



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración**

**Comunicación asertiva y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de  
Oyón, 2022**

**Tesis**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración**

**Autora**

**Collao Chávez, Gyna Yakeline**

**Asesor**

**M(o). Alor Bellón, Ider Walter**

**Huacho – Perú**

**2023**



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

*"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

### INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Collao Chavez, Gyna Yakeline	75659944	15-08-2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Ilder Walter, Alor Bellon	15737214	0000-0001-8355-7960
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Flor de María, Garivay Torres	15587359	0000-0002-2051-4901
Felix Gil, Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
Guillermo Percy, Aliaga Lopez	15590569	0000-0003-3081-2205

# GYNA YAKELINE COLLAO CHAVEZ

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	4%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%
9	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	

**TESIS**

**“COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE OYÓN, 2022”**

**JURADO EVALUADOR**

**DRA. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES  
PRESIDENTA**

**DR. FELIX GIL CARO SOTO  
SECRETARIO**

**DR. GUILLERMO PERCY LOPEZ ALIAGA  
VOCAL**

## **Dedicatoria**

Se la dedico a las personas quienes tuvieron el amor incondicional de apoyarme en todo momento que los necesitaba, con la fe y esperanza de verme crecer profesionalmente obteniendo lo que siempre anhelaba, en especial a mis padres por ser la inspiración perfecta de cada meta anhelada.

*Gyna Yakeline Collao Chávez*

## **Agradecimiento**

Empiezo agradeciendo infinitamente a Dios por concederme la vida y la salud siendo la base fundamental de mi existencia y de los logros obtenidos. de la misma forma mil gracias a mis padres y hermanos quienes estuvieron conmigo desde el primer momento que pude ver la luz del día y desde pequeña me enseñaron a luchar por lo yo que más quiero, apoyándome con esa fuerza de amor y voluntad de mil maneras, sin importar las circunstancias difíciles que veníamos atravesando en todo este transcurso de mi vida con la fe y esperanza de verme crecer profesionalmente y que mis logros y alegrías sean compartidas en familia.

*Gyna Yakeline Collao Chávez*

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	I
<b>AGRADECIMIENTO</b>	II
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	III
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	V
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	VI
<b>RESUMEN</b>	VII
<b>ABSTRACT</b>	VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	IX

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	32
2.4. Hipótesis de investigación	33

	VI
2.4.1. Hipótesis General	33
2.4.2. Hipótesis Específicas	33
2.5. Operacionalización de las variables	34

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	35
3.2. Población y muestra	35
3.2.1. Población	35
3.2.2. Muestra	35
3.3. Técnicas de recolección de datos	36
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	36

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados	37
4.2. Contrastación de hipótesis	45

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados	49
------------------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones	53
6.2. Recomendaciones	54

### **REFERENCIAS**

7.1. Fuentes bibliográficas	55
7.2. Fuentes electrónicas	55

<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>
---------------	-----------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de frecuencias de Estrategias de asertividad	37
Tabla 2.	Distribución de frecuencias del estilo asertivo	38
Tabla 3.	Distribución de frecuencias de la comunicación precisa	39
Tabla 4.	Distribución de frecuencias de la Estructura organizacional	40
Tabla 5.	Distribución de frecuencias de los Procesos organizacionales	41
Tabla 6.	Distribución de frecuencias del liderazgo	42
Tabla 7.	Distribución de frecuencias de la motivación	43
Tabla 8.	Pruebas de normalidad	44
Tabla 9.	Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación asertiva y clima organizacional	45
Tabla 10.	Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional	46
Tabla 11.	Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional	47
Tabla 12.	Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estrategias de asertividad	37
Figura 2.	Estilo asertivo	38
Figura 3.	Comunicación precisa	39
Figura 4.	Estructura organizacional	40
Figura 5.	Procesos organizacionales	41
Figura 6.	Liderazgo	42
Figura 7.	Motivación	43

## RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel es correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 219 trabajadores, muestra de 140 trabajadores. Resultados: en cuanto a si aplica estrategias de asertividad cada vez que mantiene una comunicación con algún compañero de trabajo el 47.1% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en mención a si comprende los diversos estilos de comunicación el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en mención a si se comunica con confianza y empatía el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en mención a si la municipalidad mantiene una eficiente coordinación entre áreas el 47.1% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en mención a si se identifica con los valores que transmite la municipalidad el 46.4% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en mención a si está cómodo con el liderazgo participativo que establece su jefe el 45.7% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en cuanto a si la municipalidad incentiva a los trabajadores el 43.6% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Conclusión: la comunicación asertiva se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.891.

*Palabras clave: comunicación asertiva y clima organizacional*

## ABSTRACT

Objective: To know the relationship between assertive communication and the organizational climate in the Provincial Municipality of Oyón, 2022. Methods: This research is of a basic type, level is correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population was 219 workers, sample of 140 workers. Results: regarding whether they apply assertiveness strategies every time they communicate with a co-worker, 47.1% indicate that they totally disagree and disagree; When it comes to whether they understand the different styles of communication, 43.6% state that they fully agree and agree; In reference to whether they communicate with confidence and empathy, 43.6% state that they fully agree and agree; In reference to whether the municipality maintains efficient coordination between areas, 47.1% state that they fully agree and agree; In reference to whether they identify with the values transmitted by the municipality, 46.4% state that they fully agree and agree; In reference to whether they are comfortable with the participatory leadership established by their boss, 45.7% state that they fully agree and agree; Regarding whether the municipality encourages workers, 43.6% indicate that they totally disagree and disagree. Conclusion: assertive communication is significantly related to the organizational climate in the Provincial Municipality of Oyón, 2022; In the contrast, a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.891 was obtained.

*Keywords: assertive communication and organizational climate.*

## INTRODUCCIÓN

Al alinear el valor de la comunicación asertiva con el clima organizacional, al líder de una organización, tanto pública como privada, le resultará más fácil tratar a sus empleados de manera positiva y eficaz, obligándolos a fortalecer las habilidades y destrezas de las personas, contribuyendo a la mejora de procesos en su centro de trabajo o lugar de trabajo (Ccanto & Aguirre, 2018).

Es por ello que la actual indagación buscó conocer la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar el planteamiento del problema. El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico. El tercer capítulo, detalló la metodología. En el cuarto capítulo se desarrollaron los análisis de los resultados. Mientras que, en el quinto capítulo se realizó la discusión y en el sexto las conclusiones y recomendaciones. La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complement

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, diversos estudios muestran problemáticas que vienen afectando la comunicación asertiva y clima organizacional. Respecto a la comunicación asertiva, el estudio realizado por Lesmes, Barrientos y Cordero (2019) evidencia que, si no hay una comunicación asertiva, no existiría una agradable convivencia entre la felicidad y que responda a los intereses y ventajas de una organización. Por otro lado, respecto al clima organizacional, el estudio realizado por López, García y Martínez (2019) muestra que se debe incentivar la gestión de mejoramiento del clima organizacional y la convivencia internamente en la institución, ya que esto no es suficiente, requiriendo un trabajo continuo para crear un perfil acorde a los desafíos y requerimientos de la organización.

En el ámbito nacional, respecto a la comunicación asertiva, la investigación elaborada por Eskenazi (2021) evidencia que las estrategias asertivas no son la forma más adecuada de mejorar el contexto de trabajo, lo que los hace estar incómodos y no rinden adecuadamente en la institución. Por otro lado, respecto al clima organizacional el estudio realizado por Mena (2021) se encontró que la mayor incidencia de problemas se manifestó en insatisfacción, comunicación escasa y estímulos deficientes dentro de la institución, concordando con los resultados derivados al analizar los artículos cuando se identifica un clima laboral deficiente.

El mundo entero sabe que el propósito de la relación de cada sujeto es una manera de comunicarse, por medio de esta labor se transmiten los pensamientos y estados de ánimo de los individuos, lo que permite el continuo desarrollo humano entre personas de distintas entidades organizacionales. Al alinear el valor de la comunicación asertiva con el clima organizacional, al líder de una organización, tanto pública como privada, le resultará más fácil tratar a sus

empleados de manera positiva y eficaz, obligándolos a vigorizar las habilidades y destrezas de los individuos, contribuyendo a la mejora de procesos en su centro de trabajo o lugar de trabajo (Ccanto & Aguirre, 2018). Es evidente que uno de los indicadores del buen desempeño de una organización es su clima organizacional. Uno de los factores que define un clima organizacional efectivo es la comunicación de alta calidad entre los empleados de una institución. El mundo ha realizado innumerables esfuerzos a lo largo de los siglos para garantizar una comunicación fluida y asertiva entre los individuos. El nivel de desarrollo de una organización se puede medir por el nivel de habilidades de comunicación de sus integrantes, es decir, el éxito o el fracaso. Sin duda, la comunicación es necesaria para poder relacionarse con los demás; dependiendo del tipo de comunicación, estas relaciones pueden verse afectadas de manera positiva o negativa, significa que, la comunicación en sí misma no genera inconvenientes interpersonales, mucho dependerá de cómo se exprese lo deseado. En la práctica de la comunicación de calidad, está la comunicación asertiva, que de igual forma lleva a respetar los derechos de las otras personas, defender los nuestros; en la práctica, esto es importante para una buena calidad de emisor y receptor, ya que permite un manejo eficiente de cada componente del esquema de comunicación y su propósito (Alfaro, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, la actual indagación tiene como objeto de estudio conocer el vínculo entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

Internamente en la Municipalidad Provincial de Oyón se han logrado percibir inconvenientes que están perjudicando el clima organizacional, tales como los incentivos escasos por parte de la municipalidad para motivar a sus empleados; el liderazgo de algunos jefes no es el adecuado y hacen que algunos trabajadores se sientan incómodos al tratar con ellos; algunos trabajadores se sienten incómodos con las decisiones que se toman dentro de la municipalidad y les parece que no se rigen por los buenos valores; además existe una falta de coordinación dentro de la municipalidad que genera conflictos y malos momentos entre trabajadores por lo mismo que no trabajan en equipo por la falta de coordinación.

Por otro lado, se han evidenciado otras problemáticas que vienen afectando la comunicación asertiva dentro de la Municipalidad Provincial de Oyón, y los cuales podrían estar dando origen a las problemáticas mencionadas en el párrafo anterior. Un problema que viene afectando la comunicación asertiva es la falta de empatía que tienen algunos trabajadores para conversar temas de trabajos con otros ya que no muestran tener respecto hacia las opiniones de los demás; existen problemas personales entre algunos trabajadores lo que ocasionan que se eviten o crucen pocas palabras lo que ocasiona que el mensaje no sea claro y dificulta el trabajo a los demás; algunos trabajadores no tienen una comunicación fluida con sus jefes porque estos no tratan de la manera correcta a su equipo de trabajo.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

### **1.2.2. Problemas Específico**

- a. ¿Cuál es la relación entre las estrategias de asertividad y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- b. ¿Cuál es la relación entre el estilo asertivo y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- c. ¿Cuál es la relación entre la comunicación precisa y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Conocer la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Conocer la relación entre las estrategias de asertividad y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- b. Conocer la relación entre el estilo asertivo y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- c. Conocer la relación entre la comunicación precisa y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### *Justificación teórica*

Puesto que se fundamenta en la explicación y realización al analizar las variables como es la comunicación asertiva en el clima organizacional, desde un contexto teórico, cuyo fin fue adquirir conocimiento relevante, con la información en base a investigaciones nacionales e internacionales, artículos científicos y libros. Teorías que podrán ser de utilidad para futuras investigaciones.

##### *Justificación metodológica*

Ya que la investigación plantea un cuestionario que ayudará a evaluar las variables en estudio, comunicación asertiva y clima organizacional, con el propósito de reunir información para luego analizar los datos encontrados y plasmarlos en los resultados. El instrumento planteado contará con su validez y confiabilidad para brindar mayor seguridad a las futuras investigaciones que vean conveniente utilizar dicho instrumento.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón, provincia de Oyón, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: febrero del 2022 a setiembre 2022.
- Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación semántica: Comunicación asertiva y clima organizacional

## **1.6. Viabilidad del estudio**

La investigación es factible porque contamos con los recursos económicos, humanos y materiales para garantizar su realización. Asimismo, tenemos horarios y autorización de la municipalidad.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Jiménez (2021), “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Propósito: saber de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 54 personas. La técnica fue: la encuesta. En base a los resultados indican que: el 48% de los empleados dijo estar conforme en que toman decisiones que afectan su trabajo, en tanto que el 35% está muy conforme en que tienen autonomía a tomar sus propias decisiones, el 7% no está convencido, el 6% está en desacuerdo y el 4% está muy en desacuerdo. Se concluyó que: permite saber los elementos que perjudican el clima organizacional, así como determinar la debilidad del puntaje de reconocimiento.

Rosado y León (2019), “Estudio de una comunicación asertiva entre empleados y clientes de la cadena de comida rápidas Mc Donalds”, Universidad de Guayaquil. Ecuador. Objetivo: hacer un diagnóstico del impacto de la comunicación asertiva en el servicio al cliente. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 750 clientes. La muestra fue: 261 clientes. La técnica fue: la encuesta. En

base a los resultados indican que: el 55% dijo que el funcionario fue indiferente y agresivo, en tanto que solo el 47% dijo que fueron tratados con cortesía. Se concluyó que: carece de comunicación asertiva entre empleados y clientes.

Tagle y Vélez (2019), “La comunicación asertiva en la dirección administrativa. Guía de estrategias para fortalecer el liderazgo”, Universidad de Guayaquil. Ecuador. Objetivo: establecer qué tan importantes es la comunicación asertiva en la gestión administrativa. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 236 individuos. La muestra fue: 147 individuos. La técnica fue: la encuesta y entrevista. Se concluyó que: la comunicación asertiva es deficiente y se asocia de manera directa con la interrelación de docentes y representantes legales.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Escobedo y Segovia (2020), “Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De Zarumilla, región Tumbes, 2019”, Universidad Nacional de Tumbes. Perú. Propósito: establecer de qué forma la comunicación asertiva favorece el liderazgo efectivo. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 57 empleados. La técnica fue: la encuesta. En base a los resultados indican que: los trabajadores administrativos incluido funcionarios y servidores administrativos, al ser consultados si sus superiores inmediatos responden a sus inquietudes y dudas, el 49% respondió que sí, el 33% tiene dificultad con la respuesta y el 18% no está de acuerdo. Se concluyó que: la comunicación asertiva tiene un impacto positivo en el liderazgo efectivo conforme se implemente y desarrolle como técnica.

Landa y Lemos (2018), “Clima organizacional en la municipalidad provincial de Maynas 2017”, la Universidad Científica del Perú. Perú. Objetivo: hacer una evaluación del clima organizacional en la

Municipalidad. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 711 individuos. La muestra fue: 40 empleados. La técnica fue: la encuesta. En base a los resultados indican que: el 46.50% dijo que la estructura organizativa es negativa, pero el 53.50% dijo que es positiva, lo que revela que la estructura organizativa es positiva, pero se puede cambiar para dar una mejora en el clima organizacional entre los empleados que trabajan en ella. Se concluyó que: el clima organizacional fue valorado de manera positiva por el 57.44% de los empleados, refiriéndose al buen conocimiento de las normas y estructuras, responsabilidades, la remuneración es escasa, hay resolución positiva de problemas, asimismo hay buenas relaciones, alto nivel de cooperación en el trabajo en equipo, alta productividad, manejo aceptable de conflictos y alta identidad organizacional.

Vega y Paz (2018), "Clima organizacional en la Municipalidad provincial de la Convención - Cusco, 2018", Universidad Andina del Cusco. Perú. Propósito: hacer una descripción del clima organizacional en la Municipalidad. Su diseño es: no experimental. Es de tipo: transversal y correlacional. El universo fue: 280 empleados. La muestra fue: 162 empleados. La técnica fue: la encuesta. En base a los resultados indican que: el 46.3% de los empleados que trabajan en la Municipalidad, estiman a las relaciones interpersonales como regular; el 28.4% de empleados dice que es buena; el 22.8% de los empleados la considera mala; el 1.2% de los empleados piensa que es muy mala, pero el 1.2% de los empleados piensa que es muy buena. Se concluyó que: el clima organizacional de la Municipalidad fue estimado como regular, obteniendo un promedio de 3.02, según a la escala de baremación.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Variable independiente: Comunicación asertiva**

#### ***A. Definiciones de comunicación asertiva***

La comunicación asertiva se fundamenta en una postura individual positiva en la que una persona debe relacionarse con los demás e incluye expresar ideas y apreciaciones sin rechazo, culpa y confrontación (Domínguez, 2022).

“La comunicación asertiva es la capacidad de expresar con respeto opiniones o comentarios sin ofender a nadie y evitando la posibilidad de conflicto” (Peiró, 2021).

Es la capacidad de expresar activamente nuestros mensajes, actitudes, valores, opiniones o sentimientos sin herir o agredir a nuestros interlocutores. Esta es una forma madura de comunicación, mediante la cual los empleados pueden transmitir hábilmente su mensaje y proteger sus intereses, asegurándose de que se entregue correctamente al destinatario (Serrano, 2021).

## ***B. Conceptualizaciones***

Calua, Delgado y López (2021) mencionan que “el comunicador asertivo se defiende en sus relaciones interpersonales, está contento con su vida, es seguro, expresivo y espontáneo” (p. 315).

Lara (2021) alude que “la asertividad es una cualidad de comunicación importante que permite interacciones eficientes, precisas y transparentes. Es una destreza que te permite comunicarte y expresar libremente tus sentimientos, emociones y pensamientos en la realidad” (p. 5).

Cañas y Hernández (2019) indican que “la comunicación asertiva es una habilidad vital importante para promover el desarrollo humano y prevenir inconvenientes psicológicos y sociales” (p. 146).

Lesmes, Barrientos y Cordero (2019) expresan que “la asertividad en la comunicación es el soporte básico para el correcto funcionamiento de cada conducta comunicativa, se desarrolla en todos los ámbitos como la familia, la comunidad, el trabajo, la educación, la cultura” (p. 149).

### **C. Dimensiones**

Cahuana y Tinta (2020), citando a Martínez, la comunicación asertiva es una expresión consciente de pensamientos, aspiraciones, ideas, emociones o derechos expresados de manera consistente, clara, directa, imparcial, decente y cortés, sin propósito de dañar a otras personas. Por lo tanto, la comunicación asertiva está compuesta por las dimensiones presentadas a continuación:

#### **a. Estrategias asertivas**

Se refiere a las estrategias que utilizan los individuos para volverse asertivos con los demás cuando interactúan con ellos. Esto significa que una persona respeta su propio enfoque y respeta las opiniones de las otras personas (Cahuana y Tinta 2020).

Por su parte, Amayaco (s/f) señala que la comunicación asertiva trae múltiples beneficios a la laboral. Y aunque comprender los estilos de comunicación es un paso importante, para lograr una comunicación asertiva existen estrategias que los trabajadores como las empresas deben implementar. Sin ellas no se logrará impactar positivamente las relaciones y resultados al comunicarte.

#### **b. Estilos asertivos**

Este estilo se caracteriza especialmente por el hecho de que la persona utiliza la escucha activa y es empática en su respuesta, se pone en el lugar del interlocutor y hace el intento de entender lo que éste intenta transmitir (Cahuana y Tinta 2020).

Cuando hay dudas, muchas veces es mejor hablar o volver a preguntar. Si se quiere mejorar la comunicación en una empresa, debe conocer distintos estilos de comunicación, empezar a compartir información e ideas con los integrantes de su equipo empática y eficientemente. Si sabe identificar los estilos de comunicación de los integrantes del equipo, podrá aprender a afrontar mejor cualquier situación presentada en el ambiente laboral (Rigby, 2020).

#### **c. Comunicación precisa**

Indica qué tan bien la persona usa la comunicación para contestar asertivamente a otros individuos (Cahuana y Tinta 2020).

Analizando las conversaciones diarias, se encuentra que la mayoría de veces el mensaje no es claro, ya que el interlocutor se queda en la nube, tratando de reconstruir los fragmentos de todo lo que salió de la boca del emisor, lo que no ordena y no queda claro. La complejidad de la comunicación te frena, te hace sentir más cómodo, sistematiza ideas y encontrar las palabras adecuadas para cada interlocutor (Loter, 2017).

#### ***D. Estudio de la comunicación asertiva***

Calua, Delgado y López (2021) indican que los individuos asertivos priorizan los vínculos interpersonales, la complacencia con la existencia, la autoconfianza, la expresión y la espontaneidad. Un individuo asertivo procede sin especular, es directo, toma decisiones fructuosas ante los inconvenientes presentados, le interesa poco lo que la gente piense de ellos, es oportuna y no tiene por qué preocuparse.

La investigación de la comunicación Asertiva comienza con un enfoque conductual, pasa a la epistemología y se refuerza en una interacción general con la fisiología.

- a. El factor de conducta se divide en comunicación verbal y no verbal.
- b. Los factores cognitivos muestran ideas acerca del entorno partiendo del cual se crean ideas, emociones y operaciones.
- c. Finalmente, está la fisiología, la cual se expresa en el cuerpo humano.

#### ***E. Elementos de las habilidades comunicacionales***

Lesmes, Barrientos y Cordero (2019) manifiestan que hay dos puntos esenciales, a saber.

- a. Empatía: Es ser capaz de asociarse de manera positiva con otras personas, para percibir, compartir y comprender sus enfoques, emociones y conmociones en un contexto particular, para aceptar las diferencias o, más

comúnmente, ponerse en el lugar de otra persona o en sus zapatos. Por lo tanto, se asume que la empatía como habilidad es muy importante para las personas, no obstante, cabe señalar que la vida se da en situaciones sociales complejas e íntegras. La empatía es, por tanto, una forma natural e importante que convierte el acto de comunicación, permitiendo un efectivo y eficiente intercambio de experiencias entre personas.

- b. Estilos de comunicación: Se enfocan en los estilos pasivo, agresivo y asertivo. A la hora que se especifica un estilo asertivo, se vuelve más apropiado para la comunicación y la construcción de vínculos. Cada estilo de comunicación se puede describir en términos de los factores de habilidades sociales que usa la persona. Cada uno tiene un estilo dominante sobre los otros dos. Si bien es cierto que lo más probable es que nos comuniquemos en cualquiera de dichos estilos, asimismo depende de quién sea nuestro oyente, el asunto o el contexto dado, se puede alternar entre los tres estilos existentes.
- Pasivo. No verbaliza en exceso, no afirma de manera clara, no se opone a las opiniones de las demás personas, usa habitualmente expresiones no verbales, usa palabras monosílabas y no hay retroalimentación.
  - Agresivo. No les importan los derechos de los demás, sin importar cuánto daño puedan generar, y actúan con el propósito y la intención de dañar a otras personas.
  - Asertivo. Expresión ideal, espontánea, segura de sí misma, con una personalidad activa y confiada, sin miedo al comportamiento.

Bajo este contexto, podemos concluir que los tres estilos de comunicación son adecuados para acciones útiles en distintos contextos; las personas en este proceso pueden cambiar su estilo dependiendo del entorno social en el que se estén e indudablemente, del interlocutor que acompañe este transcurso.

Por lo tanto, los estilos de comunicación pasivos y agresivos son naturales y, a veces, son los comportamientos más fáciles, pero no los más

efectivos. Además, un estilo de comunicación asertivo, aunque necesita de un transcurso cognitivo más complejo, puede ser más adecuado en muchos casos.

### ***F. Importancia de la comunicación asertiva***

Según Arana y Aranda (2019) la comunicación asertiva es primordial porque es necesaria una buena comunicación entre los empleados, para que se pueda tener un diálogo entre ambas partes utilizando la escucha activa, el entendimiento, el interés por el tema de conversación, y ambos dedican una parte importante a la correcta y óptima expresión de la comunicación asertiva, la confianza o llamado rapport que tiene que existir en la conversación. La comunicación asertiva proviene de nuestro subconsciente. De hecho, cuando la comunicación asertiva se materializa en una organización, se entienden clara y específicamente nuestras opiniones y lo que queremos conseguir. El mensaje transmitido debe interpretarse de la forma en que queremos que se interprete. A menudo, nos acostumbramos a dar rodeos cuando tenemos miedo de lo que otros pensarán de nosotros y si estarán a favor o en contra de nosotros.

De la misma manera, la comunicación asertiva incluye varios factores indispensables para que esta comunicación sea lo más óptima posible, por lo que los elementos visuales, de voz y verbales deben ser aplicados adecuadamente para que de esta forma los mensajes sean entendidos, analizados y transmitidos en esta vía de comunicación.

### ***G. Funciones de la comunicación***

Quintana (2019) alude que según Satz Tol.:

- a. Informativa: Es cuando se intercambia y transmiten datos, pensamientos, conceptos, conocimientos, sentimientos o posturas que tienen los individuos. Por ejemplo, los medios comunican a los ciudadanos acerca de los eventos sociales diarios en el país y en todo el mundo, brindando al destinatario nueva información.
- b. Afectivo - valorativa: Es la carga emocional del mensaje, significa, cómo se expresa por medio del apego. Es la imagen que el emisor espera y percibe

de los demás durante la comunicación. Por ejemplo, al informar sobre eventos de fútbol, los locutores se sienten emocionados con un grito de gol, transmitiéndolo a los oyentes y que los hace vivir el evento como si fueran testigos.

- c. Reguladora: Su finalidad es regular el comportamiento de los individuos hacia sus compañeros, pues de esas posturas depende que el proceso de comunicación sea exitoso.
- d. Control: Su finalidad es controlar a los individuos en su comportamiento personal, por lo que al establecer la jerarquía también se establecen los parámetros para realizar el comportamiento de comunicación. La información tiene dominio, por ejemplo, en una empresa en la cual la información se centra en los jefes, lo que hace que los demás miembros estén sometidos a ella para lograr propósitos.
- e. Motivación: Su trabajo es dar motivación a las personas que interfieren en la comunicación para que se sientan realizadas, este es el poder de la persuasión. Por ejemplo, en MC Donald hacen eventos como las elecciones de trabajador del mes, lo que hace que los miembros compitan y se motiven para aparecer de manera regular en la lista.
- f. Cooperación: Es la comunicación utilizada para solucionar problemas, puesto que es un medio de buen gobierno para tomar decisiones y evaluar opciones. Por ejemplo, las organizaciones celebran reuniones en las que a cada participante se le ocurren ideas que conducen a estrategias adversas de afrontamiento y resolución.

#### ***H. Elementos de la comunicación***

Lesmes, Barrientos y Cordero (2019) señalan que los elementos relacionados con la comunicación son esenciales para que ésta sea eficaz, ya que se basa en transmitir el mensaje. Lo mencionado se revela como un proceso de comunicación, que ilustra la dinámica de las características y el significado del proceso de información, los elementos de la comunicación se pueden definir como:

- a. Emisor: como persona primordial del acto de comunicación, porque transmite el mensaje, es el que tiene la idea.
- b. Receptor: es la persona que recibe los datos del remitente.
- c. Mensaje: es la información o idea que el emisor transmite al receptor, significa, lo que contiene la comunicación.
- d. Canal: es el medio por el que se envía el mensaje, cambia dependiendo del proceso de comunicación, puede ser mediante celular, internet, correo aéreo, etc.
- e. Código: es un grupo de caracteres utilizados para crear un mensaje, estos caracteres pueden ser escritos o verbales.
- f. Contexto: se refiere a los contextos temporales, espaciales y socioculturales que envuelven al acontecimiento o acto que comunican y hacen que se entienda el mensaje.

En relación con lo primero, se cree que el contexto comunicativo es el arte de la cultura, que permite el inicio y el final de los diálogos establecidos. Varias funciones del interlocutor pueden aparecer en el proceso y complementar lo que no se percibe de manera directa, pero da lugar a lo que se estudia para desarrollarlo entre sus elementos. Por ende, cuando se comunica se tiene que hacer correctamente, para que los elementos de información efectúen con las actividades anteriormente señaladas y se logre una comunicación asertiva y efectiva.

### ***I. Características de las personas que practican la asertividad***

Vilca (2019) indica que Tuñez dice que las características de la asertividad como comportamiento no son algo específico de todos, se basan en la capacidad de cada uno para elegir independientemente sus acciones. Señala que este comportamiento se puede medir con un test que al analizarlo la persona encontrará que está dominado por la asertividad, el cual tiene las siguientes características:

- Se siente más libre para expresarse, para expresar quién es, lo que tiene en mente, lo que percibe y lo que desea, sin herir a las demás personas, es empático.
- Puede comunicarse fácil y libremente con cualquier persona, tanto desconocida como conocida, y su comunicación se determina por la franqueza, expresiva, sinceridad y exhaustividad.
- En todas sus operaciones y expresiones, tiene autorespeto y acepta sus restricciones, siempre tiene sus propios valores y desarrolla la autoestima; lo que significa que se ama y aprecia por lo que es.
- Es proactivo en su vida, porque sabe lo que quiere y labora para lograrlo, hace lo indispensable para que algo suceda, en lugar de estar tranquilo y sentado a que suceda el milagro. Es más proactivo que activo.
- Admite o rechaza delicada y cuidadosamente, pero con firmeza a las personas de su mundo emocional, determinando quién será su amigo y quién no.
- Muestra libertad emocional en la expresión de sus sentimientos. Evita los dos extremos de represión y expresión extrema y destructiva.
- Muestra seguridad, encuentra fácilmente una salida a cualquier problema o dificultad.
- Transmite una atmósfera positiva en tu ambiente.
- El éxito es percibido.

### ***J. Factores que se vinculan con la asertividad***

Según Lara (2021) cuando se habla de comunicación asertiva, es necesario mencionar a Salter, ya que fue él quien planteó la temprana teoría de la terapia conductual con el fin de precisar la conducta humana expresiva. Para el autor, “los efectos perjudiciales de la regulación emocional afectan las relaciones asertivas”. Entonces Wolpe comenzó a usar el término “asertividad”, con el fin de “determinar el vínculo entre asertividad y ansiedad”. Su contribución hace que el asunto de la asertividad sea aún más

importante. Generalmente, los factores asociados a la asertividad son los mencionados a continuación:

- Manifestación de emociones efectivas y perjudiciales.
- Protección de los derechos individuales.
- Recepción de ideas inversas.
- Recepción y acogida de cumplidos.
- Pedir apoyo y asistencia en el momento que se requiera.
- Proporcionar apoyo y asistencia en el momento que se requiera.
- Empezar, conservar y finalizar una conversación.
- Resistencia a la presión.
- Aceptación de compromisos, tratados y convenios.

Como resultado, la asertividad es una cualidad esencial de la comunicación, lo que le permite la interacción de manera eficaz, precisa y clara. Es una destreza que te permite comunicarte de forma realista y libre para expresar tus sentimientos, emociones e ideas. “La asertividad es la aptitud de afirmarse, respetarse a uno mismo y respetar a los demás” (p. 45).

#### ***K. Características que debe tener la comunicación asertiva***

Clavijo y Bustamante (2018) destacan las características que tiene que poseer un comunicador asertivo:

- a. Oír, identifica el requerimiento del interlocutor de escuchar a las otras personas, de esta forma podrá generar o variar nuevas ideas sobre el asunto.
- b. Ver, trata la proxemia y la quinesia, y el valor de cómo el cuerpo se comunica a través de los gestos, las posturas, las posiciones, los gestos y los movimientos involuntarios que hacen los individuos al comenzar un diálogo.

- c. El uso de la declaración “yo” ve como un enfoque central la responsabilidad de las personas por sus acciones y determinaciones, lo que ayuda a crear conciencia sobre su forma de comportarse.
- d. Preguntar, se refiere a la manera y contenido de las preguntas formuladas por el interlocutor, en términos de preguntas abiertas con el propósito de recolectar la mayor cantidad de datos posibles y preguntas cerradas con el fin de buscar respuestas rápidas con poco tiempo para perfeccionarlas.
- e. Dar, recibir y pedir feedback, en esta función, se debe mencionar a Luft e Ingham al crear la ventana de Johari, que contribuye a la comunicación asertiva desde la investigación de feedback; considerando dicho instrumento psíquico se logra ver a los agentes de comunicación que se asocian entre sí para retroalimentarse, ya sea a sí mismo o al interlocutor.

La proxemia, quinesia y la ventana de Johari son factores extralingüísticos y contribuciones de comunicación asertiva que utiliza con el fin de desarrollar un campo de investigación o establecer conocimientos acerca del contexto social.

#### ***L. El léxico como elemento fundamental para una comunicación asertiva***

García et al. (2020) mencionan que hay muchos elementos que influyen en la comunicación correcta o incorrecta, el entendimiento, el coeficiente docto, la claridad lectora y el vocabulario son intrínsecamente asociados en este proceso. Otras investigaciones asocian este tema (comunicación asertiva) con variables cognoscitivas y transcurso metacognitivos humanos.

Como se muestra con anterioridad, se puede demostrar que adquirir un vocabulario brinda una base significativa para desarrollar el lenguaje y es fundamental para las actividades de alfabetización, comprendidas el entendimiento de lectura e identificar las palabras. De esta manera, los niños tienen que poseer un vocabulario apropiado para lograr entender el texto. Del mismo modo, los niños pueden usar pistas contextuales para ayudar a reconocer palabras, así como desarrollar destrezas de alfabetización como la

ortografía, el conocimiento fonológico y semántico, lo que les faculta identificar y entender las palabras.

### ***M. Formas de conductas asertivas***

Torres (2019) dice que las formas de conducta asertiva son las siguientes:

a. Conducta asertiva. Un individuo con comportamiento confiado: Manifiesta lo que significa para el individuo apropiado sin infringir ningún derecho en tanto que protege sus derechos. Expresa comportamientos como:

- Conocer lo que desean.
- Asegurarse de ser equitativo.
- Controlar lo que desea, efectivamente.
- Mantener la calma.
- Hacer críticas y celebraciones pacíficamente.
- Manifestar elogios y afecto de manera abierta.
- Expresa sus sentimientos negativos de una manera cautelosamente positiva.

El efecto de nuestra asertividad se encuentra establecido por el nivel de confianza con el que nos conducimos. El entrenamiento de actividades te permite someter el estrés, ya que cuando eres un individuo activo, te sentirás más cómodo en tus relaciones interpersonales. Esta capacidad se basa en cuatro pilares:

- La aptitud de decir no, de poner límites.
- La aptitud de solicitar y hacer peticiones.
- Manifestar sentimientos positivos y negativos.
- Iniciar, reanudar y finalizar diálogos.

La comunicación segura es importante ya que le permite resolver inconvenientes sin violar los derechos de las otras personas, mejorar su propia autoestima y poseer una calidad de vida propicia.

#### ***N. Teorías de la comunicación asertiva***

Según Pérez y Pezo (2023) esta comunicación tiene diversos enfoques que implican distintas perspectivas y aplicaciones relacionadas con diversos campos. En primer lugar, se requiere hacer un análisis del concepto mismo de asertividad. Por esa razón, la definen como la capacidad que tiene cada persona de expresar con claridad sus emociones y puntos de vista en el momento más adecuado sin dejar de lado el respeto a quienes aceptan su enfoque. Estas características contribuyen al desarrollo continuo e integrado del proceso de comunicación en cualquier entorno, en el que las personas consiguen buenos resultados. Esto quiere decir que la asertividad promete un estímulo atractivo en el ambiente, pues el respeto, la empatía y la motivación son el eje trascendente de la irradiación del conocimiento. Bajo este contexto, las personas no considerarán su aprendizaje como un proceso automático y monótono, sino que experimentarán la alegría correspondiente de adquirir efectivamente los conocimientos.

Basándose en el concepto de asertividad, la comunicación asertiva es aquella que hace que las personas expresen sus ideas sin vulnerar los derechos de sus audiencias. Aquello puede contribuir a que se resuelvan mejor los problemas interpersonales, puesto que se desarrolla el afecto y el deseo de humanizar a los actores involucrados en la resolución de problemas, comenzando por el manejo del talento y las emociones de cada personaje. Asimismo, un clima respetuoso genera el dinamismo de pensamientos, actitudes y normas que tiene cada persona.

De forma similar, refiriéndose a la teoría anterior, dicen que a través de la comunicación asertiva, el emisor argumenta utilizando el pensamiento crítico y establece que el contexto de las otras personas puede influir en cómo perciben esa información, por lo que esta sensibilidad es expresada adecuadamente. Una persona asertiva, sin embargo, no renuncia a su posición

en base a opiniones ajenas, pues puede inferirla con la madurez, independencia y libertad necesarias. Aquello significa que la comunicación asertiva, además de infundir respeto y rasgos que promuevan la sensibilidad, tiene como objetivo desarrollar la capacidad de expresarse con honestidad, críticamente a partir de normas, voluntad propia de buscar nuevos conocimientos, estar abierto a escuchar distintos enfoques y a expresarlos sin imponer discernimiento personal.

Principalmente, la comunicación asertiva juega un papel crucial en los ambientes, donde existe una interacción constante entre los objetos de aprendizaje. Para que este tipo de comunicación sea asertivo, hay características y factores importantes que deben ser considerados para llamarlo así.

### ***O. Derechos asertivos***

Segura (2018) indica que son los siguientes:

- Considerar sus propias necesidades: El derecho de cada persona a que sus necesidades sean satisfechas dentro de sus propios límites.
- Cometer errores: Toda persona tiene derecho a cometer errores una y otra vez, y los demás tienen derecho a tolerarlos porque aprenden de ellos.
- Ser tratado con respeto y dignidad: Ser respetado, apreciado, y no ser ofendidos ni ofender a nadie tampoco.
- Pide lo que quieras: Tenemos derecho a querer lo que deseamos sin restricciones.
- Establecer prioridades y tomar decisiones: El derecho a tomar sus propias decisiones y elegir sus prioridades.
- Obtener calidad: Tenemos el derecho a recibir la calidad de la compra.
- Satisfacción de necesidades: El derecho a satisfacer las necesidades humanas básicas.

## **Variable dependiente: Clima organizacional**

### ***A. Definiciones***

Brito, Pitre y Cardona (2020) indican que “el clima organizacional está formado por una variedad de elementos, ya sean característicos o componentes (factores distintivos o diferenciadores), de los cuales los colaboradores son conscientes subjetivamente” (p. 143).

Chirinos, Meriño y Martínez (2018) manifiestan que “el clima organizacional es el conocimiento y experiencia de los integrantes de una empresa en lo que concierne a la condición del ambiente de trabajo, el cual es establecido por el gerente” (p. 45).

Pedraza (2018) alude que, en cuanto al clima organizacional, “generalmente se refiere a que es una particularidad grupal, que se configura por la interacción entre los empleados; el fenómeno que asociado con la complacencia y la productividad en las empresas y por lo tanto es de interés para su investigación” (p. 91).

### ***B. Dimensiones***

Correa (2020), citando a Brunet, menciona que para evaluar el clima organizacional se requieren de las siguientes dimensiones:

#### **a. Estructura organizacional**

Correa (2020), citando a Brunet, esta dimensión es un eslabón para lograr las metas y tareas establecidas, no afecta la toma de decisiones ni la comunicación, por el contrario, debe ser un ancla para lograr las metas. Correa (2020), citando a Osmond, señala que esta dimensión utiliza la infraestructura para mejorar sus capacidades de dirección y comunicación. Las políticas, reglas y compromisos de los empleados entran en conflicto con esta estructura con factores que a veces afectan la estructura organizacional.

Esta dimensión está relacionada con la estructura organizacional que tiene la organización, y la presencia de este aspecto permitirá la consolidación de metas (Correa, 2020).

#### b. Procesos organizacionales

Correa (2020), citando a Brunet, esto se aplica a la percepción de los funcionarios, considerando las decisiones, los vínculos, la comunicación, el liderazgo. Correa (2020), citando a Masliah, indica que la dimensión es la fuente por la que las organizaciones realizan y desarrollan sus labores, aplican los principios prioritarios al tomar decisiones, practican el control de las tareas y los estándares.

Los procesos organizacionales posibilitan el desarrollo de actividades, las cuales deben llevarse a cabo dentro de la organización mediante las responsabilidades por el logro de los objetivos (Correa, 2020).

#### c. Liderazgo

Correa (2020), citando a Brunet, esta es una dimensión significativa del clima organizacional, que permite a los mandos de la organización observar a los gerentes o supervisores mientras realizan su trabajo para lograr un ambiente de confianza y familiaridad. La familiaridad les permite comunicarse y aceptar las ideas de otras personas para su implementación de lo planeado.

Esta dimensión juega un papel fundamental ya que depende en gran medida del liderazgo que un gerente o jefe pueda ejercer para lograr que sus empleados trabajen de manera efectiva para lograr sus objetivos (Correa, 2020).

#### d. Motivación

Correa (2020), citando a Brunet, se refiere a que el esfuerzo de voluntad que lleva a una organización a conseguir sus objetivos, se asocia con la motivación del personal y la satisfacción de sus necesidades, tales como recompensas, satisfacción, entre otros. De ello depende en gran medida que la organización sea exitosa.

La motivación es la capacidad de un individuo para prosperar en un contexto particular, lo que influye fuertemente en su desempeño para cumplir con las perspectivas de ese individuo y contribuir a la organización (Correa, 2020).

### ***C. Factores determinantes del clima organizacional***

Quintana (2019) indica que los factores que determinan el clima organizacional, la mayoría de los cuales son estrechamente interdependientes, y los motivos o supuestos por los que hemos elegido son los mencionados a continuación:

- a. Claridad organizacional: Cuanto más conozcan los miembros de una organización sobre la misión, metas, políticas y estrategias, tomarán decisiones más acertadas, la comunicación será adecuada, los conflictos serán escasos y el clima organizacional será mejor.
- b. Estructura Organizacional: Si la organización es de hecho un entorno fluido que permite que las personas y los equipos se fusionen, simplifiquen e integren diferentes procesos según la misión y las metas, mejor será el clima organizacional.
- c. Participación: Si todos los integrantes de la organización pueden recibir información oportuna y objetiva, expresar libremente sus ideas y participan tomando decisiones en todos los asuntos relacionados con la empresa directamente relacionados con su trabajo, el clima organizacional será mejor.
- d. Instalaciones: Si el entorno físico en el que se desarrolla la vida cotidiana de una empresa es atractivo, seguro, eficaz y tiene los bienestar indispensables para estar cómodo, entonces el clima organizacional será bueno.

### ***D. Características del clima organizacional***

Iglesias y Torres (2018) aluden que el clima son las características del entorno organizacional en el que trabajan sus integrantes, cuyas particularidades son internas o externas. Dichas características se perciben directa o indirectamente por los integrantes que trabajan en ese contexto y

definen el clima organizacional, porque cada integrante tiene un conocimiento diferente del ambiente.

El clima organizacional, aunque llamado de manera distinta a lo largo de los años, también conocido como lugar de trabajo o entorno laboral, incluye un conjunto de características que son respectivamente firmes dentro de una empresa y permanentes con el tiempo, varía de una organización a otra y de un departamento a otro.

Un buen o mal clima organizacional tendrá secuelas para la empresa, tanto positivas como perjudiciales, fijadas por el conocimiento, como hemos mostrado, de los integrantes de la empresa. Entre los efectos positivos se destacan los mencionados posteriormente:

- Logro.
- Conexión.
- Fuerza.
- Rendimiento.
- Baja rotación.
- Complacencia.
- Acomodo.
- Invención.
- Entre otros

Los autores dedicados a la investigación del clima organizacional mundial han desarrollado definiciones, metas, dimensiones, categoría, teorías y herramientas para medirlo.

Simbron y Sanabria (2019) además, señalan que el clima organizacional posee las características mencionadas a continuación:

- a. Se refiere a las condiciones en las que opera la organización.
- b. Los aspectos relacionados con el clima de trabajo son las variables que determinan el ambiente.

- c. Posee cierta persistencia, aunque está sujeta a cambios por situaciones temporales. Esto quiere decir que es posible tener cierto grado de permanencia en el ambiente organizacional, con variaciones respectivamente progresivas, pero esta permanencia está sujeta a grandes perturbaciones procedentes de determinaciones que afectan bastante el porvenir de la empresa. Por ejemplo, un escenario de conflicto no resuelto puede desmejorar el clima de la organización durante un periodo de tiempo relativamente largo.
- d. Tiene cierta influencia en el comportamiento de los constituyentes de la sociedad. Por otro lado, el clima desfavorable dificultará mucho la gestión organizacional y la coordinación del trabajo.
- e. Afecta el nivel de responsabilidad y caracterización de los integrantes de la empresa con la misma. Es probable que una organización completa logre un alto grado de identificación entre sus integrantes; mientras que una organización con un clima desfavorable no puede esperar un alto nivel de identificación. Las empresas que se quejan porque sus empleados “no están bien comprometidos de igual manera” suelen tener un clima organizacional muy malo.
- f. Se ve afectado por las conductas y posturas de los integrantes de la empresa y, al mismo tiempo, influye en esas conductas y posturas. Dicho de otra forma, la persona puede ver lo agradable que es el clima en su establecimiento y -sin darse cuenta- aportar su misma conducta para que el clima sea atrayente. En lo inverso, muchas veces pasa que los individuos de una empresa son muy críticas con el clima de su organización, sin percatarse que con su actitud perjudicial moldean el clima de manera diferente con satisfacción e insatisfacción.
- g. Se afecta por una cadena de variables ordenadas, tales como: la forma de gestión, las políticas y proyectos de gestión, los métodos para contratar, destituciones, y más. Por el contrario, estas variables también pueden verse perjudicadas por el clima. Por ejemplo, los estilos de gestión burocráticos y autoritarios, el control excesivo y la escasez de confianza en los trabajadores pueden generar un clima de trabajo estresante,

desconfiado, con actitudes irresponsables y evasivas de los trabajadores, lo que conduce a reforzar el estilo controlador, autoritario, desconfiado de la graduación burocrática de la empresa. Es un ambiente disoluto del que es dificultoso salir, ya que el clima y el estilo de gestión se empeñan recíprocamente en una progresión difícil de romper, porque para ello se requiere actuar en contra del sistema de variables estilo gestión-clima organizacional que probablemente requerirá.

- h. El ausentismo excesivo y la rotación pueden ser signos de un ambiente de trabajo deficiente. Algo similar sucede con la disminución de la insatisfacción laboral. Como resultado, abordar estos problemas puede ser un desafío, ya que implica hacer cambios en el conjunto de variables que componen el clima organizacional.
- i. Muy relacionado con lo anterior, se debe explicar que siempre se puede variar el clima organizacional, pero son necesarias variaciones en más de una variable para que sea permanente, significa, para asegurar la estabilidad del clima organizacional en un nuevo entorno.

### ***E. Tipos de clima organizacional***

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) en cuanto a los tipos de clima organizacional, hay una amplia gama de diferencias cognitivas, incluso cuando las personas se refieren claramente al mismo nivel de descripción. Por lo tanto, esto puede verse como el resultado de la interacción de variables que son causales, que median y finalmente producen diferentes climas. De esta manera, es relevante resaltar que los individuos son el factor más influyente en toda empresa, son los responsables de diseñar metas y estrategias, crear innovación y desarrollar labores a través de las cuales la organización consigue la unificación en el mercado; de ellos depende el éxito o la ruina del emprendimiento sostenible.

Por ello, es esencial mantener un clima agradable donde los individuos logren realizar sus labores armónicamente y cómodas; así mismo, las metas corporativas son compartidas con las metas personales, acontecimiento que

motiva y alienta a los trabajadores para que efectúen su labor con eficacia y eficiencia, lo que a su vez conduce a una mayor productividad y mayores rendimientos y utilidades. Por esta razón, es importante señalar que los climas de las empresas se han categorizado en diferentes tipos. Alcover, Rico y Gil han identificado tres niveles determinados, los cuales son descritos posteriormente.

- a. Psicológico. Este clima se encuentra a nivel personal y consiste en las percepciones de las personas sobre su entorno, que es de naturaleza psicológica abstracta y no es una descripción de la realidad, además refleja cómo las personas ordenan las prácticas de su ambiente.
- b. Colectivo. Este clima puede predecir las posturas y el rendimiento del personal de la empresa, por ende, están en el grado organizacional de referencia. De acuerdo con Alcover et al. para una empresa comercial, la cual se encuentra determinada por una cadena de elementos sociales, técnicos y económicos que en grupo definen los límites de la organización, como los sistemas de compensación, el diálogo, los vínculos interpersonales y el proceso de elección de determinaciones, como se explica posteriormente:
  - Sistema de salario. Es una de las motivaciones mayores que obtienen los empleados al realizar sus funciones.
  - Comunicación. Es el conocimiento global de la situación comunicativa de la empresa y la capacidad de escucha lo que determinará el ambiente de trabajo.
  - Relaciones interpersonales. Yañez, Arenas y Ripoll explican que este aspecto pertenece al vínculo entre un equipo o un grupo de individuos que realizan una determinada labor o suceso de acuerdo con las reglas fijadas de este vínculo.
  - Tomar decisiones. Esta es considerada una de las labores más importantes que toma un líder, puesto que sus determinaciones son en torno a las labores esenciales que debe desempeñar como gerente.

### ***F. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral***

Pedraza (2018) indica que la literatura ha demostrado que la investigación del clima laboral, igualmente conocido como clima organizacional, ha verificado a lo largo del tiempo un interés por investigar este complejo fenómeno en tres niveles, partiendo del análisis hasta las características organizacionales, como la percepción del clima laboral; luego las representaciones cognoscitivas, significa, una persona construye un mapa mental de las actividades de una organización que le ayuda a concluir sobre su mejor comportamiento en un contexto dado; por último, están las percepciones integradas e interactivas que son efecto de la interacción entre individuos y contextos de la empresa.

El concepto de clima organizacional (CLOR) es una variable que típicamente simboliza un grupo de creencias compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo interno, que se basa en el valor que le dan a su experiencia laboral, las cuales intervienen en el comportamiento de los empleados, en su rendimiento y, por lo tanto, en la productividad de su organización, del mismo modo como en los vínculos de compromiso afectivo organizacional.

El clima organizacional (CLOR) es una estructura que, según la literatura, se determina por la multidimensionalidad, representando atributos de una organización descritos por las experiencias descubiertas y compartidas de los empleados, a partir de las interacciones individuales. Según García, Moro y Medina, esta estructura se refiere a un grupo de particularidades perdurables y medibles de una empresa que la precisan y diferencian de las demás.

### ***G. Conceptualización del clima organizacional***

Rivera, Rincón y Flórez (2018) aluden que, para hablar más sobre la definición del concepto de clima organizacional, este estudio se basa en los conceptos planteados por diferentes autores, ya que es posible apreciar los puntos de vista convergentes en temas en los que existen muchas similitudes, por lo que se presentan los siguientes conceptos a continuación:

- a. Goncalves. Es un anómalo que intercede entre los componentes del sistema organizacional y las propensiones de motivación que conducen a conductas que tienen secuelas para la empresa, tales como productividad, complacencia, rotación, etc.
- b. Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo. Estas son las particularidades del clima laboral que son observadas directa o indirectamente por los empleados, y en las que predominan las interacciones persona-empresa-persona. Además, enfatiza que es una cualidad relacionada al entorno interno de una empresa que experimentan sus integrantes y que influye en su comportamiento.
- c. Delgado. Son clarividencias del personal acerca de las distribuciones y procesos que suceden en el centro de labores.
- d. Mujica & Pérez. Es un aspecto esencial en todas las empresas que están en la búsqueda de un mejor clima laboral y de esa manera conseguir una mayor productividad sin perder el talento humano.
- e. Llanea. Es la evaluación de los factores de la cultura empresarial en un instante dado por parte de los empleados. Por ese motivo, las percepciones perjudiciales de diversas variables pueden derivar en procesos estresantes.
- f. Chiavenato. Es la manera o característica del clima organizacional que es percibida por los integrantes de la empresa y tiene influencia en la conducta.
- g. García. Desde el enfoque estructural; es un grupo fijo de particularidades que describen a la empresa, influyen en la conducta de sus trabajadores y la distinguen de los demás.
- h. Torrecilla. Son resultados para la empresa tanto positivo como negativos.
- i. Chiang, Martín & Nuñez. Es un ambiente psicológicamente relevante en los seres humanos, tanto conductual como emocional.
- j. Segredo. Es la interacción entre las particularidades individuales y organizacionales, significa, los recursos humanos y materiales de la

institución, ya que el individuo o el trabajador se convierte en la base de la empresa, en el cual el éxito depende de un excelente clima laboral que abarca posturas, emociones, honradez y convivencia, aspectos contribuyentes a una gran productividad.

- k. Alcalá. Son las percepciones que comparten los integrantes de la empresa sobre los factores importantes de su empresa. Estos factores son el conocimiento de las políticas, procesos y experiencias de la organización.
- l. Patlán, Martínez & Hernández. Son particularidades organizacionales de las percepciones de los empleados, esquemas cognitivos y percepciones completas.
- m. Morales & Tirapé. Son percepciones personales de las propiedades del ambiente laboral. Significa, la manera en cómo la gente percibe la organización.

Como se ha observado, hay diferentes definiciones del clima organizacional dadas por distintos autores, debido a que dicho término hace noción particularmente a las características motivacionales del ambiente en la organización, significa, aspectos de la organización que conllevan a diferentes patrones de estimulación en sus miembros. Por lo tanto, el clima organizacional es propicio a la hora que indemniza los requerimientos individuales de los miembros y eleva la moral. Lamentablemente cuando brinda frustración de dichas necesidades. De hecho, el clima organizacional influye en el estado motivacional humano, mientras que estos últimos influyen en el primero.

#### ***H. Teorías del clima organizacional***

Vargas (2022) indica que el clima organizacional en la década de 1950 ha sido estudiado empíricamente y tiene como objetivo establecer cómo afecta la productividad en las empresas, a lo largo del tiempo esta estructura se conoce como motivación en el desempeño laboral; por este motivo, la noción de que los empleados, debido a la influencia decreciente de las variables

causales y mediadoras y, en última instancia, determinan la medida en que se refiere al clima organizacional, sea efectiva o perjudicial para la empresa.

Rensis Likert planteó este enfoque en 1968, que muestra el comportamiento del personal directamente de la actitud del gerente y las condiciones organizativas que encontraron, por lo que se ha confirmado que el desempeño laboral está establecido dependiendo de la creencia de que los empleados tienen sobre su trabajo. Por ejemplo: estructura organizativa, ubicación jerárquica en la organización, sueldo, nivel de complacencia, tecnología, carga de trabajo, entre otros. Esta teoría es más dinámica y explicativa referida al clima organizacional, obtiene significado y pone participación en el clima laboral, crea condiciones para su efectividad y eficiencia personal y organizacional, está conforme con la teoría de la motivación, porque se centra en establecer que la intervención hace que las personas trabajen.

La teoría de Likert identifica las particularidades que precisan a una empresa y establecen cómo sus miembros perciben el clima de trabajo, a saber:

- a. Variables causales, también conocidas como variables independientes, tienen como objetivo indicar la dirección del desarrollo y logro de los resultados de la empresa, en la que tenemos la estructura organizacional, capacidad de decisión, habilidad y actitud.
- b. Variables intermedias, se enfocan en evaluar el estado interno de la organización, reflejando varios aspectos como la productividad, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.
- c. Variables finales, resultantes de las variables anteriores, responden a los resultados derivados por la empresa, tales como utilidad, pérdida y rendimiento.

La teoría de Likert muestra que la conducta de los empleados en la empresa está asociada con la percepción del trato que reciben por parte de sus superiores. Es importante para Likert abordar la percepción del clima, no el clima en sí mismo, porque la conducta y las actitudes de las personas son el

resultado de la conciencia situacional. A través del “Nuevo Método de Gestión y Dirección”. Likert determina los sistemas organizacionales mencionados a continuación:

- a. Autoritario, se caracteriza por la desconfianza, cuyas decisiones se toman en los niveles más altos de la organización y desde aquí se extiende la burocracia del canal regulatorio. Donde el proceso de gestión está centralizado y formalizado. La presencia de un entorno climático se basa en la desconfianza general, la incertidumbre, el miedo.
- b. Paternalista, en el que las decisiones son tomadas por el más alto nivel de la organización, centralizado en la gestión, se caracteriza por un carácter paternalista, que tiene la autoridad para ejercer pleno poder, trayendo beneficios determinados a los subordinados sobre una base determinada y flexible.
- c. Consultivo, de carácter organizativo, con mayor grado de descentralización y delegación en la toma de decisiones. Las decisiones son tomadas por los niveles medio e inferior de acuerdo a esquemas graduados. Se determina por crear un clima de confianza con un alto grado de compromiso.
- d. Participativo, se caracteriza por procesos de toma de decisiones descentralizados distribuidos entre diferentes partes de la organización. Comuníquese tanto vertical como horizontalmente para crear un compromiso grupal. Este tipo de cultura organizacional muestra confianza en la empresa y un alto nivel de compromiso del empleado, sus metas han sido alcanzadas. El vínculo entre la gerencia y los trabajadores es bueno y hay ingenuidad en varias áreas de la empresa.

### ***I. Factores del clima organizacional***

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) las personas ven el clima organizacional basándose en los requerimientos que la organización puede indemnizar; por ello, es relevante que la empresa tome en cuenta los datos profesionales relacionados a los procesos de formación como un componente

de valor agregado de los empleados, que posibilitará desarrollar las competencias en las zonas de trabajo tales como destrezas, conocimientos, posturas, cualidades, comunicación eficaz, labor en grupo, etc. De esta manera, Chiavenato explica que el clima interno de una organización depende de la interacción de factores del exterior, como el clima organizacional, la dimensión de la empresa, la distribución organizacional, etc.; e intrínsecos, motivación, comunicación, elección de determinaciones, trabajo en equipo.

- a. Factores internos. Es la conducta del trabajador dentro de la organización, quienes se identifican por posturas, clarividencias, personalidades, presiones, cualidades y conocimientos personales de la persona que los distinguen de los demás y les permiten tener un desempeño dentro de la organización.
- b. Factores externos. Es la realidad de las empresas, porque de ellas depende el desempeño y el rendimiento de los trabajadores. Por ese motivo, los cambios constantes que se introducen a nivel financiero, empresarial y tecnológico explican el clima actual en una empresa establecida. Entre estos se encuentran el entorno organizacional, la dimensión y estructura de la misma.

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

#### *Comunicación asertiva*

Lara (2021) alude que “la asertividad es una cualidad de comunicación importante que permite interacciones eficientes, precisas y transparentes. Es una destreza que te permite comunicarte y expresar libremente tus sentimientos, emociones y pensamientos en la realidad” (p. 5).

#### *Estrategias asertivas*

Esta dimensión se refiere a las estrategias que utilizan los individuos para volverse asertivos con los demás cuando interactúan con ellos. Esto significa que una persona respeta su propio punto de vista y respeta las opiniones de los demás (Cahuana y Tinta, 2020).

### *Estilos asertivos*

Este estilo se caracteriza especialmente por el hecho de que la persona utiliza la escucha activa y es empática en su respuesta, se pone en el lugar del interlocutor y hace el intento de entender lo que éste intenta transmitir (Cahuana y Tinta, 2020).

### *Comunicación precisa*

Esta dimensión indica qué tan bien la persona usa la comunicación para contestar asertivamente a otros individuos (Cahuana y Tinta, 2020).

### *Clima organizacional*

Chirinos, Meriño y Martínez (2018) manifiestan que “el clima organizacional es el conocimiento y experiencia de los integrantes de una empresa en lo que concierne a la condición del ambiente de trabajo, el cual es establecido por el gerente” (p. 45).

### *Estructura organizacional*

Correa (2020), citando a Brunet, esta dimensión es un eslabón para lograr las metas y tareas establecidas, no afecta la toma de decisiones ni la comunicación, por el contrario, debe ser un ancla para lograr las metas.

### *Procesos organizacionales*

Correa (2020), citando a Brunet, esto se aplica a la percepción de los funcionarios, considerando las decisiones, los vínculos, la comunicación, el liderazgo.

### *Liderazgo*

Correa (2020), citando a Brunet, esta es una dimensión significativa del clima organizacional, que permite a las autoridades de la organización observar a los gerentes o supervisores mientras realizan su trabajo para lograr un ambiente de confianza y familiaridad. La familiaridad les permite comunicarse y aceptar las ideas de otras personas para su implementación de lo planeado.

### *Motivación*

Correa (2020), citando a Brunet, se refiere a que el esfuerzo de voluntad que lleva a una organización a conseguir sus objetivos está relacionado con la motivación de los empleados y la satisfacción de sus necesidades, tales como recompensas, satisfacción, entre otros. De ello depende en gran medida que la organización sea exitosa.

## 2.4. Hipótesis de investigación

### 2.4.1. Hipótesis general

La comunicación asertiva se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las estrategias de asertividad se relacionan significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- b. El estilo asertivo se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- c. La comunicación precisa se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

## 2.5. Operacionalización de las variables

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	<i>Estrategias de asertividad</i>	- Aplica estrategias de asertividad. - Motiva la asertividad.
	<i>Estilo asertivo</i>	- Maneja un estilo asertivo. - Comprende los diversos estilos de comunicación.
	<i>Comunicación precisa</i>	- Mejora la comunicación precisa. - Opina de forma eficaz. - Se comunica con confianza y empatía

Fuente: Cahuana y Tinta (2020).

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Estructura organizacional</i>	- Estructura ambiental. - Coordinación.
	<i>Procesos organizacionales</i>	- Toma de decisiones. - Valores.
	<i>Liderazgo</i>	- Autoritaria. - Participativa.
	<i>Motivación</i>	- Incentivos. - Remuneración.

Fuente: Correa (2020).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

Tipo básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

Nivel es correlacional porque “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo porque “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011)

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población estuvo representada por 219 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.2.2. Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

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

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 219}{0.0025(219 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 139.72$$

Está representada por 140 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son comunicación asertiva y clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Análisis descriptivo de la comunicación asertiva

Tabla 1

*Distribución de frecuencias de Estrategias de asertividad*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Aplica estrategias de asertividad cada vez que mantiene una comunicación con algún compañero de trabajo.	41	29.3%	25	17.9%	18	12.9%	30	21.4%	26	18.6%
2. Motiva una comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo.	33	23.6%	24	17.1%	22	15.7%	30	21.4%	31	22.1%

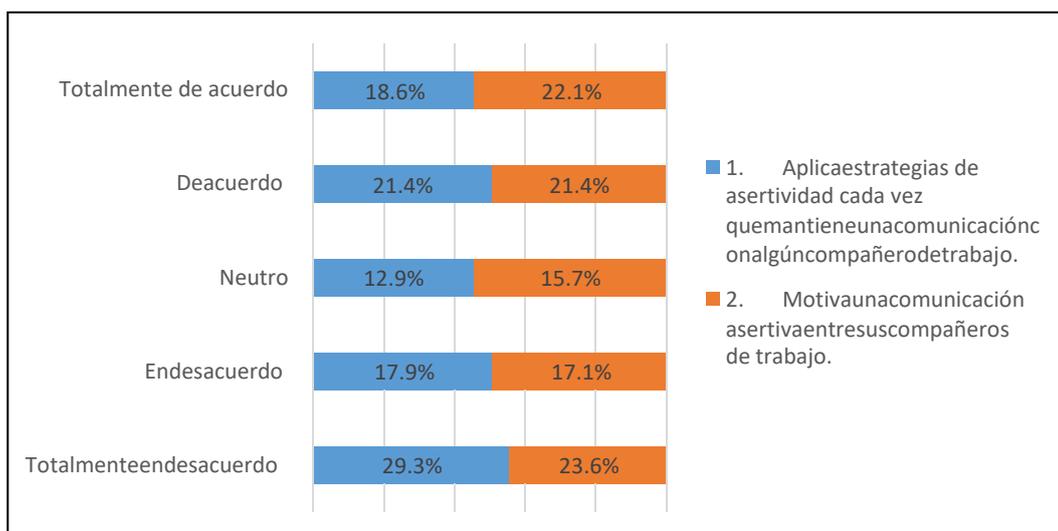


Figura 1. Estrategias de asertividad.

Tabla 1, en cuanto a si aplica estrategias de asertividad cada vez que mantiene una comunicación con algún compañero de trabajo el 47.1% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si motiva una comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 2

*Distribución de frecuencias del estilo asertivo*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. Maneja un estilo asertivo de comunicación.	38	27.1%	21	15.0%	24	17.1%	29	20.7%	28	20.0%
4. Comprende los diversos estilos de comunicación.	29	20.7%	21	15.0%	27	19.3%	33	23.6%	30	21.4%

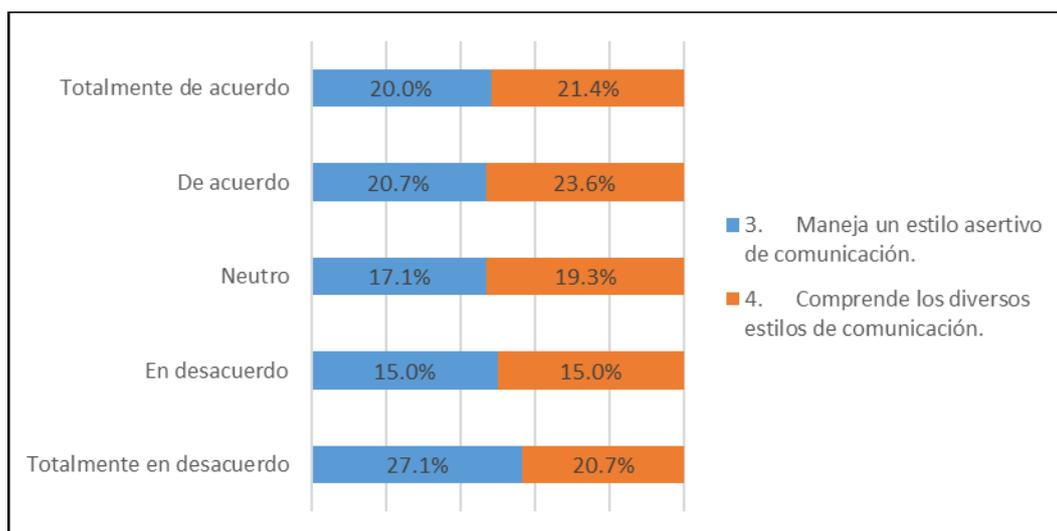


Figura 2. Estilo asertivo.

Tabla 2, en cuanto a si maneja un estilo asertivo de comunicación el 42.1% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si comprende los diversos estilos de comunicación el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 3

*Distribución de frecuencias de la comunicación precisa*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Cada vez que mantiene una comunicación con un compañero de trabajo, mejora la comunicación precisa intentado ser claro en todo momento.	36	25.7%	25	17.9%	22	15.7%	29	20.7%	28	20.0%
6. Opina de forma eficaz, respetando los sentimientos de los demás.	38	27.1%	23	16.4%	26	18.6%	29	20.7%	24	17.1%
7. Se comunica con confianza y empatía.	31	22.1%	22	15.7%	27	19.3%	29	20.7%	31	22.1%

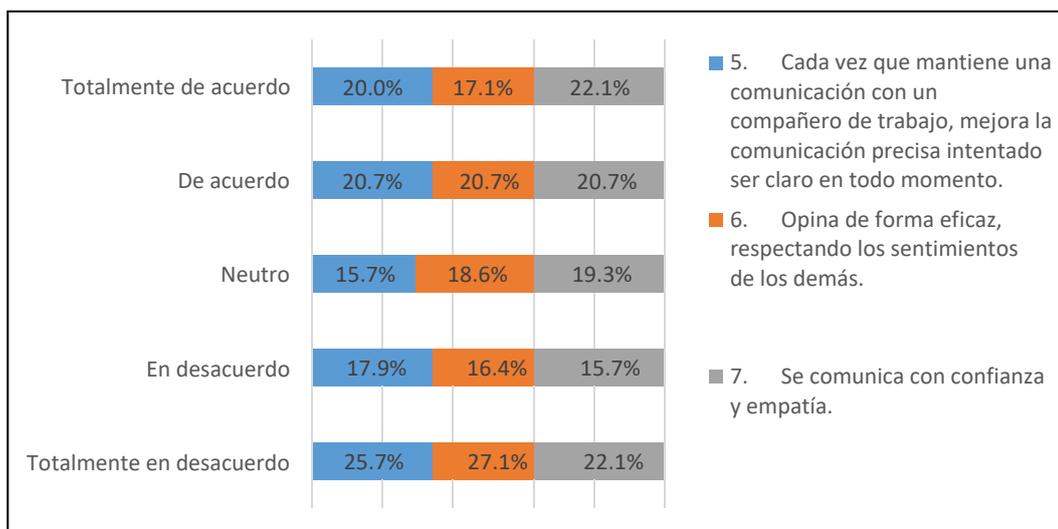


Figura 3. Comunicación precisa.

Tabla 3, en cuanto a si cada vez que mantiene una comunicación con un compañero de trabajo, mejora la comunicación precisa intentado ser claro en todo momento el 43.6% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si opina de forma eficaz, respetando los sentimientos de los demás el 43.6% acota que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en mención a si se comunica con confianza y empatía el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

## B. Análisis descriptivo del clima organización

Tabla 4

*Distribución de frecuencias de la Estructura organizacional*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. La municipalidad tiene una adecuada estructura ambiental.	34	24.3%	25	17.9%	27	19.3%	28	20.0%	26	18.6%
9. La municipalidad mantiene una eficiente coordinación entre áreas.	29	20.7%	19	13.6%	26	18.6%	32	22.9%	34	24.3%

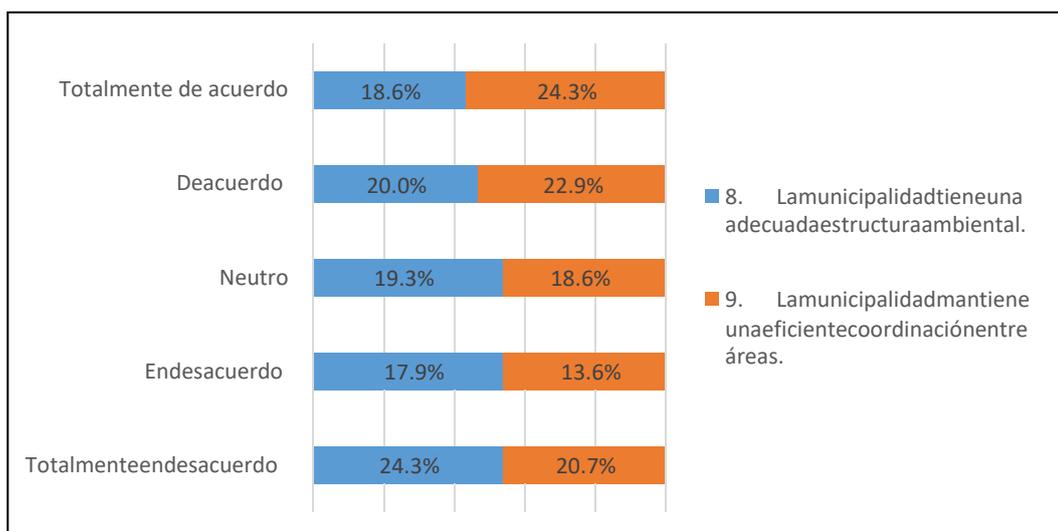


Figura 4. Estructura organizacional.

Tabla 4, en cuanto a si la municipalidad tiene una adecuada estructura ambiental el 42.1% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si la municipalidad mantiene una eficiente coordinación entre áreas el 47.1% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 5

*Distribución de frecuencias de los Procesos organizacionales*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Es indispensable contar con la información necesaria antes de tomar decisiones en la municipalidad.	41	29.3%	22	15.7%	24	17.1%	28*	20.0%	25	17.9%
11. Se identifica con los valores que transmite la municipalidad.	27	19.3%	24	17.1%	24	17.1%	31	22.1%	34	24.3%

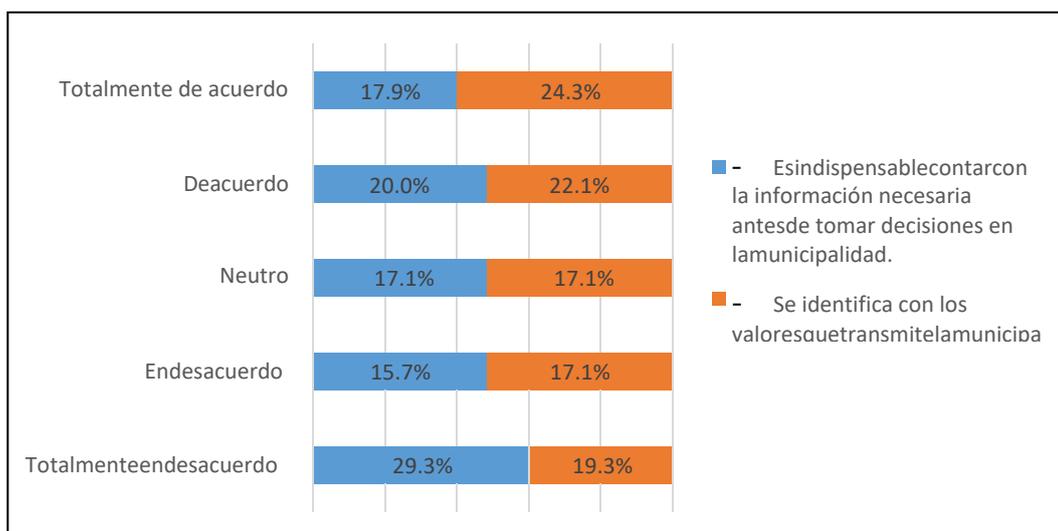


Figura 5. Procesos organizacionales.

Tabla 5, en cuanto a si es indispensable contar con la información necesaria antes de tomar decisiones en la municipalidad el 45% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si se identifica con los valores que transmite la municipalidad el 46.4% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo

Tabla 6

*Distribución de frecuencias del liderazgo*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Está cómodo con el liderazgo autoritario que establece su jefe.	37	26.4%	24	17.1%	28	20.0%	27	19.3%	24	17.1%
13. Está cómodo con el liderazgo participativo que establece su jefe.	28	20.0%	23	16.4%	25	17.9%	32	22.9%	32	22.9%

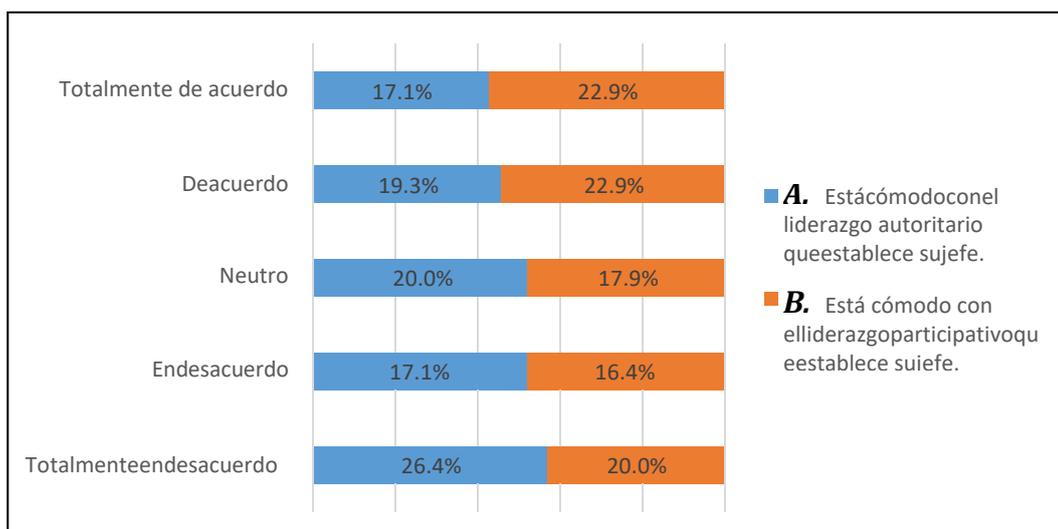


Figura 6. Liderazgo.

Tabla 6, en cuanto a si está cómodo con el liderazgo autoritario que establece su jefe el 43.6% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si está cómodo con el liderazgo participativo que establece su jefe el 45.7% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 7

*Distribución de frecuencias de la motivación*

	TDS		EDS		N		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. La municipalidad incentiva a los trabajadores.	40	28.6%	21	15.0%	22	15.7%	31	22.1%	26	18.6%
15. Está conforme con la remuneración que recibe por parte de la municipalidad.	34	24.3%	22	15.7%	23	16.4%	29	20.7%	32	22.9%

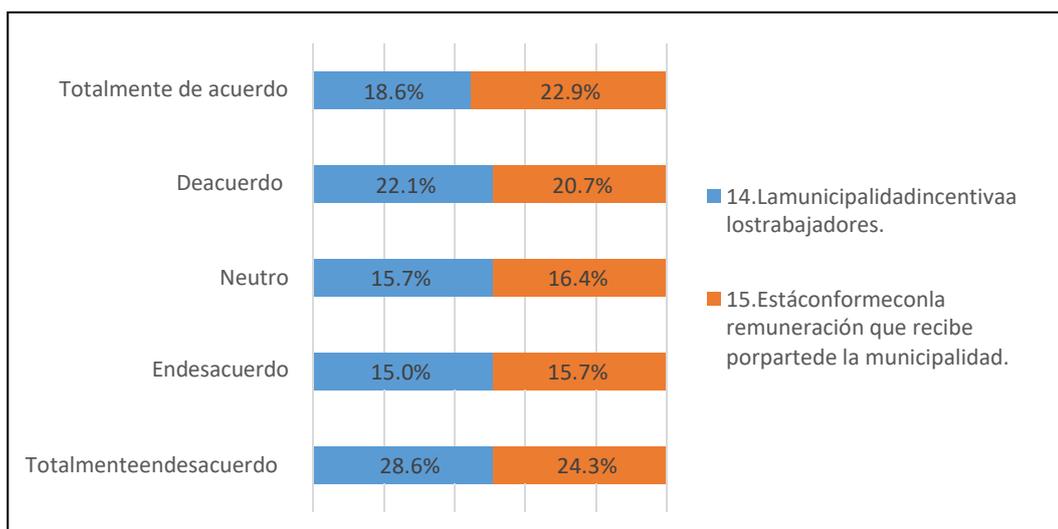


Figura 7. Motivación.

Tabla 7, en cuanto a si la municipalidad incentiva a los trabajadores el 43.6% indica que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si está conforme con la remuneración que recibe por parte de la municipalidad el 43.6% establece que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

### C. Prueba de normalidad

Tabla 8  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación asertiva	0.086	140	0.013
Estrategias de asertividad	0.122	140	0.000
Estilo asertivo	0.106	140	0.001
Comunicación precisa	0.116	140	0.000
Clima organizacional	0.090	140	0.007

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 8, la Prueba de Kolmogorov Smirnov sirve para determinar la normalidad de un conjunto de datos. Esta prueba consiste en calcular la distancia entre la función de

distribución empírica y la función de distribución teórica. Por lo que se al obtener valores en su nivel de significancia menores al 0.05; concluimos que en la comprobación de hipótesis se utilizara Rho de Spearman.

#### 4.2. Contrastación de hipótesis

##### HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 9

*Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación asertiva y clima organizacional*

			Comunicación asertiva	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1.000	.891**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.891**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	140	140

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

Tabla 9, la comunicación asertiva se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.891y un valor de significancia del 0.00; lo que determino la existencia de una correlación positiva alta

## HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 10

*Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional*

		Estrategias de asertividad	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estrategias de asertividad	Coeficiente de correlación	.801**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	140
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	140	140

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

Tabla 10, las estrategias de asertividad se relacionan significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.801y un valor de significancia del 0.00; lo que determino la existencia de una correlación positiva alta.

## HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 11

*Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional*

		Estilo asertivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estilo asertivo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.862**
	Clima organizacional	N	140
		Coeficiente de correlación	.862**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	140

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

Tabla 11, el estilo asertivo se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.801 y un valor de significancia del 0.00; lo que determino la existencia de una correlación positiva alta.

## HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

Tabla 12

*Pruebas de Rho de Spearman entre las estrategias de asertividad y clima organizacional*

			Comunicación precisa	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación precisa	Coeficiente de correlación	1.000	.863**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.863**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	140	140

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

Tabla 12, la comunicación precisa se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.863 y un valor de significancia del 0.00; lo que determino la existencia de una correlación positiva alta.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

En inicio se planteó el objetivo general saber el vínculo entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.891 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, en el ámbito internacional, diversos estudios muestran problemáticas que vienen afectando la comunicación asertiva y clima organizacional. Respecto a la comunicación asertiva, el estudio realizado por Lesmes, Barrientos y Cordero (2019) evidencia que, si no hay una comunicación asertiva, no existiría una agradable convivencia entre la felicidad y que responda a los intereses y ventajas de una organización. Por otro lado, respecto al clima organizacional, el estudio realizado por López, García y Martínez (2019) muestra que se debe incentivar la gestión de mejoramiento del clima organizacional y la convivencia internamente en la institución, ya que esto no es suficiente, requiriendo un trabajo continuo para crear un perfil acorde a los desafíos y requerimientos de la organización. En el ámbito nacional, respecto a la comunicación asertiva, el estudio realizado por Eskenazi (2021) evidencia que las estrategias asertivas no son la forma más adecuada de mejorar el contexto de trabajo, lo que los hace estar incómodos y no rinden adecuadamente en la institución. Por otro lado, respecto al clima organizacional el estudio realizado por Mena (2021) se encontró que la mayor incidencia de problemas se manifestó en insatisfacción, comunicación escasa y estímulos deficientes dentro de la institución, concordando con los resultados derivados al analizar los artículos cuando se identifica un clima laboral deficiente.

Con respecto al objetivo 1, el cual fue saber el vínculo entre las estrategias de asertividad y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de

Spearman 0.801 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que las estrategias de asertividad y el clima organizacional en la municipalidad puede ser compleja y polifacética. Las estrategias de selectividad pueden contribuir a crear un clima organizacional positivo al animar a los empleados a hablar y expresar sus opiniones. lo que puede generar un sentimiento de confianza y respeto en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, Horas estrategias de seguridad también pueden crear tensiones y conflictos si no se utilizan correctamente. Por ejemplo, si un empleado tiene esa estrategia es agresivas o excesivamente asertivas, puede crear un ambiente de trabajo hostil. Por lo tanto, es importante que la municipalidad fomente un clima organizacional que anime a los empleados a ser asertivos de forma respetuosa. Esto puede lograrse proporcionando a los empleados estrategias de comunicación claras, estableciendo expectativas sobre cómo utilizar las estrategias de asertividad y ofreciendo apoyo y orientación cuando sea necesario. Es por ello, Jiménez (2021) en su tesis magistral titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato”, la cual sus resultados sostienen que el 48% de los empleados dijo estar conforme en que toman decisiones que afectan su trabajo, en tanto que el 35% está muy conforme en que tienen autonomía a tomar sus propias decisiones, el 7% no está convencido, el 6% está en desacuerdo y el 4% está muy en desacuerdo. Se concluyó que: la investigación efectuada en Municipalidad, mediante un cuestionario de los investigadores Koys y Decottis, nos permite saber los elementos que perjudican el clima organizacional, así como determinar la debilidad del puntaje de reconocimiento.

Con respecto al objetivo 2, el cual fue saber el vínculo entre el estilo asertivo y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.801 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que el estilo asertivo de comunicación y el liderazgo puede ser beneficio para el clima organizacional de la municipalidad. Los individuos asertivos son más propensos a expresar sus pensamientos y sentimientos de forma honesta y abierta, en qué puede ayudar a fomentar una comunicación sana entre compañeros de trabajo

y supervisores. Además, las personas asertivas son más propensas a dar opiniones constructivas y a estar más abiertas a recibir críticas, lo que puede contribuir a crear un entorno de trabajo más eficaz. Al fomentar la comunicación asertiva, los líderes pueden garantizar que sus empleados se sientan cómodos y respetados, al tiempo que crean un entorno en el que se escuchan y fomentan sugerencias e ideas. Es por ello, Escobedo y Segovia (2020) en su tesis de licenciatura con título “Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De Zarumilla, región Tumbes, 2019”, la cual sus resultados sostienen que el personal administrativo incluido funcionarios y servidores administrativos que trabajan en Municipalidad, al ser consultados si sus superiores inmediatos responden a sus inquietudes y dudas, el 49% respondió que sí, el 33% tiene dificultad con la respuesta y el 18% no está de acuerdo. Se concluyó que: la comunicación asertiva tiene un impacto positivo en el liderazgo efectivo según se implemente y desarrolle como técnica.

Con respecto al objetivo 3, el cual fue saber el vínculo entre la comunicación precisa y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.863 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que la comunicación precisa es un elemento crucial para crear un clima organizacional positivo. Cuando los empleados sienten que sus opiniones y pensamientos son escuchados y tomados en serio, es más probable que confíen en la entidad y se impliquen más en el trabajo. Cuando la comunicación es clara y precisa, demuestra a los empleados que se valoran sus contribuciones, fomenta la colaboración y crea un sentimiento de trabajo en equipo y camaradería. Además, una comunicación precisa puede ayudar a evitar malentendidos y reducir tensiones pues cuando los empleados sienten que se les escucha y se valora sus aportaciones, es más probable que estén motivados y sean más productivos. Es por ello, Landa y Lemos (2018) en su tesis de licenciatura titulada “Clima organizacional en la municipalidad provincial de Maynas 2017”, la cual sus resultados sostienen que el 46.50% dijo que la estructura organizativa de la Municipal es negativa, pero el 53.50% dijo que es positiva, lo que revela que la

estructura organizativa de la Municipalidad es positiva, pero se puede cambiar para mejorar el clima organizacional entre los empleados que trabajan en ella. Se concluyó que: el clima organizacional fue valorado positivamente por el 57.44% de los empleados, refiriéndose al buen conocimiento de las normas y estructuras, responsabilidades, la remuneración es escasa, hay resolución positiva de problemas, asimismo hay buenas relaciones, alto nivel de cooperación en el trabajo en equipo, alta productividad, manejo aceptable de conflictos y alta identidad organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Las estrategias de asertividad se asocian de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.801 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que las estrategias de asertividad y el clima organizacional en la municipalidad puede ser compleja y polifacética. Las estrategias de selectividad pueden contribuir a crear un clima organizacional positivo al animar a los empleados a hablar y expresar sus opiniones. lo que puede generar un sentimiento de confianza y respeto en el lugar de trabajo.
- El estilo asertivo se asocia de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.801 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que el estilo asertivo de comunicación y el liderazgo puede ser beneficio para el clima organizacional

de la municipalidad. Los individuos asertivos son más propensos a expresar sus pensamientos y sentimientos de forma honesta y abierta, en qué puede ayudar a fomentar una comunicación sana entre compañeros de trabajo y supervisores.

- La comunicación precisa se asocia de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.863 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada. Bajo este contexto, podemos inferir que la comunicación precisa es un elemento crucial para crear un clima organizacional positivo. Cuando los empleados sienten que sus opiniones y pensamientos son escuchados y tomados en serio, es más probable que confíen en la entidad y se impliquen más en el trabajo.
- La comunicación asertiva se asocia de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; en la contrastación se obtuvo un coeficiente correlacional de Rho de Spearman 0.891 y un valor de significación del 0.00; lo que determinó que hay una correlación positiva elevada.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón incrementar la apertura y la transparencia en toda la organización para crear un entorno de confianza y respeto, así mismo ayudar a sus trabajadores a desarrollar y practicar habilidades de asertividad para garantizar que entre ellos se reciba un trato justo y respetuoso.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón, promover estilos de comunicación asertivos para que la colaboración y el respeto mutuo sea primordial en la interacción de los empleados y la alta dirección, así mismo se debe fortalecer mediante capacitaciones la comunicación eficaz y asertividad para apoyar a los trabajadores a que desarrollen las habilidades indispensables para afrontar las discusiones y los conflictos de forma

productiva. Esto permitirá generar un ambiente abierto y productivo en el que los trabajadores estén cómodos expresándose sin miedo a las repercusiones.

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón, establecer protocolos de comunicación clara y precisa ya que esto ayudará a garantizar que los empleados sepan cómo comunicarse entre sí, asimismo se debe implementar un sistema de retroalimentación eficaz para que los empleados sean responsables al momento de interactuar con sus superiores y sus compañeros ante cualquier error o malentendido para que se aborde de manera oportuna.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

### 7.2. Fuentes electrónicas

Alfaro, M. (2018). *Programa de comunicacion asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de la Ugel Viru 2017*. Universidad cesar vallejo, Peru. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22640/alfaro\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22640/alfaro_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Arana, J., & Aranda, M. (2019). *Comunicación asertiva y desempeño laboral de la enfermera. Hospital Leoncio Prado de Huamachuco 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11740/1846.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (Febrero de 2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Cahuana, H., & Tinta, E. (2020). *Comunicación asertiva y competencia parental percibida en usuarios de la demuna en la Municipalidad Distrital de Santiago, Cusco-2019*. Tesis, Universidad Privada TELESUP, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.utesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1145>
- Calua, M., Delgado, Y., & López, Ó. (04 de Febrero de 2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. Recuperado el 08 de Mayo de 2022, de <file:///C:/Users/birne/Downloads/Dialnet-ComunicacionAsertivaEnELContextoEducativo-7917878.pdf>
- Cañas, D., & Hernández, J. (03 de Junio de 2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis\\_saber/article/view/8936/8393](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/8936/8393)
- Ccanto, R., & Aguirre, V. (2018). *Comunicación asertiva y clima organizacional en el personal del centro de salud de san Cristóbal – Huancavelica año 2018*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, peru. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35012/ccanto\\_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35012/ccanto_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (09 de Marzo de 2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/206/20657075003/20657075003.pdf>
- Clavijo, F., & Bustamante, U. (02 de Octubre de 2018). Comunicación asertiva y productiva: Casos de estudio en Manizales. *NOVUM*, 1(9), 261-285. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/74542/69145>
- Correa, I. (2020). *Gestión administrativa y clima organizacional en la municipalidad de Marcavelica*. Tesis, Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78401>
- Escobedo, M., & Segovia, L. (2020). *Comunicación asertiva como técnica del liderazgo efectivo en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia De Zarumilla, región Tumbes, 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2089/TESIS%20-%20ESCOBEDO%20Y%20SEGOVIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eskenazi, M. (2021). *Comunicacion asertiva y clima organizacional en una institucion educativa del Callao - DREC 2021*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69527/Eskenazi\\_AMG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69527/Eskenazi_AMG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, R., Pozo, A., Casa, E., & Anangono, P. (14 de Agosto de 2020). El enfoque lúdico como didáctica para facilitar la comunicación asertiva. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 24(104), 04-11. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/360/753>

Iglesias, A., & Torres, J. (01 de Marzo de 2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>

Jiménez, N. (30 de Enero de 2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31974/1/100%20GTH.pdf>

Landa, J., & Lemos, L. (16 de Febrero de 2018). *Clima organizacional en la municipalidad provincial de Maynas 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Perú, Loreto. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de [http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/653/LEMOS\\_LAN DA\\_TSP\\_TITULO\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/653/LEMOS_LAN DA_TSP_TITULO_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lara, L. (04 de Enero de 2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 1-30. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <http://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/50/588>

Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2019). Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial? *revista de investigacion, administracion e ingenieria*, 8(1), 147, 153. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657/1847>

Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (19 de Diciembre de 2019). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657/1847>

Mena, K. (2021). *Clima organizacional en empresas publicas: una revision sistematica*. tesis, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, peru. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66051/Mena\\_RKJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66051/Mena_RKJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pedraza, N. (13 de Agosto de 2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n1/1794-4449-rlsi-15-01-90.pdf>
- Quintana, R. (07 de Noviembre de 2019). *Plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la I.E. N° 16020, del distrito de Jaén, provincia Jaén - 2019*. Tesis de bachiller, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5858/Quintana%20Rojas%20Rub%c3%a9n%20Percy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, E., Garcia, L., & Martinez, J. (2019). La gestion directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educacion media superior. *Revista iberoamericana para la investigacion y el desarrollo educativo*, 9(18), 1,21. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n18/2007-7467-ride-9-18-792.pdf>
- Rivera, A., Rincón, J., & Flórez, S. (02 de Febrero de 2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19), 5. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%c3%b3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosado, D., & León, K. (2019). *Estudio de una comunicación asertiva entre empleados y clientes de la cadena de comida rapidas Mc Donalds*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/44569/1/Estudio%20de%20una%20Comunicaci%c3%b3n%20Asertiva%20entre%20empleado>

s%20y%20clientes%20de%20la%20cadena%20de%20comida%20r%  
3%a1pidas%20Mc%20Donalds..pdf

Segura, B. (25 de Noviembre de 2018). *La comunicación asertiva en el desempeño escolar. Talleres motivacionales*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <file:///C:/Users/birne/Downloads/BFILO-PMP-18P80.pdf>

Simbron, S., & Sanabria, F. (01 de Diciembre de 2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente . *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295/353>

Tagle, Y., & Vélez, C. (2019). *La comunicación asertiva en la dirección administrativa. Guía de estrategias para fortalecer el liderazgo*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41024/1/BFILO-PD-AE1-19-009%20TAGLE%20-%20V%c3%89LEZ.pdf>

Torres, E. (2019). *Comunicación asertiva y Convivencia escolar de estudiantes del 6º grado de primaria de una institución educativa de Julcán 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36575/torres\\_re.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36575/torres_re.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vega, A., & Paz, D. (23 de Mayo de 2018). *Clima organizacional en la Municipalidad provincial de la Convención - Cusco, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Cusco. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3044/Angela\\_Deysi\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3044/Angela_Deysi_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilca, I. (2019). *Comunicación asertiva y clima organizacional en las Instituciones educativas secundarias del distrito de Patambuco - 2019*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro\\_Vilca\\_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro_Vilca_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis "X" según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4

Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

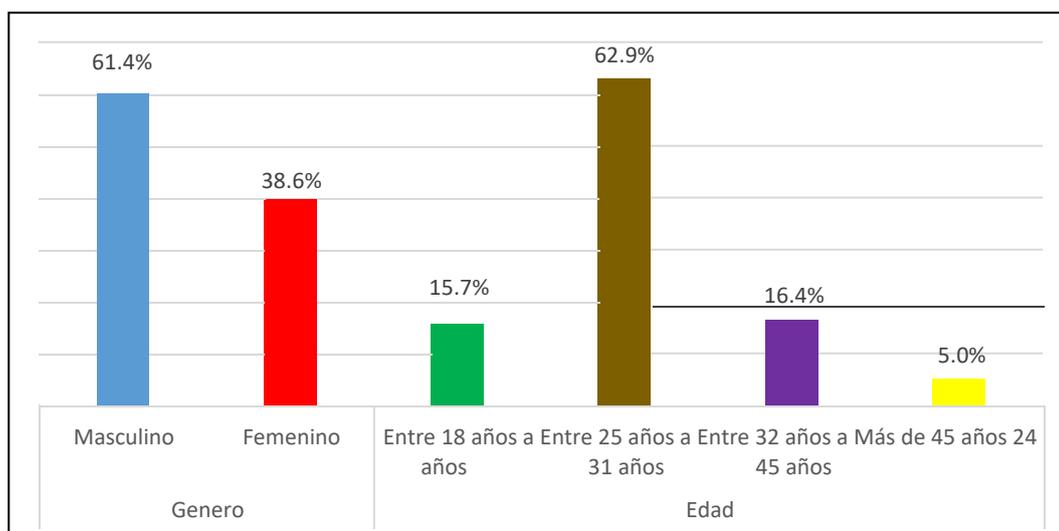
ITEM	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>					
DIMENSIÓN 01					
1. Aplica estrategias de asertividad cada vez que mantiene una comunicación con algún compañero de trabajo.					
2. Motiva una comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo.					
DIMENSIÓN 02					
3. Maneja un estilo asertivo de comunicación.					
4. Comprende los diversos estilos de comunicación.					
DIMENSIÓN 03					
5. Cada vez que mantiene una comunicación con un compañero de trabajo, mejora la comunicación precisa intentado ser claro en todo momento.					
6. Opina de forma eficaz, respetando los sentimientos de los demás.					
7. Se comunica con confianza y empatía.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
DIMENSIÓN 01					
8. La municipalidad tiene una adecuada estructura ambiental.					
9. La municipalidad mantiene una eficiente coordinación entre áreas.					
DIMENSIÓN 02					
10. Es indispensable contar con la información necesaria antes de tomar decisiones en la municipalidad.					
11. Se identifica con los valores que transmite la municipalidad.					
DIMENSIÓN 03					
12. Está cómodo con el liderazgo autoritario que establece su jefe.					
13. Está cómodo con el liderazgo participativo que establece su jefe.					
DIMENSIÓN 04					
14. La municipalidad incentiva a los trabajadores.					
15. Está conforme con la remuneración que recibe por parte de la municipalidad.					

## ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

*Tabla*

Características de la muestra

		f	%
Género	M	86	61.4%
	F	54	38.6%
Edad (años)	18 - 24	22	15.7%
	25 - 31	88	62.9%
	32 -45	23	16.4%
	Más de 45	7	5.0%



*Figura.* Característica de la muestra.

Tabla, el 61.4% es del género masculino y el 38.6% es del género femenino. En cuanto a la edad, el 15.7% tiene entre 18 a 24 años, el 62.9% tiene entre 25 a 31 años, el 16.4% presenta entre 32 a 45 años y el 5% evidencia más de 45 años.

## ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDEZ DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	249.114
	gl	21
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.255
p2	1.000	0.849
p3	1.000	0.560
p4	1.000	0.872
p5	1.000	0.844
p6	1.000	0.829
p7	1.000	0.907
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

### VALIDEZ DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.897
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	229.995
	gl	28
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p8	1.000	0.700
p9	1.000	0.716
p10	1.000	0.812
p11	1.000	0.725
p12	1.000	0.609
p13	1.000	0.545
p14	1.000	0.857
p15	1.000	0.838
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

#### CONFIABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.920	7

#### CONFIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.910	6



## ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	Edad	COMUNICACION ASERTIVA	Estrategias de asertividad	p1	p2	Estilo asertivo	p3	p4	Comunicación precisa	p5	p6	p7
1	3	21	5	1	4	6	5	1	10	5	4	1
1	3	22	6	4	2	6	4	2	10	5	3	2
1	3	18	4	2	2	6	5	1	8	3	1	4
1	3	14	2	1	1	6	1	5	6	2	2	2
1	3	27	7	4	3	10	5	5	10	5	4	1
1	3	23	7	5	2	6	5	1	10	4	1	5
1	3	27	6	5	1	8	5	3	13	5	5	3
1	3	19	5	2	3	8	4	4	6	2	1	3
1	3	19	6	5	1	5	1	4	8	3	2	3
1	3	19	3	1	2	2	1	1	14	5	4	5
2	3	26	8	4	4	6	3	3	12	5	3	4
2	3	18	9	5	4	5	2	3	4	1	1	2
2	3	23	7	2	5	5	3	2	11	4	2	5
2	1	25	7	2	5	7	4	3	11	2	4	5
2	1	24	9	4	5	7	3	4	8	3	2	3
2	1	11	2	1	1	3	1	2	6	1	1	4
2	1	26	8	4	4	8	4	4	10	4	3	3
2	1	24	9	4	5	10	5	5	5	1	3	1
2	1	23	6	1	5	8	4	4	9	5	2	2
2	1	24	8	4	4	4	1	3	12	5	3	4
2	1	23	7	2	5	5	3	2	11	4	5	2
2	1	14	2	1	1	6	2	4	6	4	1	1
2	1	25	6	4	2	8	3	5	11	2	4	5
1	1	27	8	3	5	9	5	4	10	2	5	3
1	1	22	7	5	2	9	5	4	6	1	4	1
1	1	22	7	3	4	7	4	3	8	2	3	3
1	2	20	6	5	1	4	1	3	10	1	5	4
1	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
1	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	2	18	5	3	2	5	3	2	8	3	3	2
1	2	16	5	1	4	5	1	4	6	2	3	1
1	2	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2

1	2	23	4	2	2	8	3	5	11	3	3	5
1	2	19	2	1	1	7	3	4	10	3	3	4
1	2	20	6	2	4	6	2	4	8	2	2	4
1	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
1	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	4	13	4	1	3	4	1	3	5	1	1	3
1	4	28	8	4	4	8	4	4	12	4	4	4
1	4	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
1	4	21	2	1	1	8	3	5	11	3	3	5
1	4	29	8	5	3	8	5	3	13	5	5	3
1	4	26	7	5	2	7	5	2	12	5	5	2
1	4	12	3	2	1	3	2	1	6	4	1	1
1	3	14	4	2	2	4	2	2	6	2	2	2
1	3	32	9	5	4	9	5	4	14	5	5	4
1	3	16	2	1	1	5	4	1	9	4	4	1
1	3	23	7	2	5	7	2	5	9	2	2	5
1	3	13	4	1	3	4	1	3	5	1	1	3
1	3	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	3	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	3	23	7	2	5	7	2	5	9	2	2	5
1	3	15	4	3	1	4	3	1	7	3	3	1
1	3	31	9	4	5	9	4	5	13	4	4	5
1	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
1	2	31	9	4	5	9	4	5	13	4	4	5
1	2	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2
1	2	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
1	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	2	23	6	5	1	6	5	1	11	5	5	1
1	2	32	9	5	4	9	5	4	14	5	5	4
1	2	14	4	2	2	4	2	2	6	2	2	2
1	2	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2
1	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2
1	2	13	4	1	3	4	1	3	5	1	1	3
1	2	11	3	2	1	3	2	1	5	2	2	1
1	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2
1	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2
1	2	17	5	2	3	5	2	3	7	2	2	3
1	2	15	4	3	1	4	3	1	7	3	3	1

1	2	13	4	1	3	4	1	3	5	1	1	3
1	2	11	3	2	1	3	2	1	5	2	2	1
1	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2
1	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
1	2	15	4	3	1	4	3	1	7	3	3	1
1	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
1	2	17	5	2	3	5	2	3	7	2	2	3
1	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
1	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	2	15	4	3	1	4	3	1	7	3	3	1
1	1	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
1	1	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
1	1	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
2	1	19	5	4	1	5	4	1	9	4	4	1
2	1	11	3	2	1	3	2	1	5	2	2	1
2	1	27	8	3	5	8	3	5	11	3	3	5
2	1	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
2	1	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2
2	2	29	8	5	3	8	5	3	13	5	5	3
2	2	19	5	4	1	5	4	1	9	4	4	1
2	2	27	8	3	5	8	3	5	11	3	3	5
2	2	23	7	2	5	7	2	5	9	2	2	5
2	2	32	9	5	4	9	5	4	14	5	5	4
2	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
1	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
1	2	11	3	2	1	3	2	1	5	2	2	1
1	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
1	2	17	5	2	3	5	2	3	7	2	2	3
1	1	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
1	2	19	6	1	5	6	1	5	7	1	1	5
1	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
1	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
1	2	23	7	2	5	7	2	5	9	2	2	5
2	2	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2
2	2	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
2	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
2	2	14	4	2	2	4	2	2	6	2	2	2

2	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
2	2	35	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
2	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
2	2	31	9	4	5	9	4	5	13	4	4	5
1	2	31	9	4	5	9	4	5	13	4	4	5
1	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
1	2	19	5	4	1	5	4	1	9	4	4	1
1	2	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
1	2	20	6	2	4	6	2	4	8	2	2	4
1	2	10	3	1	2	3	1	2	4	1	1	2
2	2	15	4	3	1	4	3	1	7	3	3	1
2	2	13	4	1	3	4	1	3	5	1	1	3
2	2	29	8	5	3	8	5	3	13	5	5	3
2	2	19	6	1	5	6	1	5	7	1	1	5
2	2	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
2	2	25	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
2	2	23	7	2	5	7	2	5	9	2	2	5
2	2	19	6	1	5	6	1	5	7	1	1	5
2	2	19	6	1	5	6	1	5	7	1	1	5
2	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
2	2	29	8	5	3	8	5	3	13	5	5	3
2	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2
2	2	28	8	4	4	8	4	4	12	4	4	4
2	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
2	2	29	8	5	3	8	5	3	13	5	5	3
2	2	28	8	4	4	8	4	4	12	4	4	4
2	2	24	7	3	4	7	3	4	10	3	3	4
2	2	17	5	2	3	5	2	3	7	2	2	3
2	2	16	5	1	4	5	1	4	6	1	1	4
2	2	7	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1
2	2	23	6	5	1	6	5	1	11	5	5	1
2	2	22	6	4	2	6	4	2	10	4	4	2

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Estructura organizacional	p8	p9	Procesos organizacionales	p10	p11	Liderazgo	p12	p13	Motivación	p14	p15
22	5	3	2	3	1	2	4	1	3	10	5	5
25	6	2	4	10	5	5	3	1	2	6	2	4
26	7	4	3	9	4	5	7	3	4	3	1	2

29	6	5	1	8	5	3	6	3	3	9	5	4
24	9	5	4	7	3	4	6	3	3	2	1	1
25	8	3	5	6	1	5	9	4	5	2	1	1
21	8	3	5	5	3	2	6	1	5	2	1	1
25	6	5	1	4	1	3	10	5	5	5	4	1
26	9	4	5	5	1	4	9	5	4	3	1	2
28	8	3	5	10	5	5	5	4	1	5	1	4
21	7	2	5	7	3	4	2	1	1	5	4	1
21	5	3	2	2	1	1	10	5	5	4	3	1
19	9	4	5	3	1	2	5	3	2	2	1	1
26	6	3	3	7	4	3	5	3	2	8	5	3
24	5	4	1	7	5	2	6	2	4	6	4	2
33	8	5	3	9	4	5	9	5	4	7	4	3
31	10	5	5	8	5	3	8	4	4	5	4	1
26	7	2	5	5	1	4	5	2	3	9	4	5
20	5	1	4	3	1	2	5	2	3	7	2	5
28	4	3	1	9	4	5	6	1	5	9	4	5
28	5	1	4	7	2	5	8	4	4	8	3	5
22	8	5	3	4	2	2	5	3	2	5	4	1
23	5	2	3	7	3	4	5	3	2	6	3	3
27	5	2	3	5	3	2	7	2	5	10	5	5
23	7	3	4	2	1	1	5	3	2	9	5	4
23	6	2	4	8	4	4	6	2	4	3	1	2
26	8	4	4	7	2	5	4	3	1	7	5	2
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
20	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	2
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
32	8	3	5	8	3	5	8	3	5	8	3	5
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
24	6	2	4	6	2	4	6	2	4	6	2	4
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
16	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
32	8	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
32	8	3	5	8	3	5	8	3	5	8	3	5

32	8	5	3	8	5	3	8	5	3	8	5	3
28	7	5	2	7	5	2	7	5	2	7	5	2
12	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
16	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2
36	9	5	4	9	5	4	9	5	4	9	5	4
20	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1
28	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5
16	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
28	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5
16	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1
36	9	4	5	9	4	5	9	4	5	9	4	5
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
36	9	4	5	9	4	5	9	4	5	9	4	5
12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
24	6	5	1	6	5	1	6	5	1	6	5	1
36	9	5	4	9	5	4	9	5	4	9	5	4
16	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2
12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2
16	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
12	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2
20	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3
16	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1
16	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
12	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
16	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
20	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5

16	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
20	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1
12	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
32	8	3	5	8	3	5	8	3	5	8	3	5
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
32	8	5	3	8	5	3	8	5	3	8	5	3
20	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1
32	8	3	5	8	3	5	8	3	5	8	3	5
28	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5
36	9	5	4	9	5	4	9	5	4	9	5	4
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
12	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
20	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
24	6	1	5	6	1	5	6	1	5	6	1	5
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
28	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5
12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
16	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
40	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
36	9	4	5	9	4	5	9	4	5	9	4	5
36	9	4	5	9	4	5	9	4	5	9	4	5
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
20	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
24	6	2	4	6	2	4	6	2	4	6	2	4

12	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
16	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1
16	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3
32	8	5	3	8	5	3	8	5	3	8	5	3
24	6	1	5	6	1	5	6	1	5	6	1	5
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
28	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3
28	7	2	5	7	2	5	7	2	5	7	2	5
24	6	1	5	6	1	5	6	1	5	6	1	5
24	6	1	5	6	1	5	6	1	5	6	1	5
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
32	8	5	3	8	5	3	8	5	3	8	5	3
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2
32	8	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
32	8	5	3	8	5	3	8	5	3	8	5	3
32	8	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4
28	7	3	4	7	3	4	7	3	4	7	3	4
20	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3
20	5	1	4	5	1	4	5	1	4	5	1	4
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
24	6	5	1	6	5	1	6	5	1	6	5	1
24	6	4	2	6	4	2	6	4	2	6	4	2