consideran que ello se da de manera inadecuada, para el 22% se da de manera regular y para el 65,9% ello se da de manera adecuada en la Municipalidad de San Borja.

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión conciliación



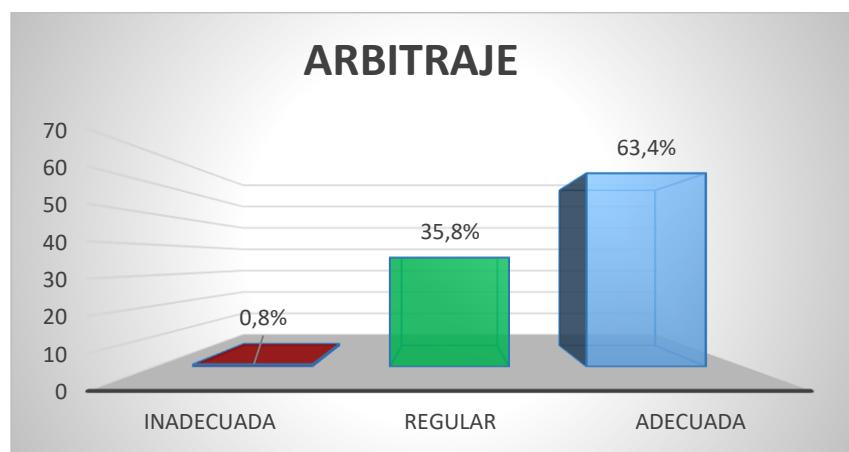
Los valores mostrados en la tabla y figura en cuanto a la dimensión conciliación, se tiene que el 5,6% de los trabajadores encuestados

consideraron que ello se da de manera inadecuada, el 28,5% considero que ello se da de manera regular y para el 65,9% considera que se da de manera adecuada.

Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje

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

Frecuencia y porcentajes de la dimensión arbitraje



Finalmente en cuanto a la dimensión arbitraje se muestra que el 0,8% de los encuestados de la Municipalidad de San Borja consideraron que es inadecuado, para el 35,8% considero que ello está en un nivel regular y para el 63,4% considero que ello se da de manera adecuada.

DISCUSIÓN

Después de analizar los datos procesados se puede afirmar que existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja; así mismo se muestra que existe un 8,1% que considero deficiente la comunicación asertiva que se viene dando en el Municipio así como que para el 28,55 es regular dicho proceso, al respecto es necesario sustentar ello con lo afirmado por Algarion (2014) quien preciso que la comunicación asertiva está sustentada en la autoestima, empatía, confianza y escucha activa además de que se necesita que la persona cuente con habilidades sociales para el desarrollo de la misma; como se mencionó en el estudio en las organizaciones se van a presentar conflictos que deben ser manejados por los que conducen cada institución, en el presente estudio se muestra que para el 29,3% considero en un nivel regular el manejo de conflictos que se viene dando en el municipio.

Al respecto de los resultados evidenciados los cuales guardan relación con los resultados mostrados en el estudio planteado por Alegría (2011) en su tesis sobre comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias donde concluyo que los trabajadores deben desarrollar técnicas de comunicación asertiva que les permitan adquirir habilidad de expresarse oportunamente para de esta manera tengan una participación efectiva en la mejora de dichas condiciones.

A ello se suma el estudio planteado por Zambrano (2015) referido a la comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales donde los resultados permitieron concluir que hay una relación positiva media concluyendo que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación asertiva aumenta de forma positiva media los valores de la variable manejo de conflictos laborales.

También se puede mencionar que los resultados del presente estudio se relaciona con el estudio realizado por Almora (2018) sobre la comunicación asertiva y el afrontamiento en la resolución de conflictos en los trabajadores concluyéndose que la demostrar que la comunicación asertiva y el afrontamiento influyen en la resolución de conflictos y en los trabajadores de, de acuerdo con el R2 de Nagelkerke comprobando la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente de 47,1%. Ello es reforzado por el estudio realizado por Vilca (2019) en su tesis sobre comunicación asertiva y clima organización. En cuanto a la comprobación de la hipótesis a través del cálculo de correlación mediante la prueba de Pearson, arrojó un valor $r=0.56$, que indicó que la comunicación asertiva y la satisfacción en torno al clima organizacional es positiva y moderada.

Así mismo los datos interpretados permitieron aceptar que existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, encontrándose también que el 13% considero en un nivel regular el proceso de negociación que como señaló Robbins (2004) citado en Fernández y Polanco (2009), La negociación es un proceso en el cual dos o más personas intercambian ideas o bienes tratando de llegar a acuerdos la negociación es considerada como la aplicación de las habilidades de comunicación y las

transacciones para manejar conflictos llegando a resultados satisfactorios para las partes. Al respecto de los resultados se menciona el estudio realizado por Abrego, Gonzales y Lullo (2012) quien luego de analizar los resultados se puede concluir que el grupo de gerentes entrevistados posee el estilo emocionalmente inteligente, ya que son capaces de integrar su pensamiento y sus sentimientos; es decir son capaces de integrar los elementos racionales y lógicos de una situación con los componentes emocionales que están implicados en la misma. Este estilo le brinda ventaja a la organización ya que sus individuos son capaces de manejar de forma positiva sus emociones. Así mismo se observó que la mayoría de los gerentes siempre son conscientes de sus emociones, por lo que no es necesario reforzar este punto. En todo caso es importante trabajar con este grupo de gerentes el reconocimiento de cada emoción, tanto propia como de los demás, para luego aprender a manejarlo. En las situaciones de negociación y conflicto esta habilidad es fundamental. En su tesis realizada por León (2012) sobre relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados.

Respecto a la hipótesis específica segunda los valores procesados permitieron obtener resultados que llevaron a concluir que existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, teniéndose además que el 28% de los encuestados considero en un nivel regular el proceso de mediación, que como sostuvo Robbins (2004), la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados; el mediador deber ser una persona de confianza, neutral y no impositiva. Consiste en que un tercero neutral facilite una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias alternativas, etc.

En lo referente a la hipótesis específica segunda se llegó a afirmar que existe relación entre la comunicación asertiva y la conciliación desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, teniéndose que el 28,5% de los encuestados consideraron en un nivel regular el proceso de conciliación que como sostuvo Robbins (2004) ella se utiliza mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Un conciliador es una tercera persona confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente; además se ocupa de recopilar hechos, investigar, interpretar mensajes y convencer a las partes para que puedan desarrollar acuerdos. Lo señalado guarda relación con el estudio planteado por Cárdenas (2015) en su tesis sobre comunicación asertiva y relaciones interpersonales, Los resultados obtenidos para la hipótesis general, se aprecia que existe relación significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

Por ultimo los valores mostrados permitieron llegar a aceptar que existe relación entre la comunicación asertiva y el arbitraje desde la perspectiva de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, teniéndose además que el 35,8% de los encuestado consideraron en un nivel regular el proceso de arbitraje que como señalo Robbins (2004), en el arbitraje interviene una tercera persona que tiene la autoridad de dictar un acuerdo. Este puede ser voluntario (a solicitud) y obligatorio

(impuesto a las partes por leyes o contratos). El arbitraje siempre termina en un arreglo. El árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores; es decir, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o sugerir un acuerdo que no sea obligatorio o bien tener la libertad de elegir y hacer cualquier tipo de juicio que quiera (p. 46). Los resultados mostrados guardan relación con a la investigación desarrollada por Trillo (2018) en su tesis sobre Comunicación asertiva y relaciones interpersonales donde se evidencia en los datos obtenidos al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman (Rho=0, 722) , significa que existe una alta relación positiva entre las variables, aceptándose que existiendo una relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

CONCLUSIONES

- Primera:** Respecto a los valores mostrados se pudo concluir en función al objetivo general que existe relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad de San Borja, 2022, teniéndose que existe un valor de coeficiente de correlación Rho de Spearman de,688, a ello se puede afirmar que si tenemos un mejor nivel en el desarrollo de la comunicación asertiva mayor serán los niveles de llevar adecuadamente un manejo de conflictos.
- Segunda:** En cuanto al objetivo específico primero los duros mostraron un coeficiente de correlación Rho de Spearman de, 571 y al obtenerse que el valor de sig =0,00 menor a 0,05 se pudo determinar que existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación en la Municipalidad de San Borja, 2022
- Tercera:** Así mismo en lo que respecta al objetivo específico segundo se muestra que se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = , 469 a lo que se añade que el valor de sig = 0,00 el cual es menor a 0,005 lo que permitió concluir que existe relación entre la comunicación asertiva y la mediación en la Municipalidad de San Borja, 2022, por lo que se puede señalar que si mejoran los niveles en el desarrollo de la comunicación asertiva mejoran los niveles en el proceso de mediación
- Cuarta:** Se tiene también que en cuanto al objetivo específico tercero se pudo determinar que existe relación entre la comunicación asertiva y conciliación en la Municipalidad de San Borja, 2022, lo que permite afirmar que si mejoran los niveles en el desarrollo de la comunicación efectiva mejoran los niveles en el proceso de conciliación que se pueda ir dando respecto al manejo de conflictos
- Quinta:** Finalmente, en cuanto al objetivo específico cuarto se tuvo que el valor de correlación de Rho de Spearman fue de ,571 y el valor de sig fue de ,000 el cual es menor a 0,05 lo que permitió determinar que existe relación entre la la comunicación asertiva y el arbitraje en la Municipalidad de San Borja, 2022

REFERENCIAS

- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/brevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Algarìn, L (2014) *La comunicación asertiva en las organizaciones*. (tesis de grado) Universidad Nacional Experimental de Guayana
- 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
- 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
- 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* Recuperado de [http://integralsaludtalavera.blogspot.pe/2016/06/inteligencia-emocional-enel-hospital.html](http://integralsaludtalavera.blogspot.pe/2016/06/inteligencia-emocional-en-el-hospital.html)
- Campos G. P. y Campos R. L. (2014). La comunicación; Ica, Perú: Imagen &Diseño
- Calderón, M. (2019). Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo trasnformacional en supervisores. In Universidad Ricardo Palma. <https://doi.org/10377/0033-2909.I26.1.78>
- 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

- 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)
- García, H. J. (2013). *Asertividad.* Recuperado de: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>
- 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 Landívar, Guatemala
- 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
- 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.
- Gibson, J; Ivancevich, D y Konopaske, W (2006) *La importancia de la comunicación.* Universidad Rafael Urdaneta
- Ferrero, M. I. y Martin, M. (2013). Comunicación asertiva . Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos
- 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](file:///C:/Users/Violeta/Downloads/170114929011%20(1).pdf)
- Lescano, C (2017) *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos* (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo
- 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
- 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 Agustín 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>

- Newstrom, J (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hil
- Ortiz, P. (2003). *Guía metodológica para la gestión participativa de conflictos socioambientales*. Ecuador
- Porret, M. (2010) *Gestión de personas* (4° ed). Madrid – España: EsicEditorial.
- Robbins, S. Y Judge,T.(2004). *Comportamiento Organizacional.*(decimotercera ed), Pearson Educación. México
- Remor, B. E. y Amorrós, G. M. (2013). Empatía. Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicacione
- 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.
- 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