

# Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior

## Contributions of assertive communication in conflict resolution within institutions of higher education

Migdalia CARIDAD 1; Noralbis CARDEÑO 2; Edwin CARDEÑO 3; María Isabel CASTELLANO 4

Recibido: 26/06/2017 • Aprobado: 15/07/2017

### Contenido

1. Consideraciones introductorias
  2. Consideraciones metodológicas
  3. Resultados
  4. Consideraciones finales
- Referencias bibliográficas

#### RESUMEN:

Se analizaron los factores influyentes de la comunicación asertiva para resolución de conflictos en instituciones de educación superior colombianas. Estudio explicativo, diseño no experimental, transversal, de campo. Los datos se razonaron mediante estadística inferencial y regresión lineal cuyo ajuste de bondad permitió concluir que la comunicación asertiva interviene de manera baja en situaciones conflictivas. Se recomienda dar a conocer los beneficios de la comunicación asertiva, describiendo hechos concretos, pensamientos claros, requerimientos convenidos y especificación de consecuencias de juicios de valor.

**Palabras clave** Comunicación asertiva, conflictos laborales, educación superior.

#### ABSTRACT:

Influential factors were analyzed of assertive communication for conflict resolution in Colombian institutions of higher education. Explanatory study, non-experimental, transversal and field design. The data were reasoned by means of inferential statistics and linear regression whose goodness adjustment allowed to conclude that the assertive communication intervenes in a low way in conflict situations. It is recommended to make known the benefits of assertive communication, describing concrete facts, clear thoughts, agreed requirements and specification of consequences of value judgments.

**keywords** Assertive communication, labor disputes, higher education.

## 1. Consideraciones introductorias

El motivo de esta publicación parte del aprendizaje acerca de las ciencias gerenciales y su transferencia y aplicabilidad en organizaciones de educación superior en Colombia, para lo cual se tomó en cuenta a sus directivos, docentes y personal administrativo, a objeto de potenciarlos en el manejo de sus miedos para la superación de dificultades que se presentan dentro del ambiente laboral. Mediante el uso de herramientas gerenciales se pueden evitar trastornos o perfiles psicológicos que atenten contra el desarrollo de las labores diarias y la calidad de las relaciones organizacionales. Herramientas que podrían ser de mayor pertinencia en el sector universitario, donde se tiene el reto de ser responsable con su entorno y requiere de un público interno preparado por su razón de ser enmarcada en el servicio educativo y esencial (Caridad, Salazar y Castellano, 2017).

De esa forma, se concibe que hoy en día las instituciones de educación superior en Colombia, sean públicas o privadas, requieren de mecanismos efectivos que los ayuden a abordar sus potenciales conflictos generados de la interacción cotidiana surgida entre sus miembros; por cuanto, se puede destacar que dichas instituciones son de mayor susceptibilidad a la presencia de los mismos por la característica de calidad de servicio que éstas están exigidas a prestar.

Por las razones enunciadas se consideró que uno de los principales ejes para la apropiada acometida de la resolución de conflictos dentro del contexto señalado, es la comunicación asertiva, siendo ésta comprendida como aquella que permite a las personas (trabajadores) expresar sus ideas de manera firme y coherente, sin agredir o vulnerar el derecho del otro.

Se comprende que la idea de humanizar a los agentes sociales, viene de la mano con una introspectiva de la vida afectiva en constantes procesos de evolución hacia la optimización del talento e influencia de sus competencias emocionales. En consecuencia, el rol en la gestión del talento humano en todas las empresas se inicia por comprender esta emoción básica en todas sus expresiones hacia un beneficio colectivo, buscando preparar a los trabajadores para vencer la apatía y miedos ante cualquier circunstancia perturbadora del ánimo dentro de las instituciones. Situaciones que ocurren en diferente contexto organizacional si se observan resultados de otras investigaciones como la de Castellano (2014), cuyos resultados le permitió concluir que la comunicación asertiva interviene de manera baja en la resolución de conflictos laborales en los gobiernos locales.

Así los hechos, la dinámica de las reformas impuestas por el cambio estructural de la actividad económica y social, viene a requerir de la presencia de una comunicación asertiva para impedir o neutralizar los conflictos organizacionales, de allí la premisa, serían acciones que fortalecerían los actos del habla dirigidos a impactar tanto a la institución como a todos los actores vinculados a ésta, enfocándose en construir un equipo integrado.

En opinión de los autores Aguilar y Vargas (2010, p.18), se entiende que la comunicación asertiva es "la facultad de comunicarte con naturalidad sin miedos, ni agravios, partiendo del profundo amor y respeto"; entendiéndose entonces, que dentro de ésta se encuentran basadas las relaciones entre individuos sanos emocionalmente, con una autoestima fuerte, relaciones humanas saludables, así como también, significativas, donde se fomenta la verdadera autenticidad e independencia del personal como tal, haciendo que se mantengan relaciones armónicas y sin conflictos.

Esa participación tendría que ser definida como una potencialidad para obtener resultados a través de nuevas formas de comunicación, siendo necesario incorporar la óptica proveniente de la experiencia gerencial como un principio de manejo financiero en la toma de decisiones a nivel institucional con un impacto social, garantizando cada uno de los procesos de gestión organizacional. De allí, que esta gradual consolidación, tiende a incorporar y recrear cambios que estructuralmente han ocurrido dentro de otros espacios laborales.

Por esas razones descritas, dentro del proceso gerencial, la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones representa un aspecto de gran relevancia para los estudios relativos al capital humano, en cuanto determina la forma en la cual actúa el mismo entorno al alcance de los objetivos organizacionales, especialmente en situaciones de competencia.

Bajo dichos enunciados, es que se pensó en la necesidad de desarrollar la presente investigación que tiene como objetivo analizar los factores influyentes de la comunicación asertiva para la resolución de conflictos dentro de las instituciones de educación superior colombianas, orientada hacia la participación voluntaria del personal involucrado con la organización, por cuanto de ello se desprende la posibilidad de alcanzar los logros relacionados con la productividad del capital humano. La comunicación asertiva representa la mediación entre aquellas acciones que involucran al directivo, docente y al personal administrativo de la institución educativa, los incluye a todos, al docente y al personal directivo o administrativo que facilita esa responsabilidad de formación, quienes necesitan entonces, resaltar la importancia de su actuar en el ámbito académico como émulo para los estudiantes.

## **1.1. Despliegue del concepto comunicación asertiva**

En este apartado del presente análisis, se puede describir que las personas requieren estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales, los cuales surgen naturalmente debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. Por lo que de no manejarse con cuidado, dichas diferencias pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración, tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable.

Para los autores Aguilar y Vargas (2010, p. 117), la asertividad proviene del latín *assertus* y quiere decir "afirmación de la certeza de una cosa, veracidad o persona asertiva"; comprendiéndose entonces, que la asertividad, es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo, así como también, estimulante. Por otro lado, Suárez (2011), agrega que la comunicación asertiva es aquella en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás.

Ante lo descrito se deduce que la asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo de esa forma, los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

Robbins (2010) agrega que la comunicación asertiva es el proceso de interacción donde se establecen relaciones que implican conductas honestas, respetuosas y positivas cuando se establecen relaciones comunicacionales con otras personas ante cualquier situación.

De allí entonces, es pertinente indicar que tales situaciones conflictivas pueden prevenirse por medio de la comunicación asertiva de manera responsable. No obstante, muchas personas obvian el valor de promoverla, oponiéndose al entrenamiento en asertividad debido a que confunden este comportamiento con el agresivo.

Bajo esta perspectiva, emerge la idea de fomentar como parte integral de la cultura comunicacional de las instituciones de educación superior a la comunicación asertiva; sería así pilar fundamental para contribuir a la resolución de conflictos potenciales entre sus miembros y entre sus equipos de trabajo y ésta. Por lo que la persona que se comunica de una forma funcional, vendría a ser aquella que puede expresar con firmeza sus opiniones, pero asimismo, se encuentra dispuesta a aclarar y clarificar; tratar los puntos de vista opuestos a los suyos desde una oportunidad para aprender, y no una amenaza o una señal de conflicto.

## **1.2. Comunicación asertiva: Estilo de comunicación basado en valores**

Es un hecho que las personas se diferencian entre sí en la forma como hablan a otros; también se comparte el pensar que la comunicación entre individuos es un asunto complejo y en esa medida un determinado estilo de comunicación involucra una gran variedad de atributos no todos identificables en un mismo nivel de caracterización. Igualmente, se debe observar que

todo acto comunicativo tiene un componente de contenido y uno de estilo, interesa en este aparte el elemento *estilo* que viene siendo de tipo relacional e indica cómo debe interpretarse, filtrarse o comprenderse el mensaje literal, así entonces, en los enunciados de cada persona hay una serie de elementos que proporcionan información sobre la forma como ésta entiende y asume los actos del habla, facilitando información sobre como el mensaje literal emitido debe interpretarse y todo ello, como ya se señaló, está comprendido en el estilo de comunicación.

Ahora bien, entre los estilos que proponen los teóricos consultados, se atendió lo expresado por los autores, Güell y Muñoz (2009), quienes plantean tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que se revela ante el interlocutor: pasivo, agresivo y asertivo, los cuales además de reflejarse en el lenguaje oral se manifiestan en el lenguaje no verbal, como la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial y en la voz. Igualmente, Aguilar y Vargas (2010), coinciden en plantear estos tres estilos de comunicación, y destacan que los mismos permiten promover en el individuo un componente personal y rasgos que marcan en si su gestión o acción.

En cuanto al estilo asertivo, de inicio es conveniente señalar que la asertividad se basa en valores humanos que son beneficiosos para la comunicación interpersonal, de allí, que una vez que las personas entienden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian esa forma de comunicarse, pues su valor es promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva basada en un estilo de comunicación: el asertivo.

Al trabajar adecuadamente, con un estilo de comunicación asertiva, se establece un balance de poder en las relaciones entre los individuos, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación, el propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

Por otro lado, Suárez (2011, p.30), manifiesta que el estilo de comunicación asertiva, "posibilita al ser humano a comunicarse de una forma clara y concisa, haciendo valer sus derechos e intereses ante los demás, contando con criterios para lograr lo que se quiere". Se comprende que su meta principal consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales.

A fin de comprender mejor los atributos del ya mencionado estilo, se hace referencia al estilo pasivo. Según Robbins (2010), se ha comprobado que se encuentra relacionado con sentimientos de culpabilidad, ansiedad y sobre todo, con baja autoestima. De allí que las personas pasivas tienen temor de molestar a las demás, presentan dificultad para afrontar una negativa o un rechazo y sufren de un sentimiento de inferioridad.

El otro de los estilos indagados es el agresivo, según opinión de Robbins (2010), este es la forma más común de falsa asertividad, representa la agresividad; constituyendo entonces, para las personas una fachada tras de la cual se oculta una debilidad interior en vez de una fortaleza.

Todo el camino recorrido deja marcas a favor de la comunicación asertiva, la cual lleva hacia la autoestima, hacia la capacidad de relacionarse con los demás de igual a igual, crear sinergia, establecer actos del lenguaje con las otras personas en el mismo nivel, no con la capacidad de ser el héroe en todo momento; es llegar a ser alguien que se aprecia y valora a sí mismo y no siente la necesidad imperiosa de ser valorada por otros, en pocas palabras es lograr una asertividad en la interacción efectiva con las demás personas.

Son mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo que refuerza el sentido individual y colectivo, sin olvidar la premisa (Caridad, et., al 2017), una estrategia no tendrá el mismo efecto en dos organizaciones, incluso, perteneciendo a la misma rama. Así las cosas, toda universidad tiene un común en su razón de ser (forman individuos portadores de un conjunto de conocimientos que los califican para el ejercicio profesional y la vida en sociedad) pero con características particulares y exigencias divergentes.

### **1.3. Elementos organizacionales que impacta la comunicación asertiva**

Hoy en día son temas ineludibles en las empresas e instituciones, la gestión del clima y desarrollo organizacional, cuyo propósito es buscar un continuo mejoramiento del ambiente y alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el capital humano.

En cuanto al clima organizacional se desprende la idea de que es propio de cada organización y dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Se puede afirmar que es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Un clima organizacional estable, según considera Chiavenato (2012), es una inversión a largo plazo, de allí que los directivos de las organizaciones necesitan percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención; una organización con una disciplina rígida, estructura inflexible y presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Para Brunet (2010), es una medida perceptiva de los atributos organizacionales, implicados en el proceso de captación e interpretación del conjunto de características con respecto a una organización específica. Y Méndez (2012), conceptualiza, el clima organizacional mediante una perspectiva integral; vendría siendo como el ambiente propio de una organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Chiang, Martin y Núñez (2013), señalan al clima organizacional como el constructor del ambiente laboral o entorno social de una organización; ello se debe a que es un fenómeno que existe e influye en el comportamiento de la tarea. De allí que pudiera señalarse que no es más que un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en una conducta que tiene consecuencias sobre la organización. Estaría dado por el juicio, la percepción o idea que el trabajador trae consigo producto de experiencias vividas en su entorno laboral, las mismas le harán tener opiniones favorables o desfavorables que conviene o no para el desempeño de su función en la empresa.

Por su parte el comportamiento organizacional (CO) es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones y su aprendizaje auxilia a comprender mejor la trama del trabajo en relación con el individuo y otras personas. Al respecto Kinicki y Kreitner (2013), manifiestan que es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo, y sus tres niveles básicos de análisis son los individuos, grupos y organizaciones.

Robbins (2010) afirma que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones, estando articulado con el desarrollo organizacional. Este último definido (French, 2012) como el proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados. En otra perspectiva, Firth (2013), señala que es una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías, en procesos y estructuras organizacionales.

De esa forma, aunque cualquier esfuerzo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales a ser tomados en cuenta para estos procesos donde está implícita la variable de estudio (comunicación asertiva) y son principalmente los siguientes:

1. Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema.
2. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
3. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, a su vez, establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
4. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
5. Desplegar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo. Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas y...
6. Desarrollar (generación propia directamente relacionada con la variable y objeto de estudio) dentro de la cultura comunicacional organizacional, la comunicación asertiva en forma transversal, como herramienta dirigida a compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos, los organizacionales y de quienes forman la institución, en este caso los de educación superior, vista como una prioridad gerencial pues siempre que el riesgo lo permita, contribuye a ubicar, los conflictos, fricciones y tensiones, "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

## **1.4. Conflictos organizacionales**

En este aparte, se pudo indagar, de acuerdo a la teoría, que el conflicto organizacional generalmente no se trata de forma apropiada y puede identificarse por varios signos que incluyen pérdida de productividad, discordia evidente entre los empleados frustrados o proyectos que quedan paralizados porque no se toman decisiones. Para Schermerhorn (2011) un conflicto organizacional es una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como gerentes, empleados, directores y miembros de la junta directiva. Asimismo, Hellriegel (2009) lo define como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son denotados por la vía verbal o escrita.

Por lo que entonces, se percibe que el conflicto organizacional puede evitar que un proyecto avance si dos partes no pueden ponerse de acuerdo a la hora de proceder. Si el conflicto es identificado y discutido de manera calmada y abierta (asertivamente) puede resultar en el desarrollo de mejores estrategias y soluciones para los problemas comunes.

El conflicto en las organizaciones puede ser perturbador tanto para los individuos directamente implicados como para los demás que se ven afectados por su aparición. Para Schermerhorn (2011, p. 218), las fuentes del conflicto organizacional "originan los elementos donde se propician las diferencias en las organizaciones, entre estos, sistema de valores incompatibles, sobre posición de puestos, competencia por recursos, competencia entre departamentos, tareas interdependientes y complejidad organizacional".

De allí, que ciertas situaciones generan mayores conflictos que otras; por lo que al conocer las fuentes de los conflictos, la organización como tal, estará mejor capacitada para anticiparse a ellos y emprender medidas para resolverlos si se tornan disfuncionales según lo describe Dubrin (2010). Es evidente que de acuerdo a la gestión de los eventos en confrontación se desarrollan las situaciones que tienden a producir conflictos funcionales o disfuncionales. Se entiende entonces por qué conflicto y comunicación asertiva son términos que deben ser tratados en forma vinculante, pues la capacidad de logro, de la segunda, está en conciliar intereses entre quienes pertenecen a la institución y entre éstos y la institución, tomando en cuenta las

## 2. Consideraciones metodológicas

El presente trabajo, se identificó con el enfoque epistemológico enmarcado en la corriente positivista. En cuanto al tipo de investigación, el mismo fue explicativo, analítico, con diseño no experimental, transversal y de campo, porque además de describir el fenómeno, buscó el esclarecimiento del comportamiento de las variables estudiadas. Las técnicas relacionadas con los indicadores que permitieron captar el objeto de estudio fueron la observación cuantitativa, mediante la construcción de un instrumento tipo encuesta. El instrumento quedó constituido por ciento un (101) reactivos, con cinco alternativas de respuesta. En referencia a la validez de constructo, se realizó con la finalidad de explicar el modelo teórico – empírico que subyace en las variables de interés, observándose como una medida que tiene lugar dentro de una hipótesis u objetivo y que debe ser inferido de la evidencia que proviene de las puntuaciones del instrumento. En este sentido, para la validación de constructo en esta investigación se utilizó el Análisis Factorial, cuyo proceso de identificación de dimensiones fueron valores estimados a puntuaciones mayores a 0,5 ( $>0,5$ ).

Y finalmente, para el análisis estadístico de los datos, se utilizó la estadística inferencial (regresión lineal) y las técnicas fueron, el porcentaje, la frecuencia relativa, la media como medida de tendencia estadística para la suma de todos los valores de la variable dividida entre el número total de elementos que la conforman y la desviación estándar, la cual permitió establecer cuán alejados están las respuestas obtenidas del valor promedio de los resultados. Esta fase metodológica y de análisis se sustentó en las teorías de Tamayo y Tamayo (2007), Sabino, (2007), Hernández, Fernández y Baptista (2008).

---

## 3. Resultados

El procesamiento de los datos fue realizado a través de estadística inferencial, considerando las variables, dimensiones e indicadores; para tal efecto en primer término se aplicaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S), Shapiro-Wilk, y se determinó el tipo de distribución Gaussiana contrastando la tendencia de la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk.

Posteriormente se utilizó la técnica del Análisis de la Varianza (ANOVA) a fin de comparar los grupos e intergrupos de las variables, finalmente se aplicó el test HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey, para efectuar una comparación (perfilado) múltiple de las medias luego de haber obtenido los resultados de la técnica ANOVA.

Partiendo del posicionamiento y los subconjuntos establecidos así como de las diferencias significativas de cada variable, dimensión e indicadores en las cuales se revelan las medias altas en contraste con las más bajas, se configuraron tablas para la presentación de los resultados lo cual facilita observar el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores en relación con las respuestas de las unidades informantes.

De esa forma, al querer conocer la comunicación asertiva relacionándola con los estilos de comunicación dentro de las instituciones de educación superior colombianas, se verificó la normalidad de la dimensión "Estilos de comunicación" obteniéndose el resultado de una curva gaussiana normal por cuanto su nivel de significancia 0,000 es menor que 0,05 (cota referencial), destacando el hecho en atención a la validación de la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk tal como se muestra en la tabla No. 1:

**Tabla 1**  
Prueba de Normalidad  
Dimensión: Comunicación asertiva desde los estilos de comunicación  
Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk

Factor	Kolmogorov-Smirnov(a)	Shapiro-Wilk
--------	-----------------------	--------------

		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Puntaje	Pasivo	,226	201	,000	,889	201	,000
	Agresivo	,140	201	,000	,865	201	,000
	Asertivo	,183	201	,000	,896	201	,000

Fuente: Elaboración propia (2017)

Igualmente, los resultados de la prueba de normalidad para la dimensión "Estilos de Comunicación", se obtuvo luego de aplicada la técnica estadística Análisis de la Varianza (ANOVA) en la variable "Comunicación asertiva". La significancia obtenida para los indicadores inter-grupo e intra-grupo, de la dimensión "Estilos de Comunicación" obtuvo un nivel de 0,000; siendo este valor menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ; cota referencial), se infiere que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados, de allí que todos no tengan el mismo grado de presencia dentro de esta dimensión (Ver tabla No. 2).

**Tabla 2**  
Nivel de Significancia  
Dimensión: Comunicación asertiva desde los estilos de comunicación  
ANOVA

Factor	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2498,919	2	1249,459	140,382	,000
Intra-grupos	5340,269	600	8,900		
Total	7839,187	602			

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con la finalidad de comparar pruebas de múltiples rangos, también se aplicó el test HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey, mediante el cual se evidenciaron las diferencias entre los indicadores analizados de la dimensión "Estilos de comunicación", y se destacó la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores, según se muestra en la siguiente tabla No. 3:

**Tabla 3**  
HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey  
Dimensión: Comunicación asertiva desde los estilos de comunicación

Factor	N	Subconjunto para alfa = .05		
	1	2	3	1
Agresivo	201	7,11		
Pasivo	201		8,65	



Asertivo	201			11,99
Sig.		1,000	1,000	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos  
a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 201,000.  
Fuente: Elaboración propia (2017)

Los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey ubicó tres (03) subconjuntos para alfa = .05, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador "agresivo" que obtuvo la calificación más baja con una  $X = 7,11$  pts., seguido del indicador "pasivo" cuya media es  $X = 8,65$  pts., el cual se concentró en el segundo subconjunto, en tanto que el indicador "asertivo" con un valor de  $X = 11,99$  pts., se coloca con la puntuación más alta, se pudo observar diferencias significativas entre los factores, al igual que entre los subconjuntos; reflejando todo ello, que en las respuestas emitidas por las unidades informantes, se da el posicionamiento de los indicadores referidos en la tabla, la cual mediante el tratamiento estadístico revela el orden de importancia que éstos tienen para dicha población encuestada, indicativo de que en los estilos de comunicación, la "asertividad" es el primer factor considerado importante como parte del flujo de comunicación dentro de las Instituciones de educación superior colombianas.

Siguiendo los datos, correspondientes a la "pasividad" y "agresividad", donde se infirió que existe debilidad en la consideración de los estilos de comunicación agresivo y pasivo, se puede inferir que ello permite una mayor participación de los factores positivos e influyentes de la comunicación asertiva, lo cual favorece la operacionalización del estilo asertivo para poder lograr mejores resultados al momento de solucionar conflictos, siendo propicio para la interacción del personal dentro de las Instituciones de educación superior colombianas.

A fin de identificar los niveles de conflicto laboral en el contexto estudiado de la variable "conflictos laborales", se obtuvo el resultado de una curva gaussiana normal por cuanto su nivel de significancia 0,000 es menor que 0,05 (cota referencial), destacando el hecho de la validación de la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk tal como se muestra en la tabla No. 4:

**Tabla 4**  
Prueba de Normalidad  
Dimensión: Niveles de conflicto laboral  
Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk

	Factor	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
puntaje	Intrapersonal	,220	201	,000	,798	201	,000
	Interpersonal	,211	201	,000	,873	201	,000
	Intergrupar	,222	201	,000	,876	201	,000

Fuente: Elaboración propia (2017)

Luego de aplicada la técnica estadística Análisis de la Varianza (ANOVA) en la variable

“conflictos laborales”, se demostró que la significancia obtenida por los indicadores de la dimensión “Niveles de conflicto” logró un rango de significancia de 0,000; siendo este valor menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ; cota referencial), lo cual permite inferir que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados, demostrando que todos no tienen el mismo grado de presencia dentro de esta dimensión, de acuerdo a lo que se muestra en la siguiente tabla No. 5:

**Tabla 5**  
Nivel de Significancia  
Dimensión: Niveles de conflicto laboral  
ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	13,496	2	6,748	2,084	,025
Intra-grupos	1943,154	600	3,239		
Total	1956,650	602			

Fuente: Elaboración propia (2017)

Adicionalmente se aplicó el test HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey a fin de comparar pruebas de múltiples rangos, en los cuales se comprueban las diferencias entre los indicadores de la dimensión “Niveles de conflicto” de la variable “Conflictos laborales”, destacando igualmente la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores, datos que se presentan en la tabla No. 6.

**Tabla 6**  
HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey  
Dimensión: Niveles de conflicto laboral

1

Factor	N	Subconjunto para alfa = .05
		1
Intrapersonal	201	12,75
Intergrupar	201	12,78
Interpersonal	201	13,08
Sig.		,152

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa tamaño muestral de la media armónica = 201,000.

Fuente: Elaboración propia (2017)

En esta misma tabla 6 se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey ubica un subconjunto para alfa = .05, basado en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador “Intrapersonal” que obtuvo la calificación más baja con una =

12,75 pts., seguido por los indicadores "Intergrupala" e "Interpersonal" los cuales obtuvieron una puntuación respectiva cuyas medias fueron = 12,78 y 13,08 pts., respectivamente, concentrándose los tres indicadores en un único subconjunto. Partiendo de la homogeneidad de los indicadores, los niveles de conflictos se presentan indiferentemente dentro de los factores intrapersonal, intergrupala e interpersonal.

---

## 4. Consideraciones finales

Al estudiar la comunicación asertiva desde los estilos de la comunicación en las instituciones de educación superior en Colombia, se pudo concluir que los resultados demostraron el posicionamiento de los indicadores en el orden de importancia que éstos tienen para dicha población encuestada, el indicativo proyecta que en los estilos de comunicación, la "asertividad" es el primer factor considerado como parte del flujo de comunicación, seguido de la "pasividad" y "agresividad".

Por lo que igualmente, se pudo observar que existe debilidad en la percepción de importancia en el estilo de comunicación agresivo y pasivo. La percepción de la importancia del estilo de comunicación asertiva en el ámbito de las relaciones obtenido, favorece a una mayor participación y gestión de la comunicación asertiva en las instituciones de educación superior en Colombia, para poder así lograr mejores resultados al momento de solucionar conflictos. Surge entonces, la necesidad de fortalecer el estilo de comunicación asertiva en forma sistemática y sostenida: es la premisa.

En cuanto a la presencia de los niveles de conflicto laboral en el contexto de las instituciones de educación superior en Colombia, los resultados permitieron evidenciar que los conflictos presentes, provocan un equilibrio para el manejo de los factores intrapersonal, intergrupala e interpersonal, lo cual representa una ventaja dentro de los espacios analizados, ya que la percepción de paridad entre los diferentes niveles de conflicto permiten una mayor sensibilización mediante estrategias que se complementen al momento de solucionar potenciales conflictos laborales mediados por la comunicación asertiva.

De esa misma manera, aun cuando se puede observar en contradicción a los enunciados anteriores, se comprobó la no capacidad para afrontar los conflictos en el contexto de las instituciones de educación superior en Colombia, ello a pesar de constatar que las unidades de informantes conocen lo útil de la herramienta estudiada (estilo de comunicación asertiva). Situación que puede llevar a las personas a ser inestable en su trabajo, caso contrario sería, cuando se es consciente de éstas situaciones hay capacidad para evaluar la opción de seleccionar entre varias respuestas a fin de encontrar la pertinente asertividad. Se concluye entonces que es un hecho emergente el gestionar la variable conflictos laborales bajo la intervención de la comunicación asertiva por ser un instrumento esencial para conectar las partes involucradas.

Ahora bien, luego de haber presentado las consideraciones conclusivas, como valor agregado se proponen alternativas para promover la comunicación asertiva, y de esa forma, evitar los conflictos organizacionales en instituciones de educación superior en Colombia, teniéndose así los siguientes aspectos:

En primer lugar, se requiere identificar constantemente los estilos de la comunicación utilizados por el personal, tomando en cuenta para esto, que el estilo adecuado es el asertivo, puesto que permite el equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro, todo esto, basado en que la comunicación asertiva integra el respeto por sí mismo y por los demás.

En segundo lugar, dar a conocer las características de la comunicación asertiva y sus beneficios, para lo cual se puede hacer saber que los esfuerzos deben estar dirigidos hacia el colaborador, describir hechos concretos, manifestar pensamientos claros, solicitar requerimientos convenidos y especificar ante el equipo de trabajo las consecuencias de los juicios de valor que se divulguen.

En tercer lugar, detectar las diferentes competencias de la comunicación asertiva las cuales le

brindan al personal de las instituciones de educación superior en Colombia el beneficio de apuntar sus esfuerzos en variables como el comportamiento, la comunicación y el desarrollo organizacional, ya que éstas son repertorios de comportamientos o conductas manifiestas que hacen a unos individuos más eficaces que a otros en la realización de determinadas acciones dentro de una organización.

Finalmente, se concluye que la asertividad como estrategia contribuye con el acervo comunicacional de los gerentes generando una serie de conocimientos así como de habilidades necesarias para desempeñar su rol, permitiéndole planificar herramientas que dinamicen el proceso de comunicación, diseñar y aplicar técnicas e instrumentos que identifiquen la evidencia de diálogos lógicos y honestos, dar o en consecuencia, recibir información sin agresividad y de manera constructiva.

---

## Referencias bibliográficas

- Aguilar y Vargas (2010). **Planificación y Gestión Estrategia**. 4ta. Edición. Editores Rom.
- Brunet, L. (2010). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias**. Editorial Trillas. México – D.F.
- Caridad, M, Salazar, C y Castellano, Ma. I. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social en el sector universitario. Revista Espacios. ISSN 0798 1015. Vol. 38. No. 1. Pag. 6.
- Castellano, Ma. I. (2014). Comunicación asertiva para la resolución de potenciales conflictos laborales en los gobiernos locales del estado Zulia. Trabajo de grado doctoral.
- Chiang, Martin y Núñez (2013). **Organización y Administración: enfoque situacional**. México: Prentice Hall. México – D.F.
- Chiavenato, I. (2012). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Dubrin (2010). **Administración**. Editorial Pearson Educación. Editorial EI Cid. Buenos Aires.
- Firth, D. (2013). **Smart: lo fundamental y lo más efectivo del cambio**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
- French, W. (2012). **Desarrollo Organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Güell, M. y Muñoz, J. (2009). **Desconóctete a ti mismo**. Programa de alfabetización emocional. Barcelona. Paidós.
- Hellriegel, S. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Cengage. 12ª. Edición.
- Hernández Sampieri, R. Collado, L. Lucio, P. (2009). Metodología de la Investigación. MacGraw Hill, México
- Hernández, Fernández y Baptista (2008). Metodología de la Investigación. 3a Edición. Chile. McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- Kinicki, A y Kreitner, R. (2013). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas**: México. Editorial Mc Graw Hill. Editorial Mc Graw Hill.
- Méndez, H. (2012). **Conducta Humana**. Quinta Edición Editorial Díaz de Santos España.
- Robbins, S (2010). Comportamiento Organizacional. 10º Edición: Editorial Pearson Educación. México.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Schermerhorn, J. (2011). **El Poder de la Atención: Aprenda a Co-Crear su Mundo a su Manera**. Editorial Hay House. México.
- Suárez, K. (2011). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Editorial Thomson. México.

1. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Mercadeo por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE, Venezuela) y Lcda. en Comunicación Social por la Universidad del Zulia (LUZ, Venezuela). Docente e Investigadora de la Universidad de la Costa (CUC, Colombia), Clasificada por COLCIENCIA como Asociada. e-mail: [mcaridad1@cuc.edu.co](mailto:mcaridad1@cuc.edu.co)

2. Postdoctora en Ciencias Humana, Universidad del Zulia, Doctora en Ciencias Gerenciales por la universidad Rafael Belloso Chacin (URBE, Venezuela), Magister Gerencia de Mercadeo por la Universidad Rafael Belloso Chacin (URBE, Venezuela, Docente e Investigadora del Grupo Germinar, de la Universidad de La Guajira. [ncardeno@uniguajira.edu.co](mailto:ncardeno@uniguajira.edu.co)

3. Postdoctor en Ciencias Humana, Universidad del Zulia, Doctor en Ciencias Gerenciales por la universidad Rafael Belloso Chacin (URBE, Venezuela), Magister Gerencia de Administración de Empresas por la Universidad Rafael Belloso Chacin (URBE, Venezuela, Docente e Investigador Grupo Germinar, de la Universidad de La Guajira. [ecardeno@uniguajira.edu.co](mailto:ecardeno@uniguajira.edu.co)

4. Doctora en Ciencias Gerenciales, Magister Scientiarium en Derecho del Trabajo, Abogada por la Universidad Rafael Chacín (URBE, Venezuela). email: [isaccar2@hotmail.com](mailto:isaccar2@hotmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 50) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]