



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN

**Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo
en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De
Zarumilla, región Tumbes, 2019.**

AUTORES:

Br. Escobedo Dios, Makir Iván.
Br. Segovia Yenque, Luis Alberto.

TUMBES, PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo
en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De
Zarumilla, región Tumbes, 2019.**

AUTORES:

Br. Makir Iván Escobedo Dios.
Br. Luis Alberto Segovia Yenque.

TUMBES, PERÚ

2020

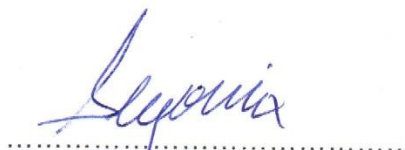
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Br. Makir Iván Escobedo Dios y Br. Luis Alberto Segovia Yenque, declaramos que:

Los resultados reportados en esta tesis, son producto de nuestro trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaramos que hasta donde conocemos no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmamos que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de nuestra propia autoría. Declaramos, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de nuestro propio trabajo con la dirección y apoyo de nuestro asesor de tesis y nuestro jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.



Makir Iván Escobedo Dios,
Bachiller



Luis Alberto Segovia Yenque
Bachiller

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LOS BACHILLERES EN ADMINISTRACIÓN: LUIS ALBERTO SEGOVIA YENQUE y MAKIR IVÁN ESCOBEDO DIOS.

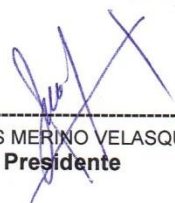
Habiendo verificado y comprobado que los sustentantes cuentan con su grado académico de bachiller en Administración; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las dieciocho horas del viernes veinticuatro de enero de dos mil veinte, en la Auditorio Álvaro Camacho Sánchez de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ (**Presidente**); Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO (**Secretario**); Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA (**vocal**) y Mg. SANTOS ISABEL RAMIREZ NUÑEZ (**Asesora**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: "*Comunicación Asertiva Como Técnica Del Liderazgo Efectivo En La Municipalidad Distrital De Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019*", para optar el título de Licenciado en Administración.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

APROBADO BUENO

Siendo las 19:40 hr del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.


Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.




Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ
Presidente



Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO
Secretario



Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA
Vocal



Mg. SANTOS ISABEL RAMIREZ NUÑEZ
Asesora



RESPONSABLES

Br. Makir Iván Escobedo Dios



Ejecutor

Br. Luis Alberto Segovia Yenque



Ejecutor

Mg. Santos Isabel Ramírez Núñez



Asesora


JURADO CALIFICADOR

Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ.



PRESIDENTE

Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO.



SECRETARIO

Mg. CESAR EDUARDO GONZALES VEGA.



VOCAL

DEDICATORIA

Al ser supremo que me guía por el camino del éxito, para ver cristalizado mí sueño más anhelado ser un profesional.

A mis padres Zósimo y Delia por su gran comprensión, para ustedes con todo mi cariño desde lo profundo de mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, Universidad Nacional de Tumbes. A mis profesores. Al alcalde Franklin Silupú Tello, por brindarme la confianza y todas las facilidades para realizar el presente trabajo en esta Municipalidad.

Makir Iván Escobedo Dios.

DEDICATORIA

A mi madre Mercedes Yenque por su gran ejemplo, por esa gran confianza que depositó y deposita en mí; y sobre todo, por todas las veces en que me ha alentado a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, Universidad Nacional de Tumbes. A la Mg. Isabel Ramírez Núñez por su asesoramiento; y por el desprendimiento de su tiempo y experiencia; recursos que han sido útiles y valiosos para culminar este proyecto.

Luis Alberto Segovia Yenque.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLA.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1. Planteamiento del Problema.....	15
1.1 Situación problemática.....	15
1.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Justificación.....	18
1.4. Formulación de la hipótesis.....	19
1.5. Objetivos.....	20
2. MARCO DE REFERENCIAL DEL PROBLEMA.....	20
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases teórica – científicas.....	24
2.2.1. Comunicación asertiva.....	24
2.2.2. Liderazgo efectivo.....	37
2.2. Definición de términos básicos.....	48
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	51
3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	51
3.2 Población, muestra y muestreo.....	51
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
3.4. Procesamiento y análisis de datos.....	55
3.5. Variables y operacionalización.....	56
4. RESULTADOS.....	59
5. DISCUSIÓN.....	75
6. CONCLUSIONES.....	79
7. RECOMENDACIONES.....	80
8. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	81
9. ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 01: Respuesta del jefe inmediato ante dudas e inquietudes de los colaboradores.....	59
Fig. 02: Percepción del mensaje contribuyendo a la eficiencia	60
Fig. 03: Comunicación empática entre colaborador y jefe inmediato	60
Fig. 04: comunicación abierta entre el personal de la institución	61
Fig. 05: Empleo de lenguaje indicado al transmitir órdenes.....	61
Fig. 06: Empleo de un lenguaje apropiado para un mejor entendimiento	62
Fig. 07: Presta de atención al mensaje de sus colaboradores.....	62
Fig. 08: Participación del personal en toma de decisiones y actividades	63
Fig. 09: Predisposición de los colaboradores para conversar.....	63
Fig. 10: Reserva y cautela de la información y opiniones.....	64
Fig. 11: Comunicar sin perjudicar sentimientos de los colaboradores.	64
Fig. 12: Controlar las emociones al dar respuesta	65
Fig. 13: Comunican sentimientos e ideas en los mensajes.....	65
Fig. 14: Los mensajes transmitidos se refuerzan con los gestos.....	66
Fig. 15: Facilita la comprensión y entendimiento para la comunicación.....	66
Fig. 16: Respeto y estima propia.....	67
Fig. 17: Autoimagen hacia los colaboradores.....	67
Fig. 18: Predisposición a asumir responsabilidad.....	68
Fig. 19: Habilidad y deseo constante por aprender.	68
Fig. 20: Predisposición de servir a sus colaboradores.....	69
Fig. 21: Ayudar a otros a sentirse más competentes.	69
Fig. 22: Hacer que el trabajo de sus colaboradores sea significativo.....	70
Fig. 23: Capacidad de desarrollar a otros líderes.	70
Fig. 24: Asume riesgos calculados	71
Fig. 25: Atención en el trabajo de sus colaboradores y el propio	71
Fig. 26: Concentración en temas esenciales.	72
Fig. 27: Capacidad de Influir en los demás.....	72
Fig. 28: Conocimiento de la posición de los puestos y niveles	73
Fig. 29: Habilidad para resolver problemas.....	73
Fig. 30: Predisposición para el cambio organizacional.....	74

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Estadístico de fiabilidad.....	54
--	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	84
Anexo 2: Matriz de operacionalización	85
Anexo 3: Autorización para ejecución de proyecto de tesis	87
Anexo 4: Consentimiento informado.....	88
Anexo 5. Cuestionario	89

RESUMEN

Con el propósito de determinar en qué medida la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, Provincia de Zarumilla, 2019. Se realizó una investigación descriptiva, de diseño no experimental y transversal, aplicándose una encuesta a una muestra de cincuentaysiete colaboradores. Determinándose que la comunicación asertiva es una técnica muy útil e imprescindible en el liderazgo efectivo, porque valora a la persona y promueve la confianza, fortalece las relaciones interpersonales. los indicadores de la comunicación fueron: uso de la retroalimentación 49.66%, simplificación del lenguaje 50.00%, escucha activa 48.33%, control de emociones 49.33% y observaciones de señales no verbales son reflejadas con el 50.00%, observándose que no se encuentran muy desarrolladas. El liderazgo se estructura con las dimensiones de seguridad representada con el 48.25%, guía 53.25%, sabiduría 52.00 y poder 46.75%, presenciándose que la capacidad de liderazgo no esta muy acentuada.

Palabras clave: comunicación asertiva, liderazgo efectivo, funciones gerenciales, objetivos institucionales, capacidades, confianza.

ABSTRACT

With the purpose of determining to what extent assertive communication as a technique contributes to effective leadership in the District Municipality of Aguas Verdes, Tumbes Region, Zarumilla Province, 2019. A descriptive investigation, of non-experimental and transversal design, was carried out, applying a Survey of a sample of fifty-seven collaborators. Determining that assertive communication is a very useful and essential technique in effective leadership, because it values the person and promotes trust, strengthens interpersonal relationships. Communication indicators were: use of feedback 49.66%, simplification of language 50.00%, active listening 48.33%, control of emotions 49.33% and observations of nonverbal signals are reflected with 50.00%, observing that they are not very developed . Leadership is structured with the security dimensions represented with 48.25%, guidance 53.25%, wisdom 52.00 and power 46.75%, witnessing that the leadership capacity is not very accentuated.

Keywords: assertive communication, effective leadership, managerial functions, institutional objectives, capacities, trust.

1. INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema.

1.1 Situación problemática.

Los gerentes y jefes deben entender que de nada valen las jerarquías impuestas, pues, los puestos no hacen a las personas; que resulta beneficioso con respecto a nuestro personal, apoyarlos, conducirlos, dirigirlos, compartir el poder y la responsabilidad para reafirmar la autoestima y confianza en sí mismos. Formarlos sin egoísmos, trabajar en equipo comprometerlos con la problemática institucional, entender es apoyarle en sus aspiraciones, etc. El reto es integrarlos al conocimiento y la realidad institucional y que asuman el rol de “socios estratégicos”, y es una nueva actitud promover y fortalecer la cultura corporativa para el logro del desarrollo organizacional. Si el principal objetivo de la organización esta desacreditado por su incapacidad e inoperancia e inmoralidad tendrá definitivamente un futuro incierto. El papel de los valores en la dirección de una empresa es definitivo y constituye una autentica ventaja competitiva. Los líderes empresariales confirman sus éxitos por la forma en como infundieron los valores a sus colaboradores para corporativamente lograr el desarrollo de la empresa (Pintado, 2014).

La organización no puede improvisar sus mecanismos de interacción dialógica y mucho menos desconocer que la flexibilidad estructural es una condición fundamental para su expansión y desarrollo, pleno. En consecuencia, si bien la espontaneidad, la irreverencia y hasta las contradicciones son ahora válidas en el mundo de las organizaciones modernas, sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución. Bajo esa orientación, la comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas

imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación (Meyer, 2009).

La Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos están al servicio del estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana - Ancash, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos (Soto, 2017).

La Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, pertenece a la Provincia de Zarumilla, Departamento de Tumbes, esta municipalidad se ubica en la frontera norte, limita con la Ciudad de Huaquillas de la hermana República del Ecuador. En la Ciudad de Aguas Verdes se observa gran dinámica comercial, crecimiento y expansión urbana cuya regulación es competencia municipal establecida en la Ley Orgánica de Municipalidad 27972. Considerando a la municipalidad como gobierno local, representa al pueblo, promueven una eficiente prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Se observa actualmente que las nuevas autoridades municipales al ejecutar su plan de gobierno municipal, no ponen en práctica el plan de sucesiones, es decir en su gestión no consideran las actividades pendientes y obras en ejecución iniciado por el gobierno municipal anterior, no existe una política de retroalimentación en la que se realice una evaluación de las actividades más importantes para reanudar con mejoras o concluir las para el bienestar de la ciudadanía. El desconocimiento de la gestión municipal por su poca formación hace que el lenguaje empleado en

la gestión se considere como inapropiado, y no encuentre una empatía con sus colaboradores. En la gestión del gobierno local, se observa una conducción individual, en la que intereses particulares son de prioridad ante que los institucionales, esta situación dificulta el trabajo armónico y conexo no sintonizando con los objetivos de los vecinos, de las autoridades municipales antecesores y del personal administrativo permanente. Este ambiente laboral ha generado ciertas fricciones y/o rozamientos personales que nada bien hace al ciudadano de Aguas Verdes, que demanda el servicio; poniendo en riesgo a la gestión municipal, debido a que las funciones y/o tareas establecidas en los documentos de gestión no se cumplan a cabalidad. Esta situación administrativa compromete la calidad del servicio al ciudadano, que lo exige a diario. Asimismo se observa que los funcionarios y/o directivos dan ordenes e instrucciones en un solo sentido, mediante documentos formales exigiendo su cumplimiento, sin escuchar la participación activa del servidor, actuando de una manera autoritaria por el poder del cargo al haber sido designados por la nueva autoridad municipal, esta forma de actuar ha comenzado a deteriorar las comunicaciones entre trabajadores y directivos y a perder autoridad y respeto en la línea jerárquica de la institución. El propósito de este trabajo de investigación es aportar elementos de análisis referente a la comunicación asertiva y al liderazgo efectivo de los directivos y servidores administrativos de la municipalidad, que se orienten al fortalecimiento institucional, a fin de asegurar una buena gestión municipal y calidad del servicio al ciudadano.

1.2 Formulación del problema.

Ante esta situación la interrogante siguiente:

Problema general

¿De qué manera la comunicación asertiva como técnica contribuye al liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019?

1.3 Justificación.

Justificación teórica.

La investigación se basa teóricamente en la doctrina administrativa, en el de manera en el amplio conocimiento de la comunicación y el liderazgo en todas sus dimensiones, que nos permitirá describir el comportamiento de la comunicación como técnica del liderazgo efectivo, y explicar su importancia en la gestión municipal. Asimismo, permitirá acrecentar el conocimiento en el campo de la administración, contribuyendo al fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria.

Justificación técnica

En la investigación que emprenderemos se emplearán métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos, los mismos que han sido validados por investigadores, demostrando su validez y confiabilidad en investigaciones similares.

Justificación práctica

Este estudio pretende describir la comunicación como técnica para contribuir a la mejora de un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes; a fin de asegurar el desarrollo y el progreso de todos los colaboradores, repercutiendo sus actitudes en una excelente calidad del servicio a los pobladores aguaverdinos. Asimismo, permitirá plantear algunas alternativas de solución a la institución que posibiliten mejorar las técnicas de comunicación y consecuentemente fortalezca un mayor y mejor liderazgo efectivo.

Justificación ambiental.

El presente estudio se orienta a describir como se manifiesta las técnicas comunicación como técnica en el liderazgo efectivo, haciendo que en la gestión municipal los colaboradores tenga una participación plena de escucha y entendimiento, respetando las instrucciones y la dirección de las autoridades y funcionario, considerando a estas prácticas administrativas fundamentales para generar una atmosfera laboral positiva, en la que cada trabajador tenga un

sentido de pertenencia institucional y sea indispensable para el propósito organizacional de servir al ciudadano de Aguas Verdes.

Justificación económica

La investigación quedará justificada en la medida que nos permitirá hacer economías debido a que no se generara ningún tipo de conflictos entre autoridades, funcionarios y colaboradores por practicar una comunicación asertiva que propiciara un liderazgo efectivo, que significa mantener relaciones armoniosas, en este contexto los trabajadores tendrán la mejor predisposición de una oportuna atención al público, evitando tiempo de espera, contribuyendo a cuidar su economía del ciudadano y ganar mejor imagen institucional.

Justificación social

Esta investigación pretende evidenciar elementos esenciales para que los colaboradores trabajen en un ambiente de comprensión y entendimiento permanente y se posicionen como líder en el papel del directivo y de servidor administrativo en la línea jerárquica de la institución.

Estos resultados serán posibles a través de un ingrediente principal y esencial la comunicación. Ya que la supervivencia institucional el trabajo dependerá de su efectividad, en este enfoque, los directivos mediante su liderazgo harán cumplir el trabajo asignado empleando una comunicación asertiva a través de ordenes e instrucciones, con el cumplimiento efectivo de las funciones asignadas se lograrán los objetivos institucionales, practicas administrativa que trascenderán en la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano de Aguas Verdes.

1.4. Formulación de la hipótesis.

Hipótesis general:

La comunicación asertiva como técnica contribuye de manera positiva al liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019.

1.5. Objetivos.

Objetivo general

Determinar de qué manera la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, Provincia de Zarumilla, 2019.

Objetivos específicos

1. Analizar las técnicas de la comunicación asertiva: uso de la retroalimentación, simplificación del lenguaje, escucha activa, control de emociones y observaciones de señales no verbales.
2. Describir las dimensiones del liderazgo efectivo: seguridad, guía, sabiduría y poder.

2. MARCO DE REFERENCIAL DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes.

Yáñez (2017), con su tesis titulada:

“La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional”, se planteó como objetivo identificar como la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona en el liderazgo organizacional. La metodología que se usó fue bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos. El enfoque se clasificó como: descriptivo explicativo. Se obtuvo por resultados que la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 79.61%; que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis general postulada. Se concluyó que, dentro de la problemática de la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el Liderazgo organizacional, los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 78.01%. Con un incremento porcentual del $X=0.84$.

Quispe (2016), en su tesis titulada:

“Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016”, su objetivo fue identificar las causas de la inaplicación del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016. Se utilizó como metodología la investigación de enfoque cuantitativo. Su diseño la investigación es no experimental. Los resultados obtenidos fueron que los funcionarios en la municipalidad no están identificados y

comprometidos en la dirección y liderazgo activo de todo el equipo directivo para ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas, se tiene que el 62.66 % de los trabajadores municipales encuestados dicen que no, mientras que el 37.34 % refieren que sí. La mayoría de los trabajadores indican que los gerentes no están identificado ni comprometido con logros efectivos de los objetivos institucionales por cuanto no tienen en su formación el liderazgo simplemente son jefes. Se concluyó que en la Municipalidad Provincial de Espinar se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

Soto (2017), con su trabajo de investigación:

“El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017”, planteó como objetivo de estudio identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017. La metodología que se utilizó es la investigación de tipo cuantitativo y cualitativo con un tipo de diseño no experimental-transaccional- correlacional causal (explicativo). Los resultados obtenidos fueron que a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 57.5% de relación entre el liderazgo y la gestión administrativa. Se concluye que el liderazgo incide significativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017. Esta decisión se sustenta con el valor obtenido de la prueba de Chi cuadrado con un nivel de significancia de 0.000($p=0.000<0.05$).

Trujillo (2017), en su tesis denominada:

“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”, su objetivo fue determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima. Se aplicó el método de investigación de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales. Obteniendo como resultado más relevante un nivel de fiabilidad de 0.977, asimismo se halló una alta percepción de comunicación intrapersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%). Concluyendo que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.872 lo que indica una muy buena correlación entre ambas variables y para la prueba de hipótesis se usó el Chi Cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación interna esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones.

2.2. Bases teórica – científicas.

En el presente trabajo se desarrollaron fundamentos teóricos de las variables en estudio, como se describe a continuación:

2.2.1. Comunicación asertiva

Definiciones

Chiavenato (2001), refiere:

La comunicación es el intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás, generando buenas relaciones humanas (p. 324)

Newstrom (2011), afirma:

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe (p. 49).

Campos y Campos (2014), sostienen:

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

Sánchez y Ospina (2014), señalan que:

La importancia de integrar la comunicación en las prácticas gerenciales, reside en la elaboración y comprensión mental de los mensajes que fluyen al comienzo y al final del proceso a través del lenguaje corporal y muy especialmente en el verbal o de palabra, es decir, se logra mediante el uso de la razón como una función para la sana retroalimentación (feedback) entre los sujetos que trabajan, que induce a la acción eficiente de los colaboradores para lograr los objetivos organizacionales (p. 17).

Axiomas básicos de la comunicación

Sánchez y Ospina (2014), mencionan:

Que según Paul Watzlawick, existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se consideran axiomas porque su cumplimiento es indefectible; en otros términos, reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes, es decir, son innatos a la condición humana; ya que favorecen el reconocimiento de los otros en un proceso de reciprocidad y de alteridad.

Sánchez y Ospina (2014), describen los referidos axiomas de la manera siguiente:

- a. Es imposible no comunicarse.- Este axioma está basado en una premisa inapelable: No hay nada contrario a comportarse; en otras palabras, no existe el no-comportamiento. Si además se acepta que, en situaciones de interacción, toda conducta tiene un valor de mensaje, resulta que, aun intentándolo, la comunicación no se puede evitar. Todo gesto, toda forma de comportamiento en una instancia compartida con otras personas, constituye una forma de comunicación; no importa que no haya palabras. El silencio, acercamiento o alejamiento, la sonrisa o la indiferencia en presencia

de otro (s), tienen un valor comunicativo y se manifiestan quiéranlo o no, es decir, operan como conductas que sólo tiene fin, cuando alguno de los participantes abandona transitoria o definitivamente la situación. Las relaciones interpersonales dadas en los diferentes sistemas sociales, se realizan ineludiblemente en el lenguaje verbal y corporal de la comunicación y cobrando significado, por tanto, todo en el ser humano comunica.

- b. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.- El presente axioma asume que la comunicación humana no se presenta en un sólo nivel, sino que conlleva operaciones en dos niveles distintos. Uno que alude al contenido de lo comunicado y que se realiza mediante el uso de diversos sistemas de signos (en el caso humano, predominantemente lingüísticos a través del discurso) y otro, que refiere a la relación entre los comunicantes; dicho aspecto relacional opera como un 'calificador' que da un cierto marco de entendimiento a todo aquello que se expresa en el contenido de lo comunicado. Es decir, toda comunicación poseerá un contenido (lo que se dice) y una relación (a quién, cómo se dice y que se entiende). Por tanto, se puede advertir que la comunicación no sólo transmite información, sino que al mismo tiempo impone una conducta o un comportamiento.
- c. Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica.- Este axioma hace ver las dificultades que encierra el hecho de contar con ambos lenguajes (digital y analógico) en la comunicación humana. De forma explícita, cuando se hace referencia al concepto de la comunicación digital, es la información que se trasmite a través de símbolos lingüísticos o escritos y resulta ser el vehículo del contenido comunicacional. Por otra parte, cuando se alude al concepto de comunicación analógica, intrínsecamente se está haciendo alusión al área de la relación y vendrá determinada por la conducta no verbal (tono de voz y movimientos corporales). Ahora bien, el modo en que se comunica algo "metacomunica" acerca de la relación existente entre emisor - receptor y marca las pautas en la

interacción. Este concepto hace referencia a todas las señales, gestos y proposiciones intercambiadas en el acto comunicativo para poder ser interpretadas de tal forma que se logre el mismo significado del mismo, es decir, la retroalimentación o feedback.

- d. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según su base en la igualdad o diferencia que surja en la relación.- El axioma relativo a estos aspectos, enfatiza que la naturaleza misma de la relación entre los comunicantes depende de si éstos realizan intercambios de igual o distinto tipo y se pueden agrupar en dos categorías: complementarias o simétricas. En el primer caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro; en el segundo caso, tienden a igualarla recíprocamente. Son relaciones basadas en la diferencia (complementarias), o en la igualdad (simétricas). Una relación simétrica conlleva a que ambos interactuantes puedan realizar el mismo tipo de comportamiento y de hecho, están basadas en esa modalidad de intercambio. Quienes participan de ella, pueden jugarse bromas, llamarse la atención, realizar tareas domésticas, etc. De otro lado, en una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa lo que se describe como la posición superior o primaria, mientras el otro ocupa la inferior o secundaria y se establecen en un contexto social o cultural (p. 26-28).

Importancia de la información a través de la comunicación

Werther y Davis (2008), afirman que:

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, distribución de recursos, compras y ventas. La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones.

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa (p.447).

Formas de comunicación

Robbins y Coulter (2014), las clasifica en:

- a. La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea, se trata de una comunicación formal. Otro ejemplo de comunicación formal es cuando un empleado comunica un problema a su gerente.
- b. La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos. Los empleados crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: (1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y (2) puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces (p. 488).

Problemas en la comunicación gerencial

Sánchez y Ospina (2014), citando Formanchuk (2012), describe cuatro problemas de la gestión de la comunicación interna respecto al líder (gerente), de la manera siguiente:

- a. Falta de credibilidad: el personal no cree en lo que le dice la empresa o su líder, se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa y la empresa no cumple lo que promete.

- b. Falta de coherencia: el personal afirma que los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen; abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con estrategia para dividir, atemorizar o dominar; es común que existan distintas versiones sobre los hechos y que nadie se ocupe de aclarar nada; no se predica con el ejemplo, las declamaciones son “cáscaras vacías”; la empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.
- c. Liderazgos negativos: el líder no sabe, no quiere o no puede comunicarse; el líder no comprende que él es el principal “medio” de comunicación interna; piensa que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea; el líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo; cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
- d. Un mal manejo del poder: todos consideran que para ganar poder hay que esconder información; los altos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba), especialmente la negativa; los líderes quieren utilizar a la comunicación interna como una herramienta de manipulación o de “maquillaje” (p. 19).

Proceso de comunicación

Chiavenato (2001), afirma que el sistema de comunicaciones:

Incluye, como mínimo, dos personas o dos grupos: el emisor (fuente) y el receptor (destino), es decir, quien envía la comunicación y quien la recibe. La fuente constituye el punto inicial, y el destino, el punto final de la comunicación (p. 326).

El mismo Chiavenato (2001), describe estos componentes:

- a. Fuente: representa a la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema. El emisor organiza su idea o mensaje mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona (destino).

- b. Transmisor: indica el medio, proceso o equipo (voz, teléfono, carta, etc.) que codifica y transporta el mensaje a través de algún canal hasta el receptor (destino) que debe recibirlo. En principio, todo transmisor es un codificador de mensaje.
- c. Canal: es el espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes.
- d. Receptor: proceso o equipo que capta y recibe el mensaje en el canal. En consecuencia, el receptor decodifica el mensaje para colocarlo a disposición del destinatario.
- e. Destino: indica la persona, cosa o proceso a quien se destina el mensaje, en el extremo final del sistema de comunicación.
- f. Ruido: perturbación indeseable que tiende a distorsionar y alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos. Incluye las perturbaciones internas presentes como vocalización defectuosa o dificultad de lectura, y las perturbaciones externas como un ambiente bullicioso o distorsiones. El concepto de ruido incluye toda fuente de errores o distorsiones (p. 326).

Comunicación no verbal

Robbins y Coulter (2014), señalan:

Que la comunicación no verbal es aquella que se transmite sin el uso de palabras. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que utiliza también transmiten mensajes a los demás (p. 481-484).

Robbins y Coulter (2014), dicen que, entre las diversas formas de comunicación no verbal, las más conocidas son:

- a. El lenguaje corporal. - son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados. La persona que frunce el entrecejo “dice” algo diferente de aquella que sonrío. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento

como agresividad, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal más adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel personal como profesional.

- b. La entonación verbal. - se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Para ilustrar la manera en que la entonación podría modificar el significado de un mensaje, imagine que un estudiante formula una pregunta a su profesor y éste le responde: “¿Qué quieres decir?”. La reacción del estudiante variará dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono de voz suave y tranquilo comunica interés y transmite un significado diferente que si se emplea una entonación brusca y dando mayor peso la última palabra. Siendo necesario que los gerentes recuerden que cuando se comunican el componente no verbal suele provocar mayor impacto; no es lo que se dice, sino cómo se dice.

Estilos de comunicación

Aguilar y Vargas (2010), manifiestan que en nuestras relaciones interpersonales siempre existen tres maneras de enfrentarlas, como la describen:

- a. La respuesta pasiva. - Es una respuesta en la que las personas: Se comportan de manera pasiva; permiten que violen sus derechos; permiten que los demás se aprovechen de ella; no logran sus objetivos; se sienten frustradas, infelices, heridas y ansiosas; se muestran inhibidas y retraídas; permiten que los demás decidan por ellas.
- b. La respuesta asertiva. - En este tipo de respuesta las personas: Protegen sus propios derechos y respetan los de los demás; logran sus objetivos sin detrimentos de los otros; se sienten bien consigo

mismos y tienen confianza; se muestran sociables y emocionalmente expresivos; deciden por sí mismos.

- c. La respuesta agresiva.- Aquí las personas: Violan los derechos de los demás; logran sus objetivos a costa de los demás; son beligerantes, humillan y desprecian a los demás; son explosivas de reacción imprevisible, hostil e iracunda; se meten en las decisiones de los demás. (p. 4).

Asertividad

Madrigal (2009), afirma que el asertividad es:

Una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal. La conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas (p. 63).

Ferrero y Martin (2013), nos dicen que:

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

Autoestima y asertividad

Castanyer (2014), señala que:

La autoestima está estrechamente ligada al asertividad cuando: La persona con baja autoestima depende de los demás para sentirse valida

y digna, ya sea a través de obtener cariño y apoyo (conducta sumisa) o control y poder (conducta agresiva). La persona asertiva es la que no depende de la evaluación de los demás y puede permitirse dar opiniones contrarias a la mayoría, o ser incomprendida o incluso rechazada sin por ello rebajar su autoconcepto de valía (p. 79).

Conducta asertiva en la organización

Montané (2008), afirma que:

La conducta asertiva se desarrolla cuando se produce una comprensión o toma de conciencia de la necesidad de cambiar estándares establecidos en la organización, que pueden perjudicar el éxito de la tarea y que traen consigo la afectación de la eficiencia y los resultados. Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y “atreverse” a comunicarlas a la dirección en situaciones en que esta no los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica (p.27).

Ventajas del comportamiento asertivo

Según Puchol et al. (2003), manifiestan que las ventajas de un comportamiento asertivo son:

- a. Para la persona. - Se sentirá más satisfecha de sí misma y de su manera de llevar las dificultades o situaciones delicadas; obtendrá el máximo partido de sí misma y de sus colaboradores; existen mayores posibilidades de obtener resultados y logros más satisfactorios para todos; reducirá su nivel de estrés, porque es más factible anticiparse a las situaciones de conflicto, tratándolas de forma competente.
- b. Para las empresas. - una plantilla laboral más segura y más competente; departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad; más trato directo, menos subterfugios; las cuestiones se resolverán en primera instancia, antes de que se conviertan en un problema a largo plazo (p. 127-128).

Comunicación asertiva

Remor y Amorrós (2013), afirman que la comunicación asertiva:

Son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses sin violar o menospreciar los derechos de los demás (p. 2).

Sánchez y Ospina (2014), nos dicen que:

“En el entorno organizacional, la comunicación asertiva será entonces imponer conductas logrando una respuesta esperada, acatar. Así que la comunicación no es más que el efecto previsto de lograr la motivación en el colaborador para la consecución de las metas” (p. 21).

Resultados de la comunicación asertiva

Sánchez y Ospina (2014), señalan que:

El carácter social e intersubjetivo de la comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador, intrínsecamente en el clima organizacional y según el creador de la Teoría Linkert (Rensis Linkert), obtendrá como resultado los siguientes aspectos: productividad de la organización, pertenencia e identidad, calidad en el servicio, sentido de permanencia del colaborador y ambiente laboral respetuoso. La comunicación asertiva logra que el colaborador participe motivadamente en la toma de decisiones para poder satisfacer su pertenencia y de esta manera sentirse identificado con la razón de ser de la misma, incrementando sus tareas para la calidad en el servicio, tanto a nivel interno como externo de la empresa. Cuando es aplicada la comunicación asertiva, esta defiende claramente un medio ambiente laboral respetuoso; ya que tiene en cuenta al sujeto colaborador como un ser humano con necesidades

intrínsecas y extrínsecas, lo que conlleva a la permanencia de los colaboradores en la organización (p. 22-23).

Mejora de la comunicación

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), afirman:

Que los administradores que se esfuerzan por ser mejores comunicadores tienen dos tareas que cumplir. En primer lugar, deben mejorar sus mensajes: la información que quieren transmitir. Segundo, deben mejorar su comprensión de lo que otros quieren comunicarles.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), refieren que para la mejora de la comunicación en la organización deben seguir las siguientes técnicas:

- a. Seguimiento.- consiste en suponer que uno fue entendido mal y, siempre que sea posible, determinar si se recibió el significado pretendido.
- b. Regular el flujo de la información.- la regulación de la comunicación garantiza el flujo óptimo de la información, lo que elimina la barrera de la “sobrecarga de información”. La comunicación se regula en términos de calidad y cantidad.
- c. Pedir retroalimentación.- la retroalimentación es un elemento importante de la buena comunicación bidireccional. Ofrece un canal para que el receptor responda y el emisor determine si el mensaje se recibió y produjo la reacción esperada.
- d. Empatía.- consiste en pensar más en el receptor que en el emisor. La forma de la comunicación depende en buena medida de lo que se sepa del receptor. La empatía requiere que el emisor se ponga en los zapatos del receptor para anticipar cómo puede decodificar el mensaje. La empatía es la capacidad de asumir el lugar de otra persona, con sus puntos de vista y emociones.
- e. Repetición.- es un principio aceptado de aprendizaje. Introducir la repetición o redundancia en la comunicación (en especial la de índole

técnica) garantiza que, si no se entiende una parte del mensaje, otras partes llevarán el mismo mensaje. Los nuevos empleados reciben la misma información básica de varias formas diferentes cuando se unen a la organización.

- f. Cultivar la confianza mutua.- los administradores que establecen un ambiente de confianza ven que el seguimiento de cada comunicado es menos importante, y que los subordinados entienden menos si no se refuerza la comunicación.
- g. Oportunidad.- los individuos están expuestos a miles de mensajes diarios. Muchos de estos mensajes no se decodifican ni reciben por la imposibilidad de asimilarlos todos. Es importante que los administradores tomen nota de que cuando se comunican con un receptor, éste recibe al mismo tiempo otros mensajes.
- h. Simplificar el lenguaje.- la comunicación eficaz consiste en transmitir comprensión además de información. Si el receptor no entiende, no hubo comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamamientos y símbolos que resulten significativos para el receptor.
- i. El sistema de rumores.- es un mecanismo de adelanto y en muchos casos es más rápido que los sistemas formales por los que pasa. Como son flexibles y se dan en la comunicación en persona, transmiten la información con rapidez. La renuncia de un ejecutivo puede ser moneda común mucho antes de su anuncio oficial (p. 438-441).

Comunicación efectiva

Robbins y Coulter (2014), indican que los gerentes para ser unos comunicadores más efectivos deben realizar lo siguiente (p. 485-487):

- a. Uso de la retroalimentación. Los problemas en la comunicación como malentendidos y las imprecisiones ocurren con menos frecuencia si el gerente obtiene retroalimentación, verbal y no verbal. Por ejemplo, hacer preguntas sobre un mensaje para determinar si se recibió y se

- entendió o pedir al receptor que repita el mensaje en sus propias palabras.
- b. Simplificación del lenguaje. El lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben tomar en cuenta a quién se dirigirá el mensaje y adaptar el lenguaje a esas personas. La comunicación efectiva se logra cuando un mensaje se recibe y se entiende.
 - c. Escucha activa. Cuando alguien habla, nosotros oímos, pero, a menudo, no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es pasivo. La capacidad de escuchar mejora si se desarrolla empatía con el emisor.
 - d. Control de las emociones. Las emociones pueden nublar y distorsionar la comunicación. Un gerente molesto puede malinterpretar un mensaje entrante y no comunicar. Se promueven la participación en sus mensajes de salida con claridad y precisión. Es necesario calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse.
 - e. Observación de las señales no verbales. Es importante asegurarse que las acciones concuerden y refuercen las palabras que las acompañan. Un comunicador efectivo cuida sus señales no verbales para asegurarse que transmitan el mensaje deseado.

2.2.2. Liderazgo efectivo

Definición

Ivancevich, Konopaske, y Matteson (2006), definen el liderazgo como:

El proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. Advierta que, como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder informal puede ser de todo punto tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal (p. 492).

Por su parte Jones y George (2010), nos dicen:

Que el liderazgo como el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. Por consiguiente, la persona que ejerce tal influencia es un líder (p. 497).

Robbins y Coulter (2014), señalan:

Que un líder es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa, y el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes (p. 536).

Puchol (2007), menciona que:

El liderazgo, según Likert, “Siempre para ser efectivo debe tenerse en cuenta a las personas específicas a las que dirige. No existen reglas generales: el líder debe adaptarse a las peculiaridades de sus subordinados, a sus valores, a sus costumbres y a sus expectativas” (p. 386).

Hellriegel y Slocum (2009), refieren:

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos

Rasgos del líder

Hitt, Black y Porter (2006), nos dice que entre los rasgos más indicados para predecir el liderazgo eficaz, se destacan (p. 361):

- a. Impulso: Un alto nivel de energía, esfuerzo y tenacidad en la búsqueda de objetivos.
- b. Motivación para liderar: Un fuerte deseo de influir en los demás y de utilizar el poder para relacionarse con los demás.
- c. Honestidad/integridad: Digno de confianza. Es alguien en cuya palabra se puede confiar y que casi seguro realizará lo que dijo que haría.
- d. Confianza en sí mismo: Alta seguridad en las capacidades propias. En extremo este rasgo suele ser negativo pues crearía un sentido de infalibilidad o una actitud de arrogancia que ganaría la antipatía de los seguidores.
- e. Madurez emocional: Permanecer sereno bajo presión y con estrés. Los individuos maduros tienden a valorar con precisión sus fortalezas y sus debilidades; además, tienden poco a centrarse en sí mismas y a reaccionar a la defensiva cuando se les critica.

Componentes del liderazgo

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirman:

Que cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo”.

Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

- a. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- b. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- c. La capacidad de inspirar; y
- d. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (p. 442).

Fuentes de poder en el liderazgo

Bateman y Snell (2009), señalan:

Que el poder es esencial para el liderazgo efectivo. Uno de los primeros enfoques y que sigue siendo de los más útiles para entender el poder lo ofrecen French y Raven: sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones. a. Poder legítimo.- El líder con poder legítimo tiene el derecho, o la autoridad, de decir a otros lo que tienen que hacer; los empleados están obligados a cumplir con las órdenes legítimas. b. Poder de recompensa.- El líder que tiene poder de recompensa influye en otros porque controla recompensas valiosas; la gente cumple con los deseos del líder para recibir estas recompensas. c. Poder de coerción.- El líder con poder de coerción ejerce control sobre sanciones, y la gente cumple para evitarlas. d. Poder referente.- El líder con poder referente tiene características personales que atraen a otros; la gente cumple por admiración, gusto personal, un deseo de aprobación o un deseo de ser como el líder y e. Poder de pericia El líder que tiene poder de pericia tiene cierta experiencia o conocimiento; la gente cumple porque confían en que pueden aprender de esa pericia, o pueden obtener algo de ella (p. 439-440).

Estilos de liderazgo

Hellriegel y Slocum (2009), afirman que el estilo de liderazgo correcto dependerá del grado de madurez de los seguidores, clasificándolo en:

Estilo directivo: el líder usa el estilo directivo proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca. Con el estilo directivo el líder puede asegurarse de que los empleados nuevos se desempeñen bien, lo cual establece bases sólidas para su éxito y satisfacción en el futuro. **Estilo persuasivo:** el líder provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda al seguidor a adquirir confianza y a sentirse motivado. Cuando la madurez del seguidor para

una tarea específica aumenta, el gerente debe seguir proporcionándole cierto comportamiento de guía, porque el empleado no está aún del todo listo para asumir la responsabilidad total para desempeñar la tarea. **Estilo participativo:** el líder fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados. El gerente debe mantener una comunicación abierta, pero ahora lo hace escuchando de forma activa y ayudando al seguidor cuando éste se esfuerza por utilizar lo que ha aprendido. **Estilo delegador:** el líder les asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones. La delegación es efectiva en esta situación, porque el seguidor tiene la competencia y la motivación para asumir plena responsabilidad de su trabajo. El gerente tal vez todavía identifique problemas, pero la responsabilidad de poner en práctica los planes se deposita en el seguidor (p. 280).

Liderazgo y calidad total

Covey (2013), señala:

Que la calidad total es una expresión de la necesidad del perfeccionamiento constante en cuatro áreas: **El desarrollo personal y profesional**. Es el enfoque de la calidad desde adentro hacia afuera. Adentro-afuera significa empezar primero con uno mismo, con nuestros paradigmas, con nuestro carácter y con nuestros motivos. Este enfoque nos suele exigir cambios personales, no cambios de personal. Las personas son los programadores, y ellas ven a los sistemas y a la estructura como la manifestación exterior de su propio carácter y capacidad. Si usted quiere perfeccionar el programa, trabaje primero sobre el programador; la gente es quien produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de la organización, que son los brazos y las manos de las mentes y de los corazones de la gente. Enfocar la calidad desde el ángulo humano armoniza a los sistemas con los procesos, libera la creatividad y energía latentes, y produce nuevos beneficios que alcanzan a los niveles de base. Los programas de

perfeccionamiento personal y organizacional se construyen sobre la base de una retroalimentación precisa, no de datos sociales imprecisos.

Las relaciones interpersonales. La calidad total en el nivel interpersonal significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar de buena fe, no con temor. La cultura de una empresa, al igual que el cuerpo humano, es un ecosistema de relaciones interdependientes, que deben ser equilibradas sinérgicamente y basarse en la confianza para lograr la calidad. Las cuentas bancarias emocionales pueden volatilizarse muy rápidamente, en especial cuando se violan las expectativas de continuo perfeccionamiento y comunicación. Si la comunicación no se lleva a cabo, la gente comienza a hurgar en su memoria y en sus temores, a resucitar episodios negativos y a hacer planes basándose en ellos.

La eficacia gerencial. La calidad gerencial consiste básicamente en fomentar los convenios de gestión yo gano/tú ganas y de compañerismo, asegurándonos que están “sincronizados” con lo que a esa persona le sucede por dentro y con lo que pasa en la organización. Esos convenios yo gano/tú ganas están sujetos a renegociación en cualquier momento —idealmente sobre una base sinérgica, no de regateo de posiciones— y abiertos a todas las tendencias y vicisitudes del mercado. Hay, pues, una sensación de apertura en ambas direcciones. La forma de pensar yo gano/tú ganas crea el trabajo en equipo. La de yo gano/tú pierdes genera rivalidades. Para obtener la cooperación de yo gano/tú ganas, la lealtad hacia la organización y la constancia con la finalidad, necesitamos unidad interna. La competencia yo gano/tú pierdes se alimenta al hablar mal de otros a sus espaldas. Si usted tiene un problema con alguien, vaya a verlo, discuta el asunto con él, conversen a fondo y luego emprenda la creación de un equipo. La rivalidad trastorna la cultura de una organización.

La productividad organizacional. El liderazgo proactivo surge de la conciencia de que no somos un producto de nuestros sistemas ni de nuestro medio, de que esas cosas ejercen gran influencia sobre nosotros, pero que podemos decidir cómo responderles. La

proactividad es la esencia del verdadero liderazgo. Todo gran líder posee un alto nivel de energía y visión proactiva. La calidad no siempre significa hacer mejor las cosas, sino hacerlas de modo diferente. El punto clave del perfeccionamiento organizacional constante es la resolución de problemas en torno de la información que nos dan todos aquellos que tienen interés en la empresa. Las verdaderas mejoras en la calidad se dan cuando la gerencia comienza a solucionar problemas según la información que aportan todos los interesados en la empresa.

Inteligencia emocional y el liderazgo

López, Fuentes y Moreno (2018), aseguran:

Que para lograr la máxima eficacia del liderazgo hay que tener en cuenta que este contiene un fuerte componente ético y, por tanto, necesita, según Goleman, disponer de inteligencia emocional, la cual se encuentra sustentada por los siguientes componentes: **Autoconciencia**: supone el conocimiento de uno mismo, conocer las emociones e impulsos, las potencialidades, limitaciones y la confianza para desempeñar determinadas funciones. **Autogestión**: se centra en la meditación, reflexión y control de los impulsos, sentimientos, motivaciones a la hora de realizar diversas tareas. **Empatía**: se basa en el respeto de los ideales y las creencias de las personas que nos rodean. Hay que saber situarse en el lugar de estas personas para comprender, en muchas ocasiones, su forma de pensar y actuar, sin criticar ni discriminar sus posturas planteadas o llevadas a cabo en la entidad. **Social**: hoy en día nadie se encuentra aislado de los demás, siempre hay alguien que establece una relación con otra persona. El líder debe fomentar las relaciones sociales dentro de la organización, debe crear vínculos y nexos de unión que promuevan el sentimiento de cohesión y lucha común por recorrer el camino hacia la meta de manera eficaz (p. 5).

Liderazgo transformacional

Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que el liderazgo transformacional implica:

Anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. Visionarios, inspiradores, osados y éticos son calificativos que describen a los líderes transformacionales. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno. (p. 301-304).

Hellriegel y Slocum (2009), describe sus componentes del liderazgo transformacional, como sigue:

Consideración individualizada.- es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores. Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación. Se alienta el diálogo abierto con los seguidores. Las habilidades para escuchar son marcadas. Los líderes transformacionales atribuyen facultades de decisión a sus seguidores. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan un apoyo o una dirección adicionales y para evaluar su progreso. **Estimulación intelectual.**- es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores para que “piensen por cuenta propia”, siendo innovadores y creativos. Instan a sus seguidores a que cuestionen los supuestos, exploren nuevas ideas y métodos y

aborden las antiguas situaciones con nuevas perspectivas. **Motivación que inspira.**- es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Una visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. El líder necesita las competencias para traducir los conceptos abstractos e intangibles de una visión amplia a metas comprensibles y concretas con las cuales se puedan asociar los seguidores e identificar las acciones requeridas. **Influencia idealizada.**- es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. El carisma implica motivar y dirigir a los seguidores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Los líderes transformacionales demuestran las conductas que los seguidores tratan de reflejar. Los seguidores por lo común admiran y respetan a esos líderes y confían en ellos (p. 301-304).

La variable liderazgo transformacional se apoya en las siguientes dimensiones:

Manejo de atención. - Esta dimensión se enfoca en cuidar atención cuidadosa a las personas con las que se comunica. Prefiere centrarse en los temas esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad esos puntos clave. Tiene ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas que se tratan.

Indicadores a utilizar: Atención de personas, puntos clave y prioridades

Manejo de significado. - Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque innovador.

Indicadores a utilizar: Habilidades, comunicación, mensaje e Innovación

Manejo de confianza. - El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas,

evitar cambios “bruscos” en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras.

Indicadores a utilizar: Percepción, confiabilidad, cumplimiento

Manejo propio. - Se relaciona con sus actitudes generales hacia usted mismo y hacia los demás, es decir su preocupación global por otros y sus sentimientos, así como “ocuparse” de los sentimientos sobre usted mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio).

Indicadores a utilizar: Actitudes, sentimientos y autoestima

Manejo de riesgo. - Los líderes transformacionales eficaces se mezclan a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para protegerse contra fracasos o culpas. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso.

Indicadores a utilizar: eficacia, Decisiones y Resultados

Manejo de sentimientos. - Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los amos de su propio comportamiento; es decir se sienten competentes, Tienen una sensación de comunidad, de “participación con sus compañeros y colegas de trabajo.

Indicadores a utilizar: Responsabilidad, competencias y participación.

Liderazgo de equipo

Robbins y Coulter (2014), señalan:

Que el reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipo efectivos; deben adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y entender cuándo deben intervenir. Además, los líderes de equipo efectivos ya lograron dominar el difícil equilibrio entre saber cuándo deben dejar solos a sus equipos y cuándo deben involucrarse. Una investigación que estudió a compañías que se reorganizaron alrededor de equipos de empleados encontró ciertas

responsabilidades comunes en todos los líderes, las cuales incluían el entrenamiento, la facilitación, el manejo de problemas disciplinarios, la revisión del equipo y del desempeño individual, la capacitación y la comunicación. Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en concentrarse en dos prioridades: (1) administrar los límites externos del equipo y (2) facilitar el proceso de equipo (p. 547).

Dimensiones para lograr un liderazgo efectivo

Covey (2013), afirma:

Que el liderazgo y la forma de vida centrados en principios se acogen a cuatro fuentes internas de fortaleza siendo estas: **Seguridad**. Representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal. Existen, por supuesto, diferentes grados de seguridad que va desde un profundo sentido del alto valor intrínseco de uno mismo en un extremo, hasta una dilatada inseguridad en el otro extremo. **Guía**. Es la orientación que recibimos en nuestra vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen nuestra toma de decisiones y nuestro modo de actuar. Esta especie de “monitor interno” nos sirve como una conciencia. **Sabiduría**. Ella nos sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y se relacionan, unas con otras, las diversas partes y principios. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. Es una unidad, una totalidad integrada y **Poder**. Es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces (p. 24, 25).

2.2. Definición de términos básicos.

Actitud.

Forma en que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

Aprendizaje.

Cambio casi permanente en el conocimiento o conducta, que resulta de la experiencia o la práctica.

Autoestima.

La autoestima es el conjunto de percepciones, imágenes, pensamientos, juicios y afectos sobre nosotros mismos.

Comportamiento.

Forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

Compromiso.

Forma de manejar el conflicto en la cual cada parte está interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación y a hacer concesiones.

Eficacia

Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes establecieron y del grado en que esa organización alcanza tales metas.

Eficiencia

Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.

Empatía

Es la capacidad cognitiva de percibir (en un contexto común) lo que otro ser puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona cuando se afecta a otra.

Estrategia

Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos importantes que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Expectativa

Sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo.

Habilidad

El producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad.

Información.

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Lenguaje

Sistema de signos que utiliza una comunidad para comunicarse oralmente o por escrito.

Objetivo

Es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

Percepción

Proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta lo que ve, oye, toca, huele y saborea para darle significado y orden al mundo que la rodea.

Poder

Es la autoridad que una o varias personas disponen para llevar el mando de alguna tarea o trabajo, concretar algo que deseen o imponer un mandato.

Proceso

Conjunto secuencial de actividades, diseñado para guiar a un resultado específico.

Retroalimentación

Información que por lo regular reciben los individuos por parte de sus superiores acerca de su desempeño en un trabajo.

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Trabajo de equipo

Es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común

Visión

Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

3. MATERIALES Y METODOS.

3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

Tipo de estudio

Descriptivo

La investigación fue de tipo descriptivo, porque expresa el comportamiento de las variables en estudio: comunicación asertiva y liderazgo efectivo. En este caso será la actual situación de la comunicación asertiva y el liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Diseño de investigación.

En esta investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental, toda vez que no existió manipulación deliberada de variables y se centralizará en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

De tipo transversal porque la recolección de datos se concretizó en un solo corte de tiempo. Además, a través de los instrumentos se obtuvieron información necesaria para el análisis de la medición de variables.

Se empleó el diseño de una sola casilla, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

Ox = Comunicación asertiva.

Oy = Liderazgo efectivo.

3.2 Población, muestra y muestreo

Población.

Población “Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2005). En la presente investigación la población estuvo constituida por personal administrativo nombrado y contratado según su régimen laboral, que asciende a un total de 57 trabajadores entre funcionarios, servidores administrativos que laboran en la municipalidad distrital de Aguas Verdes (MDAV- UP-2019).

Muestra y muestreo

La muestra fue por conveniencia porque los elementos a ser considerados, fueron el mismo número de trabajadores que constituyeron la población, que ascienden a 57 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos de la MDAV. Se empleó el muestreo por conveniencia o intencional (Cochran, 1992)

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Métodos de investigación.

Según Velásquez y Rey (2007), refieren:

A los procedimientos que permitieron la elaboración teórica de los datos, los que posibilitan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., y en tal sentido se manifiesta de forma general; en el desarrollo de la investigación. Aplicándose los métodos siguientes:

Método descriptivo

Por cuanto se describieron todo el comportamiento de las variables comunicación asertiva y el liderazgo efectivo a través de sus indicadores, percibida por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes; con el objetivo determinar en qué medida la

comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la institución municipal.

Método analítico. Se empleó, sobre todo al momento del procesamiento de toda la información recopilada a través de una variada documentación, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada se catalogará y se extraerán los temas más relevantes respecto de nuestra formulación del problema, hipótesis y objetivos.

Método sintético. Se utilizó durante la elaboración de las conclusiones, las mismas que permitieran elaborar recomendaciones para dar solución al problema planteado en la investigación. También se utilizó al momento de evaluar las figuras, las entrevistas y al momento de elaborar el resumen en el marco teórico.

3.3.2. Técnicas de recolección de datos.

De acuerdo a Bernal (2006), en la ejecución de trabajo se emplearon las siguientes técnicas:

1. Análisis documental

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, recopilando la información mediante fichas bibliográficas de las variables en estudio.

2. Técnica de la encuesta

Se diseñó un cuestionario de las variables comunicación asertiva y el liderazgo efectivo luego se aplicaron tipo entrevista a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes (Ver Anexo N° 03, 04 y 05).

3.3.3. Instrumentos

1. Para el análisis documental

Se emplearon fichas bibliográficas las que permitirán recoger información de los textos, revistas e informes científicos e informes administrativos y boletines

2. Para la técnica de la encuesta

Se diseñaron cuestionarios, estructurándose las preguntas de acuerdo a

los indicadores de cada variable en estudio, dirigidos a los trabajadores administrativos Municipalidad Distrital de Aguas Verdes (Ver Anexo N° 05).

El instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta para las variables de comunicación asertiva y liderazgo efectivo se aplicaron a una muestra universal o muestreo no probabilístico por conveniencia, a los cincuenta y siete (57) trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos de la MDAV; un cuestionario estructurado con un total 30 ítems; se emplearán para su medición la escala de Likert: De acuerdo (DA) =3; Indeciso (I)= 2; En desacuerdo (ED)= 1, (Hernández et al., 2014).

3.3.4. Confiabilidad y validez del Instrumento.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach". La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados" Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación" (Welch y Comer, 1988).

Para determinar la fiabilidad del instrumento se procedió con una muestra compuesta por 57 usuarios que laboran en la MDAV, cabe indicar que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas.

Estadístico de fiabilidad

Cronbach's Alpha	N° of Ítems
0,888	30

Fuente: Cuestionario

En índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,888 para las 30 preguntas es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría. Se procedió a utilizar la técnica de la entrevista mediante la aplicación de un instrumento plasmado en un cuestionario para cada variable compuesto por 30 preguntas en escala de Likert. (Tabla 1).

3.4. Procesamiento y análisis de datos

A. Recolección de datos

La información que se requirió en la investigación fue recogida en forma personal por los investigadores, aplicándose la técnica documental, empleando las fichas bibliográficas para extraer información de los textos bibliográficos, artículos académicos, registros e informes de la institución en estudio, en cuanto a la recolección de datos de la variable comunicación asertiva y liderazgo efectivo; empleándose la técnica de la encuesta empleándose como instrumento un cuestionario que contienen ítems relacionados con los indicadores de cada variable.

B. Procesamiento de datos

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comenzó una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Los investigadores siguieron un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos, describiéndose a continuación:

1. Validación. El proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado.
2. Codificación. Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas.
3. Introducción de datos. Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un

medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o un USB.

4. Tabulación y análisis estadísticos. La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta.

En el procesamiento de datos se empleó el programa Excel.

C. Análisis de datos

Aplicándose el Programa Excel, se obtuvieron figuras y tabla para la discusión y contrastación de la hipótesis y resolución del problema. El análisis de la información, se efectuó de manera coherente a fin de determinar en qué medida la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2019.

3.5. Variables y operacionalización.

Variable 1:

Comunicación asertiva

Definición conceptual

Son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses sin violar o menospreciar los derechos de los demás (Remor y Amorrós, 2013, p. 2).

Indicadores:

- a. Uso de la retroalimentación.
- b. Simplificación del lenguaje.
- c. Escucha activa.
- d. Control de las emociones.
- e. Observación de las señales no verbales

Definición operacional

Los datos para la medición de los indicadores planteados en el presente trabajo de investigación, se obtendrá de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta utilizando un cuestionario conteniendo 15 ítems con la escala de Likert: De acuerdo (DA)=3, Indeciso (I)=2, en desacuerdo (ED)=1, instrumento dirigido a la muestra de 57 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos, en horarios de trabajo (Ver Anexo N° 01 y 02).

Variable 2:**Liderazgo efectivo.****Definición conceptual**

Jones y George (2010), nos dicen. “Es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 497).

Indicadores

- a. Seguridad
- b. Guía.
- c. Sabiduría.
- d. Poder.

Definición operacional

Los datos para la medición de los indicadores planteados en el presente trabajo de investigación, se obtendrá de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta utilizando un cuestionario conteniendo 15 ítems con la escala de Likert: son: De acuerdo (DA)= 3, Indeciso (I)= 2, en desacuerdo (ED)= 1, instrumento dirigido a la muestra de 57 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos, en horarios de trabajo (Ver Anexo N° 01 y 02).

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Indicadores	Preguntas	Instrumento y escala de medición
Comunicación asertiva	a. Uso de la retroalimentación	01, 02, 03	Cuestionario, con 30 ítems, con la escala de Likert De acuerdo (DA)= 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1
	b. Simplificación del lenguaje	04, 05, 06	
	c. Escucha activa	07, 08, 09	
	d. Control de las emociones	10, 11, 12	
	e. Observación de las señales no verbales	12, 14, 15	
Liderazgo efectivo	a. Seguridad	15, 16, 17, 18, 19	
	b. Guía	20, 21, 22, 23	
	c. Sabiduría	24, 25, 26	
	d. Poder	27, 28, 29, 30	

4. RESULTADOS.

Después de del procesamiento de los datos contenidos en las encuestas, se presenta información relacionadas con las variables comunicación asertiva y liderazgo efectivo, mediante figuras, que describen el comportamiento de las mismas:

Para el Objetivo específico 1: Analizar las técnicas de la comunicación asertiva: uso de la retroalimentación, simplificación del lenguaje, escucha activa, control de emociones y observaciones de señales no verbales.

Variable: Comunicación asertiva

Uso de retroalimentación

En la Fig. 01, muestra que el personal administrativo conformado funcionarios, servidores administrativos que laboran en la Municipalidad, ante la interrogante de que, si el jefe inmediato precisa de respuesta ante sus inquietudes y dudas, respondieron estar de acuerdo en el 49%, indecisos en 33% y en desacuerdo en 18%.

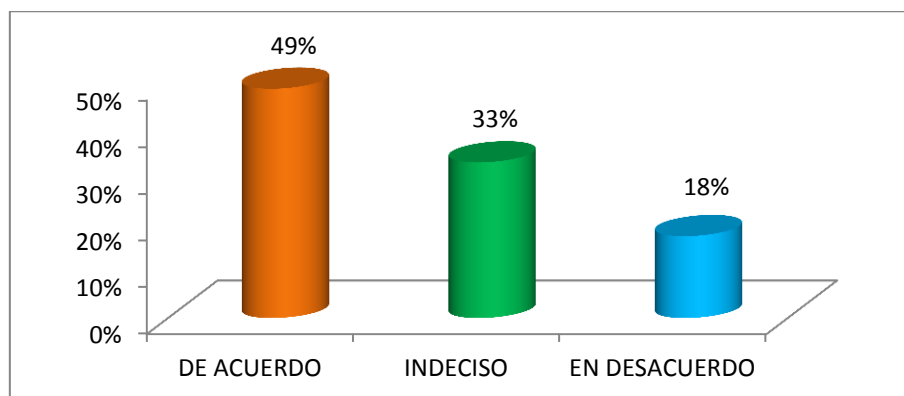


Fig. 01: Respuesta del jefe inmediato ante dudas e inquietudes de los colaboradores

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Del total de encuestados, el 49%, opinaron que están de acuerdo, indecisos 30% y en desacuerdo en 21%, en la percepción del mensaje que contribuye a incrementar la eficiencia (Fig. 02).

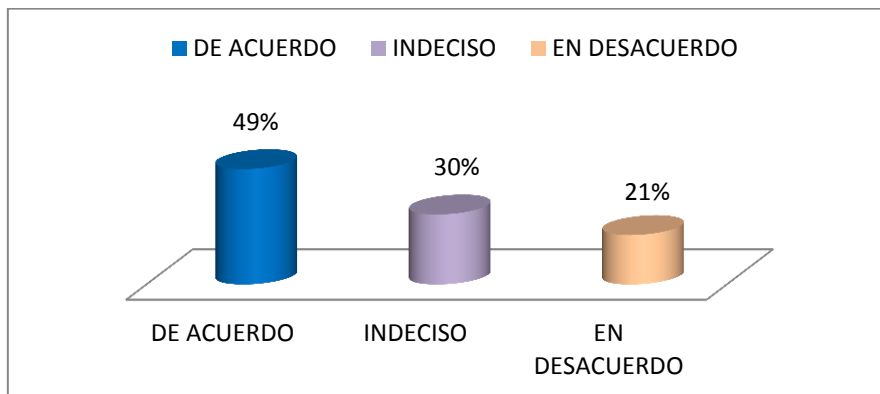


Fig. 02: Percepción del mensaje contribuyendo a la eficiencia

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Se puede distinguir en la Fig. 03, que del total encuestados el 51% están de acuerdo, los trabajadores indecisos fueron el 28% y en desacuerdo en 21%, en que existe una comunicación empática entre colaboradores y el jefe inmediato superior.

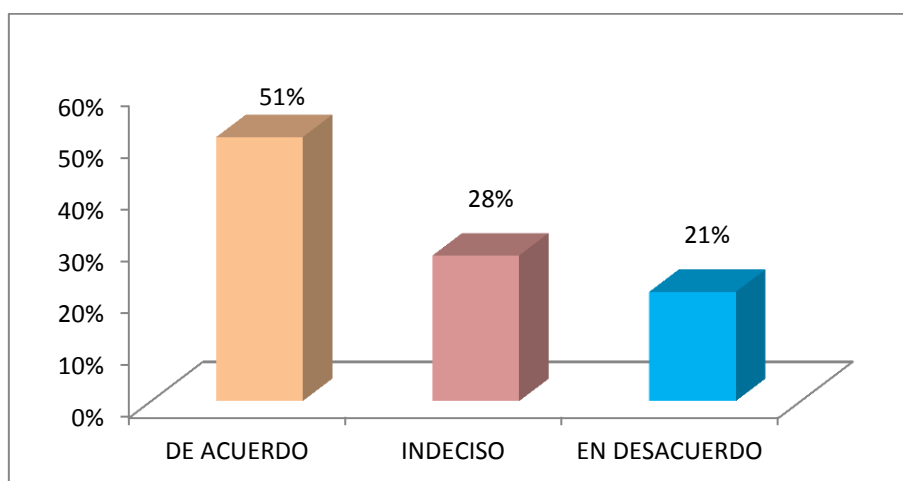


Fig. 03: Comunicación empática entre colaborador y jefe inmediato

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Simplificación del lenguaje

En la Fig. 04, se puede apreciar que la comunicación es abierta entre el personal de la institución edil, expresaron estar de acuerdo el 47%, opinaron su indecisión en 32% y respondieron estar desacuerdo el 21%.

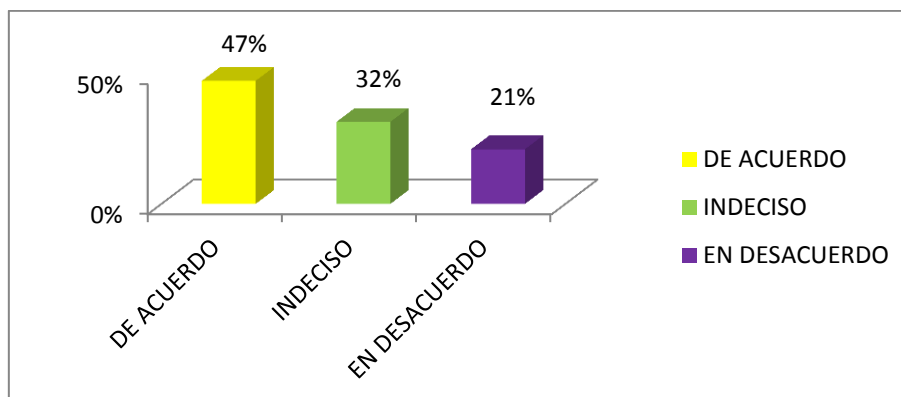


Fig. 04: comunicación abierta entre el personal de la institución

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 05, se aprecia que al entrevistarlos a los trabajadores con el ítem referido al empleo del lenguaje indicado al transmitir órdenes e instrucciones; del total de trabajadores el 56% manifestaron estar de acuerdo, el 30% estuvieron indecisos y en desacuerdo el 14%.

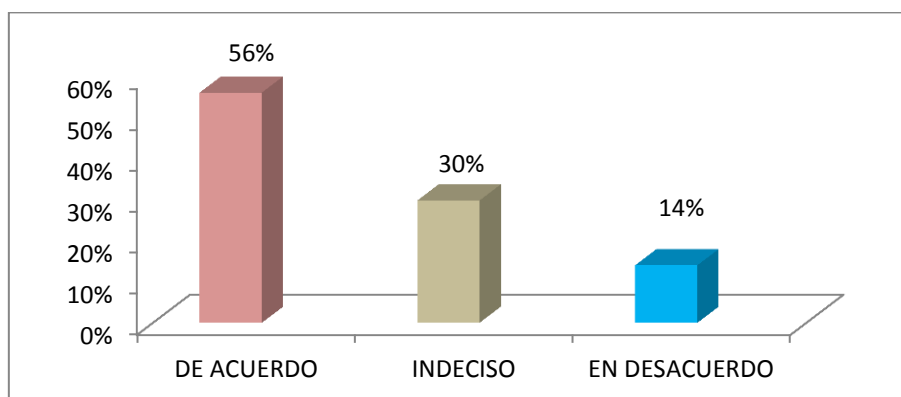


Fig. 05: Emplea de lenguaje indicado al transmitir órdenes.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

La Fig. 06, muestra que, del total de trabajadores, dijeron estar de acuerdo el 47%, que emplean un lenguaje apropiado para un mejor entendimiento entre todos los trabajadores de la municipalidad, estuvieron indecisos el 32% y están en desacuerdo el 21%.

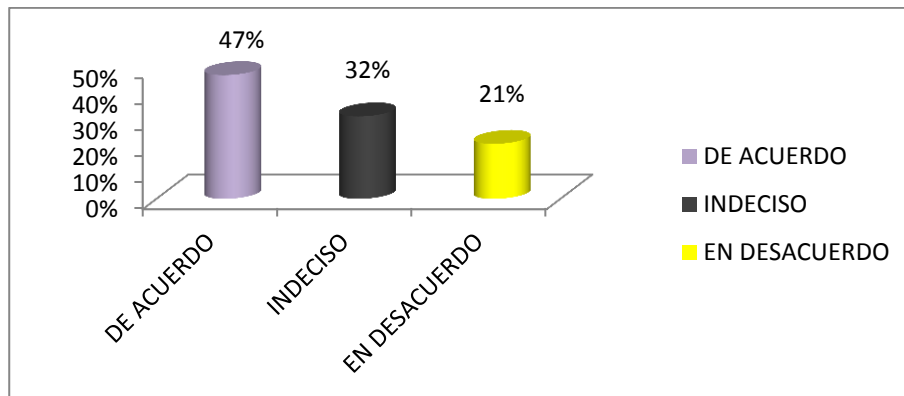


Fig. 06: Empleo de un lenguaje apropiado para un mejor entendimiento

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Escucha activa

Se puede observar en la Fig. 07, que los colaboradores prestan atención al mensaje de los colaboradores dentro de la municipalidad, mostraron estar de acuerdo el 49%, manifestaron su indecisión el 33% y opinaron su desacuerdo el 18%.

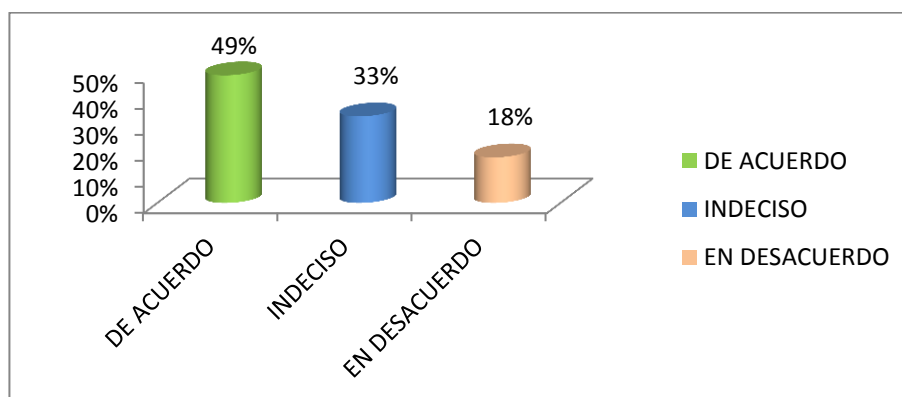


Fig. 07: Presta de atención al mensaje de sus colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores.

En cuanto a la participación del personal en toma de decisiones y actividades de grupo los colaboradores de la municipalidad respondieron estar de acuerdo el 49%, indicaron estar indecisos el 30% y en desacuerdo 21%.

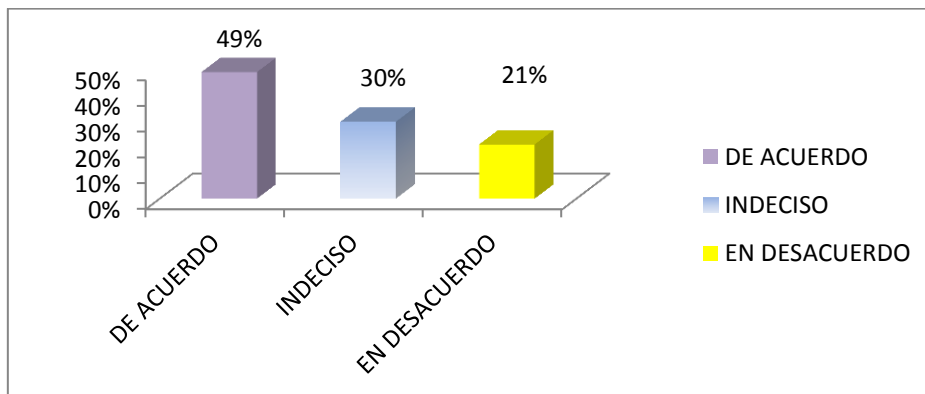


Fig. 08: Participación del personal en toma de decisiones y actividades de grupo.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 09, muestra la predisposición de los colaboradores para conversar, manifestaron estar de acuerdo el 43%, respondieron estar el 30% y el 23% dijeron estar en desacuerdo. Es decir que existe comunicación dentro y fuera de las áreas de trabajo para mejorar el servicio municipal.

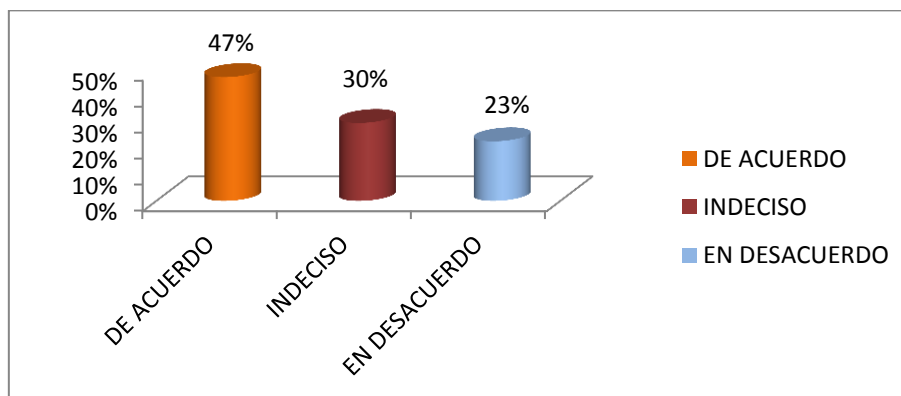


Fig. 09: Predisposición de los colaboradores para conversar

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Control de emociones

Se puede observar en la Fig. 10 que del total de trabajadores el 46%, señalaron que están de acuerdo, el 35% indicaron estar indecisos y el 19% opinaron estar desacuerdo, a la reserva y cautela de la información y opiniones de los colaboradores en la municipalidad.

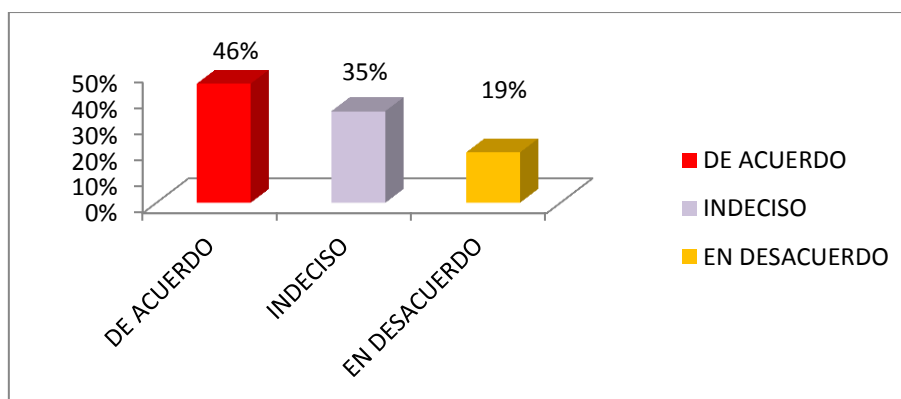


Fig. 10: Reserva y cautela de la información y opiniones.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 11, muestra que se comunican sin perjudicar sentimientos de los colaboradores y/o jefes inmediatos; al respecto indicaron que están de acuerdo en el 49%, indeciso en 28% y en desacuerdo en 23%.

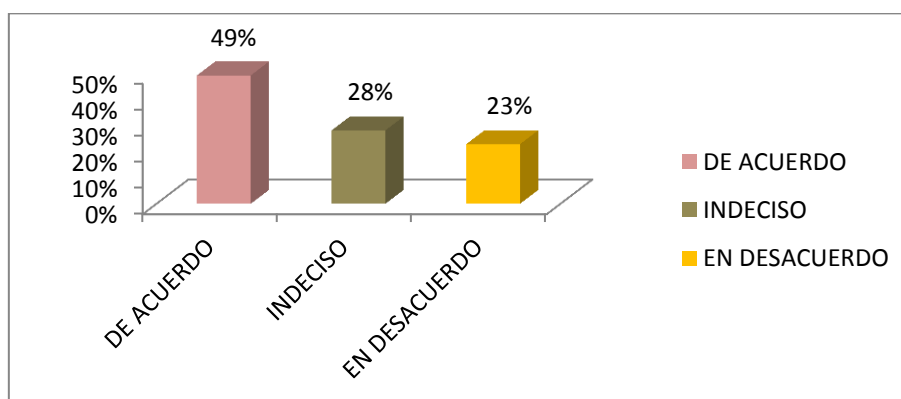


Fig. 11: Comunicar sin perjudicar sentimientos de los colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 12, se observa que del total de los colaboradores encuestados el 46%, de ellos respondieron estar de acuerdo, manifestaron su indecisión el 35% y el 19% opinaron estar desacuerdo, en mantener calma y no se exalta al responder a su jefe o sus compañeros de trabajo.

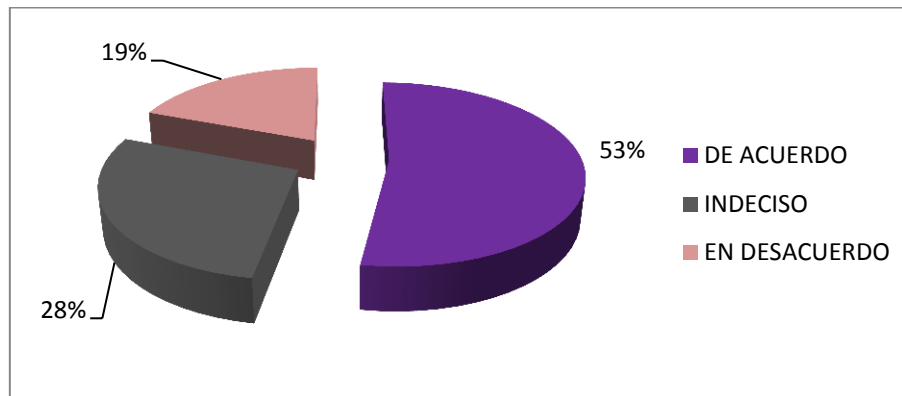


Fig. 12: Controlar las emociones al dar respuesta

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Observación de las señales no verbales

De acuerdo con la comunicación de tanto sentimientos como ideas; en la Fig. 13, se manifiesta que los colaboradores están de acuerdo en el 49%, dijeron estar indecisos el 32% y mostraron su desacuerdo el 19%.

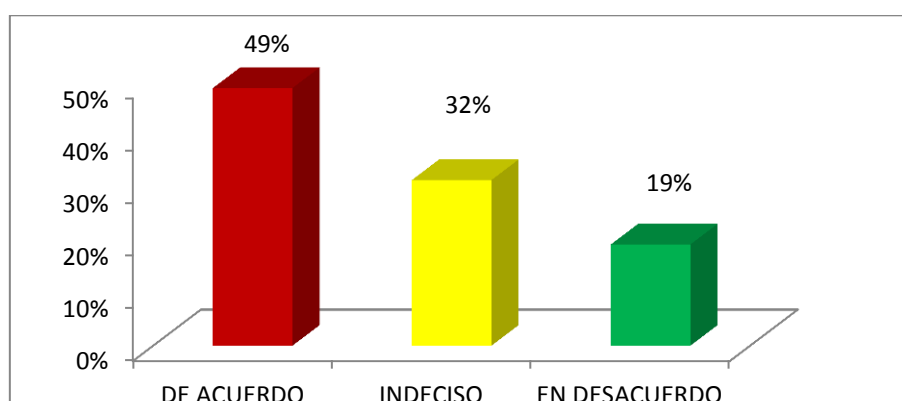


Fig. 13: Comunican sentimientos e ideas en los mensajes

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 14, demuestran que las comunicaciones de los mensajes son reforzadas con los gestos, símbolos y señales al jefe inmediato o a sus compañeros, respondieron estar de acuerdo el 54%, el 28% indicaron estar indecisos y el 18% opinaron su desacuerdo.

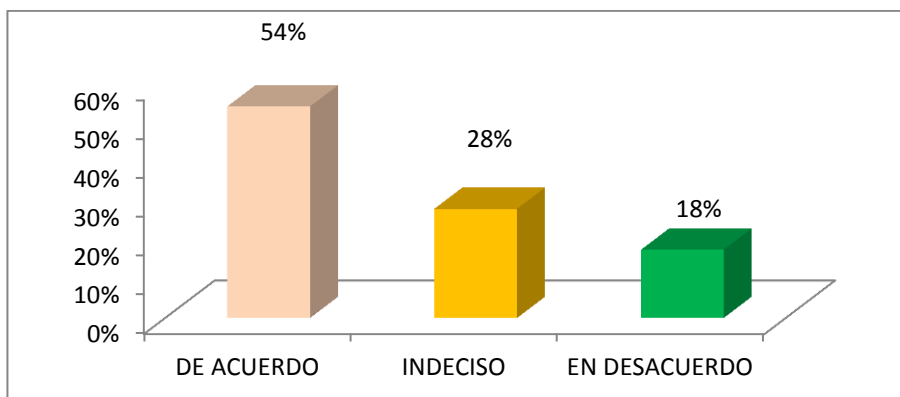


Fig. 14: Los mensajes transmitidos se refuerzan con los gestos y señales.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 15, muestra ante la interrogante las facilidades para la comprensión y entendimiento de la comunicación, del total de trabajadores, el 47% de ellos expresaron estar de acuerdo, respondieron estar indecisos 32% y en desacuerdo el 21%.

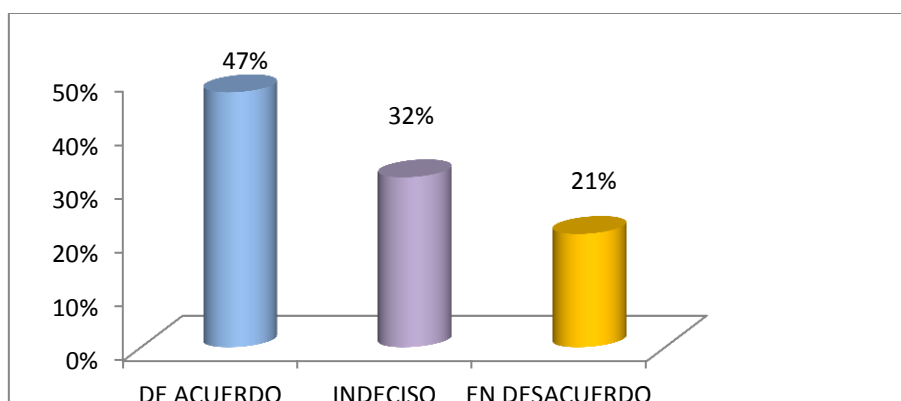


Fig. 15: Facilita la comprensión y entendimiento para la comunicación.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Para el Objetivo específico 2: Describir las dimensiones del liderazgo efectivo: seguridad, guía, sabiduría y poder.

Variable 2: Liderazgo efectivo

Seguridad

En la Fig. 16, se muestra que el 54% está de acuerdo., en tanto que 28% están indecisos y el 18% dijeron estar en desacuerdo, en tener respeto y estima propia.

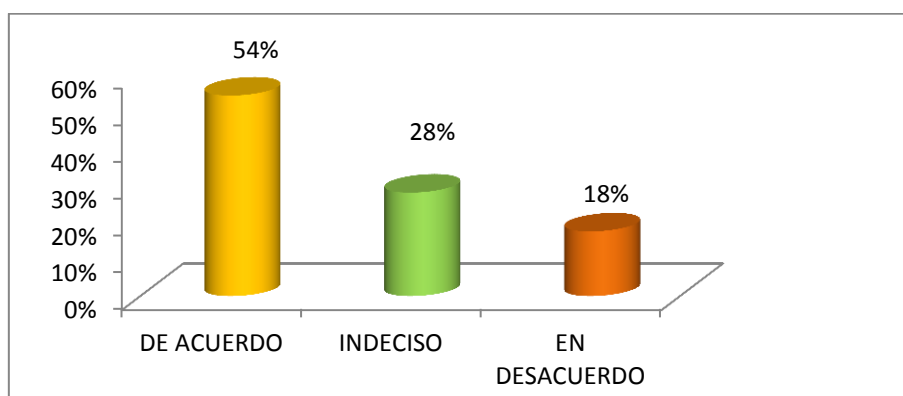


Fig. 16: Respeto y estima propia.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Con respecto a la buena autoimagen hacia lo demás, demostrándose en la Fig. 17, el total de trabajadores respondieron están de acuerdo en el 44%, dijeron estar indecisos el 35% y opinaron su desacuerdo el 21%.

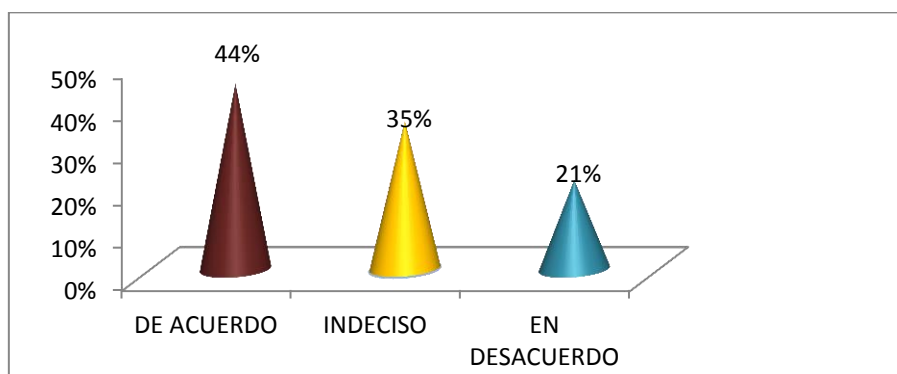


Fig. 17: Autoimagen hacia los colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 18, se determina la predisposición a asumir responsabilidades; se observa que del total de colaboradores expresaron que están de acuerdo el 51%, mientras el 35% están indecisos y en desacuerdo el 14%.

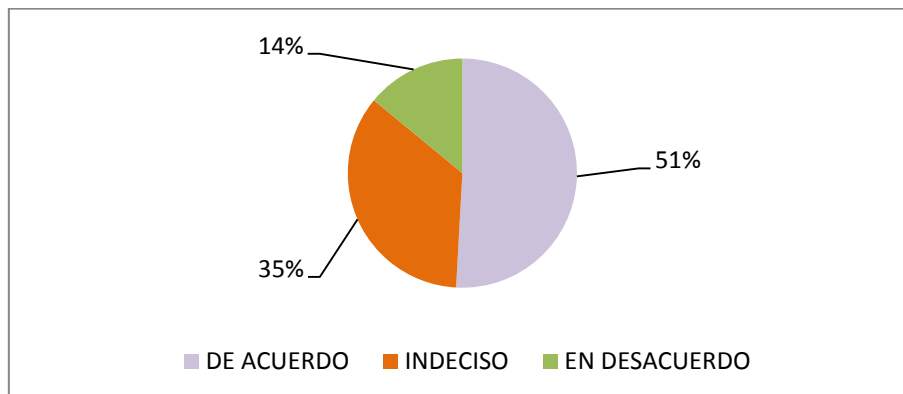


Fig. 18: Predisposición a asumir responsabilidad.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Se puede distinguir en la Fig. 19, la habilidad y el deseo constante por aprender para mejorar el desempeño laboral, al respecto declararon estar de acuerdo el 44% en poseer capacidades y destrezas, asimismo indicaron estar indecisos el 33% y opinaron su desacuerdo el 23%.

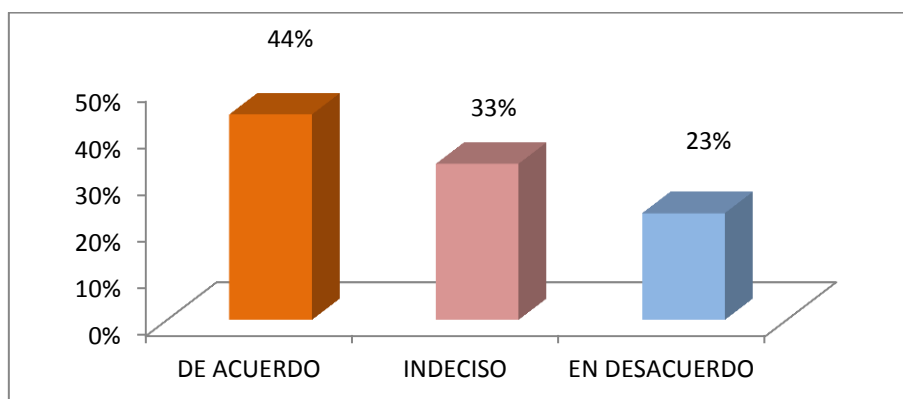


Fig. 19: Habilidad y deseo constante por aprender.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Guía

En la Fig. 20, se puede señalar que existe una buena predisposición de servir a los demás, respondieron estar de acuerdo 54% del total de trabajadores, tener vocación de servicio, opinaron de manera indecisa el 32% y en desacuerdo en 14%.

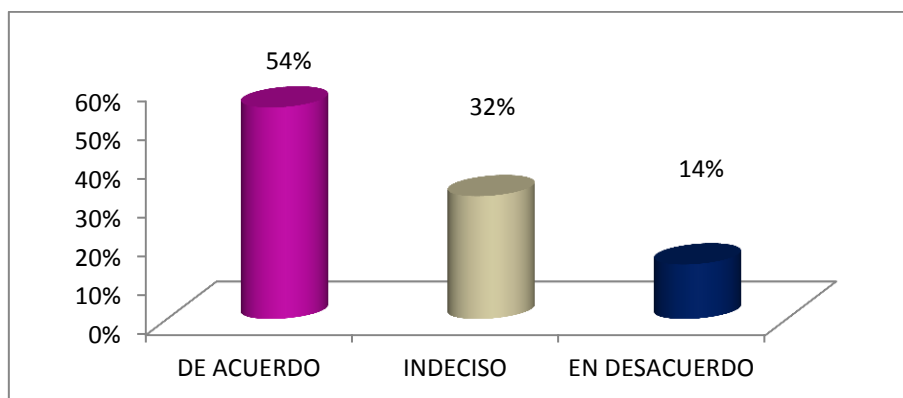


Fig. 20: Predisposición de servir a sus colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

El líder siempre se preocupa por hacer progresar a sus colaboradores, en la Fig. 21, se aprecia que del total de encuestados el 56%, dijeron estar de acuerdo, en ayudar a otros a sentirse más competentes, tuvieron indecisos el 26% ante esta interrogante y en desacuerdo en 18%.

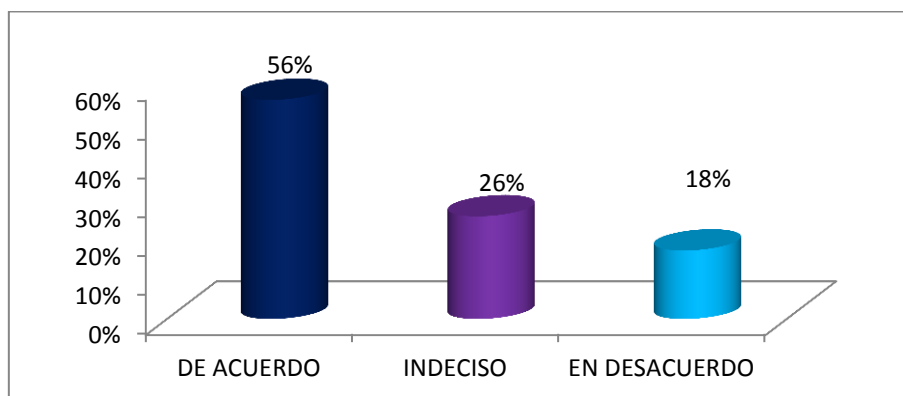


Fig. 21: Ayudar a otros a sentirse más competentes.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo, se observa en la Fig. 22, el total de colaboradores respondieron están de acuerdo en el 56%, dijeron estar indecisos el 32% y opinaron su desacuerdo el 12%.

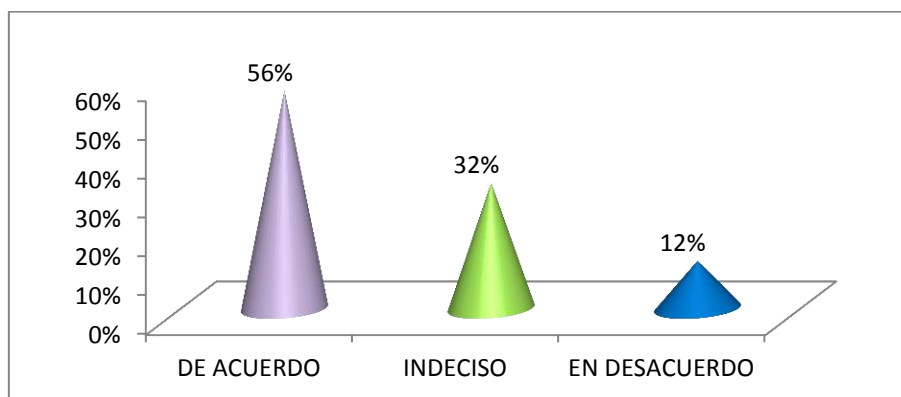


Fig. 22: Hacer que el trabajo de sus colaboradores sea significativo.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

La capacidad de un líder es formar nuevos líderes para darle sostenibilidad institucional, en la Fig. 23 se muestra que el 47% de los colaboradores están de acuerdo, señalaron estar indecisos el 35% y expresaron su desacuerdo el 18%.

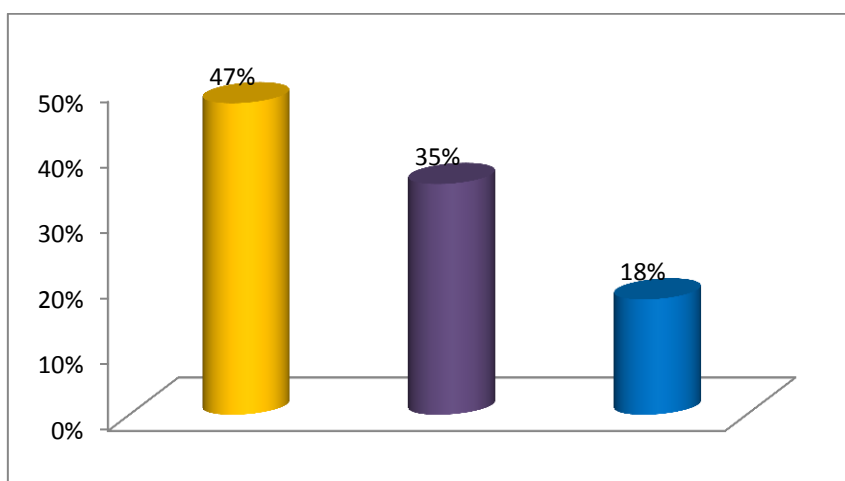


Fig. 23: Capacidad de desarrollar a otros líderes.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Sabiduría

En la Fig. 24, se muestra que del total de trabajadores el 56%, manifestaron estar de acuerdo en asumir riesgos calculados para formar mejores ejecutivos, empleando el conocimiento adquirido al tomar decisiones, mientras el 28% respondieron estar indecisos y dijeron estar en desacuerdo el 16%.

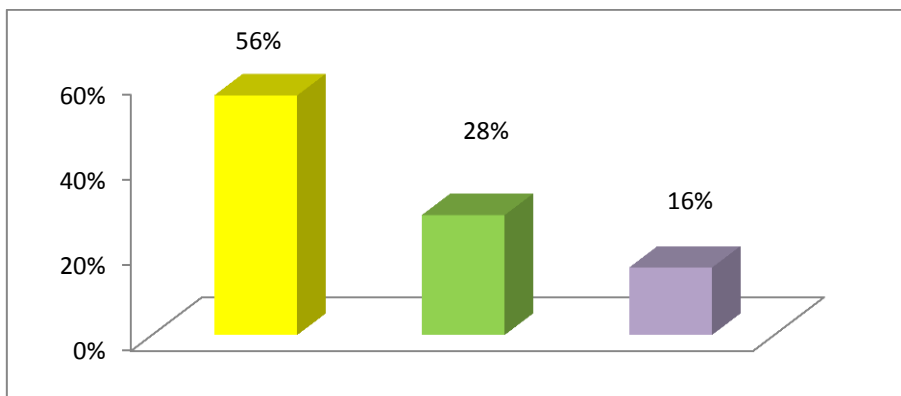


Fig. 24: Asume riesgos calculados

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 25, que del total de los colaboradores que laboran en la Municipalidad de Aguas Verdes; el 49% de ellos expresaron estar de acuerdo, en darle la importancia en temas relevantes de los colaboradores y el propio, también respondieron estar indecisos 32% y en desacuerdo el 19%.

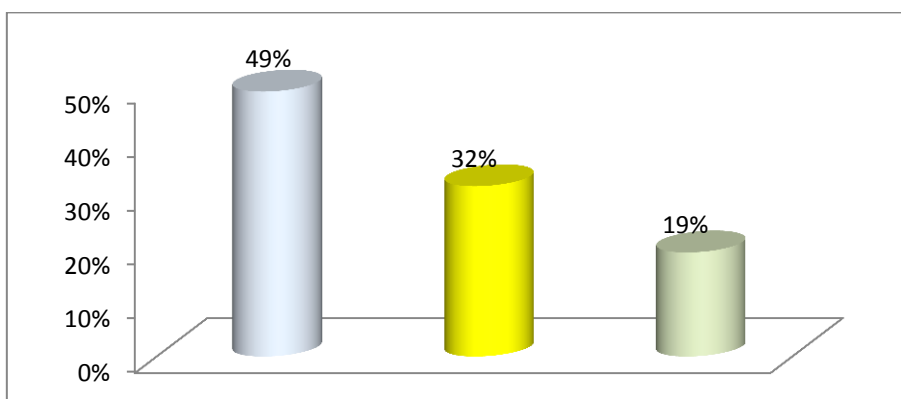


Fig. 25: Atención en el trabajo de sus colaboradores y el propio

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 26, se percibe que los colaboradores de la municipalidad están de acuerdo en el 51%, dijeron estar indecisos el 33% y mostraron su desacuerdo el 16%., en concentrarse e interesarse en los temas esenciales de una situación presentada.

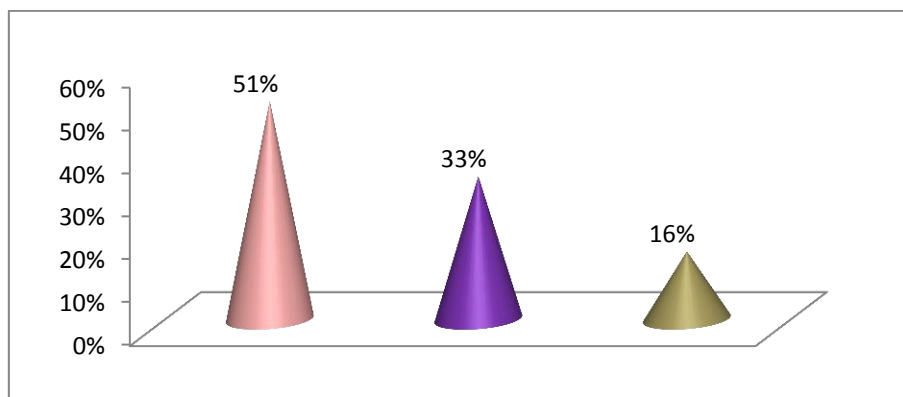


Fig. 26: Concentración en temas esenciales.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

Poder

En cuanto a la capacidad de influir en los demás, característica propia del liderazgo, en la Fig. 27, se observa que el 46% de los colaboradores encuestados manifestaron que están de acuerdo en tener la capacidad de influir en los demás trabajadores, dijeron estar indecisos el 33% y opinaron su desacuerdo el 21%.

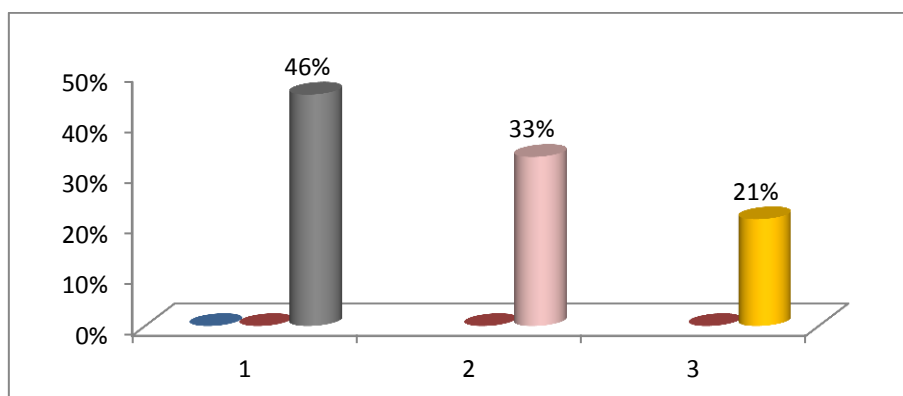


Fig. 27: Capacidad de Influir en los demás.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 28, demuestran hacer que los demás conozcan posición de los puestos y de los niveles gerenciales, expresaron estar de acuerdo el 53%, el 33% indicaron estar indecisos y el 14% opinaron estar desacuerdo.

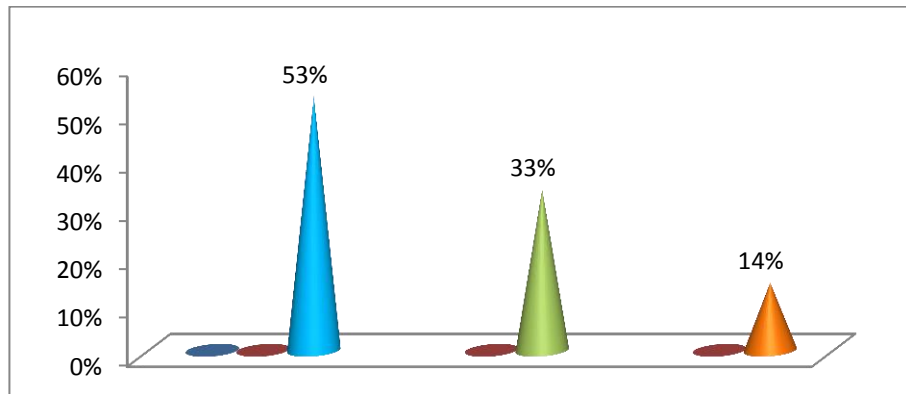


Fig. 28: Conocimiento de la posición de los puestos y niveles jerárquicos.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

La habilidad para resolver problemas a medida que se presentan, para lograr los objetivos institucionales; se observa en la Fig. 29, que del total de personal de trabajadores encuestados indicaron estar de acuerdo el 46%, respondieron su indecisión el 28% y el 26% dijeron estar en desacuerdo.

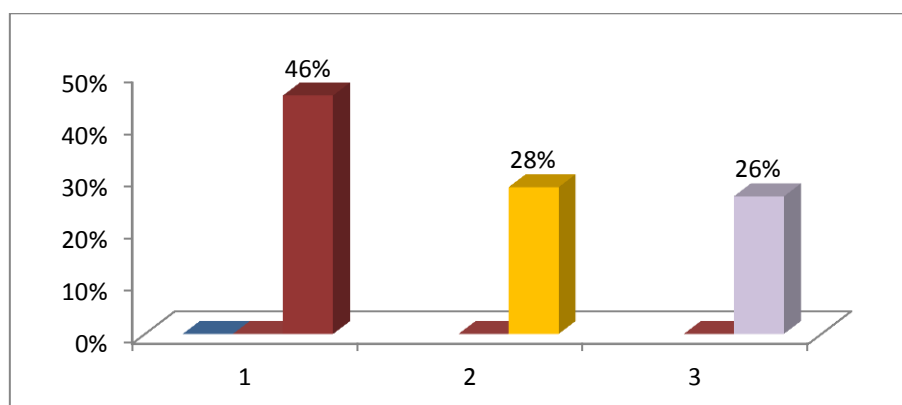


Fig. 29: Habilidad para resolver problemas.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

En la Fig. 30, se puede observar que existe una buena predisposición para el cambio que se presenta en el entorno que es impredecible, expresaron estar de acuerdo 42%, opinaron de manera indecisa el 33% y en desacuerdo el 25%.

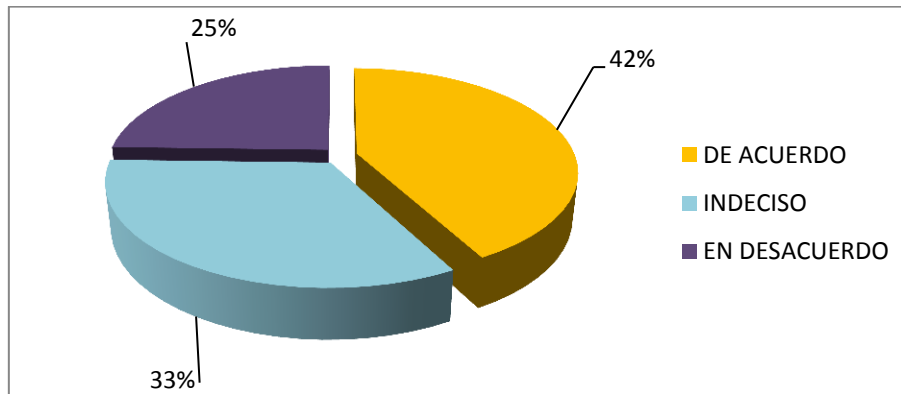


Fig. 30; Predisposición para el cambio organizacional.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Los autores

5. DISCUSIÓN.

La comunicación, entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los colaboradores de la organización o entre esta y su entorno. Es un proceso social fundamental, en que los colaboradores de la institución municipal, reciben y transmiten información constantemente. La efectividad de la comunicación radica en su asertividad, ya que demuestra respeto entre las personas, elegancia puesto que no existe agresión ni pasividad, escucha activa y aceptación de sus colaboradores tal cual son, reconociéndose sus derechos de persona humana, sin menospreciar los nuestros, sin dejarnos agredir o manipular, es amar al prójimo. En consecuencia, la comunicación asertiva es el reconocimiento de nosotros mismos y de los demás. En esta perspectiva los responsables de la gestión municipal emplean esta técnica del asertividad para hacer posible el desarrollo de las funciones gerenciales con éxito, ya que intrínsecamente es comunicación asertiva. Su propósito es vital en la eficacia de la dirección, función esencial de las personas que poseen un liderazgo efectivo, que encaminan y guían a las personas con quienes trabajan; modelan comportamientos en base a la comprensión y al entendimiento. Liderazgo que tiene la compleja tarea de lograr los objetivos institucionales y para su consecución tendrá la gran responsabilidad de conducir un proceso de comunicación asertiva involucrando al personal administrativo, empleados, directivos, funcionarios y autoridades de la alta dirección y a los agentes del entorno. Por lo tanto, es imprescindible saben comunicar la misión, los objetivos estratégicos, estos planes empresariales le dan direccionalidad a la organización edil, origina el proceso de cambio, que le permiten actuar ante diversos escenarios con nuevos paradigmas de gestión, tendiente a mejorar el posicionamiento institucional. Es por ello que las organizaciones exitosas, e su proceso de admisión de personal buscan candidatos a las vacantes ofrecidas con el potencial de liderazgo para el gran desafío y reto empresarial. Al respecto Yáñez (2017), reportó “Que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 78.01%. Con un incremento porcentual del $X=0.84$ ”.

Comunicarse con asertividad significa expresarse con entera confianza nuestro pensamiento, sentimiento y la ética (valores). El asertividad se fundamenta en el uso de la retroalimentación observándose que el 49.66% de los colaboradores, entiende la información que se da mediante mensajes, ordenes, instrucciones, informes, etc. que fluye al interno o externo de la organización. En la simplificación del lenguaje, entendido como como adaptar el lenguaje de acuerdo al escenario, el 50.00% del total de encuestados manifestaron que el lenguaje recibido, es claro permitiendo realizar el trabajo asignado con las indicaciones del caso. En la escucha activa, los colaboradores deben prestar atención a los mensajes que se reciben de inmediato superior o sus compañeros de trabajo, con el propósito de mejorar un proceso efectivo de comunicación, reflejándose en el 48.33% de los trabajadores, que indica que cuando el jefe inmediato o colaborador habla, le entendemos, en tanto la diferencia porcentual 51.66% de los colaboradores solo oímos, no escuchamos. El control de las emociones, que trata del estado de ánimo de las personas, que, al sentirse molestas, distorsionan la comunicación, creándose barreras entre los colaboradores, dificultando el sistema el sistema, el 49.33% de los encuestados afirmaron que mantienen la calma, ante la ira, tristeza u otro estado afectivo que los embargo en el momento de emitir o recibir información. Con relación a la observación, de señales no verbales, la palabra y los gestos deben ser concordante para una efectividad comunicacional, el 50.00%, de los colaboradores expresaron que los mensajes emitidos por jefes inmediatos y/o colaboradores son reforzados por sus acciones. Asimismo, manifestaron que los malos entendidos se ocasionan cuando una buena palabra va acompañada de un mal gesto. En este enfoque Sánchez y Ospina (2014), señalan:

Que la importancia de integrar la comunicación en las prácticas gerenciales, reside en la elaboración y comprensión mental de los mensajes que fluyen al comienzo y al final del proceso a través del lenguaje corporal y muy especialmente en el verbal o de palabra.

El liderazgo se origina desde las relaciones e interacciones entre las personas que constituyen la organización y los grupos de interés. En este contexto enseña conocimientos y habilidades que los colaboradores tanto internos y externos necesitan aprender para autodirigirse, a ser productivos e innovadores. El liderazgo se centra en la seguridad, que refiere al valor intrínseco, donde muestra identidad propia, autoestima y firmeza emocional, al respecto el 48.25% de los colaboradores de la municipalidad precisaron esta actitud, porque conocen la finalidad y el papel preponderante que la institución debe asumir en su jurisdicción y su trabajo e identidad personal es de servicio a la comunidad. En la guía, que proviene de patrones culturales aprendidos e internalizados en las diferentes organizaciones y/o escenarios de nuestras vidas, que nos orientan a tomar decisiones y nuestro modo de actuar, entendida como filosofía administrativa. Esta fuente se refleja con el 53.25%, indicando la buena formación personal de los colaboradores. En la sabiduría que involucra conocimiento de una disciplina determinada, tener una visión global, la capacidad de discernir y la inteligencia de los colaboradores al asumir un cargo directivo, con gran responsabilidad de conducir personas y hacerlas progresar para que en forma conjunta se logre el objetivo funcional e institucional, el 52.00% de los colaboradores, cuenta con debida preparación, el trabajo asignado lo ejecutan de manera coherente y comprenden las funciones municipales y su relación entre ellas. Con relación al poder, que significa asumir una tarea con valentía y nuevas posiciones ante escenarios complejos; reflejándose actualmente con un indicador de 46.75%, de los colaboradores poseen esta característica que permite capacidad de respuesta y creatividad para replantear el problema a fin de darle la debida solución. Los resultados de la investigación coinciden en parte con los encontrados por Quispe (2016), refiere:

Que en la Municipalidad Provincial de Espinar se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de

su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

6. CONCLUSIONES.

1. La comunicación asertiva contribuye positivamente al liderazgo efectivo en la medida que esta es implementada y desarrollada como una técnica, que dotará en el colaborador municipal habilidades para que pueda desenvolverse efectivamente y logre sinergias con sus colaboradores y jefes; y principalmente para que logre el fin supremo de todo servidor público que es ser un buen colaborador dentro de la MDAV y un facilitador para los usuarios.
2. Los indicadores de las técnicas de la comunicación asertiva son: uso de la retroalimentación 49.66%, simplificación del lenguaje 50.00%, escucha activa 48.33%, control de emociones 49.33% y observaciones de señales no verbales son reflejadas con el 50.00%, sus resultados muestran que se encuentra muy desarrollado proceso de comunicación asertiva; observándose que el proceso de comunicación asertiva actual dificulta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
3. El liderazgo se estructura con las dimensiones de seguridad representada con el 48.25%, guía 53.25%, sabiduría 52.00 y poder 46.75%; cifras que demuestran que el actual liderazgo no actúa a cabalidad con la capacidad suficiente de influir y tener interés en el progreso y desarrollo de los colaboradores de la municipalidad.

7. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades municipales deben formular un plan estratégico de comunicación asertiva y de liderazgo efectivo donde involucre a funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.
2. Las autoridades municipales deben desarrollar las dimensiones de uso de la retroalimentación, simplificación del lenguaje, escucha activa, control de emociones y observaciones de señales no verbales, mediante un entrenamiento asertivo para mejorar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.
3. Es necesario internalizar las dimensiones de seguridad, guía, sabiduría, y poder para el desarrollo de las funciones gerenciales, mediante un proceso de cultura organizacional.

8. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Morales, J. y Vargas-Mendoza, J (2010). Comunicación Asertiva. México: Network de Psicología Organizacional.
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Bernal (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Ha
- Campos , G., y Campos , R. (2014). La comunicación. Ica (Perú): Imagen & Diseño.
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación. Lima: UNMSM.
- Castanyer , O. (2014). Asertividad. Bilbao (España): Editorial Desclée de Brouwer.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. Bogotá (Colombia): McGraw-Hill Interamericana.
- Cochran, W. G. (1992). Técnicas de Muestreo (9a. reimp. ed., Vols. ISBN 968-26-0151-7.1992). Mexico: CECOSA.
- Covey , S. (2013). Liderazgo basado en principios. Barcelona (España): Paidós.
- Ferrero , M., y Martin, M. (2013). Comunicación asertiva. Buenos Aires (Argentina): Editorial Biblos.
- Hellriegel, D., y Slocum Jr., J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., y Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). Administración contemporánea. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (Congreso de la República del Perú 2003).
- López B., J., Fuentes C., A., y Moreno, A. J. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación* Vol. 8, N° 3, 1-21.
- Madrigal T. B. (2009). *Habilidades Gerenciales*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Meyer Rodríguez, J. A. (2009). *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio*. México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A. C.
- Montané, N. (2008). La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. *Revista del Banco Central de Cuba* N° 4.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pintado Pasapera, E. (2014). *Comportamiento organizacional: gerenciación y liderazgo conductivo*. Lima - Perú: Dennis Morzan.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Puchol, L., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Martín, M. J., Castaño, I., & Sánchez, G. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Quispe S., G. (2016). *Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016*. Arequipa (Perú): Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Remor, B., y Amorrós, G. (2013). *Empatía*. Bogotá (Colombia): Editor Delta Publicaciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sánchez V., K., y Ospina, Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales* Vol. 1 (N° 1), 13 - 39.

- Soto M. , R. (2017). El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017. Huacho (Perú): Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Trujillo M., L. (2017). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017. Lima (Perú): Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Velásquez F. A. R y Rey C. N. G. (2007 (2010)). Metodología de la investigación científica (1era ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Welch, S., y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration: USA: Books/Cole Publishing Co.
- Werther, Jr., W. B., y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Yáñez R., A. (2017). La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. Lima (Perú): Universidad San Martín de Porres.

9. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019”.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
<p>Problema general</p> <p>¿de qué manera la comunicación asertiva como técnica contribuye a un liderazgo efectivo en la MDAV, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar de qué manera la comunicación asertiva como técnica contribuye al liderazgo efectivo en la MDAV, Región Tumbes, Provincia de Zarumilla, 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Analizar las técnicas de la comunicación asertiva: uso de la retroalimentación, simplificación del lenguaje, escucha activa, control de emociones y observaciones de señales no verbales.</p> <p>2. Describir las dimensiones del liderazgo efectivo: seguridad, guía, sabiduría y poder.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La comunicación asertiva como técnica, contribuye de manera positiva al liderazgo efectivo en la MDAV, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019.</p> <p>¿De qué manera contribuye la comunicación asertiva en el liderazgo efectivo?</p>	<p>Variables</p> <p>Variable 1:</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Variable 2:</p> <p>Liderazgo efectivo</p>	<p>Población</p> <p>La población estará, constituida por el personal administrativo entre funcionario y servidores administrativos de la MDAV, que suman un total de 57 colaboradores (Unidad de Personal, 2019).</p> <p>Muestra</p> <p>Se considera a toda la población censal, se denomina muestra universal, no probabilística por conveniencia. es decir 57 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos.</p>	<p>Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - No Experimental - Transversal

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: “Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019”.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Fuente
Variable 1: Comunicación asertiva	Remor y Amorrós 2013), puntualizan “son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales”.	Los datos para la medición de los indicadores planteados en el presente trabajo de investigación, se obtendrá de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta aplicándose un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA)= 3, Indeciso (I)= 2, en desacuerdo (ED, instrumento dirigido a 57 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos, en horarios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la retroalimentación. • Simplificación del lenguaje. • Escucha activa. • Control de las emociones. • Observación de las señales no verbales. 	<p>1, 2, 3</p> <p>4, 5, 6</p> <p>7, 8, 9</p> <p>10, 11, 12</p> <p>13, 14, 15</p>

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Fuente
<p>Variable: 2</p> <p>Liderazgo efectivo</p>	<p>Jones y George (2010), dicen: "Que es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización". Por consiguiente, la persona que ejerce tal influencia es un líder. (p. 497)</p>	<p>Los datos para la medición de los indicadores planteados en el presente trabajo de investigación, se obtendrá de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta utilizando la aplicación de un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: son: De acuerdo (DA)= 3, Indeciso (I)= 2, en desacuerdo (ED), instrumento dirigido a 57 trabajadores administrativos: entre funcionarios y servidores administrativos, en horarios de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad. • Guía. • Sabiduría. • Poder. 	<p>16, 17, 18, 19</p> <p>20, 21, 22, 23</p> <p>24. 25, 26</p> <p>27, 28. 29, 30</p>

Anexo 3: Autorización para ejecución de proyecto de tesis**“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”**

Tumbes, 19 setiembre, 2019

Carta N° 04 – 2019/ EDMI - SYLA-

Señor. Arq. Franklin Silupu Tello

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla,
TumbesCiudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que los suscritos, bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, tienen como objetivo optar el título profesional de Licenciado en administración, para lo cual deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis: **“Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019”**; siendo necesario para su ejecución de la tesis, la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos, para cumplir este cometido,. Solicitamos a usted la debida autorización para aplicar encuestas y recopilar otra información pertinente de su representada y de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr nuestros objetivos profesionales.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Segovia Yenque, Luis Alberto**Tesista****DNI N° 41478254****Br. Escobedo Dios, Makir Iván****Tesista****DNI N° 42192343**

Anexo 4: Consentimiento informado

En la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, a las de.....2019.

Yocon DNI N° Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del proyecto de tesis de los bachilleres: Segovia Yenque, Luis Alberto y Escobedo Dios, Makir Iván; de la Escuela profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

**“Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la
Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región
Tumbes, 2019”**

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre, apellidos y firma

DNI N°.....

Anexo 5. Cuestionario

I. Presentación:

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación “**Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Provincia de Zarumilla, Región Tumbes, 2019**”. Por lo tanto, el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

II. Datos

Cargo _____
Edad _____
Sexo _____
Tiempo de servicios _____

III. Test: Escala: Comunicación

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la comunicación asertiva en la Municipalidad de Aguas Verdes. Cada una de las proposiciones tienen tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor la comunicación entre los trabajadores. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

De acuerdo DA = 3
Indeciso I = 2
En Desacuerdo ED = 1

Variable: Comunicación asertiva

N°	Pregunta	DA	I	ED
Uso de retroalimentación				
1	El jefe inmediato precisa de respuesta ante inquietudes y dudas de los colaboradores.	3	2	1
2	El mensaje de comunicación interna de la institución lo percibe como un mensaje que contribuye a incrementar la eficiencia.	3	2	1
3	La comunicación es empática entre colaboradores y jefe inmediato.	3	2	1
Simplificación del lenguaje				
4	La comunicación es abierta entre todo el personal de la municipalidad.	3	2	1
5	Considera usted que el tipo de lenguaje que utiliza su jefe para ordenarle es el indicado.	3	2	1
6	Se emplea un lenguaje apropiado para un mejor entendimiento.	3	2	1
Escucha activa				
7	Presta gran atención al mensaje de sus colaboradores.	3	2	1
8	Participación del personal en toma de decisiones y actividades de grupo.	3	2	1
9	Predisposición de los colaboradores para conversar.	3	2	1
Control de las emociones				
10	Muestra reserva y cautela de la información y opiniones.	3	2	1
11	Trato de no expresar mis desacuerdos a fin de no perjudicar sentimientos de los colaboradores.	3	2	1
12	Mantiene calma y no se exalta al responder a su jefe o sus compañeros de trabajo	3	2	1
Observación de las señales no verbales				
13	Comunican tanto sentimientos como ideas	3	2	1
14	La comunicación de los mensajes se refuerzan con los gestos, símbolos y señales del jefe inmediato o sus compañeros	3	2	1
15	Facilita la comprensión y entendimiento para la comunicación	3	2	1

I V. Test. Escala de Liderazgo efectivo

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al liderazgo efectivo. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera expresa mejor su punto de vista.

De acuerdo DA = 3

Indeciso I = 2

En Desacuerdo ED = 1

Variable 2: Liderazgo efectivo

N°	Pregunta	DA	I	ED
Seguridad				
16	Tener mucho respeto y estima propia.	3	2	1
17	Buena autoimagen hacia los colaboradores.	3	2	1
18	Predisposición para asumir responsabilidades.	3	2	1
19	Habilidad y deseo constante por aprender.	3	2	1
Guía				
20	Buena predisposición para servir a los demás	3	2	1
21	Ayudar a otros a sentirse más competentes, respecto a lo que hacen.	3	2	1
22	Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.	3	2	1
23	Capacidad de desarrollar a otros líderes.	3	2	1
Sabiduría				
24	Asume riesgos calculados.	3	2	1
25	Centra la atención en el trabajo de sus colaboradores.	3	2	1
26	Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación.	3	2	1
Poder				
27	Capacidad para influir en los demás.	3	2	1
28	Hacer que los demás conozcan la posición de los puestos y los niveles gerenciales.	3	2	1
29	Habilidad para resolver problemas.	3	2	1
30	Predisposición por el cambio, para el cambio.	3	2	1

Gracias por su tiempo.