

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión
tributaria de una municipalidad en Chiclayo**

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

AUTOR

Claudia Gabriela Abásolo Arbañil

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2025

**Comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de
gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo**

PRESENTADA POR

Claudia Gabriela Abásolo Arbañil

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Carlos Eduardo Montero Flores

PRESIDENTE

Aldo Antonio Pineda Palomino
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

Dedicatoria

Con amor, a mi familia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a mi familia por toda la fortaleza y apoyo brindado durante mi carrera que me han permitido cosechar los frutos de mi esfuerzo.

CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL_IT.TURNITIN.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

12% INDICE DE SIMILITUD	12% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	2% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	revistas.unibe.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	cienciamatriarevista.org.ve Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	<1%
7	kimuk.conare.ac.cr Fuente de Internet	<1%
8	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
9	digitaldesign.aalto.fi Fuente de Internet	

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de Literatura	10
Materiales y Métodos	18
Resultados y Discusión	20
Conclusiones	29
Recomendaciones.....	30
Referencias	31
Anexos.....	37

Resumen

Una pobre comunicación asertiva impide, tanto a los directivos como a los trabajadores de una institución pública, lograr establecer una relación positiva y constructiva entre ellos, impidiendo el acercamiento de posiciones generadas por un determinado conflicto y el logro de un proceso de negociación efectiva con resultados positivos para todos e inclusive beneficiosos para la ciudadanía, que es la que al final recibe un servicio público de parte de ellos. Por tal motivo, el estudio tuvo como propósito establecer la relación que existe entre la comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo. La investigación tuvo un enfoque a nivel cuantitativo, básico, de diseño del tipo no experimental y con un corte transversal, descriptivo-correlacional. La muestra fue de 113 trabajadores en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo. Se trabajó con dos cuestionarios de escala Likert para realizar la medición de cada variable. El resultado principal demostró una relación positiva muy fuerte y significativa entre ambas variables, es decir, mientras a medida que los niveles de comunicación asertiva mejoran, las habilidades de negociación también se ven fortalecidas de manera considerable; por otro lado, el nivel de comunicación asertiva es de 42.4% siendo buena-regular, mientras que, la negociación eficaz alcanzó un 54% siendo buena-regular.

Palabras clave: Negociación eficaz, Comunicación, Asertividad, Administración pública

Abstract

Poor assertive communication prevents both managers and workers of a public institution from establishing a positive and constructive relationship between them, preventing the approximation of positions generated by a certain conflict and the achievement of an effective negotiation process with results. positive for everyone and even beneficial for citizens, who are the ones who ultimately receive a public service from them. For this reason, the purpose of the study was to establish the relationship that exists between assertive communication and effective negotiation in the area of tax management of a municipality in Chiclayo. The research had a quantitative, basic, non-experimental design and cross-sectional, descriptive-correlational approach. The sample was 113 workers in the tax management area of a municipality in Chiclayo. Two Likert scale questionnaires were used to measure each variable. The main result demonstrates a very strong and significant positive relationship between both variables, that is, as levels of assertive communication improve, negotiation skills are also considerably strengthened; on the other hand, the level of assertive communication is 42.4% being good-fair, while effective negotiation reached 54% being good-fair.

Keywords: Effective Negotiation, Communication, Assertiveness, Public Administration.

Introducción

En el sector público, la comunicación asertiva es importante para una adecuada y positiva interacción entre los servidores públicos y los usuarios de sus servicios para el logro de objetivos. En este sentido, hay deficiente comunicación asertiva entre empleados de entidades públicas, además, los procesos de negociación en todos los niveles de las instituciones estatales son ineficaces, lo que se relaciona con una mala gestión de conflictos entre funcionarios y usuarios (Claudel & Javier, 2024; Istrate, 2022). Esto está generando en las instituciones públicas elevados niveles de insatisfacción laboral por una pobre e inadecuada comunicación entre los mismos servidores públicos, con sus jefes y gerentes, así como con los usuarios de sus servicios, lo que conlleva a la aparición de una serie de acuerdos inadecuados, poco eficientes e ineficaces (Claudel & Javier, 2024; Istrate, 2022).

Por lo tanto, en la administración pública, las áreas de gestión tributaria presentan ciertas limitaciones vinculadas con una comunicación deficiente, lo cual genera malentendidos, confusión y fricciones entre los empleados, afectando la colaboración entre áreas y la resolución de conflictos (Proell et al., 2021). Además, la ausencia de una negociación eficaz dificulta la toma de decisiones conjuntas y el establecimiento de acuerdos que optimicen los procesos internos. Esto no solo reduce la eficacia operativa de la institución, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo negativo, con posibles consecuencias en la insatisfacción laboral y el desempeño general de los trabajadores.

A partir de lo evidenciado, Figenschou et al. (2024) señala que existen desafíos en las organizaciones públicas, como la mala comunicación, la falta de confianza y el riesgo percibido. Además, se enfatiza que las habilidades de gestión sólidas en las organizaciones públicas y algunas listas de calificaciones clave que los gerentes deben tener para tener éxito son crear un grupo de gestión que respalde la colaboración abierta y los procesos de toma de decisiones inclusivos a través de la comunicación, con el objetivo de que los colaboradores sientan que sus valores e iniciativas son atendidos y apreciados, lo que mejora aún más la calidad de los servicios públicos.

Además, Rojas (2022) menciona que en las entidades públicas existe una pobre comunicación y es la que se encuentra afectando el adecuado desarrollo de las labores y consecución de los objetivos de la institución, mediante buenos acuerdos entre el personal con procesos de negociación efectivos, definiendo que los mencionados procesos tanto a nivel individual y colectiva en el sector público, por lo menos en una ciudad del norte chico el Perú, constituye una herramienta que facilita la mejora de las condiciones de trabajo en el escenario

laboral, sustentado en un proceso comunicativos positivo, aunque no la define como comunicación asertiva, sí afirma que ésta necesita ser sincera, clara y que se construya de acuerdo a sus aspectos socio culturales.

Del mismo modo, Istrate (2022) señala que la actividad de las instituciones públicas, basada en principios como la comunicación presencial o en línea, el principio de información, el principio de motivación y el principio de unidad de éxito, es parte integral de las administraciones públicas, ya que tienen el rol de mejorar las actividades de los funcionarios, lo que puede aumentar el nivel de eficiencia. Sin embargo, la falta de una comunicación eficiente dentro de la institución pública conducirá a improductividad, malentendidos, frustraciones e incumplimiento de las tareas laborales, implícitas en la descripción del puesto.

Por su parte, Ogonnaya et al. (2022) señaló que cualquier trato negativo de la gerencia hacia los empleados tiene el potencial de dañar el clima laboral. Por ello, la participación activa de los empleados en la toma de decisiones en el lugar de trabajo debe considerarse un factor importante para cualquier negociación eficaz en el lugar de trabajo. Es decir, una negociación eficaz debe ser central en cualquier consideración gerencial para construir y mantener relaciones laborales armoniosas.

Al respecto, en el contexto de Chiclayo, el área de gestión tributaria de una municipalidad local presenta problemas derivados de la deficiencia en los procesos comunicativos y la falta de negociación eficaz, lo que impacta directamente en su funcionamiento interno y en la percepción de los trabajadores. Tal y como lo evidencian los trabajadores entrevistados, existe una carencia de empatía y diálogo constructivo por parte de los gerentes y el titular del pliego, generando un ambiente de trabajo negativo, que a su vez dificulta el entendimiento mutuo.

Asimismo, la ausencia de voluntad para llegar a acuerdos, como se observó en el fracaso del pliego de reclamo del 2024, refleja una brecha significativa entre los intereses de las partes involucradas y la capacidad de gestión de conflictos. Este panorama no solo afecta la satisfacción laboral, sino también la eficacia operativa de la institución, comprometiendo la resolución de conflictos y la toma de decisiones conjuntas.

Además, la literatura previa ha mostrado resultados fragmentados y poco concluyentes respecto a la relación entre comunicación asertiva y negociación eficaz en entidades públicas, lo que evidencia un vacío de conocimiento en esta área, la elección del área de gestión tributaria resulta especialmente relevante porque aborda una problemática que no ha sido

estudiada de manera integral, dejando un espacio para profundizar en cómo estas competencias pueden contribuir al fortalecimiento de la colaboración interna y al logro de acuerdos que beneficien a la organización (López et al., 2025). Este análisis se convierte en una necesidad no solo académica, sino también práctica, al buscar soluciones para un ámbito clave en la estructura operativa de la municipalidad.

Es necesario agregar que, justamente ese es el vacío de conocimiento encontrado fruto del análisis de investigaciones anteriores y previas, que se quiere cubrir entregándole una respuesta a la siguiente problematización: ¿Existe relación entre la comunicación del tipo asertivo y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria en una municipalidad en Chiclayo?

La investigación se justifica porque se podría comenzar a definir claramente la relación entre la comunicación del tipo asertivo y las negociaciones eficaces, beneficiándose no sólo los servidores públicos; sino también la sociedad, pues entregarán un mejor servicio a la ciudadanía. A nivel metodológico, podrá definir la relación que existe entre la comunicación del tipo asertivo y las negociaciones eficaces, y va a ser el punto de inicio para que las demás entidades públicas también lo hagan y, podría convertirse en el modelo para todo el país. A nivel práctico, se generaría un mayor acercamiento a la población, el nivel de confianza entre servidores públicos y con la ciudadanía mejoraría, así como también se fortalecería la confianza hacia las autoridades.

El objetivo general es establecer la relación existente entre la comunicación a nivel asertivo y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo. Los objetivos específicos son identificar el nivel de comunicación del tipo asertivo en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo, determinar la situación en la que se encuentra el proceso de negociación efectiva en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo y determinar el grado de correlación entre las dimensiones de las dos variables.

Revisión de Literatura

Ullauri et al. (2024) analizaron la comunicación asertiva y el desempeño laboral en contextos educativos se desarrolló una investigación documental mixta (documentos bibliográficos y hemerográficos). Se halló que la comunicación asertiva mejoró el clima organizacional y el desempeño laboral al fomentar un ambiente de trabajo positivo, motivador

y cooperativo, favoreciendo el logro de los objetivos. Asimismo, el alto nivel de comunicación asertiva favoreció el trabajo productivo en equipo, la gestión de emociones y capacidad de negociación, influyendo en la interacción de los individuos en la sociedad.

De otro lado, Taiwo et al. (2024) investigaron el impacto de la negociación colectiva en el bienestar del personal académico de las universidades federales del suroeste de Nigeria. Se adoptó un enfoque de investigación cuantitativa con un diseño descriptivo. La población del estudio estuvo compuesta por personal académico de las seis universidades, con un tamaño de muestra de 377 participantes. Los resultados indican un impacto negativo significativo de la negociación colectiva en el bienestar del personal académico ($\beta=-0,494$, $p<0,05$). Contrariamente a su propósito, la negociación colectiva fue baja ya que no ha abordado adecuadamente los problemas de bienestar, lo que podría agravar los desafíos existentes que enfrenta el personal académico en las universidades estudiadas.

Además, Balakrishnan et al. (2024) exploraron las complejas relaciones entre los estilos de liderazgo, el rendimiento laboral y los estilos de comunicación. El estudio recopiló 385 respuestas válidas y se consideró adecuado para el análisis estadístico. Los hallazgos respaldaron otras investigaciones que indican que la comunicación asertiva se relaciona con el compromiso laboral. Asimismo, la comunicación asertiva fue alta fomentando una discusión honesta y fructífera entre líderes y empleados, como resultado, la productividad de los empleados mejoró cuando los líderes asertivos priorizan a sus empleados expresando gratitud y mostrando aprecio.

En el estudio de Herrera y López (2023) analizaron la comunicación asertiva del personal de enfermería. Se desarrolló un estudio exploratorio fenomenológico en el que participaron 183 personas. Con base en los resultados, el 62,8% de los participantes señaló que la comunicación asertiva del personal de enfermería ayudó en la comprensión de las explicaciones brindadas, ayudando en los niveles adecuados de satisfacción con la información recibida.

A su vez, Mann et al. (2023) identificaron comportamientos efectivos en la negociación laboral-gerencial. Se contó con veintisiete profesionales de uno de los sindicatos más grandes del mundo. Los hallazgos arrojan que las actividades de liderazgo por parte de los negociadores sindicales, incluyeron el aseguramiento de las diversas partes interesadas internas para que se unan y permanezcan unidas durante todo el proceso de negociación, generando confianza dentro de su propia parte, asignando responsabilidades dentro del equipo y preparando al equipo de negociación (a menudo inexperto) para las próximas negociaciones

entre trabajadores y empleadores.

Del mismo modo, Santos et al. (2023) analizaron la comunicación interna para fortalecer la marca empleadora. Nueve artículos científicos cumplieron los criterios de inclusión. Se ha demostrado que la comunicación interna desempeña un papel crucial en la imagen de marca empleadora. Estas se relacionan con las cualidades comunicativas, saber escuchar y respetar a los empleados, mantener la capacidad de respuesta, proporcionar retroalimentación y el flujo de información empresarial, y elegir los canales de comunicación adecuados. Cuando la comunicación es constante, coherente, recíproca y bien ubicada, todo es más fluido en las negociaciones y los empleados están más contentos con su trabajo. Además, escuchar y respetar a los empleados y brindarles retroalimentación constante fue crucial en las negociaciones; de esta manera, los colaboradores se sintieron más apoyados y valorados.

López y Castillo (2023) analizaron las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en funcionarios, para ello se empleó un estudio cuantitativo-correlacional, con una muestra de 383 personas. Se halló que el 42.52% de los usuarios considera que los funcionarios tienen la capacidad de negociar y llegar a acuerdos ante situaciones conflictivas, mientras que el 30.71% opina lo contrario, mostrando una percepción más favorable en cuanto a la capacidad de negociación

En el estudio de Villacorta et al (2023) se buscó determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y las habilidades directivas de una institución educativa en Perú, 67 docentes fueron encuestados. Dicho estudio fue de tipo descriptivo y de análisis correlacional. Los resultados arrojaron una correlación positiva moderada entre las variables habilidades directivas y comunicación organizacional ($r=0.71$), como la negociación y resolución de conflictos, y la comunicación interna en una institución, coincidiendo en que la comunicación asertiva es un factor clave para mejorar las habilidades negociadoras y el manejo de conflictos.

Por su parte, Lee et al. (2022a) examinaron la comunicación asertiva en estudiantes de enfermería y enfermeras. Se realizaron búsquedas bibliográficas utilizando tres bases de datos electrónicas, en donde catorce artículos fueron incluidos en esta revisión. Se halló que el alto nivel de la comunicación asertiva por parte de las enfermeras fue esencial para la seguridad del paciente. Dado su contacto frecuente con los pacientes y su estrecha participación en el plan de cuidados, las enfermeras estuvieron preparadas para usar la comunicación asertiva cuando fue necesario. Además, las intervenciones educativas fortalecieron la capacidad de las estudiantes de enfermería y las enfermeras para emplear la comunicación asertiva.

En la investigación realizada por Sigroha y Gaurav (2021) evaluaron la relación entre los estilos de comunicación y su impacto en el desempeño de los empleados. Se seleccionaron 670 encuestados mediante una técnica de muestreo aleatorio estratificado. El resultado del estudio indicó que el estilo asertivo de comunicación es el mejor para el desempeño de los empleados, el cual es mucho más productivo tanto para los hospitales como para los pacientes, además crea estándares para los hospitales y ayuda a alcanzar sus objetivos. Asimismo, se indica que la comunicación juega un papel vital en toda organización, ya que ayuda a que el personal comparta sus sentimientos, emociones, pensamientos, ideas, políticas, objetivos y mucho más con su empleador.

Por su parte, Velasco et al. (2023) analizaron el papel de la negociación en las organizaciones en la satisfacción laboral y el desempeño de la empresa. Se incluyó la recopilación de 253 datos de encuestas. Los hallazgos demuestran que tanto los acuerdos de negociación como los acuerdos de tareas pueden beneficiar al empleado y a la organización. Se determinó que al generar capital psicológico positivo (una respuesta afectiva), posteriormente se traduce en un mayor rendimiento. Además, la satisfacción laboral motiva a las empresas emergentes a desempeñarse mejor y a trabajar para generar relaciones de alta calidad entre el empleado y la organización, así como entre el gerente y el propietario.

Igualmente, Elgoibar et al. (2021) exploraron el proceso de negociación entre la dirección y los representantes de los trabajadores, analizando el papel de la confianza y la fiabilidad. Se recopiló datos de 614 responsables de recursos humanos de diferentes organizaciones en 11 países europeos. Los resultados confirman que los representantes de los trabajadores, percibidos por la dirección como fiables, tienen una mayor influencia en la negociación, especialmente en cuestiones integradoras que, en las distributivas, y que la confianza media parcialmente esta relación. Además, demostrar interés y apoyo o actuar con base en principios sólidos generaron motivación para corresponder en la otra parte del intercambio.

En tanto, Men (2021) evaluó la influencia de la capacidad de respuesta, asertividad y autenticidad de la comunicación de los líderes de las empresas emergentes en las relaciones entre los empleados y la empresa emergente. A través de una encuesta en línea a 744 empleados de empresas emergentes de varias organizaciones en China continental, el estudio encontró que la capacidad de respuesta, asertividad y autenticidad de la comunicación de los directores ejecutivos de las empresas emergentes influyeron positivamente en las relaciones de los empleados con las empresas emergentes; aunque la asertividad mostró un bajo nivel en

las relaciones entre los empleados y la empresa emergente que los otros dos atributos.

Además, Alvarado et al. (2021) realizaron la medición de la variable comunicación en una entidad educativa estatal entre sus directivos y docentes en Guayas, Ecuador, mostrando que el 100% de directivos, perciben que la comunicación a nivel asertivo es buena en la organización, resultado que difiere de lo percibido por los profesores que opinan que es regular (43%). En este estudio los autores muestran una difusa relación de esta variable con el desarrollo institucional, y menos dándole la importancia debida a la gestión de conflictos trabajadas con una negociación eficaz. Simplemente llegan a la conclusión de construir un modelo de comunicación asertiva, que le suma al desarrollo institucional en la institución en estudio.

La asertividad dentro del proceso comunicativo es un soporte e inclusive un pilar básico y relevante para que ese acto comunicativo sea el adecuado y oportuno, que se construye en cualquier contexto como son a nivel de la familia, en su ámbito sociocultural, en el contexto educativo e inclusive dentro de sus labores diarias en el trabajo, frente a esta situación se puede afirmar que el proceso asertivo es esa representación de manera integrativa de todo individuo que lograr enviar satisfactoriamente un mensaje mediante el proceso comunicativo, pues les entrega un determinado sentido a los continuos mensajes emitidos entre dos o más individuos (Lesmes et.al, 2020).

Bajo la misma línea de pensamiento, la denominada asertividad se puede considerar como esa habilidad e inclusive una competencia comunicacional, mediante la cual se puede dar solución a determinadas contingencias, experiencias o ciertas situaciones, así como una serie de conflictos de manera correcta y positiva, mostrar emociones e inclusive una serie de sentimientos, y pensamientos sin ir en contra de los derechos de las demás personas.

En este contexto, se ha resaltado la importancia de la comunicación asertiva en la toma de decisiones y la administración de conflictos en las organizaciones, esto es particularmente significativo en variados equipos laborales, donde la habilidad para manifestar ideas y puntos de vista de forma respetuosa es imprescindible para asegurar una integración apropiada y explotar las competencias individuales, en base a la interrelación eficaz, debe tener tres componentes fundamentales, ser de manera directa, que se caracterice por ser honesta y lo suficientemente expresiva (Salas et al., 2012; Lesmes et al., 2020).

De otro lado, la comunicación asertiva se puede ver como una forma de interacción interpersonal que se caracteriza por la expresión de los pensamientos, sentimientos y

necesidades de forma directa y respetuosa, el cual fomenta la participación, la implicación y la permanencia en la conversación (Marici et al., 2024).

Es más, la comunicación del tipo asertivo se genera por existir la habilidad del tipo social, que involucra un vínculo entre la capacidad y el resultado del diálogo y los aspectos éticos, lo trae como consecuencia validar los derechos de los demás, además, las investigaciones demuestran que la asertividad se relaciona con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y contribuye significativa y positivamente a ellos, es decir, cuanto mayor sea el nivel de asertividad de las personas, mayor será su satisfacción y compromiso con la organización en la que trabajan (Tjahjana et al., 2024; Lesmes et. al, 2020).

Además, Saikrishna (2025) subraya que es complejo gestionar el ámbito conflictivo cuando los aspectos personales y profesionales están profundamente interconectados, puesto que los conflictos dentro de una institución pueden tener consecuencias no solo emocionales, sino también económicas, ya que una gestión deficiente afecta tanto la productividad como el bienestar de los trabajadores. En la misma línea, Choi & Yang (2024) señalan que cuando el proceso de negociación se desarrolla en un contexto de conflicto, las partes involucradas persiguen activamente sus propios intereses.

Para lograr la comprensión de la comunicación a nivel asertivo se tiene el modelo de Ferrero y Martin, quienes sustentan que la comunicación del tipo asertivo se define como una competencia a nivel comunicativo que tiene toda persona con el objetivo de entregar sus opiniones, emociones e inclusive de una serie de intenciones de manera óptima sin ofender a los demás (Mansour et al., 2020).

Según Marici et al. (2024), la bien llamada asertividad; al facilitar la expresión de deseos, pensamientos y emociones, y al centrarse en defender derechos, gestiona juicios positivos y negativos, acepta y rechaza pedidos, respetando tanto a sí mismo como a los demás; es una habilidad social esencial para crear relaciones interpersonales con armonía.

Además, el profesional asertivo combina firmeza y claridad en el lenguaje respecto a sus conocimientos y habilidades profesionales, manteniendo una actitud de benevolencia y respeto hacia los demás. Permite y fomenta la participación de su entorno, expresa información con claridad y presta atención a la calidad de la relación y a la reacción de las personas, por ello, la asertividad profesional requiere habilidades interpersonales y experiencia profesional para expresar opiniones o conocimientos de forma eficaz, respetando

al mismo tiempo esas mismas competencias en los demás (Richard et al., 2023).

En este sentido, las dimensiones propuestas por Flores y Díaz (2004), citado por Flores et al, (2022), son 3: Asertividad, así como Asertividad Indirecta y también la No asertividad:

Se puede describir la dimensión denominada asertividad específicamente como la habilidad oculta de la persona para lograr expresar una serie de posibles limitaciones, unos deseos que son difíciles de expresar, sentimientos y emociones presentes en determinadas experiencias, entre otras, a lo largo de su interacción con otros individuos, gestionando las posibles críticas a nivel externo.

De otro lado, conceptúan la dimensión Asertividad indirecta sería la ausencia de habilidad que tiene una persona para alcanzar enfrentarse en forma directa. Es la complicación que tiene la persona para lograr alcanzar una expresión abierta y libre, utilizando recursos a nivel externo como son las cartas, comunicaciones telefónicas u otros medios.

Para terminar este apartado, se menciona a la dimensión No asertividad como la ausencia de habilidad para comunicar su forma de pensar en forma directa o indirecta. Falta de capacidad y aptitudes para gestionar la crítica o juicios emitidos por otros.

La negociación eficaz puede ser considerada como un mecanismo mediante el cual se busca la consecución de objetivos deseados, ya que proporciona conocimientos y estrategias que favorecen este propósito, así mismo, el conocimiento en negociación proporcionará a ciertos individuos las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y con resultados más favorables, siendo fundamental poseer la habilidad, competencia y capacidad necesarias para fomentar un diálogo honesto, claro y objetivo (Pérez et al., 2020). A pesar de todo, para Lee et al. (2022b), se define como un proceso que está centrado en la toma de decisiones, el cual implica la necesidad de liberar o ajustar las acciones y posiciones de las diversas partes involucradas, cuyas metas e intereses suelen estar en conflicto o en oposición entre sí.

Mientras que, según el análisis realizado por Schneider (2023), el proceso de negociación se manifiesta en el contexto de un conflicto donde las partes involucradas buscan de manera activa alcanzar sus propios intereses, resultando fundamental que todas las diferencias o discrepancias que puedan surgir entre los participantes sean abordadas y resueltas de manera adecuada y efectiva.

Es esencial comenzar con la premisa de que es necesario entablar un proceso de negociación cuando una de las partes carece de control total sobre el otro, para conseguir acuerdos armónicos, es necesario centrarse en los intereses y no en las posiciones. En esta última, conocida como Bargaining Posicional, los involucrados eligen una postura, aportan argumentos favorables y se apegan a ella; cuanto más la defienden, mayor es su compromiso con dicha postura (Mann et al., 2023).

En este contexto, Mercado (2024) sostiene que la segunda habilidad interpersonal destacada es la negociación eficaz, está intrínsecamente relacionada con la comunicación de nivel asertivo, lo que implica la necesidad de diversas competencias y un compromiso sustancial para desarrollar e implementar estrategias que minimicen los desacuerdos que surgen durante la interacción entre al menos dos individuos.

Así mismo, la negociación eficaz reconocida como una habilidad a nivel interpersonal permite generar un determinado control emocional y viabiliza la posible interacción con otras personas, buscando llegar a entablar un acuerdo a nivel mutuo sustentado en colocarse en el lugar de los demás, es decir empatizar, y de esta manera trabajar en comprender sus necesidades e inclusive su forma de pensamiento (Vicuña, et. al, 2008, citado por Alegre & Sánchez, 2021). En base a lo analizado líneas arriba, los autores antes mencionados, construyeron un instrumento para el proceso de negociación eficaz y eliminación de conflictos, en donde se definieron 5 dimensiones:

Para comenzar se tiene a la comunicación, que se sustenta en la habilidad y capacidad para comunicarse en forma verbal y de manera no verbal, esto viabiliza la decodificación, así como el proceso de codificación, las que necesitan habilidades del tipo figurativo, en todo caso simbólico, semántico y hasta del tipo conductual (Abed et al., 2023).

En segundo orden se encuentra el compromiso, que se puede decir que es la habilidad para involucrarse en el conflicto, presentado como la capacidad de estar y configurar comodidad como actor de primera línea para su resolución (Abuzaid et al., 2022).

En el tercer orden se tiene a la perspectiva, que se sustenta en la habilidad e inclusive capacidad que tienen los individuos para reestructurar a nivel mental su percepción en base a las opiniones del tercero u otro más, lo que quiere decir que se entregue una interpretación a la información observable para llevar una interpretación a nivel global (Pace et al., 2021).

En el cuarto orden, se puede ver al control emocional, que se sustenta en la habilidad de utilizar los recursos individuales, actuales y a nivel potencial, para evitar la saturación del

lado a nivel emocional y con el compromiso del tipo normativo y el compromiso vinculado a la necesidad (Maldonado & Márquez, 2023).

Por último, se encuentra la empatía, que se sustenta en la capacidad o habilidad que necesita desarrollar una persona para en determinado momento decidir abandonar su punto o modo de ver el mundo o una situación específica, y colocarse en el lugar de la contraparte (Luis et al., 2023).

Por lo tanto, se tiene como H1 que existe relación entre la comunicación del tipo asertivo y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de un municipio en Chiclayo, y esta es significativa y directa.

Materiales y Métodos

Esta investigación se caracteriza por ser del tipo básico, pues generará un aporte distinto, siendo el sustento principal para la generación de novedosas investigaciones que se caractericen por ser aplicada, viabilizando el aumento del nivel de conocimiento y que provoque una serie de avances a nivel significativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Es una investigación cuantitativa, basado en la indagación mediante resultados y procedimientos estadísticos, bajo el sustento de teorías veraces, que tengan variables, con sus respectivas dimensiones e indicadores que las midan en forma eficaz (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2020).

En este sentido, la tesis tiene un nivel correlacional, determinando de esta manera las posibles relaciones y correlaciones, y es descriptivo, debido a que se explica y caracteriza cada una de ellas, presentando sus propiedades, para posteriormente someterse a la prueba de hipótesis (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Tiene diseño no experimental, en el que no se realizó ninguna manipulación de manera deliberada a las variables analizadas y evaluadas siendo realizada su medición en su ambiente y tiempo específico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

La población fueron los empleados del área de gestión tributaria de un municipio en Chiclayo, que totaliza 113 personas, por lo tanto, la muestra fue de tipo censal.

Los instrumentos de medición se encuentra bajo el esquema de una encuesta con preguntas vinculadas significativamente con cada una de las dimensión de las variables estudiadas; para el caso de la variable comunicación asertiva, se aplicó la “Escala

Multidimensional de Asertividad (EMA)” construida y con la validez correspondientes por parte de Flores y Díaz-Loving (2004), el cual entrega 3 resultados: Si existe comunicación asertiva, asertividad del tipo indirecto y por último, ausencia de comunicación del tipo asertivo. tiene 45 afirmaciones con una Escala de Likert y para la negociación eficaz, se utilizó un cuestionario que cuenta con 50 afirmaciones, que fue sustentada por Vicuña et al. (2008), quien utiliza 5 dimensiones, cada uno con una decena de afirmaciones, también de tipo Likert con resultados positivos o negativos.

Para validación de los instrumentos de medición de cada variable en estudio, diez profesionales realizaron la labor de jueces expertos, llegándose a realizar una correcta evaluación del cuestionario que tome en consideración la construcción de los enunciados.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto dirigida a 30 trabajadores para la verificación del nivel de confiabilidad de los cuestionarios utilizando el Alfa de Cronbach arrojando como resultados 0.939 y 0.952 para el cuestionario de comunicación asertiva y negociación eficaz respectivamente.

Asimismo, se realizó una solicitud con la finalidad de acceder al municipio en evaluación para recopilar la información requerida, siendo esta recopilación de información presencial, cuidando en todo momento la confidencialidad del aporte de cada uno de ellos. Cabe señalar que, antes del llenado del cuestionario, se les dieron las indicaciones de la forma en cómo marcar los resultados, todos con aspas, no con cruz, ni con círculos y menos sombreando los números o recuadros.

Los principios éticos principales fueron la beneficencia, que de acuerdo a este principio, se trata respetar la voluntad de los participantes del estudio y se tiene la obligación de contribuir con el bienestar de los mismos buscando presentar en forma clara la situación en la que se encuentra la comunicación asertiva y el proceso de negociación eficaz, así como la relación de dependencia entre ambas; la justicia, que busca la participación de todos los colaboradores de la institución, de tal manera que nadie se sienta discriminado y/o vulnerado en su derecho de entregar su opinión, permitiéndoles elegir su libre participación respetando su disponibilidad y tiempos; y, por último, el consentimiento informado, que vela por el respeto a la forma de pensamiento y opiniones de cada uno de los participantes que en forma libre decidieran participar, sin mostrar su identidad.

Una vez recogida toda la información, se pasó al plan de análisis, mediante el cual se procedió a codificar y trabajar la data en Excel en base a la escala de los instrumentos, luego

fue trasladada a SPSS v.27 para obtener los resultados.

De los resultados obtenidos, se procedió a identificar el nivel de comunicación asertiva, con el análisis descriptivo por medio de tablas de frecuencia, clasificando en niveles de: Mala, Regular, Buena; y, con sus porcentajes respectivos de acuerdo a las tres dimensiones que conforman esta variable en estudio. Para el caso de la identificación de la variable negociación eficaz, se aplicó el mismo procedimiento de la variable mencionada en el párrafo anterior; pero, este caso con las cinco dimensiones que conforman esta última variable en estudio.

Finalmente, para determinar el grado de relación entre las dimensiones de las variables y establecer la relación entre ellas, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Spearman, dado que ambas variables son categóricas y ordinales, y al ser esta una medida no paramétrica, es adecuada para datos de distribución libre.

Por último, los resultados se muestran en tablas para una óptima presentación y fácil comprensión de los resultados.

Resultados y Discusión

Habiendo aplicado los instrumentos y procesado la data, se da a conocer los resultados con la finalidad de determinar la relación entre las variables en el área de gestión tributaria en una municipalidad en Chiclayo.

Con relación al primer objetivo específico, que consiste determinar el nivel de comunicación asertiva en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo:

Tabla 1

Distribución de frecuencias y porcentajes de comunicación asertiva y sus dimensiones según nivel

Variable	Niveles	n	%
Comunicación asertiva	Buena	37	32,7
	Regular	11	9,7
	Mala	65	57,6
Dimensiones	Total	113	100%
Asertividad	Buena	21	18,6
	Regular	52	46,0
	Mala	40	35,4
	Total	113	100%
No asertividad	Buena	18	15,9
	Regular	30	26,5
	Mala	65	57,9
	Total	113	100%
Asertividad indirecta	Buena	31	27,5
	Regular	12	10,6
	Mala	70	61,9
	Total	113	100%

Los resultados reflejan que la dimensión de asertividad presenta un nivel regular con un 46.0%; sin embargo, también se observa un 35.4% que reporta un nivel bajo, lo cual resalta la importancia de implementar acciones orientadas a fortalecer esta habilidad en el personal. Además, los datos indican que la dimensión de no asertividad afecta a un 57.6% de los trabajadores en un nivel bajo, mientras que un 42.4% se encuentra en los niveles regular y bueno, siendo este último porcentaje insuficiente para contrarrestar la tendencia de no asertividad observada en la institución. A esto se suma que un 61.9% de los trabajadores tiene una asertividad indirecto en un nivel bajo, mientras que el 38.1% la percibe entre niveles regular y bueno.

Todo lo anteriormente expuesto conlleva a que el nivel de comunicación asertiva en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo, en términos generales, el nivel de comunicación asertiva en el área de gestión tributaria de la municipalidad se clasifica como bajo.

Los resultados antes mencionados son similares con lo encontrado por Alvarado et al. (2021) debido a que observaron que solo el 3% del personal docente en una institución

educativa pública reportaba un nivel deficiente en comunicación asertiva, mientras que el 43% lo percibía en un nivel regular, lo cual indica que es posible lograr un nivel aceptable de comunicación asertiva en entidades públicas, especialmente en contextos educativos; además, Men (2021) observó que la asertividad mostró un bajo nivel en las relaciones entre los empleados y la empresa emergente.

Asimismo, discrepan con los resultados obtenidos por Balakrishnan et al. (2024), donde la comunicación asertiva fue alta fomentando una discusión honesta y fructífera entre líderes y empleados, como resultado, la productividad de los empleados mejoró cuando los líderes asertivos priorizan a sus empleados expresando gratitud y mostrando aprecio; al igual que con Herrera y López (2023) en donde el 62,8% de los participantes señaló que la comunicación asertiva del personal de enfermería ayudó en la comprensión de las explicaciones brindadas, ayudando en los niveles adecuados de satisfacción con la información recibida.

En la misma línea, difiere con Lee et al. (2022a) en donde el alto nivel de la comunicación asertiva por parte de las enfermeras fue esencial para la seguridad del paciente. Dado su contacto frecuente con los pacientes y su estrecha participación en el plan de cuidados, las enfermeras estuvieron preparadas para usar la comunicación asertiva cuando fue necesario.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, este alto nivel de asertividad se atribuye a la frecuencia de las interacciones con personas y a la necesidad de habilidades de negociación en estos roles, tal como lo demuestran Ullauri et al. (2024), en su estudio realizado en una institución educativa, en donde el alto nivel de comunicación asertiva favoreció el trabajo productivo en equipo, la gestión de emociones y capacidad de negociación, influyendo en la interacción de los individuos en la sociedad..

En coherencia con los principios teóricos propuestos por distintos autores, Marici et al. (2024) destacan que la comunicación asertiva se puede ver como una forma de interacción interpersonal que se caracteriza por la expresión de los pensamientos, sentimientos y necesidades de forma directa y respetuosa, el cual fomenta la participación, la implicación y la permanencia en la conversación. Igualmente, Flores (2024), basándose en la teoría de la asertividad desarrollada por Collen Kelley, señala que una comunicación clara y directa es esencial para optimizar las relaciones interpersonales y mejorar los procesos de negociación. Este modelo incluye componentes como derechos asertivos, autoafirmaciones, escucha activa y comunicación no verbal.

Por otra parte, reafirman el aporte de Richard et al. (2023) quienes destacan que el profesional asertivo combina firmeza y claridad en el lenguaje respecto a sus conocimientos y habilidades profesionales, manteniendo una actitud de benevolencia y respeto hacia los demás, además permite y fomenta la participación de su entorno, expresa información con claridad y presta atención a la calidad de la relación y a la reacción de las personas. Al igual que Lesmes et al. (2020) quienes enfatizan que el proceso comunicativo, actúa como un pilar básico para que dicho acto sea adecuado y oportuno en diversos contextos, incluyendo el familiar, sociocultural, educativo y laboral.

En ese sentido, las características específicas que se desarrollan en la gestión tributaria pueden afectar negativamente los niveles de comunicación asertiva, posiblemente debido a las dinámicas de poder y las interacciones tensas propias de este ámbito, a diferencia de otros sectores educativos o de atención al cliente, donde sí promueven activamente la comunicación asertiva para facilitar relaciones armoniosas.

El segundo objetivo específico busca determinar la situación en la que se encuentra el proceso de negociación efectiva en el área del de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo.

Tabla 2

Distribución de frecuencias y porcentajes de negociación eficaz y sus dimensiones según nivel

Variable	Niveles	n	%
Negociación eficaz	Buena	4	3,5
	Regular	57	50,5
	Mala	52	46,0
Dimensiones	Total	113	100%
Comunicación	Buena	34	30,1
	Regular	37	32,7
	Mala	42	37,2
	Total	113	100%
Compromiso	Buena	37	32,7
	Regular	21	18,6
	Mala	55	48,7
	Total	113	100%
Perspectiva	Buena	37	32,8
	Regular	38	33,6
	Mala	38	33,6
	Total	113	100%
Control emocional	Buena	37	32,7
	Regular	36	31,9
	Mala	40	35,4
	Total	113	100%
Empatía	Buena	37	32,8
	Regular	38	33,6
	Mala	38	33,6
	Total	113	100%

Los resultados muestran que el nivel de comunicación es predominantemente regular a bueno, con un 62.8%. Sin embargo, el compromiso presenta un nivel mala en un 48.7%, lo que sugiere que los trabajadores enfrentan dificultades para mantener un compromiso sólido en los procesos de negociación. En cuanto a la perspectiva, un 67.2% de los trabajadores la percibe entre regular y mala, mientras que el control emocional y la empatía también se encuentran en niveles preocupantes, con el 67.3% y 67.2%, respectivamente, evaluados entre

regular y malo. Todo lo anteriormente expuesto conlleva a que el nivel de negociación eficaz en la organización en estudio, se sitúe en un nivel regular a malo en un 96,5%, mostrando la necesidad de trabajar – también - en la mejora de esta variable.

En comparación con los hallazgos de Taiwo et al. (2024), se observa una similitud destacable, ya que, en su estudio, la negociación colectiva fue baja y negativa ($\beta=-0,494$, $p<0,05$), ya que no ha abordado adecuadamente los problemas de bienestar, lo que podría agravar los desafíos existentes que enfrenta el personal académico en las universidades estudiadas.

Por su lado, se observa una discrepancia destacable con López y Castillo (2023), se observa una discrepancia destacable, dado que, en su estudio, el 42.52% de los usuarios considera que los funcionarios tienen la capacidad de negociar y llegar a acuerdos ante situaciones conflictivas, mientras que el 30.71% opina lo contrario, mostrando una percepción más favorable en cuanto a la capacidad de negociación, a diferencia del presente estudio, donde la eficacia negociadora se percibe de manera menos positiva. Asimismo, Elgoibar et al. (2021) destaca que el poder de negociación de los representantes se consideró como fiable, teniendo una mayor influencia en la negociación, especialmente en cuestiones integradoras.

De igual manera, Mann et al. (2023) ofrece un panorama distinto al de la investigación, ya que las actividades de liderazgo por parte de los negociadores sindicales, incluyeron el aseguramiento de las diversas partes interesadas internas para que se unan y permanezcan unidas durante todo el proceso de negociación, generando confianza dentro de su propia parte, asignando responsabilidades dentro del equipo y preparando al equipo de negociación (a menudo inexperto) para las próximas negociaciones entre trabajadores y empleadores. Por ello, Velasco et al. (2023) también demuestran que tanto los acuerdos de negociación como los acuerdos de tareas pueden beneficiar al empleado y a la organización

Al aplicar esta visión integradora en la gestión tributaria podría mejorar la sostenibilidad de las relaciones laborales y fomentar un ambiente de colaboración a largo plazo, en el cual ambas partes sientan que han ganado, en contraposición a los estilos distributivos que buscan obtener ventajas a expensas de la otra parte. En tanto, conforme a las posturas de Lee et al. (2022b), la negociación eficaz es un proceso que está centrado en la toma de decisiones, el cual implica la necesidad de liberar o ajustar las acciones y posiciones de las diversas partes involucradas, cuyas metas e intereses suelen estar en conflicto o en oposición entre sí.

En este contexto, Mercado (2024) sostiene que la negociación eficaz está intrínsecamente relacionada con la comunicación de nivel asertivo, lo que implica la necesidad de diversas competencias y un compromiso sustancial para desarrollar e implementar estrategias que minimicen los desacuerdos que surgen durante la interacción entre al menos dos individuos.

El tercer objetivo específico busca determinar el grado de correlación entre las dimensiones de las dos variables.

Tabla 3

Rho de Spearman entre las dimensiones de cada variable

Dimensión	Comunicación	Compromiso	Perspectiva	Control Emocional	Empatía
Asertividad	,262	,242	,255	,279	,261
No Asertividad	,436	,494	,443	,521	,508
Asertividad Indirecta	,427	,563	,498	,529	,539

Nota. El nivel de significancia del coeficiente de correlación es menor a 0,01. Muestra de 113 personas

Los resultados muestran una correlación moderada entre la asertividad indirecta y el compromiso ($r = 0.563$), así como con el control emocional ($r = 0.529$) en las negociaciones, lo cual implica que aquellos trabajadores que emplean este estilo de comunicación suelen mostrar un mayor nivel de compromiso y una mejor capacidad de regulación emocional durante el proceso negociador. En cambio, la dimensión de no asertividad presenta una correlación positiva moderada con el control emocional ($r = 0.521$), lo cual indica que una menor asertividad podría complicar la regulación emocional en las negociaciones. Además, la falta de asertividad también se asocia con un compromiso reducido ($r = 0.494$), afectando negativamente la eficacia del proceso negociador (considerando que para todas las correlaciones se obtuvo un p-valor de 0.000).

Asimismo, la no asertividad tiene una correlación significativa con la empatía ($r = 0.508$), lo cual indica que a medida que disminuye la asertividad, también tiende a reducirse la capacidad de empatía en las negociaciones. De manera similar, la asertividad indirecta muestra una correlación positiva con la perspectiva ($r = 0.498$), señalando que quienes utilizan este estilo comunicativo están más abiertos a considerar diferentes puntos de vista durante las negociaciones. Además, la asertividad indirecta está positivamente relacionada con la empatía ($r = 0.539$), es decir que este estilo de comunicación facilita una mejor

conexión emocional y comprensión de los demás en el contexto de la negociación (considerando que para todas las correlaciones se obtuvo un p-valor de 0.000).

Ante ello, se observa que las correlaciones de las dimensiones de ambas variables son significativas y de carácter moderado, mostrando que en la medida que mejoren la comunicación y se eleve su nivel de asertividad, los procesos de negociación tendrán la eficacia requerida por la misma organización. Comparando estos resultados con la investigación de Santos et al. (2023), se encuentra una similitud dado que se reportó que, cuando la comunicación es constante, coherente, recíproca y bien ubicada, todo es más fluido en las negociaciones y los empleados están más contentos con su trabajo. De igual manera, Sigroha y Gaurav (2021) señalan que la comunicación juega un papel vital en toda organización, ya que ayuda a que el personal comparta sus sentimientos, emociones, pensamientos, ideas, políticas, objetivos y mucho más con su empleador. Asimismo, es similar con lo hallado con Balakrishnan et al. (2024) quienes destacan que la comunicación asertiva se relaciona con el compromiso laboral.

Este resultado nos muestra la necesidad en trabajar la mejora de ambas variables y que, además, se sabe que todas las dimensiones de cada una de ellas se relacionan significativamente, generando un efecto multiplicador para el logro de la eficacia deseada. En este contexto, Saikrishna (2025) subraya la complejidad de gestionar el ámbito conflictivo cuando los aspectos personales y profesionales están profundamente interconectados, puesto que los conflictos dentro de una institución pueden tener consecuencias no solo emocionales, sino también económicas, ya que una gestión deficiente afecta tanto la productividad como el bienestar de los trabajadores. Al igual que Choi & Yang (2024), cuya postura señala que el proceso de negociación se desarrolla en un contexto de conflicto, donde las partes involucradas persiguen activamente sus propios intereses.

En relación al objetivo general, este busca establecer la relación que existe entre la comunicación a nivel asertivo y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo.

Tabla 4

Rho de Spearman entre variables

Variable	Negociación eficaz
Comunicación asertiva	.887

Nota. El nivel de significancia del coeficiente de correlación es menor a 0,01.

Los resultados en la Tabla 4 indican una correlación positiva y alta de 0.887 entre ambas variables. Esto sugiere que, a medida que se fortalecen los niveles de comunicación asertiva, las habilidades de negociación también mejoran significativamente, reflejando una interdependencia crucial en el contexto de la gestión tributaria. Este resultado señala que a medida que los niveles de comunicación asertiva mejoran, es probable que las habilidades de negociación también se vean fortalecidas de manera considerable. En términos prácticos, se destaca la importancia de fomentar una comunicación clara y directa para lograr negociaciones más efectivas dentro de la gestión tributaria, reflejando una interdependencia crucial entre ambas variables en el contexto estudiado.

Al respecto, se observa coherencia con Villacorta et al. (2023) quienes evidenciaron una correlación positiva moderada ($r=0.71$) entre habilidades directivas, como la negociación y resolución de conflictos, y la comunicación interna en una institución, coincidiendo en que la comunicación asertiva es un factor clave para mejorar las habilidades negociadoras y el manejo de conflictos. Del mismo modo, Ullauri et al. (2024) quienes reportaron que el alto nivel de comunicación asertiva favorece la capacidad de negociación. O como lo señala los resultados de Santos et al. (2023), en donde escuchar y respetar a los empleados y brindar retroalimentación constante es crucial en las negociaciones; de esta manera, los colaboradores se sienten más apoyados y valorados.

En esa misma línea, dichos resultados se sustentan en los aportes de Schneider (2023), quienes señalan que el proceso de negociación se manifiesta en el contexto de un conflicto donde las partes involucradas buscan de manera activa alcanzar sus propios intereses, resultando fundamental que todas las diferencias o discrepancias que puedan surgir entre los participantes sean abordadas y resueltas de manera adecuada y efectiva. Por ello, es esencial comenzar con la premisa de que es necesario entablar un proceso de negociación cuando una de las partes carece de control total sobre el otro.

Para conseguir acuerdos armónicos, es necesario centrarse en los intereses y no en las posiciones. En esta última, conocida como Bargaining Posicional, los involucrados eligen una postura, aportan argumentos favorables y se apegan a ella; cuanto más la defienden, mayor es su compromiso con dicha postura. (Mann et al., 2023).

Conclusiones

Se concluye que existe una relación significativa y directa entre la comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de la municipalidad en Chiclayo, lo cual se convierte en una información relevante, pues para lograr un acercamiento entre las partes mediante un proceso adecuado y eficaz de negociación efectiva, se necesita que entiendan y comprendan sus propuestas mediante una comunicación asertiva, lo que implica generar en los colaboradores las habilidades necesarias para que esto ocurra, situación a la que se enfrentan los directivos de la organización en evaluación.

La comunicación asertiva en el área de gestión tributaria es aún pobre, lo cual perjudica cualquier proceso comunicativo e inclusive el desarrollo de las habilidades sociales necesarias que viabilizan la concreción de la generación de una comunicación asertividad. De otro lado es necesario agregar que, ante una baja asertividad en el proceso comunicativo, se impide que los argumentos presentados en una negociación sean comprendidos en su totalidad, impidiendo llegar a buenos acuerdos que beneficien a ambas partes.

La negociación en el área de gestión tributaria de la municipalidad se encuentra en un nivel limitado que no alcanza su máximo potencial. Esto se debe a la deficiencia en la comunicación asertiva, lo cual dificulta que los argumentos presentados por las partes sean comprendidos plenamente atribuido a la falta de claridad y entendimiento mutuo obstaculiza la construcción de acuerdos sólidos, impidiendo el desarrollo de un proceso de negociación eficaz que permita resolver conflictos y alcanzar objetivos compartidos.

Se identificaron correlaciones positivas entre las dimensiones de comunicación asertiva y la negociación, y dentro de este contexto lo que más resalta es la existencia de una mayor significancia en los resultados vinculados a la comunicación asertiva en general con las dimensiones de empatía y control emocional, lo cual implica la necesidad de construir altos niveles de asertividad en la comunicación, pues le generaría un mejor control emocional a partir de comprender a la otra parte, en base a desarrollar eficientemente su empatía.

Recomendaciones

Se sugiere que las próximas investigaciones, en relación tanto a la variable comunicación asertiva, como a la de negociación eficaz, profundizar en la búsqueda de nuevos modelos y teorías que expliquen con mayor detalle cada dimensión e indicador de cada una de las variables mencionadas, dentro del sector público.

A los futuros investigadores se les sugiere que realicen estudios comparativos en otras áreas de gestión pública donde la negociación y la comunicación asertiva sean competencias clave, con el uso de métodos más profundos que complementen los actuales hallazgos.

Así mismo, también a los futuros investigadores, se sugiere realizar también un estudio comparativo de la comunicación asertiva, con la variable negociación eficaz, entre organizaciones que funcionan como una empresa privada, aunque forman parte de un gobierno local y las demás áreas de una municipalidad; o sea un análisis comparativo entre organizaciones, por un lado, privadas y del otro las pertenecientes al sector público.

Por último, se recomienda, el diseño y la validación por parte de jueces expertos de un modelo de comunicación asertiva para la mejora de la negociación eficaz, que sea aplicable no sólo a la municipalidad en estudio, sino a todas las que se encuentra en Perú, tanto provinciales como distritales.

Referencias

- Abed, L. G., Abed, M. G., & Shackelford, T. K. (2023). An Exploratory Study of Verbal and Non-Verbal Communication in Saudi Arabian Families. *Behavioral Sciences, 13*(2), 175. <https://doi.org/10.3390/bs13020175>
- Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E., & Alateeq, M. M. (2022). Relationship between conflict management and employees' commitment: The mediating role of work motivations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6*(3), 163–172. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i3p15>
- Alegre, A., & Sánchez, A. (2021). Validez predictiva de una batería de pruebas de selección de personal con relación a la empleabilidad de los candidatos evaluados. *Revista gestión de las personas y tecnología, 14*(40), 6-20. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4859>
- Alvarado, W., Castro, N., Mondragón, D., & Romero, J. (2021). Comunicación asertiva para mejorar el desarrollo institucional en la unidad educativa Juan Bautista Aguirre. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(4), 6197-6210. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.767
- Atencio G. R. E., Arrias A. J. C. D. J., & Pupo K. A. R. (2021). Técnicas y estrategias de negociación en el procedimiento del arbitraje y mediación. *Revista Universidad y Sociedad*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500092
- Balakrishnan, K., Angusamy, A., Patil, R. G., & Muhammad. (2024). Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication, 40*(1), 376–394. <https://doi.org/10.17576/jkmjc-2024-4001-21>
- Cantero, F. J., León, J. M., Vázquez, R., & León, J. M. (2021). Evaluation of an Assertiveness Training Based on the Social Learning Theory for Occupational Health, Safety and Environment Practitioners. *Sustainability, 13*(20), 11504. <https://doi.org/10.3390/su132011504>
- Choi, M., & Yang, J.-S. (2024). Exploring the Complexities of Negotiation: Strategies for Successful Intra- and Inter-Team Negotiation in Organizations. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 27*(3). <https://doi.org/10.18564/jasss.5398>

- Claudel, A., & Javier, A. (2024). Students' Assertiveness and Empathy Social Skills and Gender at the University of Seville. *Education Sciences*, 14(11), 1270–1270. <https://doi.org/10.3390/educsci14111270>
- Elgoibar, P., Medina, F. J., Euwema, M. C., & Munduate, L. (2021). Increasing Integrative Negotiation in European Organizations Through Trustworthiness and Trust. *Frontiers in Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655448>
- Ferrero, M. I., & Martín, M. (2013). ¿La comunicación no verbal influye en el clima áulico? *Biblos*.
- Figenschou, T., Li-Ying, J., Anne Nygaard Tanner, & Bogers, M. (2024). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Technovation*, 131, 102940–102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
- Flores M., y Díaz-Loving, R. (2004). Escala Multidimensional de Asertividad EMA, Cuadernillo de aplicación. México. Editorial Manual Moderno. <https://www.libreriaolejnik.cl/fichas/21229.pdf>
- Flores, G. (2024). Programa de intervención cognitivo conductual basado en la comunicación asertiva dirigido a los docentes de la UNES. *Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe*, 1(2), 290-327. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13357855>
- Flores, M., y Díaz-Loving R. (2002) Asertividad: Una Alternativa para un Óptimo Manejo de las Relaciones Interpersonales. México. Universidad Autónoma de Yucatán. Miguel Ángel Porrua
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. P. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Heunis, H., Pulles, N. J., Giebels, E., Kollöffel, B. J., & Sigurðardóttir, A. (2023). Strategic adaptability in negotiation: a framework to distinguish strategic adaptable behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 35(2). <https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2023-0028>
- Istrate, G. (2022). Principles of communication used in public administration. *Revista de Studii Financiare*, 7(12), 134-142. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1046268>

- Lee, J., Jang, D., Luckman, E., & Bottom, W. (2022b). Wielding power in multiparty negotiations: the impact of communication medium and assertiveness. *International Journal of Conflict Management*, 33(1), 132-154. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2021-0002>
- Lee, S. E., Kim, E., Lee, J. Y., & Morse, B. L. (2022a). Assertiveness educational interventions for nursing students and nurses: A systematic review. *Nurse Education Today*, 120(120), 105655. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105655>
- Lesmes S. A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero D. M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147 - 153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- López, S., Olivo, J. C., Hernández, M., López, F. R., Vallejo, Y. L., Rodríguez, M. A., & Rodríguez, P. H. (2025). Towards fiscal sustainable practices in Mexico: The quality of municipal tax regulation and tiered tariffs improve income from solid waste management services. *Waste Management Bulletin*. <https://doi.org/10.1016/j.wmb.2025.01.009>
- López, T., & Castillo, D. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, *Cañar, Ecuador. CIENCIAMATRIA*, 9(1), 649-665. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091>
- López-Lemus, J. A., De la Garza C. M. T., & Zavala B. M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Luis, E. O., Martínez, M., Akrivou, K., Scalzo, G., Aoiz, M., & Orón Semper, J. V. (2023). The role of empathy in shared intentionality: Contributions from Inter-Processual Self theory. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079950>
- Maldonado, I. C., & Márquez, M.-D. B. (2023). Emotional intelligence, leadership, and Work teams: a Hybrid Literature Review. *Heliyon*, 9(10), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Mann, M., Warsitzka, M., Hüffmeier, J., & Trötschel, R. (2024). United we stand: a principle-based negotiation training for collective bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 35(2), 427-452. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0088>

- Mansour, M., Jamama, A., Al-Madani, M., Mattukoyya, R., & Al-Anati, A. (2020). Reconciling assertive communication skills with undergraduate nursing education: Qualitative perspectives from British and Saudi newly-graduated nurses. *Health Professions Education, 6*(2), 176–186. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2020.02.001>
- Marici, M., Runcan, R., Cheia, G., & David, G. (2024). The impact of coercive and assertive communication styles on children's perception of chores: an experimental investigation. *Frontiers in Psychology, 15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1266417>
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review, 47*(4), 102078. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
- Mercado, J. (2024). *La negociación como un estilo de vida*. Ediciones Olejnik. <https://bit.ly/3At9DTg>
- Ogbonnaya, C., Dhir, A., Maxwell-Cole, A., & Gorny, T. (2022). Cost-cutting actions, Employment Relations and Workplace Grievances: Lessons from the 2008 Financial Crisis. *Journal of Business Research, 152*(1), 265–275. Sciencedirect. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.055>
- Pace, F., Ingusci, E., Signore, F., & Sciotto, G. (2021). Human Resources Management Practices Perception and Extra-Role Behaviors: *The Role of Employability and Learning at Work. Sustainability, 13*(16), 8803. <https://doi.org/10.3390/su13168803>
- Pérez, M. C., Ayllón, E., Delsignore, G., Magallón, R., Aguilar-Latorre, A., & Oliván Blázquez, B. (2020). Variables Associated with Negotiation Effectiveness: the Role of Mindfulness. *Frontiers in Psychology, 11*(1214). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01214>
- Proell, C., Zhou, Y., & Nelson, M. W. (2021). It's Not Only What You Say.... How Communication Style and Team Culture Affect Audit Issue Follow-Up and Auditor Performance Evaluations. *The Accounting Review, 97*(2). <https://doi.org/10.2308/tar-2020-0198>
- Richard, C., Lussier, M.-T., Millette, B., & Tanoubi, I. (2023). Healthcare providers and patients: an essay on the importance of professional assertiveness in healthcare today. *Medical Education Online, 28*(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2023.2200586>

- Rojas U. M. F. (2022). La negociación como solución alternativa frente al cumplimiento contractual en los tiempos de distanciamiento social. *Derecho Global. Estudios Sobre Derecho Y Justicia*, 7(20), 181–205. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v7i20.472>
- Saikrishna, M. B. (2025). Managing interpersonal workplace conflict: a configurational approach. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2025-0057>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/223>
- Schneider, T. (2023). Conflicts. In *Tools of Effective Compliance: Proven Measures for Compliance Officers*. Springer Berlin Heidelberg. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-66748-4_19
- Sigroha, A., & Gaurav (2021). The Impact Of Styles Of Communication On Employees' Performance In Hospitals Of National Capital Region Of India. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(3), 5103-5109. <https://acortar.link/Eey0eD>
- Taiwo, E., Akinbode, J., Akinrinlola, M., & Olu-ogunleye, I. (2024). The impact of collective bargaining on academic staff welfare in federal universities in south west, Nigeria. *International Journal of Professional Business Review*, 9(11), e04818. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i11.4818>
- Tjahjana, D., Diena Dwidienawati, Teti Rohayati, Kenziro Kenziro, Wijaya, F., Sharren Nathania, & Dyah Gandasari. (2024). The Role of Family Responsibility, Assertiveness, and Networking in Building Female Leadership Aspirations. *Sustainability*, 16(12), 5194–5194. <https://doi.org/10.3390/su16125194>
- Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K. P., & Gálvez, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>

- Velasco, F., Martin, S. L., & Jaramillo, F. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: Do company ethics matter? *Journal of Business Research*, 158, 113697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113697>
- Vicuña, L., Hernández, H., Paredes, M., & Ríos, J. (2008). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de investigación en psicología*, 11(2), 183-200. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3847>
- Villacorta, J. E., Colina, F. J., Pantigoso, N., & Valverde, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

Anexos**Anexo 01: Carta de aceptación**

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

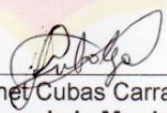
Chiclayo, 04 de julio de 2023

Mgr.
Javier Gonzalo Córdova Cuba
Director Escuela Administración de Empresas USAT

Asunto: Carta de autorización

Por medio de la presente hago constar que la estudiante **ABÁSULO ARBAÑIL CLAUDIA GABRIELA**, identificada con DNI 74232456 de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, se le concede la autorización para llevar a cabo el desarrollo de su investigación “**COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO**” en el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo – SATCH.

Atentamente,



Janet Cubas Carranza
Alcaldesa de la Municipalidad
Provincial de Chiclayo

Anexo 02: Cuestionario de la Escala Multidimensional de Asertividad (E.M.A)

EMA INSTRUCCIONES:

A continuación, hay una lista de afirmaciones. Anote en la hoja de respuestas el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles:

1= Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni endesacuerdo, 4= De acuerdo y 5= Completamente de acuerdo.

Por favor conteste sinceramente. Gracias.

1. Puedo reconocer públicamente que cometí un error.	1	2	3	4	5
2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.	1	2	3	4	5
3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.	1	2	3	4	5
4. Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
5. Me es difícil expresar mis deseos.	1	2	3	4	5
6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.	1	2	3	4	5
7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.	1	2	3	4	5
8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.	1	2	3	4	5
9. Me cuesta trabajo hacer nuevos (as) amigos (as).	1	2	3	4	5
10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.	1	2	3	4	5
11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.	1	2	3	4	5
12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.	1	2	3	4	5
13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.	1	2	3	4	5
14. Solicito ayuda cuando la necesito.	1	2	3	4	5
15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.	1	2	3	4	5
16. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
17. Me es fácil aceptar una crítica.	1	2	3	4	5
18. Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5

19. Puedo pedir favores.	1	2	3	4	5
20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero.	1	2	3	4	5
22. Me molesta que me digan los errores que he cometido.	1	2	3	4	5
23. Puedo expresar mi amor fácilmente por medio de una carta que personalmente.	1	2	3	4	5
24. Puedo decirles a las personas que actúan injustamente, más fácil por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo (a), por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
26. Platico abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.	1	2	3	4	5
27. Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé cómo realizar.	1	2	3	4	5
28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.	1	2	3	4	5
29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.	1	2	3	4	5
30. Es difícil admitir que estoy equivocado (a).	1	2	3	4	5
31. Me es difícil iniciar una conversación.	1	2	3	4	5
32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado (a).	1	2	3	4	5
34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás.	1	2	3	4	5
35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.	1	2	3	4	5
38. Acepto sin temor una crítica.	1	2	3	4	5
39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica.	1	2	3	4	5
40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.	1	2	3	4	5

41. Me es difícil culparme cuando tengo la culpa.	1	2	3	4	5
42. Me cuesta trabajo decirles a otros lo que me molesta.	1	2	3	4	5
43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas.	1	2	3	4	5
44. Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.	1	2	3	4	5
45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer	1	2	3	4	5

Anexo 03: Cuestionario de Negociación Eficaz

INSTRUCCIONES:

A continuación, hay una lista de afirmaciones. Anote en la hoja de respuestas el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 6 respuestas posibles:

Marque el 1 si está definitivamente en desacuerdo.

Marque el 2 si está muy en desacuerdo.

Marque el 3 si está en desacuerdo.

Marque el 4 si está de acuerdo.

Marque el 5 si está muy de acuerdo.

Marque el 6 si está definitivamente de acuerdo.

Por favor conteste sinceramente. Gracias.

N°	Enunciado	Desacuerdo			Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
1	Me resulta fácil aislar de una situación conflictiva, el motivo principal de lo secundario.	1	2	3	4	5	6
2	Con mi postura corporal comunico mensajes.	1	2	3	4	5	6
3	Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de referencia de cada uno.	1	2	3	4	5	6
4	Cuando estoy en el medio de un conflicto lo vivo tan interesada aportando en su solución.	1	2	3	4	5	6
5	Logro comprender el estado conflictivo de mi interlocutor aun cuando produce de una cultura diferente.	1	2	3	4	5	6
6	Cuando me hablan, y si hay ruidos que impiden escuchar parte del mensaje, con lo que oí basta para completarlo.	1	2	3	4	5	6
7	Por los gestos de mi interlocutor sé que piensa que me está engañando.	1	2	3	4	5	6
8	Cuando una persona me cae mal y solicita mi atención, tengo la fluidez para derivarla a otra persona.	1	2	3	4	5	6

9	Huyo de aquellas personas que me tratan como su “pañó de lágrimas” con sus problemas.	1	2	3	4	5	6
10	Me es difícil proporcionar los datos para obtener un identikit.	1	2	3	4	5	6
11	Al encontrarme con una persona me es fácil que se sienta en confianza	1	2	3	4	5	6
12	Me es difícil ponerme en el punto de referencia de dos personas en conflicto, generalmente me inclino por una.	1	2	3	4	5	6
13	Cuando participo en la solución del conflicto, más que por vocación, lo hago porque me siento obligado(a).	1	2	3	4	5	6
14	Cuando vivo un problema hago hasta lo imposible con el propósito que solo quede para mí.	1	2	3	4	5	6
15	Cuando voy a una tienda y veo una vitrina me resulta fácil imaginarme las partes que no veo.	1	2	3	4	5	6
16	Me es fácil comunicar lo que siento con gestos.	1	2	3	4	5	6
17	La expresión de mi rostro logra que los gestos molestos de mi interlocutor se atenúen.	1	2	3	4	5	6
18	Me cuesta conectarme con el tema conflictivo, permanece en mí lo que debe ser desde mi punto de vista.	1	2	3	4	5	6
19	Cuando escribo un dictamen o nota según el mensaje, imagino la cara que pondrá el lector.	1	2	3	4	5	6
20	Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de personas de una comunidad campesina serrana.	1	2	3	4	5	6
21	Me resulta fácil encontrar en las personas el lado agradable que elimine mi fastidio emocional.	1	2	3	4	5	6
22	Tengo la habilidad para descifrar los mensajes antiguos sin preguntar a mi interlocutor.	1	2	3	4	5	6
23	Me entretengo buscando la forma cómo lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente.	1	2	3	4	5	6
24	Según mi plasticidad para ponerme en el punto de referencia de las personas en conflicto gestiono la solución.	1	2	3	4	5	6
25	Me agrada que mi interlocutor se exprese con claridad y brevedad.	1	2	3	4	5	6
26	Logro que los demás me reconozcan demostrándoles mi interés por ayudarles a resolver sus problemas.	1	2	3	4	5	6
27	Resuelvo con facilidad la posición en que quedará una moneda cuando al caer ha girado 10 veces.	1	2	3	4	5	6
28	Me resulta difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de funcionarios corruptos.	1	2	3	4	5	6

29	Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir.	1	2	3	4	5	6
30	Tengo la habilidad para lograr en situaciones de conflicto que las personas regulen o controlen su estrés.	1	2	3	4	5	6
31	Tengo buen olfato para detectar problemas y alejarme antes que revienten.	1	2	3	4	5	6
32	Vivo intensamente el estado emocional de mi interlocutor aun cuando personalmente es de mi desagrado.	1	2	3	4	5	6
33	Siento la barrera sociocultural cada vez que me comunico con extraños.	1	2	3	4	5	6
34	Me cuesta imaginarme cómo me veré en una foto vestido estafalariamente.	1	2	3	4	5	6
35	Si me ofrecen un trabajo como conciliador lo acepto a menos que tenga otra oferta mejor.	1	2	3	4	5	6
36	Me cuesta mucho lograr que las personas me perciban como lo que soy emocionalmente, sosegado, tranquilo, etc.	1	2	3	4	5	6
37	Entiendo el conflicto desde el punto de vista del interlocutor.	1	2	3	4	5	6
38	Tengo la disposición de meterme de lleno en los problemas de otros contribuyendo a la solución	1	2	3	4	5	6
39	Soporto la mirada fija de mi interlocutor atenuándolo.	1	2	3	4	5	6
40	Tengo el don, según me dicen, de calmar a las personas con tan solo mi presencia.	1	2	3	4	5	6
41	Sé cómo apartarme de líos ajenos sin que estos se den por ofendidos.	1	2	3	4	5	6
42	Vivo un relato como si estuviese presente en él.	1	2	3	4	5	6
43	Las propuestas de solución emanan tener en cuenta cómo se sentirán las personas al resolver el conflicto.	1	2	3	4	5	6
44	Me resulta fácil lograr en cualquier situación que las personas muestren su lado agradable.	1	2	3	4	5	6
45	Antes de preguntar escucho completamente a mi interlocutor.	1	2	3	4	5	6

46	Por humanidad colaboro en la solución de conflictos a costa de mi tranquilidad.	1	2	3	4	5	6
47	Cuando ingreso a edificios de diferentes niveles al salir comúnmente me desorienta.	1	2	3	4	5	6
48	Controlo el estrés en situación de conflicto de forma tal que termino agotado.	1	2	3	4	5	6
49	Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de una persona de la amazonia.	1	2	3	4	5	6
50	Me resulta difícil identificar a una persona conocida al verla después de diez años.	1	2	3	4	5	6

Anexo 04: Matriz de Consistencia

Problema de investigación	Objetivo principal	Hipótesis	Variables	
	Establecer la relación existente entre la comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo		Variable:	
			Variable 1: comunicación asertiva	
			Variable 2: negociación eficaz	
	Objetivos específicos	Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo, y esta es significativa, así como directa.	Dimensiones	Indicadores
¿Existe relación entre la comunicación asertiva y la negociación eficaz en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo?	Determinar el nivel de comunicación asertiva en el área de gestión tributaria en una municipalidad en Chiclayo		Variable 1: comunicación asertiva	
			Dimensión: Asertividad indirecta	4, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 40, 44
			Dimensión: No asertividad	2, 3, 5, 6, 9, 10, 13, 30, 31, 34, 39, 41, 42, 43, 45
			Dimensión: Asertividad	1, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 26, 27, 33, 38
	Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de las dos variables.		Variable 2: negociación eficaz	
			Dimensión: Comunicación	2, 7, 11, 16, 22, 25, 29, 33, 39, 45

		Dimensión: Compromiso	1, 4, 9, 14, 23, 31, 35, 38, 41, 46
		Dimensión: Perspectiva	3, 6, 10, 15, 19, 27, 34, 42, 47, 50
		Dimensión: Control Emocional	8, 13, 17, 21, 26, 30, 36, 40, 44, 48
		Dimensión: Empatía	5, 12, 18, 20, 24, 28, 32, 37, 43, 49
Diseño y tipo de investigación	Población: 113 trabajadores en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo	Procedimientos y procesamiento de datos de datos	
Enfoque: Cuantitativo	Tipo de muestreo: No aplica, Censal	Técnica: encuesta	
Nivel: Básico		Instrumentos:	
Tipo: Corte transversal	Muestra: 113 trabajadores en el área de gestión tributaria de una municipalidad en Chiclayo	Escala Multidimensional de Asertividad EMA.	
Diseño: No experimental	Procedimiento y procesamiento de datos	Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos.	
	Análisis de resultados por medio de tablas		
	Coefficiente de correlación Spearman		

Anexo 05: Matriz de Operacionalización de Medida de las Variables

Variables	Dimensión	Ítem
	Asertividad indirecta	4, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 40, 44
Comunicación asertiva	No asertividad	2, 3, 5, 6, 9, 10, 13, 30, 31, 34, 39, 41, 42, 43, 45
	Asertividad	1, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 26, 27, 33, 38
	Comunicación	2, 7, 11, 16, 22, 25, 29, 33, 39, 45
	Compromiso	1, 4, 9, 14, 23, 31, 35, 38, 41, 46
Negociación eficaz	Perspectiva	3, 6, 10, 15, 19, 27, 34, 42, 47, 50
	Control Emocional	8, 13, 17, 21, 26, 30, 36, 40, 44, 48
	Empatía	5, 12, 18, 20, 24, 28, 32, 37, 43, 49

*Anexo 06: Validación por Criterios de Expertos***Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de octubre de 2023.



MBA AGUAYO MIRANDA
ENRIQUE EDGARDO

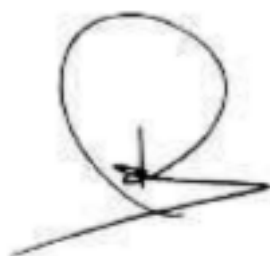
FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de octubre de 2023.



Mgr. Malca Correa Rolando
Eduardo

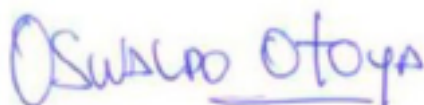
FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de octubre de 2023.



Oswaldo Jonel Otoyá Tasayco

FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de octubre de 2023.



Karla Sebastiana Páucar
Montoya

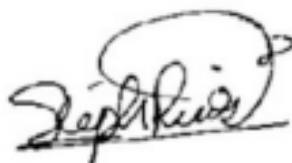
FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de octubre de 2023.



RUIZ CHACÓN STEPHANIE
VIRGINIA

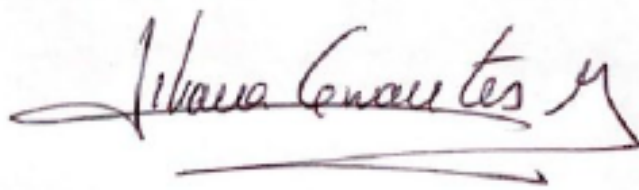
FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de octubre de 2023.



CARMEN LILIANA
CERVANTES MONTES


FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de octubre de 2023.



CLAUDIA ARBAÑIL CHICOMA

FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de octubre de 2023.



Mg. Amorós Rodríguez,
Eduardo Martín


FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de octubre de 2023.



MGR. CLAUDIO GARCÍA
SALVADOR

FIRMA DEL EXPERTO

Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, titulado "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFICAZ EN EL ÁREA DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA MUNICIPALIDAD EN CHICLAYO", elaborado por el estudiante, CLAUDIA GABRIELA ABÁSULO ARBAÑIL; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 04 de octubre de 2023.



Hospina Fuster, Claudia Maria

FIRMA DEL EXPERTO