



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la  
Dirección de Educación del Callao, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Ventosilla Sosa, Danny Nicke (ORCID: 0000-0002-4740-7583)

**ASESOR:**

Dr. Ramírez Ríos, Alejandro (ORCID: 0000-0003-0976-4974)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas y del territorio

LIMA – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Agradecido a Dios por darme vida y salud, mi esposa Mercedes, mi madre Florencia, mis hijos y en especial para mi padre Eduardo que en paz descansa, promesa hecha realidad, quienes me apoyaron en los momentos más difíciles y son mi motor y mi motivo para mi realización profesional.

## **Agradecimiento**

A mis maestros de la Universidad Cesar Vallejo, por sus sabias enseñanzas y por ser fuente de inspiración académica; a mi asesor y amigo el doctor Alejandro Ramírez Ríos, por su apoyo, orientación y vocación de servicio.

## Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de Contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	14
III. METODOLOGÍA .....	29
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	29
3.2. Variables y operacionalización .....	30
3.3. Población, muestra y muestreo .....	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.5. Procedimientos.....	32
3.6. Método de análisis de datos .....	32
3.7. Aspectos éticos .....	33
IV. RESULTADOS .....	34
V. DISCUSIÓN.....	58
VI. CONCLUSIONES .....	67
VII. RECOMENDACIONES.....	68
VIII. PROPUESTA.....	69
REFERENCIAS .....	71
ANEXOS.....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de la población.....	31
Tabla 2 Muestra de trabajadores de la DREC .....	31
Tabla 3 Habilidades comunicativas con manejo de conflictos en los directivos de las I.E. ....	34
Tabla 4 Habilidades sociales con manejo de conflictos en los directivos de las I.E. ....	35
Tabla 5 Habilidades comunicativas con la dimensión competidor en los directivos de las I.E. ....	36
Tabla 6 Habilidades comunicativas con la dimensión colaborador en los directivos de las I.E. ....	37
Tabla 7 Habilidades comunicativas con la dimensión compromiso en los directivos de las I.E. ....	38
Tabla 8 Habilidades comunicativas con la dimensión evasivo en los directivos de las I.E. ....	39
Tabla 9 Habilidades comunicativas con la dimensión complaciente en los directivos de las I.E. ....	40
Tabla 10 Habilidades sociales con la dimensión competidor en los directivos de las I.E. ....	41
Tabla 11 Habilidades sociales con la dimensión colaborador en los directivos de las I.E. ....	42
Tabla 12 Habilidades sociales con la dimensión compromiso en los directivos de las I.E. ....	43
Tabla 13 Habilidades sociales con la dimensión evasivo en los directivos de las I.E. ....	44
Tabla 14 Habilidades sociales con la dimensión complaciente en los directivos de las I.E. ....	45

Tabla 15 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en los directivos de las IE.....	46
Tabla 16 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos.....	47
Tabla 17 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en los directivos de las IE. ....	48
Tabla 18 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos. ....	49
Tabla 19 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en los directivos de las IE.....	50
Tabla 20 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos. ....	51
Tabla 21 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en los directivos de las IE. ....	52
Tabla 22 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión compromiso del manejo de conflictos. ....	53
Tabla 23 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en los directivos de las IE.....	54
Tabla 24 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre	

las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos.....	55
Tabla 25 Ajuste del modelo y Pseudo R2 que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en los directivos de las IE.....	56
Tabla 26 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos.....	57

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas, sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021; la metodología se enmarca en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, se probó la hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico. El estudio fue de tipo básico de diseño no experimental transversal, nivel correlacional causal, la muestra fue 85 directivos. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento cuestionario para las tres variables.

La fiabilidad del instrumento fue el alfa de Cronbach y los ítems medidos en escala tipo Likert equivalente a 0,719; encontrándose una aceptable consistencia interna de los ítems analizados. Los resultados estadísticos confirmaron que existe una influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos; se ve reflejado en el valor del Chi cuadrado de 10,928 y p valor igual a 0.027 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p$  valor  $< \alpha$ ), y obteniendo un coeficiente de Nagelkerke, implicando la variabilidad del manejo de conflictos depende el 13.6% del uso de las habilidades comunicativas y sociales.

Palabras claves: Habilidades sociales, habilidades comunicativas, manejo de conflictos.

## Abstract

The objective of the research was to determine the influence that exists between communication and social skills in conflict management in the Callao Department of Education, 2021; The methodology is framed in the positivist paradigm and the quantitative approach, the hypothesis was tested based on numerical measurement and statistical analysis. The study was of a basic type of non-experimental cross-sectional design, causal correlational level, the sample was 85 managers. The technique used was the survey and the questionnaire instrument for the three variables.

The reliability of the instrument was Cronbach's alpha and the items measured on a Likert-type scale equivalent to 0.719; finding an acceptable internal consistency of the items analyzed. The statistical results confirmed that there is a significant influence of communication and social skills in conflict management; It is reflected in the Chi square value of 10.928 and p value equal to 0.027 compared to the statistical significance  $\alpha$  equal to 0.05 ( $p \text{ value} < \alpha$ ), and obtaining a Nagelkerke coefficient, implying the variability of conflict management depends on 13.6% the use of communication and social skills.

Keywords: Social skills, communication skills, conflict management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En todos los países del mundo los hombres desde que viene al mundo hasta que fallecen buscar establecer medios de comunicación entre sus pares, y con transcurrir del tiempo logran adquirir habilidades comunicativas que ayudan a una mejora continua en los aprendizajes, estas habilidades se logran en la interacción cotidiana de las personas, que luego también lograrán conjugar las habilidades comunicativas dentro del comportamiento social de las personas, que ayudaran a mejorar la convivencia entre las personas en los diferentes escenarios, ya sea en el trabajo, el colegio, el mercado, en el autobús etc. Estas habilidades permitirán reducir los niveles de conflictos sociales que pueden darse en algún momento. Las habilidades sociales forman parte de la vida cotidiana, por ello se debe llegar a conocerlas, para solucionar problemas presentes y reducir dificultades futuras respetando las conductas de los demás (Caballo, 2007).

En estos tiempos muchos autores coinciden que los trabajadores de todas las dependencias públicas, no desarrollan habilidades comunicativas ni sociales; por el cual se les imposibilitan manejar situaciones conflictivas y no pueden resolverlas positivamente. En la vida de las personas, las habilidades permiten realizar una actuación competente y habilidosa en las diversas situaciones que pueden presentarse en su quehacer diario y en su contexto, facilitando comportamientos saludables en los diferentes ámbitos; estas habilidades facultan a las personas a controlar y dirigir sus vidas como lo establece (Choque y Chirinos, 2009).

En el Perú a pesar que el estado peruano ha implementado la norma técnica para la gestión de calidad de servicios dentro de la administración pública, esta gestión no cumple con satisfacer las necesidades y expectativas del quien va recibir el servicio, como la capacidad de brindar información a las personas de manera sencilla, precisa, clara y oportuna; el trato profesional durante la atención, el servidor debe mostrar profesionalismo, empatía, igualdad en el trato con la persona y el cumplimiento de plazos para una gestión. La calidad de servicio que se presta determina el valor público, pero en la gran mayoría de instituciones públicas no sucede esto porque sus resultados no son efectivos a las carencias e intereses de los individuos. Sucede esto porque los directores de las dependencias públicas no tienen el conocimiento y un buen manejo de habilidades comunicativas y sociales

para enfrentar un conflicto social; además las designaciones para estos puestos de trabajo no se realizan de acorde con la meritocracia.

En la Dirección Regional del Callao, a pesar que las normas técnicas que orientan el trabajo del servidor público para un servicio de calidad, se cometen muchas deficiencias que en muchos casos generan conflictos, que algunas veces llegan agredir la dignidad de las personas por la falta de empatía, los resultados de la gestión no cumplen los plazos, control emocional, no se brinda las orientaciones del proceso de gestión, no se asume con liderazgo la función pública, entre otras; estas deficiencias ameritan hacer uso del libro de reclamaciones y deteriora la imagen de la Institución. El presente estudio tiene la intención de colaborar con la cultura que autorice demandar la influencia de las variables habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos sociales, para promocionar el rigor científico que amerite.

Ante la situación presentada se formula el problema general como. ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección Regional de Educación del Callao, 2021? Así mismo se formula los problemas específicos como. ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021? ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021? ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021? ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021? ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?

La Justificación de la investigación está fundamentado en tres aspectos tales como Teórica: El presente estudio servirá para el conocimiento teórico relacionado a las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos, puesto que los resultados obtenidos de la investigación reafirmaran el marco teórico que se

plantea en el estudio, acerca de la influencia o no, que pueda existir en las habilidades comunicativas y sociales que tiene un trabajador de una institución pública organismo rector de la educación regional del Callao, para resolver posibles conflictos que se dan durante el trabajo. Esta investigación tiene una relevancia siempre que la teoría tiene que ser demostrada o aplicada y verificada en diferentes contextos. Práctica: se dice porque el presente estudio de investigación se hará visible, a través del aporte que pueda proporcionar, sea cual sea el resultado de la investigación, a la Dirección Regional de educación del Callao, permitiendo aclarar la problemática planteada y tomar decisiones para mejorar la calidad de servicio; donde las autoridades principales de la institución promuevan futuros talleres para mejorar y fortalecer competencias en el servidor público y así resolver posibles conflictos que puedan darse.

Los resultados permitirán la utilización del conocimiento adquirido en beneficio de la organización, instituciones similares de la región, o generalizarse a nivel del país y en algunos casos el ámbito internacional. Metodológica: porque el estudio demuestra que la metodología utilizada, puesto que la evaluación accede a la objetividad en la exigencia cuantitativa de conclusiones; además la metodología empleada permitirá obtener una cultura amplia relacionado a las variables por las teorías que sustentan; de igual forma admite el estudio y la evaluación de la actuación de las variables y la tratara de manera distinta. En el aspecto político: los resultados permitirán establecer políticas públicas para mejorar el servicio en las direcciones regionales de educación. En lo social los resultados permitirán establecer talleres y/o capacitaciones para fortalecer sus habilidades el cual permitirá lograr en la interacción entre los usuarios y los servidores públicos la armonía, la empatía, la tolerancia, la buena convivencia y el buen entendimiento; es decir se erradica los conflictos sociales.

Para la presente investigación se formula el objetivo general como: determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021; de igual manera se formula los objetivos específicos como: Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Determinar

la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Para la investigación se formula la hipótesis general como: existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021; al igual que se formula las hipótesis específicas como: existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021. Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

De los trabajos previos revisados dentro del contexto nacional de la variable habilidades comunicativas, sociales y manejo de conflictos tenemos a Cangalaya (2019) en su estudio correlacional, establece la presencia de una correlación significativa y positiva entre las variables de estudio ( $r = 0,67$ ); al igual que en la investigación correlacional de Jara (2018) sus resultados confirman la existencia de una correspondencia importante entre sus variables habilidades sociales, habilidades comunicativas y el manejo de conflictos en los estudiantes del VII ciclo de secundaria Huacho – 2016.

También la investigación correlacional de Flores, García, Calsina y Yapuchura (2016) concluye la existencia de una relación entre las variables de estudio; de igual manera se confirma que los estudiantes tienen habilidades sociales y usan en su mayoría la comunicación interpersonal adecuadamente. Según Navarro, (2019) en su investigación correlacional causal concluyó que existe la influencia de las variables habilidades sociales y comunicativas en los estilos compromiso, evasión y complacencia, de la resolución de conflictos en los profesores, encontrándose el grado de significancia en el estilo compromiso sig. = ,010; evasión sig.= ,005; complaciente sig. = ,002 y un R-cuadrado de Nagelkerke de un 100 % respectivamente. De la misma manera Mugeza (2015) en su investigación correlacional concluyo, que los resultados indicaron que el 54% presenta un nivel medio en habilidades comunicativas y un 61% obtuvieron un nivel de proceso en psicomotricidad, la prueba T de Student demostró que las habilidades comunicativas se vinculan significativamente con el desarrollo de la psicomotricidad.

Asimismo, Reyes, (2016) en su investigación correlacional concluye que el grado de correlación rho de Spearman, logrando una rs de .74 para la correlación interescala que indica una correlación lineal, positiva, moderadamente fuerte, así como correlaciones mayores a 80 entre DD y las dimensiones de las HHSS. Al igual que Guimarães and Amélio (2012) en su investigación descriptiva correlacional concluye que las tendencias en los coeficientes de correlación indicaron que las buenas habilidades comunicativas estaban relacionadas con un mayor número de personas en la red social. También Rojas y González (2018) en su investigación establece que existe una implicancia directa de las habilidades comunicativas en la

calidad de atención en la prestación de servicios de salud. Y finalmente consideramos a Ruiz, (2019) en su investigación correlacional teniendo como resultado, el grado de correlación de Spearman = 0,852, es decir, que existe una correlación efectiva alta, y el mayor valor de correlación entre las dimensiones de las habilidades sociales con las competencias en la Práctica en la Comunidad fue, entre el uso de las habilidades sociales para enfrentar el estrés con la segunda variable, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman = 0,871 es decir, presenta correlación efectiva muy alta, y Luna (2017) en su investigación correlacional, obtuvo como resultado una correlación positiva estadísticamente significativa en las variables de estudio de manejo de conflictos y empatía.

Los trabajos previos revisados dentro del contexto internacional de la variable habilidades comunicativas, sociales y manejo de conflictos tenemos a Matíz (2016) en su investigación correlacional, los resultados obtenidos es que la totalidad significativa del 60% de los estudiantes tienen un excelente nivel de asertividad y Autoestima, con una colección de habilidades comunicativas y relacionales adecuados a su edad. Asimismo, Mendoza, Torrealba y Mantilla (2019) en su investigación correlacional, el resultado de mayor importancia indica que los administradores de la educación no desarrollan de manera correcta las estrategias de dirección en relación a su gestión, desgastando las relaciones interpersonales en el personal calificado de la mencionada institución. También Junquera (2019) en su investigación correlacional, establece que el protocolo de Evaluación de la Competencia Pragmática en la Primera Infancia, se destaca en el ámbito educativo el cual permite establecer la evolución de las habilidades comunicativas en estudiantes de la primera infancia, para impulsar el desarrollo progresivo y para identificar dificultades pragmáticas.

Según Pando, Cabrejos y Nicolás (2020) en su investigación correlacional, el resultado obtenido fue afirmar el vínculo positivo entre las habilidades comunicativas y el crecimiento del pensamiento crítico en los estudiantes de postgrado del centro de altos estudios nacionales. De igual manera Díaz, Villanueva y Martínez (2020) en su investigación correlacional, los resultados obtenidos fue que el 60% de enfermería logro el nivel medio en empatía y comunicación, y el 63.3% de pacientes observan un nivel alto. Al valorar el respeto, entendimiento y cordialidad en las escalas semejantes, se consiguió que la media

de distribución varió de 8.73 a 9.03 en una escala de 0 a 10. el .97.4% de los pacientes que deseaban ser entendidos y atendidos. En conocimientos el 67% de enfermeras logro obtener un nivel bajo.

Y finalmente consideramos a Barrientos (2016) en su investigación correlacional, se concluye que, no existe correlación alta y relevante entre las variables habilidades sociales y emocionales con la gestión del clima del aula. Al relacionar las dimensiones de las variables, se logra tener una correlación en medio del uso del comportamiento del profesor y las interacciones trabajadas en la clase. Existe correlación en medio de las competencias del profesor para fomentar capacidades lingüísticas, beneficiando la comunicación y la consideración en el aula. Existe correlación en medio de las habilidades sensitivas del docente y la aptitud de apoyo emocional al estudiante en clase, permitiendo la resolución de posturas que dan origen a los conflictos. Hay relación entre los resultados bajos del manejo del stress y el estado de ánimo del docente y la incapacidad de ciertos profesores en la conducción de las conductas inadecuados de varios estudiantes.

Para el estudio de la variable habilidades comunicativas se tiene a Pinzón y Zambrano, (2010), el cual manifiesta que es el conjunto de capacidades que un individuo realiza al momento de comunicarse con sus pares, argumentando el desarrollo del uso de la lengua y la sabiduría necesaria para saberla utilizar.

Asimismo, Peñarrieta (2010) cita a (Kaplún, 1992, pág. 36) y García, Paca, Arista, Valdez y Gómez (2018) que cita a (O'Connor, 1999) donde coinciden en establecer que las habilidades comunicativas son aspectos que influyen en otras personas al momento de realizar la comunicación ya sea verbal o escrita cuando argumentan y defienden sus puntos de vista; de igual manera Mendoza, Torrealba y Montilla (2019) cita a Ramírez (2007) y Lorenzo, Frías y Vera (2014) coinciden en establecer que las habilidades comunicativas son actuaciones que permiten comunicarse las personas a través del hablar, escuchar, leer y escribir; también Rojas y González (2018) y Jazmina (2018) coinciden en establecer que las habilidades comunicativas son capacidades que busca la interacción social y la autorrealización de las personas al momento que se comunican como seres eminentemente sociales.

A su vez Monsalve, Franco, Monsalve, Betancur y Ramírez (2009) menciona que las habilidades comunicativas son competencias propias de los individuos para

poder manifestar sus conocimientos, sus afectos, necesidades, sueños y sus pretensiones a través del lenguaje oral y escrito; y finalmente Sanhueza, Paukner, San Martín y Friz (2012) menciona que las habilidades comunicativas son capacidades que utilizan los individuos de culturas diversas para establecer un grado de comunicación eficaz, para determinar conductas adecuadas y efectivas dentro de cualquier escenario social y cultural.

Entre las dimensiones de la variable habilidades comunicativas se tiene a Pinzón y Zambrano (2010), quien considero como dimensiones a: competencias lingüísticas, competencias paralingüísticas, competencias kinésicas, competencias proxémicas y competencias pragmáticas.

La dimensión competencias lingüísticas de acuerdo a Pinzón y Zambrano (2010), se refiere a la expresión de lo que se piensa y está estrechamente vinculado en la obtención y desarrollo del lenguaje. Se considera como la recopilación más completa en el progreso de la comunicación. Se utiliza el lenguaje como medio de comunicación ya sea verbal o escrito y permite la producción e interpretación de los signos verbales.

Asimismo, García, (2018) cita a Sanmartí (2007) donde establece que las competencias lingüísticas consisten capacitar a las personas para poder recibir y enviar mensajes, saber dialogar y escuchar, dar uso adecuado de los recursos audiovisuales, las TIC y los diferentes tipos de textos. A igual que Rico y Níkleva (2016) manifiesta que la capacidad lingüística predominante es, explicar y entregar, de forma textual, en diferentes maneras de los conocimientos a través de distintas estrategias orales y escritas. Y también Reyzábal, (2012) manifiesta que la competencia verbal implica, organizar e interpretar un todo de manera razonable y cohesionado, teniendo como resultado la unidad discursiva que es el texto oral o escrito. De manera que descodificar o codificar un texto necesita la presencia de la competencia lingüística, pero también paralingüística, estilística y pragmática.

La dimensión competencias paralingüísticas de acuerdo a Arroyo y otros (2012) establece que la competencia paralingüística está constituida por marcas y manifestaciones no verbales. Un mismo aviso puede cambiar de acuerdo a la entonación e intencionalidad que le puede dar un individuo. Con relación al lenguaje escrito, su contribución es tal como es comprendido por el leyente. En este modelo

de comunicación se establece fenómenos prosódicos del habla, tales como el timbre y el volumen de la voz, el tiempo o velocidad.

Asimismo, Neira, Sierra y Pérez (2018) cita a Prado Aragonés, (2004) donde manifiestan que las competencias paralingüísticas están dadas en el dominio de los códigos paralingüísticos y el uso expresivo de la voz. Estos aspectos están relacionados al manejo adecuado de las aptitudes prosódicas de la voz, como el volumen, timbre, entonación, ritmo, velocidad, pausas, etc. De igual manera Antúnez, (2006) cita a Knapp (1985), y Olaz, (2014) coinciden en establecer que La competencia paralingüística está relacionado al modo en que nos manifestamos cuando hablamos con las señales vocales no verbales, que están cerca de la actuación común del habla como la velocidad, énfasis, vocalización, volumen y tono de voz, junto a los silencios.

También Intriago y López (2016) cita a (Poyatos, 1993 y 1994; Antúnez, 2004 y 2006; Águila, 2007) donde manifiestan que el ingrediente paralingüístico de la habilidad comunicativa es todo lo relacionada a la naturaleza de la voz tales como el volumen de la voz la calidad de la voz, la intensidad, la modulación, entre otros.

La dimensión competencias kinésicas de acuerdo a Arroyo y otros (2012) establece que la palabra kinésico representa a la cinética o movimiento, más notable como el lenguaje del cuerpo. Por medio de la comunicación kinésica o lenguaje del cuerpo se puede desplazar o inclinar la cabeza, dar señales de aceptación levantando el dedo pulgar, levantamiento de las cejas, etc.

Asimismo, Fraile, Aparicio, Romero y Asún. (2019). Cita a (Bowden y Thomson, 2018; Ekman y Friesen, 1969; Knapp, 1992; Poyatos, 1986) donde establecen que el comportamiento kinésico se inicia con la actividad del cuerpo y de su habilidad comunicativa elocuente, de manera que los gestos del cuerpo, las muecas de la cara o el comportamiento ocular facilitan la indagación, informan y manifiestan sensaciones como parte de la vida emocional de las personas. De igual manera Bruni (2011) Menciona que la competencia cinésica es la capacidad de usar el lenguaje de los gestos, por medio de las manos o de los brazos, el lenguaje facial, como muecas u otros tipos de señales, y distintas actitudes del cuerpo para remitir al interlocutor una comunicación o cambiar el mensaje lingüístico. Y finalmente Cervera y Lazarte (2019) define que el sistema kinésico, es el lenguaje del cuerpo como una conducta valedera para una destacada gestión del hombre en

las distintas instituciones, entre ellos, la cultura, el lenguaje según el sexo, inducción, comunicación verdadera y suplemento de la comunicación verbal y no verbal.

La dimensión competencias proxémicas según Arroyo y otros (2012) establece que la persona demarca sus ambientes de acción, donde algunos tienen acceso y otros no tienen. Se visualiza que los individuos aceptan la proximidad a la charla de ciertos individuos y a otros no los acepta o limita su cercanía. Esta capacidad comunicativa se utiliza a través del uso de las distancias. La comunicación proxémica se relaciona a la posición que admite el cuerpo de los individuos en un espacio establecido.

Asimismo, Schmidt (2013) menciona que la competencia proxémica se encarga de estudiar las relaciones de distancia y espacio que existe o no entre los individuos que interactúan, y se encuentran relacionados con el tema de conversación, las formas y la relación física, y su significancia. Al igual que Ulnik, Murata, Rivadeneira, Salgado y Czerlowski (2016) cita a Hall, (1951, 1987) donde se implanta que la competencia proxémica es una forma de comunicación no lingüística planteada a través de signos que se establecen por medio de conformaciones espaciales de distancia, así como, la separación de un individuo en relación a su interlocutor. Y Neira, Sierra y Pérez (2018) establece que los criterios de desempeño de la competencia proxémica son, saber utilizar el espacio como recurso para facilitar la comunicación en diferentes escenarios educativos, Saber controlar su lugar y movimiento en el espacio para contribuir al aprendizaje.

Y la dimensión competencias pragmáticas según Arroyo y otros (2012) establece que en su desarrollo de convencimiento y persuasión en la comunicación. Tiene como objetivo influenciar en la toma de decisiones, actitudes, ideas, preferencias o gustos de los demás. Se establece como una competencia de suma importancia en el campo profesional; ya que continuamente se procede a una toma de decisiones y se solicita la cooperación de los demás para alcanzar una meta o para la ejecución efectiva de una tarea.

Asimismo, Verde (2015). Establece que la competencia pragmática estudia de manera especial a los componentes que forman parte de la comunicación ya sea referencial e intencional, como el emisor, el receptor, el canal, las circunstancias, etc. También Castiblanco, Guzmán, Lozano y Rangel (2015). Cita a

Bachman (1990) donde manifiesta que la competencia pragmática consiste en hacer uso del lenguaje para comunicarse en un intervalo amplio de funciones, y comentar su intención ilocutiva y lingüística en un discurso de acuerdo al escenario sociocultural en el que se desarrolla. Al igual que Urbina (2008). Cita a Levinson (1983) donde establece que las competencias pragmáticas estudian las relaciones de la lengua y su contexto, gramaticalizadas o codificadas en la estructura de la lengua. Es decir que se valoran los enunciados desde su adecuación dentro de un contexto y una situación determinada.

Las habilidades comunicativas tienen mucha implicancia en la construcción y desarrollo del conocimiento; es por ello que surge las teorías cognoscitivistas, donde se presta mucha atención en los acontecimientos del aprendizaje, que ocurren a través de una causa y un efecto en la mente de las personas, es decir que son conductas visibles de la interacción de lo interno con lo externo entre el sujeto y el objeto. Entre las teorías cognoscitivistas tenemos al constructivismo, donde las personas son los propios gestores de sus expectativas de un mundo real basado en experiencias y cuadros individuales, donde las personas resuelven sus problemas en situaciones adversas, esta teoría fue planteada por Jerome Brunner. También tenemos al conductismo donde las personas aprenden conductas, hábitos, reacciones o respuestas a través del ensayo y error; y finalmente tenemos al pensamiento lateral de De Bono donde plantea soluciones nuevas que surgen de la creatividad de las personas (Lifshitz y García, 2006).

La comprensión lectora en las personas, es una forma de aprendizaje donde se establece una interacción especial entre el significado del contenido del texto, lo relaciona con su entorno y relaciona la información con los saberes que posee; a su vez realiza inferencias como formas de comprensión (Círculo Latino Austral, 2007). Dentro de las habilidades comunicativas también tenemos la teoría de los actos de habla, es decir teoría del lenguaje, es meramente práctico a comparación de la teoría del significado; la teoría del habla es la distinción entre la significancia del hablante y el significado lingüístico dentro de las intenciones comunicativas que tienen los individuos al expresarse (Bach, 2004). La habilidad de escuchar es una habilidad comunicativa, Monsalve, Franco, Monsalve, Betancur y Ramírez (2009) cita a Cassany, Luna y Sanz, (2007) donde menciona que el escuchar es la aptitud que tienen las personas para poder interpretar y examinar el alcance de la

pretensión comunicativa de un hablante establecido. Atender compromete sucesiones cognitivas en la elaboración de significados y de interpretaciones de una argumentación verbal.

Pérez, Ivars, Tortosa y Herraiz (2015) cita a Fernández, (1996) habla sobre la teoría naturista de Chomsky, donde se realiza las aportaciones y juicios propuestos por los racionalistas; donde respalda la capacidad propia de las personas para adquirir el lenguaje y su autenticidad, aludiendo a la capacidad que tiene las personas de comprender y producir una gran cantidad de enunciados, partiendo de los conocimientos y el número finito de reglas que la componen.

Para el estudio de la variable habilidades sociales se tiene a Peñafiel y Serrano (1999), donde se señalan que son actuaciones necesarias para interactuar y asociarse con sus pares de forma efectiva y recíprocamente satisfactoria; también podemos decir que las habilidades sociales están articuladas con la conducta social en sus diversas expresiones.

Asimismo, Flores, Garcia, Calsina y Yapuchura (2016) cita a Gonzáles (1999) y Betancourth, Zambrano, Ceballos, Benavides y Villota (2017) coinciden en establecer que las habilidades sociales son comportamientos que tienen los individuos para enfrentar situaciones de la vida cotidiana, a través de la interacción entre sus pares, estableciendo las relaciones interpersonales que busca la eficacia y la satisfacción. De igual manera Tapia y Cubo (2017) menciona que las habilidades sociales en la práctica docente, enriquece las metodologías de la labor docente y contribuye de manera positiva en la formación integral de los estudiantes; es decir contribuye en las personas la formación socioemocional para una buena convivencia en las escuelas. También Cacho, Silva y Yengle (2019) establece que las habilidades sociales en las personas permiten lograr autonomía y desarrollo personal en diversos aspectos. Asimismo, Moreno, Blanco, Aguirre, de Rivas y Herrero (2015) menciona que las habilidades sociales son mecanismos imprescindibles, que ayudan como elemento de recuperación y equilibrio emocional en las personas.

Y finalmente Sosa y Salas (2020) cita a Alvarado, (2018); y Caballo, (2000) donde establecen que las habilidades sociales son un cúmulo de resoluciones verbales y no verbales, que las personas aprenden en su quehacer diario, dentro de un contexto interpersonal por el cual manifiesta sus sensaciones, posturas,

deseos y opiniones o ejerce sus derechos de manera oportuna y apropiada al momento, respetando a los demás.

Entre las dimensiones de la variable habilidades sociales se tiene a Peñafiel y Serrano (1999), quien consideró las siguientes dimensiones: cognitivas, emocionales e instrumental.

En la dimensión cognitivas de acuerdo a Peñafiel y Serrano (1999), se refiere a la intervención psicológica; es decir todo aquello relacionado al pensar en ellas tenemos: la identificación de necesidades como las prioridades, gustos y aspiraciones; afinidad y marginación de los comportamientos sociales, habilidades de resolución de problemas, autorregulación y estado de ánimo.

De igual manera, Morales, Benítez y Agustín (2013). Cita a Bandura (1987), donde manifiestan que las habilidades cognitivas están constituidas por la autoeficacia y afrontamiento, que buscan exponer las capacidades de los individuos a través de juicios que se asumen sobre un determinado tema permitiendo lograr el rendimiento deseado. También Mardones (2016). Manifiesta acerca de la dimensión cognitiva, que está constituida por las expectativas, valores, auto verbalizaciones etc. Es decir que se relaciona con todo aquello que ha aprendido durante el desarrollo de su vida personal. Y finalmente considero a Vera, López, Valle y Mazacón (2017) donde Cita a Rojas (2000) que establecen que la dimensión cognitiva busca la resolución de problemas, es decir que permite al individuo afrontar con éxito las demandas que le depara durante el transcurso de su vida diaria.

La dimensión emocional de acuerdo a Peñafiel y Serrano (1999), se refiere a la expresión de las diversas emociones; es decir todo aquello que está relacionado con el sentir como: el enfado, el enojo, el gozo, vergüenza, la pena, etc.

También, Fragoso (2019) establece que la dimensión emocional en el individuo, genera una sensación de goce o disgusto al realizar un trabajo y tiene mucha influencia en el nivel de motivación. De igual manera Blanes, Gisbert y Díaz (2014) cita a Saarni (2000) donde establecen que la competencia emocional se vincula con la demostración de autoeficacia al manifestar sus emociones en las interacciones sociales; y la autoeficacia es la capacidad que tiene las personas para lograr sus objetivos. Y finalmente mencionaremos a Fragoso (2015) cita a Goleman

(2002) donde define a la inteligencia emocional como una agrupación de propiedades, que permiten solucionar con éxito los diversos problemas de la vida, en las que predominan: la capacidad de auto-motivarse y persistir sobre las desilusiones; vigilar el impulso para aplazar la recompensa, regular el humor, impedir los trastornos que reducen las capacidades cognitivas; presentar empatía, y crear esperanza.

Y la dimensión instrumental de acuerdo a Peñafiel y Serrano (1999), se refiere a todo aquello que se relaciona al actuar como: las conductas verbales que tiene que ver con el iniciar y mantener una conversación, alternativa a la agresión y los comportamientos no verbales como la postura, intensidad, el tono de voz, gestos, ritmo y contacto visual.

De igual manera, Reyes, (2016) menciona que la dimensión instrumental son conductas que sirven para lograr metas de situaciones observables y aspectos de las conductas cognitivas y afectivas. También, Lena De Botton (2015) cita a Valls et al. (2008) donde menciona que la dimensión instrumental dentro de un proceso de aprendizaje, va a ser beneficiado cuando se realizan las interacciones entre iguales y con personas del contexto, que permitirá establecer un panorama de ayuda mutua y de diálogo entre los individuos.

En las habilidades sociales encontramos la teoría del análisis del comportamiento, donde Patrício, Maia y Bezerra (2015) menciona que, a través de ella nos permite definir el proceso de aprendizaje de las habilidades sociales en el análisis del comportamiento infractor de las personas, en los individuos adolescentes la lista de las habilidades que se adquieren siempre están presente en el cotidiano de las relaciones sociales, que luchan con frecuencia con sus propias emociones y conviven con la colectividad. También Acevedo (2018) cita a Goldstein y sus colaboradores (1980) donde se organiza el modelo de Goldstein acerca de las habilidades sociales, estableciendo clasificaciones de acuerdo a la complejidad, tales como: las habilidades sociales iniciales que son el atender, comenzar y mantener un dialogo, preguntar, agradecer, presentación de sí mismo y mostrar a otros individuos; las habilidades sociales avanzadas que son pedir ayuda, poder estar acompañado, dar y seguir aprendizajes, discutir, convencer a los demás; las habilidades para el manejo de sentimientos que son conocer y manifestar sus propios sentimientos, conocer los sentimientos de otros, soportar la

ira de alguien, manifestar aprecio, anexar el miedo y estimularse por lo realizado; las habilidades alternativas a la agresión que es solicitar permiso, compartir algo, apoyar a los demás, conciliar, autocontrol, defensa de sus mismos derechos, contestar a la amenaza, eludir conflictos con los demás y no pelear; las habilidades para el manejo del estrés son manifestar y objetar ante una queja, conducir la vergüenza, apoyar a un compañero, contestar a la persuasión y al fracaso, manejo de mensajes incoherentes o de una imputación, organizarse para un dialogo complicado, conducir la presión de grupo y las habilidades de planificación que son el tomar decisiones, esclarecer el motivo de la problemática, trazarse un objetivo, recolectar información, jerarquiza los conflictos en relación a su importancia, y meditar en el trabajo.

De igual manera dentro de las habilidades sociales tenemos a la teoría de la frustración-agresión, quienes representan a esta teoría son Dollard, Doob, Miller, Mowerer y Sears (1939), quienes fueron citados por Contini (2015) donde se plantea que la agresividad sucede cuando las personas se ven imposibilitadas a lograr sus objetivos; pero la situación de privacidad no conlleva siempre al comportamiento agresivo, esta situación en muchas veces se da cuando la persona no logra complacer un logro deseado. Por lo tanto, podemos decir que la tolerancia al desengaño pareciera ser un factor con mucho significado en la adecuación de los individuos a su contexto. La intensidad de la agresividad es directamente proporcional a la intensidad de la frustración. Es decir que si las personas no satisfacen sus necesidades básicas los conduciría a generar conductas agresivas y estas pueden ser la agresividad emocional, que es producto de niveles bajos de logro de metas esperadas y la agresividad instrumental son conductas aprendidas y valoradas socialmente; es decir que se sobrepone a la frustración.

En el estudio de la variable conflictos sociales se tiene a Thomas y Kilmann (1994), quién señala que los conflictos sociales son posturas de las personas frente a una situación en las que los intereses que buscan no son concordantes, en tal sentido la persona siente que se transgrede su posición y puede constituirse. Asimismo, Sefchovich, S. (2014) cita a Giménez, (1983) donde menciona que el conflicto social es un conflicto reflexivo, los discursos muestran el enfrentamiento de ideologías e intereses y pugnan por el poder y, más aún, son los mismos tiempos reveladores y productores de las situaciones. Ramón, García y Olalde (2019) cita

a García (2015) donde establece que el conflicto social es un proceso de contradicciones relacionados a los intereses entre dos personas. Este proceso dentro de la dinámica de discrepancias llega a las manifestaciones violentas.

De igual manera Guardia, Alva y Ramos (2015) menciona que, según la OIT, los conflictos en el trabajo establecen luchas de posturas que se dan entre grupos de individuos en relación a las cuales se encuentra una desarmonía entre trabajadores y empleadores, que serán reflejadas como una reivindicación o queja; estos conflictos en muchos casos se van consolidando como huelgas, suspensiones de trabajo, u otros tipos de medidas de reivindicación. Villalobos y Pertuz (2019) de acuerdo con Chiavenato (2013) que cita a Boulding (1962), define que el conflicto es un aspecto de competencia, en el cual las partes que compiten observan que tienen metas mutuamente incompatibles. Durante el desenlace de la presente competencia surgen diversos tipos de procesos tales como: de facilitación, de acuerdos, de conciliación o de realización de convenios y actividades que buscan la solución.

Y finalmente Montes, Rodríguez y Serrano (2014) definen que el conflicto es un proceso activo y complejo que se nutre de emociones. Es decir que, para gestionar la solución de conflictos, es imprescindible conocer el nivel de influencia de las emociones que rodean a las personas en disputa.

Entre las dimensiones de la variable conflictos sociales se tiene a Thomas y Kilmann (1994), quién consideró las siguientes dimensiones: competidor, colaborador, de compromiso, evasivo y complaciente.

En la dimensión competidor de acuerdo con Thomas y Kilmann (1994), es la que menciona que la forma competidor significa defender los derechos propios, mostrar una defensa de lo que cree correcto, y su tendencia siempre es de ganar. Competidor, se refiere a ser asertivo y no cooperativo, está dirigido a lograr el poder. Al competir, las personas tratan de satisfacer sus necesidades a costas de la otra persona, usando cualquier medio que le sea adecuado para lograr que su punto de vista triunfe. De igual manera, Villalobos y Pertuz (2019) Define que la dimensión competidor del conflicto, está relacionado a los equipos de trabajo o personas que pugnan por obtener las mismas metas, que disputan por lograr recursos carentes o una mayor organización.

La dimensión colaborador según Thomas y Kilmann (1994), considera que el modo colaborador es afirmativo y cooperativo. Al colaborar en esta dimensión las personas intentan trabajar con sus pares para concordar un resultado adecuado que entusiasme completamente los propósitos de ambos. Se analiza las inquietudes de ambos individuos y hallar una solución que este de acorde con las partes interesadas. La colaboración entre dos personas durante su exploración de interacción permite comprender la postura de ambas personas, y lograra encontrar un resultado creativo a un problema interpersonal.

Asimismo, Pegalajar, (2018) indica que la dimensión colaborador se refiere a la apertura que presentan ambas partes para el intercambio de información y análisis de sus diferencias que puedan existir, llegando a una aceptable solución por ambas partes involucradas en el conflicto.

La dimensión de compromiso según Thomas y Kilmann (1994), considera que el compromiso, viene hacer la intermediación entre el asertividad y la cooperación. Cuando existe un compromiso, el propósito es lograr un resultado preciso y mutuamente admisible que agrada parcialmente a ambas partes. El compromiso está en el competidor y el complaciente, dando más que compitiendo, pero siendo menos complaciente. También, Villamediana, Donado y Zerpa (2015) cita a Munduate et al (1993) donde establece que la dimensión comprometida, está relacionado al interés intermedio propio y por los demás. Y finalmente tenemos a, Luna, (2017) donde indica que la dimensión de compromiso o transigente, está relacionado con la preocupación del individuo ya sea a nivel personal como por la otra parte involucrada en el conflicto. En esta dimensión se busca establecer una solución razonable entre ambas partes a través de dar y recibir.

La dimensión de evasivo según Thomas y Kilmann (1994), considera que es una forma de eludir responsabilidades; es decir no es afirmativo y no es cooperativo. Al evitar que, las personas no persiguen de manera inmediata ni sus intereses ni los de sus pares. No menciona el conflicto. Al eludir se puede creer que se pone a un lado diplomáticamente un tema o postergar o, simplemente, aislarse de una realidad amenazante. De igual manera, Luna, (2017) establece que la dimensión evasiva, muestra niveles bajos de preocupación tanto por el mismo como por la otra parte involucrada en el conflicto. En esta dimensión se muestra la indiferencia a los problemas o hacia los individuos involucrados en el conflicto,

además en esta dimensión el individuo siempre busca postergar la solución de un problema hasta un mejor momento.

Y la dimensión de complaciente según Thomas y Kilmann (1994), lo considera opuesto al modo competidor, es decir asertivo, pero sí cooperativo. El complaciente pone a un lado a sus mismos intereses para gustar al otro sujeto. Del mismo modo existe un componente de auto sacrificio. El complaciente busca ser espléndido o altruista, someterse a las órdenes del otro individuo cuando preferiría no hacerlo, o someterse a la postura ajena.

Asimismo, Villamediana, Donado y Zerpa (2015) cita a Munduate et al (1993) donde precisa que la dimensión complaciente del manejo de conflictos, es el bajo interés del individuo y alto interés por los otros individuos. También, Luna, (2017) indica que la dimensión complaciente o servicial menciona un nivel bajo de preocupación por uno mismo y un nivel alto de preocupación por la otra parte comprometida en el conflicto. En esta dimensión el individuo buscar complacer el interés de la otra parte, sin importarle el sacrificio de su propio interés, ya sea por compasión o generosidad desinteresada, o por respeto por la otra parte.

En los conflictos sociales tenemos la teoría negociación, cuyo autor es Chiavenato (2013) donde manifiesta que la negociación es un procedimiento donde dos o más personas u organizaciones que cambian activos y pactan una medida de cambios. Es decir que en otros casos pueden ser el cliente y el vendedor, instituciones entre sí, líderes con su equipo de trabajo, gerentes, sujetos, subordinados, entre otros, estos pactan para arribar a un convenio razonable para ambas partes. De igual manera Esparcía, Noguera y Pitarch (2009), menciona que la negociación debe incorporar cinco pasos que serán útiles dentro del marco de intereses de ambas partes en cuestión, estas son: a) Preparación y Planeación. Involucra las preguntas relacionadas a la naturaleza de la negociación, las impresiones que se tienen, los objetivos y los resultados que se quieren alcanzar y las estrategias a utilizar dentro de la negociación. b) Definición de normas básicas. Es definir con la otra parte las normas de negociación. c) Aclaraciones y Justificaciones. Se realiza el cambio de sugerencias con sus respectivas argumentaciones. d) Intercambio y solución de problemas. Es el periodo de unificación de criterios, para arribar a una negociación armoniosa para ambas

partes. e) Conclusiones y Aplicaciones. Consiste en formalizar el convenio de la negociación entre las partes.

Entelman (2009) plantea la teoría del enfoque jurídico del conflicto, en el cual establece la función al derecho, que presenta variaciones en relación a la posición en la que se encuentre. Existen dos estudios. El primero trata del aspecto patológico del problema, estableciendo que la función de derecho debe promover la exclusión del mismo, se ve como una irregularidad que atenta con el aspecto natural de armonía, por el cual se suspende su contención. Esta moción está relacionada con los tipos liberales. Consiste en canalizar hasta agotar las instancias, que conllevan a expresarse nuevamente con la contención y establecer medios de solución que propone el mismo ámbito canalizador. De igual manera Martínez (2015) que cita a Moya (1970) establece que en la sociología se definieron dos grandes planteamientos para manifestar la estructura y funcionamiento de una sociedad: una que establece la idea de orden-integración social y el consenso, al igual que los mecanismos y factores que expresan la existencia de situaciones o fenómenos sociales; y la otra que declara que esta disposición es una ilusión que encubre a un conjunto de conflictos sociales.

Finalmente, Montoya (2017) cita a Mao (1965) y establece que, en un tema de interés, el conflicto no sucede por componentes externos o por lo que no se cumple con la función de un individuo o un grupo de individuos, sino que, el motivo principal de la ejecución de las cosas no es externa sino interna; se establece en su aspecto contradictorio interno.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de estudio es básica, según Carrasco (2017), establece que la investigación básica no tiene propósitos solo busca incrementar e indagar los conocimientos científicos que ya existen relacionado al mundo real (p. 43).

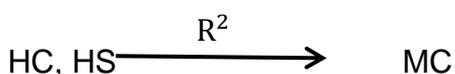
Se consideró como diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Batista (2014), donde establece que los estudios a realizarse se hacen sin la manipulación premeditada de variables y solo se observan los fenómenos en su estado natural para luego ser analizados (p.152).

Transeccional correlacional, según Carrasco (2017), establece que en este diseño el investigador estudia y analiza los hechos y fenómenos; es decir las variables, para ver el grado de influencia o ausencia de ellas, busca constituir el grado de relación de las variables de estudio (p. 73).

El enfoque de la investigación es cuantitativo, Según Hernández, et al (2014), establece que este enfoque busca medir las variables dentro de un contexto, valiéndose de métodos estadísticos y luego se instaura las conclusiones arribadas (p.4).

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlativo causal que se utilizó es el siguiente:

Dónde:



M: Muestra

VI: Habilidades comunicativas

VI: Habilidades sociales.

VD: Manejo de conflictos

R: Relación entre las variables

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **Variables**

#### **V1: Habilidades comunicativas**

Es el conjunto de capacidades que un individuo realiza al momento de comunicarse con sus pares, argumentando el desarrollo del uso del habla y la cultura necesaria para saber utilizar. (Pinzón y Zambrano, 2010)

#### **V2: Habilidades sociales**

Las habilidades sociales son actuaciones indispensables para interactuar y conectarse con sus pares de manera efectiva y reciproca agradable. Las habilidades sociales están vinculadas con la conducta social en sus diversas expresiones (Peñafiel y Serrano 2010).

#### **V3: Conflictos sociales**

Los conflictos sociales son posturas de las personas frente a una situación donde los intereses que se buscan no son coincidentes, por lo tanto, la persona siente que se transgrede su posición o derecho y puede establecerse (Thomas y Kilmann 2002).

### **Definición Operacional**

#### **V1: Habilidades comunicativas**

La variable habilidades comunicativas está compuesta por 20 ítems y por las cinco dimensiones: la dimensión competencias lingüísticas 2 indicadores, la dimensión competencias paralingüísticas 1 indicador, la dimensión competencias kinésicas 1 indicador, la dimensión competencias proxémicas 1 indicador y la dimensión competencias pragmáticas 2 indicadores.

#### **V2: Habilidades sociales**

La variable habilidades sociales está compuesta por 20 ítems y por las tres dimensiones: la dimensión cognitiva 5 indicadores, la dimensión emocional con 1 indicador y la dimensión instrumental con 3 indicadores.

#### **V3: Conflictos sociales**

La variable conflictos sociales está compuesta por 20 ítems y por las cinco dimensiones: la dimensión competidor con 3 indicadores, la dimensión colaborador con 3 indicadores, la dimensión compromiso con 3 indicadores, la dimensión evasivo con 2 indicadores y la dimensión complaciente con 2 indicadores.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### Población.

La población viene a ser el conjunto de cosas que armonizan con determinadas características, se refiere a la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados (Hernández, et al 2014, p.239).

Al igual que Carrasco (2009) concuerdan con Hernández et al (2014) al mencionar que la población es un conjunto de todos los componentes, llamados unidades de análisis, que pertenecen a un contexto donde se ejecutara el estudio. La población estuvo integrada por 150 directivos de la de la dirección regional del Callao, 40 de nivel inicial, 45 de nivel primaria y 65 del nivel secundaria.

*Tabla 1 Distribución de la población*

Población	Inicial	Primaria	Secundaria	Total
150	40	45	65	150

*Fuente:* base de datos de la DREC

#### Muestra

La muestra de la investigación fue de 85 directivos, Para Hernández et al (2014), la muestra es una porción representativa de la población, cuyos aspectos esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, es decir que todos los resultados que se obtienen de la muestra pueden pluralizar a todos los componentes que constituyen dicha población.

*Tabla 2 Muestra de Directivos de la DREC*

Muestra	H	M	Total
	70	80	150

*Fuente:* base de datos de la DREC

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizarse fue la encuesta. Al respecto Carrasco (2014), es una técnica sencilla que se aplica a grandes números de poblaciones en un solo momento.

El instrumento a utilizar fue el cuestionario con la escala de likert. Según Carrasco (2014), percibió por instrumento como aquella herramienta construida a

base de preguntas sencillas que permitirá recabar información directa de los informantes sobre las variables en estudio.

La validez de contenido del instrumento por juicio de expertos fue aplicable (96 %) y la validez cuantitativa de contenido con V de Aiken fue 0,8, para la validez de constructo se efectuó la correlación dimensión – total (correlación de las variables con sus dimensiones) a través del coeficiente de r de Pearson, obteniéndose como resultado 0,7008. Para la validez de criterio se efectuó la correlación entre las dimensiones con r de Pearson, resultando 0,515; luego la validez total fue  $(0,8 + 0,7008 + 0,515)/3 = 0,7$

Por otra parte, la confiabilidad del instrumento se realizó a través del Alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico SPSS V.26, teniendo como resultado 0,864 para la variable habilidades comunicativas, para la variable habilidades sociales resulto 0,66 y para la variable manejo de conflictos resulto 0,635; por tanto, la confiabilidad total fue  $(0,864 + 0,66 + 0,635) /3 = 0,719$ . el instrumento tiene una confiabilidad aceptable.

### **3.5. Procedimientos**

En el presente estudio se pidió el permiso correspondiente a los directores de las distintas I.E. de la dirección regional de educación del Callao DREC para ser encuestados, a través del aplicativo digital Google forms. Luego de la obtención de la información se generará la base de datos que permitirá la obtención de resultados descriptivos y resultados inferenciales.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para obtener resultados estadísticos se utilizó el paquete estadístico de SPSS26, por medio de ello se logrará obtener resultados descriptivos y resultados inferenciales.

El análisis descriptivo se efectuará mediante las tablas cruzadas de frecuencias, figuras e interpretaciones consideradas en los objetivos; para el análisis inferencial se efectuará a través de la prueba de hipótesis, en este caso como se tiene variable(s) independiente(s) y dependiente ambas cualitativas: por lo tanto, la prueba de hipótesis se efectuará con la regresión lineal binaria.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio se realizará en base a la revisión de estudios científicos, de fuentes confiables que garantice la veracidad de las teorías sobre las variables en estudio. Asimismo, se respetará la redacción APA, los principios éticos de la Universidad Cesar Vallejo, la guía de redacción de tesis de la universidad, y se pasará el filtro de plagio a través del turnitin para determinar la originalidad de la investigación; de igual manera se consideró en el anonimato a los encuestados que facilitaron la información, a su vez se respetó la autoría de las teorías; es por ello que fueron referenciadas en la presente investigación.

## IV. RESULTADOS

### Análisis de los resultados descriptivos de las variables

#### 4.1. Habilidades comunicativas con el manejo de conflictos

Tabla 3 Habilidades comunicativas con manejo de conflictos en los directivos de las I.E.

			Manejo de conflictos (Agrupada)			
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
			o	o	o	
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	7	10	12	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	24,1%	34,5%	41,4%	100,0%
	Regular	Recuento	9	7	12	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	32,1%	25,0%	42,9%	100,0%
	Eficiente	Recuento	17	7	4	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	60,7%	25,0%	14,3%	100,0%
Total	Recuento	33	24	28	85	
	% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	38,8%	28,2%	32,9%	100,0%	

En la tabla 3, se obtuvo que el 60.7% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas e inadecuado en manejo de conflictos, mientras que el 14.3% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en manejo de conflictos y solamente el 25.0% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en el manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

## 4.2. Habilidades sociales con el manejo de conflictos

Tabla 4 Habilidades sociales con manejo de conflictos en los directivos de las I.E.

		Manejo de conflictos (Agrupada)					
		Inadecuado			Moderado	Adecuado	Total
		o	o	o	o	Total	
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento	17	16	15	48	
		% dentro de	35,4%	33,3%	31,3%	100,0%	
		Habilidades sociales (Agrupada)					
Habilidades sociales (Agrupada)	Regular	Recuento	6	1	4	11	
		% dentro de	54,5%	9,1%	36,4%	100,0%	
		Habilidades sociales (Agrupada)					
Habilidades sociales (Agrupada)	Bueno	Recuento	10	7	9	26	
		% dentro de	38,5%	26,9%	34,6%	100,0%	
		Habilidades sociales (Agrupada)					
Total		Recuento	33	24	28	85	
		% dentro de	38,8%	28,2%	32,9%	100,0%	
		Habilidades sociales (Agrupada)					

En la tabla 4, se obtuvo que el 38.5% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en manejo de conflictos, mientras que el 34.6% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en manejo de conflictos y solamente el 9.1% está en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en el manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

### Habilidades comunicativas y sociales con las dimensiones de la variable manejo de conflictos

### 4.3. Habilidades comunicativas con la dimensión competidor

Tabla 5 Habilidades comunicativas con la dimensión competidor en los directivos de las I.E.

		Competidor				Total
		Inadecuado	Moderado	Adecuado		
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	10	17	2	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	34,5%	58,6%	6,9%	100,0%
		<hr/>				
	Regular	Recuento	9	15	4	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	32,1%	53,6%	14,3%	100,0%
		<hr/>				
	Eficiente	Recuento	18	9	1	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	64,3%	32,1%	3,6%	100,0%
		<hr/>				
	Total	Recuento	37	41	7	85
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	43,5%	48,2%	8,2%	100,0%
		<hr/>				

En la tabla 5, se obtuvo que el 64.3% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas e inadecuado en la dimensión competidor del manejo de conflictos, mientras que el 3.6% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en la dimensión competidor en el manejo de conflictos y solamente el 53.6% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en la dimensión competidor del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.4. Habilidades comunicativas con la dimensión colaborador

Tabla 6 Habilidades comunicativas con la dimensión colaborador en los directivos de las I.E

Tabla cruzada Habilidades comunicativas (Agrupada)*Colaborador						
			Colaborador			
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
			o	o	o	
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	8	15	6	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	27,6%	51,7%	20,7%	100,0%
	Regular	Recuento	7	19	2	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	25,0%	67,9%	7,1%	100,0%
	Eficiente	Recuento	16	12	0	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	31	46	8	85	
	% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	36,5%	54,1%	9,4%	100,0%	

En la tabla 6, se obtuvo que el 57.1% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas e inadecuado en la dimensión colaborador del manejo de conflictos, mientras que el 0.0% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en la dimensión colaborador en el manejo de conflictos y solamente el 67.9% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en la dimensión colaborador del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.5. Habilidades comunicativas con la dimensión compromiso

Tabla 7 Habilidades comunicativas con la dimensión compromiso en los directivos de las I.E.

		Tabla cruzada Habilidades comunicativas (Agrupada)*Compromiso				
		Compromiso			Total	
		Inadecuad	Moderad	Adecuad		
		o	o	o		
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	5	18	6	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	17,2%	62,1%	20,7%	100,0%
	Regular	Recuento	9	19	0	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	32,1%	67,9%	0,0%	100,0%
	Eficiente	Recuento	9	13	6	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	32,1%	46,4%	21,4%	100,0%
Total	Recuento	23	50	12	85	
	% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	27,1%	58,8%	14,1%	100,0%	

En la tabla 7, se obtuvo que el 46.4% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas y moderado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos, mientras que el 21.4% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos y solamente el 67.9% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4..6. Habilidades comunicativas con la dimensión evasivo

Tabla 8 Habilidades comunicativas con la dimensión evasivo en los directivos de las I.E.

Tabla cruzada Habilidades comunicativas (Agrupada)*Evasivo						
			Evasivo			
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
			o	o	o	
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	8	21	0	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	27,6%	72,4%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	8	16	4	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
	Eficiente	Recuento	16	12	0	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	32	49	4	85	
	% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	37,6%	57,6%	4,7%	100,0%	

En la tabla 8, se obtuvo que el 57.1% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas e inadecuado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos, mientras que el 0.0% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos y solamente el 57.1% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.7. Habilidades comunicativas con la dimensión complaciente

Tabla 9 Habilidades comunicativas con la dimensión complaciente en los directivos de las I.E.

		Tabla cruzada Habilidades comunicativas (Agrupada)*Complaciente				Total
		Complaciente				
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	
			o	o	o	
Habilidades comunicativas (Agrupada)	Deficiente	Recuento	7	20	2	29
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	24,1%	69,0%	6,9%	100,0%
	Regular	Recuento	14	12	2	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	50,0%	42,9%	7,1%	100,0%
	Eficiente	Recuento	14	11	3	28
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	50,0%	39,3%	10,7%	100,0%
Total		Recuento	35	43	7	85
		% dentro de Habilidades comunicativas (Agrupada)	41,2%	50,6%	8,2%	100,0%

En la tabla 9, se obtuvo que el 50.0% tiene un nivel eficiente en habilidades comunicativas e inadecuado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos, mientras que el 10.7% muestra un nivel eficiente en habilidades comunicativas y adecuado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos y solamente el 42.9% en un nivel regular en habilidades comunicativas y un nivel moderado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.8. Habilidades sociales con la dimensión competidor

Tabla 10 Habilidades sociales con la dimensión competidor en los directivos de las I.E.

Tabla cruzada Habilidades sociales (Agrupada)*Competidor						
			Competidor			
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
			o	o	o	
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento	20	23	5	48
		% dentro de	41,7%	47,9%	10,4%	100,0%
		Habilidades sociales (Agrupada)				
Habilidades sociales (Agrupada)	Regular	Recuento	4	7	0	11
		% dentro de	36,4%	63,6%	0,0%	100,0%
		Habilidades sociales (Agrupada)				
Habilidades sociales (Agrupada)	Bueno	Recuento	13	11	2	26
		% dentro de	50,0%	42,3%	7,7%	100,0%
		Habilidades sociales (Agrupada)				
Total		Recuento	37	41	7	85
		% dentro de	43,5%	48,2%	8,2%	100,0%
		Habilidades sociales (Agrupada)				

En la tabla 10, se obtuvo que el 50.0% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en la dimensión competidor del manejo de conflictos, mientras que el 7.7% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en la dimensión competidor del manejo de conflictos y solamente el 63.6% en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en la dimensión competidor del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.9. Habilidades sociales con la dimensión colaborador

Tabla 11 Habilidades sociales con la dimensión colaborador en los directivos de las I.E.

			Colaborador			
			Inadecuado		Adecuado	
			o	Moderado	o	Total
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento	15	26	7	48
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	31,3%	54,2%	14,6%	100,0%
	Regular	Recuento	6	4	1	11
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%
	Bueno	Recuento	10	16	0	26
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	38,5%	61,5%	0,0%	100,0%
Total		Recuento	31	46	8	85
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	36,5%	54,1%	9,4%	100,0%

En la tabla 11, se obtuvo que el 38.5% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en la dimensión colaborador del manejo de conflictos, mientras que el 0.0% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en la dimensión colaborador del manejo de conflictos y solamente el 36.4% en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en la dimensión colaborador del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.10. Habilidades sociales con la dimensión compromiso

Tabla 12 Habilidades sociales con la dimensión compromiso en los directivos de las I.E.

Tabla cruzada Habilidades sociales (Agrupada)*Compromiso						
			Compromiso			Total
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	
			o	o	o	
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento	12	29	7	48
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	25,0%	60,4%	14,6%	100,0%
	Regular	Recuento	4	6	1	11
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
	Bueno	Recuento	7	15	4	26
		% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	26,9%	57,7%	15,4%	100,0%
Total	Recuento	23	50	12	85	
	% dentro de Habilidades sociales (Agrupada)	27,1%	58,8%	14,1%	100,0%	

En la tabla 12, se obtuvo que el 26.9% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos, mientras que el 15.4% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos y solamente el 54.5% en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en la dimensión compromiso del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.11. Habilidades sociales con la dimensión evasivo

Tabla 13 Habilidades sociales con la dimensión evasivo en los directivos de las I.E.

Tabla cruzada Habilidades sociales (Agrupada)*Evasivo							
				Evasivo			
				Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
				o	o	o	
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento		17	28	3	48
		% dentro de		35,4%	58,3%	6,3%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)							
r	Regula	Recuento		6	5	0	11
		% dentro de		54,5%	45,5%	0,0%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)							
	Bueno	Recuento		9	16	1	26
		% dentro de		34,6%	61,5%	3,8%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)							
Total		Recuento		32	49	4	85
		% dentro de		37,6%	57,6%	4,7%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)							

En la tabla 13, se obtuvo que el 34.6% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos, mientras que el 3.8% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos y solamente el 45.5% en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en la dimensión evasivo del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### 4.12. Habilidades sociales con la dimensión complaciente

Tabla 14 Habilidades sociales con la dimensión complaciente en los directivos de las I.E.

Tabla cruzada Habilidades sociales (Agrupada)*Complaciente						
			Complaciente			
			Inadecuad	Moderad	Adecuad	Total
			o	o	o	
Habilidades sociales (Agrupada)	Malo	Recuento	20	23	5	48
		% dentro de	41,7%	47,9%	10,4%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)						
	Regular	Recuento	7	4	0	11
		% dentro de	63,6%	36,4%	0,0%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)						
	Bueno	Recuento	8	16	2	26
		% dentro de	30,8%	61,5%	7,7%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)						
Total		Recuento	35	43	7	85
		% dentro de	41,2%	50,6%	8,2%	100,0%
Habilidades sociales (Agrupada)						

En la tabla 14, se obtuvo que el 30.8% tiene un nivel bueno en habilidades sociales e inadecuado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos, mientras que el 7.7% muestra un nivel bueno en habilidades sociales y adecuado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos y solamente el 36.4% en un nivel regular en habilidades sociales y un nivel moderado en la dimensión complaciente del manejo de conflictos, con respecto a los directivos de las Instituciones educativas públicas de la DREC, Callao, 2021.

#### **Análisis previo para las variables habilidades comunicativas, habilidades sociales y manejo de conflictos**

*Tabla 15 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	- Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	58,186				Cox y Snell ,121
Final	47,258	10,928	4	,027	Nagelkerke ,136 McFadden ,059

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste de la razón de verosimilitud menciona que el modelo es significativo ( $X^2 = 10,928; p < 0,05$ ). Estos resultados aseguran que las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos. Los resultados del Pseudo R cuadrado muestra tres coeficientes que miden la calidad del ajuste del modelo. Con respecto al Coeficiente de Cox y Snell, el valor de 0,121 indica que el 12,1% del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales. En relación a la prueba de Nagelkerke, establece un valor de 0,136, el cual indica que el 13,6% del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales; al igual que el coeficiente McFadden, cuyo valor es de 0,059, nos indica que el 5,9% de la variable manejo de conflictos es explicada por las habilidades comunicativas y sociales.

### **Habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos de los directivos de la dirección regional de educación del callao, 2021.**

#### **Hipótesis general**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 16 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos.*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[S3 = 1]	,272	,491	,307	1	,579	-,691	1,236
	[S3 = 2]	1,566	,520	9,067	1	,003	,547	2,585
Ubicación	[S1=1]	1,563	,535	8,532	1	,003	,514	2,612
	[S1=2]	1,309	,525	6,208	1	,013	,279	2,339
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	-,207	,478	,188	1	,664	-1,145	,730
	[S2=2]	-,677	,719	,886	1	,347	-2,086	,733
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

La puntuación Wald en este esquema indica que las variables habilidades comunicativas y sociales responden de manera importante a la predicción de la variable manejo de conflictos de los directivos; en el nivel 9,067 la significancia es de 0.003, es decir que es menor que al  $\alpha$  0.05. Este resultado nos permite deducir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea regulares, entonces el manejo de conflictos se verá influenciada de manera positiva.

### **Habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos de los directivos de la dirección regional de educación del Callao, 2021.**

#### **Hipótesis Específica 1**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 17 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - Chi-cuadrado			Sig.	Pseudo R cuadrado	
	2	gl				
Sólo intersección	99,942				Cox y Snell	,308
Final	68,663	5	31,279	,000	Nagelkerke	,347
					McFadden	,169

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste, en el logaritmo de la verosimilitud indica que el modelo es significativo con un chi cuadrado de 31,279 y un valor de significancia de 0,000, valor que es inferior al  $\alpha$  0.05. En función a las cifras de las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre la dimensión competidor del manejo de conflictos. Los resultados del Pseudo R cuadrado muestra el coeficiente de Cox y Snell, donde el porcentaje es de 30,8% de las habilidades comunicativas y sociales es explicada por la dimensión competidor del manejo de conflictos. En cuanto a la prueba de Negelkerke, presenta porcentajes de 34,7% en la dimensión competidor del manejo de conflictos que es explicado por el grafico. De igual manera, el valor de McFadden, cuyo valor que presenta es 0,169, el cual nos indica que el 16,9% de la dimensión competidor del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales.

*Tabla 18 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos.*

		Estimació n	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[S3 = 1]	2,550	,755	11,408	1	,001	1,070	4,030
	[S3 = 2]	4,132	,842	24,053	1	,000	2,481	5,783
Ubicación	D11	1,677	,409	16,822	1	,000	,876	2,479
	[S1=1]	1,422	,573	6,161	1	,013	,299	2,546
	[S1=2]	,808	,561	2,071	1	,150	-,292	1,908
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	-,361	,510	,500	1	,479	-1,361	,639
	[S2=2]	-,960	,774	1,538	1	,215	-2,478	,557
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Con relación a la puntuación de Wald, las variables habilidades comunicativas y sociales replica de manera trascendente el pronóstico de la predicción de la dimensión competidor del manejo de conflictos, en el nivel 24,053 con una significancia de 0,000, el valor es inferior a  $\alpha$  0.05. A partir de este resultado podemos inferir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea de mayor intensidad, entonces la dimensión competidor del manejo de conflictos también será influenciado de manera positiva.

### **Hipótesis Específica 2**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 19 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - Chi-cuadrado			Sig.	Pseudo R cuadrado	
	2	cuadrado	gl			
Sólo intersección	97,461				Cox y Snell	,275
Final	70,179	27,282	5	,000	Nagelkerke	,310
					McFadden	,147

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste, en el logaritmo de la verosimilitud establece que el modelo es significativo con un chi cuadrado de 27,282 y un valor de significancia de 0,000, cuyo valor es inferior al  $\alpha$  0.05. En función a las cifras de las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre la dimensión colaborador del manejo de conflictos. Los resultados del Pseudo R cuadrado muestra el coeficiente de Cox y Snell, cuyo porcentaje es de 27,5% de las habilidades comunicativas y sociales es explicada por la dimensión colaborador del manejo de conflictos. En cuanto a la prueba de Nagelkerke, presenta un porcentaje de 31,0% de la dimensión colaborador del manejo de conflictos que es explicado por el grafico. De igual manera, el valor de McFadden, cuyo valor que presenta es 0,147, el cual nos indica que el 14,7% de la dimensión colaborador del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales.

*Tabla 20 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos.*

		Desv.		Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
	Estimación	Error	Límite inferior				Límite superior	
Umbral	[S3 = 1]	2,377	,767	9,601	1	,002	,873	3,881
	[S3 = 2]	3,895	,842	21,393	1	,000	2,245	5,546
Ubicación	d22	1,529	,412	13,806	1	,000	,723	2,336
n	[S1=1]	,959	,567	2,859	1	,091	-,153	2,070
	[S1=2]	,851	,552	2,375	1	,123	-,231	1,934
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	-,354	,498	,506	1	,477	-1,330	,622
	[S2=2]	-,500	,759	,434	1	,510	-1,987	,987
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Con respecto a la puntuación de Wald, las variables habilidades comunicativas y sociales replican de forma trascendente al pronóstico de la dimensión colaborador del manejo de conflictos, en el nivel 21,393 con una significancia de 0,000, el valor es inferior a  $\alpha$  0.05. A partir de este resultado podemos inferir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea de mayor intensidad, entonces la dimensión colaborador del manejo de conflictos también será influenciado de manera positiva.

### **Hipótesis Específica 3**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 21 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - Chi-cuadrado			Sig.	Pseudo R cuadrado	
	2	cuadrado	gl			
Sólo intersección	97,029				Cox y Snell	,231
Final	74,728	22,301	5	,000	Nagelkerke	,260
					McFadden	,120

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste, en el logaritmo de la verosimilitud establece que el modelo es significativo con un chi cuadrado de 22,301 y una significancia de 0,000, valor que es inferior al  $\alpha$  0.05. De acuerdo a las cifras las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre la dimensión compromiso del manejo de conflictos. Los resultados del Pseudo R cuadrado muestra el coeficiente de Cox y Snell, donde el porcentaje es de 23,1% de las habilidades comunicativas y sociales es explicada por la dimensión compromiso del manejo de conflictos. En cuanto a la prueba de Nagelkerke, presenta porcentajes de 26,0% de la dimensión compromiso del manejo de conflictos que es explicado por el grafico. De igual manera, el valor de McFadden, cuyo valor que presenta es 0,120, el cual nos indica que el 12,0% de la dimensión compromiso del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales.

*Tabla 22 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión compromiso del manejo de conflictos.*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[S3 = 1]	2,773	,951	8,495	1	,004	,908	4,638
	[S3 = 2]	4,199	1,013	17,175	1	,000	2,213	6,185
Ubicación	D33	1,217	,382	10,146	1	,001	,468	1,966
	[S1=1]	1,574	,564	7,799	1	,005	,469	2,678
	[S1=2]	1,800	,575	9,796	1	,002	,673	2,928
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	-,161	,497	,105	1	,746	-1,135	,813
	[S2=2]	-,417	,761	,300	1	,584	-1,908	1,074
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Con respecto a la valoración de Wald, las variables habilidades comunicativas y sociales replica de manera trascendente al propósito de la dimensión compromiso del manejo de conflictos, en el nivel 17,175 con una significancia de 0,000, el valor es inferior a  $\alpha$  0.05. A partir de este resultado podemos inferir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea de mayor intensidad, entonces la dimensión compromiso del manejo de conflictos también será influenciado de manera positiva.

#### **Hipótesis Específica 4**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 23 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - Chi-cuadrado				Pseudo R cuadrado	
	2	cuadrado	gl	Sig.		
Sólo intersección	89,287				Cox y Snell	,151
Final	75,345	13,942	5	,016	Nagelkerke	,171
					McFadden	,075

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste, en el logaritmo de la verosimilitud menciona que el modelo es importante con un chi cuadrado de 13,942 y una valoración con significancia de 0,016, valor que es inferior al  $\alpha$  0.05. En función a las cifras de las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre la dimensión evasivo del manejo de conflictos. Las conclusiones del Pseudo R cuadrado muestra el coeficiente de Cox y Snell, cuyo porcentaje es de 15,1% de las habilidades comunicativas y sociales es explicada por la dimensión evasivo del manejo de conflictos. En cuanto a la prueba de Nagelkerke, presenta un porcentaje de 17,1% de la dimensión evasivo del manejo de conflictos que es explicado por el grafico. De igual manera, el valor de McFadden, cuyo valor que presenta es 0,075, el cual nos indica que el 7,5% de la dimensión evasivo del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales.

*Tabla 24 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos.*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[S3 = 1]	1,236	,762	2,632	1	,105	-,257	2,728
	[S3 = 2]	2,570	,802	10,267	1	,001	,998	4,142
Ubicación	D44	,678	,397	2,919	1	,088	-,100	1,456
	[S1=1]	1,396	,547	6,522	1	,011	,325	2,467
	[S1=2]	1,045	,546	3,660	1	,056	-,026	2,115
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	-,259	,483	,287	1	,592	-1,207	,688
	[S2=2]	-,516	,731	,498	1	,480	-1,950	,917
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Con respecto a la valoración de Wald, las variables habilidades comunicativas y sociales replican de manera trascendente al pronóstico de la dimensión evasivo del manejo de conflictos, en el nivel 10,267 de una significancia de 0,001, el valor es inferior a  $\alpha$  0.05. A partir de este resultado podemos inferir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea de mayor intensidad, entonces la dimensión evasiva del manejo de conflictos también será influenciada de manera positiva.

### **Hipótesis Específica 5**

Ho = No existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021

Hi = Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

*Tabla 25 Ajuste del modelo y Pseudo R<sup>2</sup> que explica la influencia de las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en los directivos de las IE.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - Chi-cuadrado			Sig.	Pseudo R cuadrado	
	2	gl				
Sólo intersección	102,461				Cox y Snell	,227
Final	80,568	21,893	5	,001	Nagelkerke	,256
					McFadden	,118

Función de enlace: Logit.

En la prueba de contraste, en el logaritmo de la verosimilitud menciona que el modelo es importante con un chi cuadrado de 21,893 y una valoración de significancia de 0,001, valor que es inferior al  $\alpha$  0.05. En función a las cifras de las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente sobre la dimensión complaciente del manejo de conflictos. Las conclusiones del Pseudo R cuadrado muestra el factor de Cox y Snell, cuya proporción es de 22,7% de las habilidades comunicativas y sociales es explicada por la dimensión complaciente del manejo de conflictos. En relación al estudio de Negelkerke, presenta una proporción de 25,6% de la dimensión complaciente del manejo de conflictos que es explicado por el grafico. De igual manera, el valor de McFadden, cuyo valor que presenta es 0,118, el cual nos indica que el 11,8% de la dimensión complaciente del manejo de conflictos es explicada por las variables habilidades comunicativas y sociales.

*Tabla 26 Prueba paramétrica de la influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos.*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[S3 = 1]	2,447	,877	7,792	1	,005	,729	4,166
	[S3 = 2]	3,886	,939	17,146	1	,000	2,047	5,726
Ubicación	D55	1,194	,384	9,637	1	,002	,440	1,947
	[S1=1]	1,351	,551	6,004	1	,014	,270	2,432
	[S1=2]	1,599	,557	8,238	1	,004	,507	2,691
	[S1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[S2=1]	,016	,496	,001	1	,974	-,957	,989
	[S2=2]	-,075	,755	,010	1	,921	-1,555	1,405
	[S2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Con respecto a la valoración de Wald, las variables habilidades comunicativas y sociales replican de manera trascendente al pronóstico de la dimensión complaciente del manejo de conflictos, en el nivel 17,146 de una significancia de 0,000, el valor es inferior a  $\alpha$  0.05. A partir de este resultado podemos inferir que en la medida que las habilidades comunicativas y sociales sea de mayor intensidad, entonces la dimensión complaciente del manejo de conflictos también será influenciada de manera positiva.

## V. DISCUSIÓN

El actual estudio de investigación tiene como objetivo determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas, sociales en el manejo de conflictos en la dirección de educación del Callao, para ello se consideró una muestra de 85 directivos de las Instituciones educativas públicas del Callao, el recojo de información se realizó a través de un cuestionario diseñado en Google formularios, porque se estuvo viviendo en una emergencia sanitaria producto de la pandemia COVID 19, se encontró escasa bibliografía relacionada a las variables y dimensiones de la investigación de tipo correlacional causal, es por ello que se realizó la discusión con los estudios de tipo correlacional, considerados como antecedentes. Con respecto a la Hipótesis general se demostró que las habilidades comunicativas y sociales incide directamente en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021, de acuerdo a la valoración del Chi cuadrado que es de 10,928 y p valor (valor de la significación) es igual a 0.027 en relación a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p$  valor  $< \alpha$ ) y Nagelkerke = 13.6%; este resultado concuerda con las investigaciones de Navarro (2019), el cual concluyó que las variables habilidades sociales y comunicativas influyen en los estilos evasión, compromiso y complacencia, de la resolución de conflictos en los profesores, encontrándose el grado de significación en el estilo compromiso sig. = ,010; evasión sig.= ,005; complaciente sig. = ,002 y un R-cuadrado de Nagelkerke de un 100 % respectivamente; al igual que Jara (2018) sus resultados confirman la existencia de una relación importante entre sus variables habilidades sociales, habilidades comunicativas y el manejo de conflictos en los estudiantes del VII ciclo de secundaria Huacho – 2016.

Con respecto a la hipótesis general se puede inferir de esta contrastación de resultados, que las habilidades comunicativas y sociales ejercen una influencia significativa en relación al manejo de conflictos mostrados a través de sus dimensiones al igual que la presente investigación.

Conociendo que la correlación es un procedimiento de análisis de información con una data estadística que permiten medir las tendencias de la relación entre las variables establecemos que, en cuanto a las hipótesis específicas el valor promedio de Chi cuadrado resulto 23,3394, p valor 0,0034 y un R-cuadrado

de Nagelkeke de un 26,88% logrando una influencia importante de las habilidades comunicativas y sociales en las dimensiones de la variable manejo de conflictos; Cangalaya (2019) y Pando, Cabrejos y Nicolás (2020) en sus estudios de investigación relacionadas a las habilidades comunicativas y el pensamiento crítico como forma de desempeño social en la vida, establecen como resultados la presencia de una correlación significativa y positiva entre las variables mencionadas.

De igual manera Mendoza, Torrealba y Mantilla (2019) en su investigación trata sobre la variables de habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales que son parte de comportamiento social de las personas, en este caso establece que los administradores de la educación no desarrollan de manera correcta las estrategias de dirección en relación a su gestión, implicando un desgaste en las relaciones interpersonales en el personal calificado de la I.E.; mientras que Rojas y González (2018) en su investigación relacionada al estudio de habilidades comunicativas con respecto a la formación de los profesionales de la salud, establece que existe una incidencia directa de las habilidades comunicativas en la calidad de atención en los servicios de salud, de igual manera Guimarães and Amélio (2012) en su trabajo académico relacionado a las habilidades comunicativas y la red social que son escenarios de desempeño social de las personas concluye que las buenas habilidades comunicativas estaban relacionadas con un mayor número de personas en la red social.

Se puede inferir de esta contrastación de resultados, que las habilidades comunicativas con los comportamientos sociales como pensamiento crítico, relaciones interpersonales, formación profesional y el uso de las redes sociales guardan una correlación significativa al igual que la presente investigación. El estudio es similar al estudio de Flores, García, Calsina y Yapuchura (2016) en su estudio relacionado a las habilidades sociales y la comunicación, concluye la presencia de una correlación entre las dos variables de estudio, en estudiantes universitarios; de igual manera se confirma que los estudiantes tienen habilidades sociales y usan en su mayoría la comunicación interpersonal adecuadamente; mientras que Díaz, Villanueva y Martínez (2020) en su investigación relacionada a las mismas variables en profesional de enfermería, los resultados obtenidos fue que el 60% de enfermería logro el nivel medio en empatía y comunicación, y el 63.3%

de pacientes observan un nivel alto. Al valorar el respeto, comprensión y amabilidad en las escalas análogas se consiguió que el promedio de la distribución varió de 8.73 a 9.03 en una escala de 0 a 10. el .97.4% de los pacientes que deseaban ser comprendidos y atendidos. En conocimientos el 67% de enfermeras logro obtener un nivel bajo.

De esta contrastación de resultados, se puede inferir que las habilidades sociales en relación a la comunicación interpersonal varían de acuerdo al desempeño de los individuos tal es el caso en estudiantes universitarios se establecen niveles altos de correlación; mientras que en profesionales de la salud como enfermeras los niveles de desempeño varían entre medio y alto; en cambio en nuestra investigación con las mismas variables en directivos de I.E. se establecen una correlación significativa. Es similar al estudio de Ruiz, (2019) en su investigación relacionada a habilidades sociales y practica a la comunidad como expresión social se obtuvo el grado de correlación de Spearman = 0,852, es decir, la existencia de una correlación positiva alta; mientras que Reyes, (2016) en su investigación relacionado a las habilidades sociales y el desempeño docente como una expresión social se obtuvo el grado de correlación rho de Spearman = 0,74 es decir que correlación es positiva moderada; al igual que Matíz (2016) en su estudio relacionada a las habilidades sociales y el autoconcepto como parte de su interacción social como asertividad y autoestima se obtuvo una correlación significativa de 60% en los escolares.

De la contrastación de estos resultados, se puede inferir que las habilidades sociales relacionadas con sus formas de expresión como practica a la comunidad, desempeño docente y el autoconcepto; que son parte del desarrollo educativo en las I.E. difieren en grados y/o porcentajes de correlación; es decir que la práctica a la comunidad tiene mayor grado de correlación, esto demuestra que las habilidades sociales en este estudio tienen mayor predisposición para el ejercicio de esta forma de expresión social. Es similar al estudio de Luna (2017) en su estudio obtiene como resultado una correlación positiva entre las variables de estudio de manejo de conflictos y empatía en adolescentes bachilleres; mientras que Barrientos (2016) en su investigación obtiene como resultado a la no existencia de una relación alta y significativa entre las variables habilidades sociales y la gestión del clima escolar en profesores de educación inicial.

De los resultados obtenidos, podemos inferir que las habilidades sociales relacionadas con el manejo de conflictos en las actividades educativas difieren en grados de correlación; es decir que en el segundo caso tiene su origen en que los docentes no manejan su stress y estado de ánimo, y en muchos casos no tienen el manejo del comportamiento inadecuados de los estudiantes en las horas de clases.

Los resultados de la investigación en relación a las concepciones de las variables diremos que, en cuanto a las habilidades comunicativas se puede inferir que, son un conjunto de aspectos que influyen en las personas para poder comunicarse ya sea verbal o escrita, en diferentes escenarios o circunstancias de la vida ya sea para argumentar o defender una posición, que en muchos casos son formas de manifestarse los conflictos como lo establecen Peñarrieta (2010) y García, Paca, Arista, Valdez y Gómez (2018) en sus investigaciones, al igual que las habilidades comunicativas, busca la interacción entre sus pares y/o autorrealización, puesto que el hombre es un ser eminentemente social y en muchos casos, en esa interacción se presentan conflictos donde el individuo utilizará sus habilidades comunicativas para persuadir esta situación, como también lo manifiesta Rojas y González (2018) y Jazmina (2018); de igual manera podemos inferir que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos que tiene un individuo para enfrentar situaciones de la vida real, las personas a diario establecen relaciones interpersonales con sus pares, y en muchos casos se enfrentan a situaciones de conflicto; y es allí donde las personas hacen uso de sus habilidades sociales para manejar o persuadir dicho conflicto, como también lo manifiesta Flores, García, Calsina y Yapuchura (2016) y Betancourth, Zambrano, Ceballos, Benavides y Villota (2017); de igual manera podemos inferir que los conflictos son luchas de posturas que se dan entre los individuos, nutridos por un conjunto de emociones que le rodea a la persona en ese momento, como también lo manifiesta Guardia, Alva y Ramos (2015) y Montes, Rodríguez y Serrano (2014); es por ello que se establece que los directivos de las Instituciones educativas del Callao deben estar fortalecidas en el buen uso de sus habilidades comunicativas y sociales; ya que esto tendrá mucha influencia en el manejo de los conflictos que pueden darse ya sea con estudiantes, padres de familia, profesores, personal administrativo y personal de servicio, en el ejercicio de su labor como gestor educativo.

Los resultados de la investigación en relación a las dimensiones de la variable habilidades comunicativas, se consideró como dimensiones a: competencias lingüísticas a las que se considera capacitar a las personas para poder recibir y enviar mensajes, saber dialogar y escuchar, dar uso adecuado de los recursos audiovisuales, las TIC y los diferentes tipos de textos, como lo establece García, (2018); esta dimensión de la variable tiene mucha influencia para poder ayudar a los directivos en la solución de conflictos que puedan darse en algunas circunstancias, e incluso la tendencia actual es el uso de redes sociales y salas virtuales, donde también se presentan conflictos verbales, es por ello que se debe capacitar a los directivos; las competencias paralingüísticas son a las que se considera al manejo adecuado de las aptitudes prosódicas de la voz, como el volumen, timbre, entonación, ritmo, velocidad, pausas, etc., como lo establece Neira, Sierra y Pérez (2018); esta dimensión también tiene mucha influencia para poder ayudar a los directivos en la solución de conflictos, puesto que hay formas y tonos de voz para promover una buena comunicación asertiva y amical, donde los receptores reciban el mensaje con placer; las competencias kinésicas es la fluidez de la comunicación que se inicia con la actividad del cuerpo ya sean las muecas de la cara, movimiento de los dedos y el comportamiento ocular que facilitan la indagación, como lo establece Fraile, Aparicio, Romero y Asún (2019), esta dimensión también podrá ayudar a los directivos en la solución de conflictos, porque permitirá que el directivo capacitado pueda dar mayor fluidez a la comunicación asertiva a través de los movimientos del cuerpo y así evitar conflictos que puedan generarse.

Las competencias proxémicas se refiere al estudio de las relaciones de distancia y espacio que existe o no entre los individuos que interactúan, esto está vinculado a los temas de conversación y formas de conversación, como lo establece Schmidt (2013), esta dimensión también podrá ayudar a los directivos en la solución de conflictos, ya que el directivo promoverá la proximidad en el dialogo con todos los agentes educativos ya sean en formas o temas de conversación; y las competencias pragmáticas se refiere al desarrollo de convencimiento y persuasión en la comunicación, como lo establece Arroyo y otros (2012), esta dimensión también podrá ayudar a los directivos en la solución de conflictos, ya que esta dimensión permitirá influenciar en la toma de decisiones, actitudes, ideas,

preferencias o gustos de los demás.

Los resultados de la investigación en relación a las dimensiones de la variable habilidades sociales, se consideró como dimensiones a: cognitivas podemos inferir que es relacionado a todo lo que ha aprendido durante el desarrollo de su vida personal, busca la resolución de problemas, es decir que permite al individuo afrontar con éxito las demandas que le depara durante el transcurso de su vida diaria, como lo establece Vera, López, Valle y Mazacón (2017), esta dimensión de la variable tiene mucha influencia para poder ayudar a los directivos en la solución de conflictos, puesto que hará uso de todo sus conocimientos adquiridos en su vida personal y profesional; la dimensión emocionales podemos inferir que se refiere a la expresión de las diversas emociones; es decir todo aquello que está relacionado con el sentir como: el enfado, el enojo, el gozo, vergüenza, la pena, etc., como lo menciona Peñafiel y Serrano (1999), esta dimensión de la variable tiene mucha influencia para poder ayudar a los directivos en la solución de conflictos, puesto que a través de esta dimensión se podrá llevar el control emocional frente a diversas circunstancias de manera exitosa; la dimensión instrumental podemos inferir que son conductas verbales que tiene que ver con el iniciar y mantener una conversación, alternativa a la agresión y los comportamientos no verbales como la postura, intensidad, el tono de voz, gestos, ritmo y contacto visual, como lo menciona Peñafiel y Serrano (1999), esta dimensión de la variable, al igual que las otras ya mencionadas tiene mucha influencia para poder ayudar a los directivos en la solución de conflictos; puesto que les permitirá conocer alternativas de solución frente a una agresión.

Los resultados de la investigación en relación a las dimensiones de la variable conflictos sociales, se consideró como dimensiones a: competidor podemos deducir que significa defender los derechos propios, mostrar una defensa de lo que cree correcto, y su tendencia siempre es de ganar , el Competidor se refiere a ser asertivo y no cooperativo, está dirigido a lograr el poder, como lo menciona Thomas y Kilmann (1994), el directivo hará la defensa de sus derechos de manera correcta, haciendo uso de las habilidades comunicativas y sociales; la dimensión colaborador podemos deducir que se refiere a la apertura que presentan ambas partes para el intercambio de información y análisis de sus diferencias que puedan existir, llegando a una aceptable solución por ambas partes involucradas

en el conflicto, como lo menciona Pegalajar, (2018), el directivo para hacer el intercambio de información y análisis de sus diferencias de manera exitosa, hará uso de su habilidades comunicativas y sociales; la dimensión de compromiso podemos deducir que está relacionado al interés intermedio propio y por los demás, busca establecer una solución razonable entre ambas partes a través de dar y recibir, como lo mencionan Villamediana, Donado y Zerpa (2015) y Luna, (2017), el directivo para buscar una solución razonable tendrá que hacer uso de sus habilidades comunicativas y sociales; la dimensión evasivo deducimos que es una forma de eludir responsabilidades y muestra la indiferencia a los problemas o hacia los individuos involucrados en el conflicto, como lo mencionan Thomas y Kilmann (1994) y Luna, (2017); y la dimensión complaciente se deduce que el individuo pone a un lado a sus mismos intereses para gustar al otro sujeto, como lo menciona Thomas y Kilmann (1994), el directivo frente a este tipo de conflictos tiene que hacer uso de sus habilidades comunicativas y sociales para darle solución, es por eso que reiteramos que las habilidades comunicativas y sociales influyen significativamente en el manejo de conflictos.

Los resultados de la investigación en relación a las teorías de la variable habilidades comunicativas, se consideró las teorías cognoscitivistas, del cual deducimos que presta mucha atención en los acontecimientos del aprendizaje, que ocurren a través de una causa y un efecto en la mente de las personas, resulta de la interacción del sujeto y el objeto, dentro de esta teoría tenemos al constructivismo donde las personas resuelven sus problemas en situaciones adversas, esta teoría fue planteada por Jerome Brunner, el conductismo donde las personas aprenden conductas, hábitos, reacciones o respuestas a través del ensayo y error, y el pensamiento lateral de De Bono donde plantea soluciones nuevas que surgen de la creatividad de las personas; de igual manera consideramos como teoría a la comprensión lectora que es una forma de aprendizaje donde se establece una interacción especial entre el significado del contenido del texto, lo relaciona con su entorno y relaciona la información con los saberes que posee; asimismo la teoría del habla que es la distinción entre la significancia del hablante y el significado lingüístico dentro de las intenciones comunicativa; y finalmente consideramos a la teoría naturista de Chomsky considerado como la capacidad que tiene las personas de comprender y producir una gran cantidad de enunciados, partiendo de los

conocimientos y el número finito de reglas que la componen; estas teorías respaldan a la variable habilidades comunicativas dentro del manejo de conflictos.

Los resultados de la investigación en relación a las teorías de la variable habilidades sociales, se consideró las teorías análisis del comportamiento, del cual deducimos que nos permite definir el proceso de aprendizaje de las habilidades sociales en el análisis del comportamiento infractor de las personas, el cual involucra el autocontrol, conciliación y el compartir algo; y la teoría de la frustración-agresión, donde se plantea que la agresividad sucede cuando las personas se ven imposibilitadas a lograr sus objetivos; pero la situación de privacidad no conlleva siempre al comportamiento agresivo, esta situación en muchas veces se da cuando la persona no logra complacer un logro deseado.

Los resultados de la investigación en relación a las teorías de la variable manejo de conflictos, se consideró la teoría de negociación, que es un procedimiento donde dos o más personas u organizaciones que cambian activos y pactan una medida de cambios, es decir que es un convenio razonable para ambas partes; la teoría del enfoque jurídico del conflicto, en el cual establece la función al derecho, que presenta variaciones en relación a la posición en la que se encuentre; la sociología que establecen la idea de orden-integración social y el consenso y finalmente un tema de interés, el conflicto no sucede por componentes externos o por lo que no se cumple con la función de un individuo o un grupo de individuos, sino que, el motivo principal de la ejecución de las cosas no es externa sino interna; se establece en su aspecto contradictorio interno.

La elaboración de los instrumentos del recojo de información, se elaboró en función a los indicadores de las diversas dimensiones de cada variable, el cual se contrastaría con las teorías planteadas en la investigación, que constituían 60 ítems, el instrumento en mención fue un cuestionario, que luego fue validado por expertos en investigación, para dar fe de la consistencia interna de cada ítem, que permitió lograr los objetivos planteados en el estudio.

En la realización del estudio se encontraron algunas inconvenientes tales: el horario virtual que implicó mayor esfuerzo y dedicación. Como segundo factor, la suministración de los cuestionarios para el recojo de los datos informativos y los ítems se aplicaron vía google formularios por tratarse por vía virtual. En ese mismo orden, la otra restricción más relevante fue la escasa bibliografía, sobre los

antecedentes de estudios realizados, acerca de investigaciones de tipo correlacional causal con las variables de estudio, motivo por el cual la discusión solo se hizo con los antecedentes de correlación simple.

La investigación es relevante porque cuenta con teorías actualizadas sobre habilidades comunicativas, sociales y manejo de conflictos, la misma servirá como fuente de conocimiento para seguir realizando otras investigaciones similares en los diversos campos de la ciencia.

La tesis se enmarco en función al reglamento vigente y establecido por la Universidad César Vallejo, en cuanto al tratamiento estadístico. Asimismo, las conclusiones del estudio pueden generalizar en otras universidades de la región Lima o en otras regiones de la república previa adaptación de los instrumentos para el recojo de información.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 13.6% y de Wald 9,067 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la hipótesis general alterna.

**Segunda.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión competidor del manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 34.7% y de Wald 24,053 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la primera hipótesis específica alterna.

**Tercera.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión colaborador del manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 31% y de Wald 21,393 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la segunda hipótesis específica alterna.

**Cuarta.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión compromiso del manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 26% y de Wald 17,175 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la tercera hipótesis específica alterna.

**Quinta.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión evasivo del manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 17,1% y de Wald 10,267 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la cuarta hipótesis específica alterna.

**Sexta.** - Existe influencia significativa de las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión complaciente del manejo de conflictos de los directivos de las I.E públicas del Callao, según los estadísticos de Nagelkerke resulto el 25,6% y de Wald 17,146 de dependencia en regresión lineal, es decir que se acepta la quinta hipótesis específica alterna.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Planificar y Ejecutar programas de talleres de capacitación a nivel nacional, para cada año por parte de los gobiernos regionales, dirigido a los directivos de las diferentes I.E. públicas y privadas, para fortalecer las habilidades comunicativas y sociales; esto permitirá lograr el buen manejo de los conflictos que se pueden generar en las I.E, ya que los directivos interactúan de manera permanente con docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y padres de familia.

**Segunda:** Se recomienda a la dirección de educación del Callao realizar talleres de capacitación a los directivos, con casuísticas relacionados a las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión competidor del manejo de conflictos.

**Tercera:** Se recomienda a la dirección de educación del Callao en coordinación con el gobierno regional realizar talleres de capacitación a los directivos, a través de juego de roles, en temas relacionados a las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión colaborador del manejo de conflictos.

**Cuarta:** Se recomienda a la dirección de educación del Callao en coordinación con las empresas privadas realizar talleres de capacitación a los directivos, a través de técnicas de museo, en temas relacionadas a las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión compromiso del manejo de conflictos.

**Quinta:** Se recomienda a la dirección de educación del Callao en coordinación con los especialistas de arte realizar talleres de capacitación a los directivos, a través de escenificaciones teatrales, en temas relacionadas a las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión evasivo del manejo de conflictos.

**Sexta:** Se recomienda a la dirección de educación del Callao en coordinación con la parroquia realizar talleres de capacitación a los directivos, a través de juego de roles, en temas relacionadas a las habilidades comunicativas y sociales en la dimensión complaciente del manejo de conflictos.

## **VIII. PROPUESTA**

### **1. Datos generales:**

**Título:** Establecer políticas de estado para formar centros de investigación científica en las regiones del país, para enriquecer las teorías, a través de experiencias vividas por los directivos de las escuelas públicas.

**Responsable:** Gobierno Regional del Callao

**Entidad:** CONCYTEC

### **2. Fundamentación:**

Para responder a las exigencias de un mundo cambiante, sometido a una crisis sanitaria donde las actividades educativas fueron promovidas, a través de las salas virtuales en una cuarentena obligatoria, que trajo consigo el estrés y la crisis emocional en las familias, producto de las pérdidas de los familiares; esta pandemia desnudo de cuerpo entero las grandes dificultades en temas de investigación a nivel mundial, es por ello que se sugiere establecer políticas de estado que promuevan la investigación científica en cada región del país, especialmente en la tarea educativa donde los directivos con la experiencia y la naturaleza de su trabajo, de interacción entre los diversos agentes educativos logran involucrar sus habilidades comunicativas y sociales en la resolución de conflictos, sus aportes pueden ser muy valiosos para enriquecer las teorías que favorecerán a la comunidad científica.

### **3. Objetivos:**

#### **Objetivo general**

Promover la creación de centros de investigación científica en las regiones del país.

#### **Objetivos específicos**

- Promover la investigación científica en la educación
- Promover estímulos y premios para la investigación en los profesionales de la educación.

### **4. Actividades:**

- Establecer marcos normativos que promuevan la investigación científica en las regiones del Perú.
- Sensibilización a los profesionales de la educación para realizar la investigación científica; a través de medios televisivos y radiales.
- Apoyo económico para la publicación de las investigaciones en revistas científicas reconocidas.

- Constituir el comité del centro de investigación regional.
- Apoyo de asesoría con profesionales de la investigación de reconocidas casas de estudio de educación superior.
- Evaluación del impacto de las investigaciones en la región.

## 5. Recursos:

### Materiales

- Equipos informáticos

### Humanos

- Comité del centro de investigación regional.
- Asesores de investigación.
- Revisores de investigación.
- Estadistas
- Asesores temáticos

### Financieros

- Los gastos serán asumidos por los gobiernos regionales

## 6. Cronograma

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer marcos normativos que promuevan la investigación científica en las regiones del Perú.	X	X										
Sensibilización a los profesionales de la educación para realizar la investigación científica; a través de medios televisivos y radiales.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Apoyo económico para la publicación de las investigaciones en revistas científicas reconocidas.						X	X	X	X	X	X	X
Constituir el comité del centro de investigación regional.			X									
Apoyo de asesoría con profesionales de la investigación de reconocidas casas de estudio de educación superior.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación del impacto de las investigaciones en la región.											X	X

## REFERENCIAS

- Acevedo, L. (2018). *Habilidades sociales y autoestima en escolares de 1° a 4° de secundaria de un colegio nacional de la Molina* (Tesis de pregrado). <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/627>
- Alberti, R.E. (1977). *Comments on Differentiating assertion and agresión: Sor guidelines*. *Behavior Therapy*, 8, 353-354.
- Antúnez, I. (2006). Aproximación al paralenguaje: análisis de casos en harry potter and the philosopher's stone. *Revista electrónica de estudios filológicos*, No.11. ISSN 1577-6921. <https://www.um.es/tonosdigital/znum11/estudios/3-paralenguaje.htm>
- Argyle, M. (1981). *Social skills and Health*, London: Methuen.
- Arroyo Cantón, Carlos; Berlato Rodríguez, Perla (2012). *La comunicación. En Averbuj, Deborah. Lengua castellana y Literatura*. España: Oxford University Press. p. 407. ISBN 9788467367966.
- Bach, K. (2004). "Teoría de los Actos de Habla." *Diccionario Akal de Filosofía*, edited by Robert Audi, Ediciones Akal, S.A. Gale eBooks, [link.gale.com/apps/doc/CX2688901556/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=07456f3e](http://link.gale.com/apps/doc/CX2688901556/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=07456f3e). Accessed 8 Jan. 2021.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. *Psicothema*, 18, supl., 13-25. <https://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8415>
- Barrientos, A. (2016). *Habilidades sociales y emocionales del profesorado de Educación infantil relacionadas con la gestión del clima de aula*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Betancourth, S., Zambrano, C., Ceballos, A.K., Benavides, V. y Villota, N. (2017). Habilidades sociales relacionadas con el proceso de comunicación en una muestra de adolescentes. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas "PSICOESPACIOS"*, Vol. 11- N 18 / ISSN 2145-2776.

file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-  
HabilidadesSocialesRelacionadasConElProcesoDeComun-  
5922283%20(1).pdf

- Blanes, C., Gisbert, V. y Díaz, P. (2014). La importancia de las competencias emocionales en la gestión de unidades organizativas. *Revista científica del área de Innovación y Desarrollo, S.L 3C Empresa, Vol.3, Nº 1, ISSN: 2254-3376*.<https://www.3ciencias.com/wpcontent/uploads/2014/02/COMPETENCIAS-EMOCIONALES-EN-LA-GESTION-DE-UNIDADES-ORGANIZATIVAS1.pdf>
- Bruni, A. (2011). Enseñanza de las competencias cinésica y prosémica a estudiantes de lenguas extranjeras. *Revista científica SCIELO, vol. 23 N.28,ISSN 0798-9784*.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S079897842011000100004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079897842011000100004)
- Caballo, V. (2007). *Manual de Evaluación y entrenamiento de habilidades sociales* (7ª. ed.). Madrid: Siglo XXI de España Editores S.A
- Cacho, Z. V., Silva, M. G. y Yengle, C. (2019). El desarrollo de habilidades sociales como vía de prevención y reducción de conductas de riesgo en la adolescencia. *Revista científica Scielo, trf vol.15 no.2*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552019000200186](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552019000200186)
- Cangalaya, L. M. (2019) *Habilidades comunicativas y pensamiento crítico en estudiantes de primer año del curso de Introducción a la Literatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2017* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación científica*. Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Castiblanco, M., Guzmán, J., Lozano, M. y Rangel, N.A. (2015). *Repensando nuestras prácticas para promover el desarrollo de la competencia*

*pragmática en inglés con apoyo de TIC*. Tesis de maestría. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/13433/u722394.pdf?sequence=1>

Cervera, R. E., y Lazarte, G. (2019). *El lenguaje corporal en las organizaciones, ciencia o pseudo ciencia*. Tesis de pregrado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628120/CerveraC\\_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628120/CerveraC_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional* 2° edición. México. Mac Grawhill.

Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mcgraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México  
Chomsky, N. (1997). *Estructuras Sintácticas*. Buenos Aires. Siglo XXI.

Choque, R. y Chirinos, J. (2009). Eficacia del Programa de habilidades para la vida en adolescentes escolares de Huancavelica, Perú. *Revista de Salud Pública*, 11(2).

Círculo Latino Austral, (2007). "*Las Competencias Comunicativas*." *Cómo construir competencias en los niños y desarrollar su talento*, pp. [275]-[304]. Gale eBooks, [link.gale.com/apps/doc/CX3089800015/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=efa70c0e](http://link.gale.com/apps/doc/CX3089800015/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=efa70c0e). Accessed 7 Jan. 2021.

Contini, E. N. (2015). Agresividad y habilidades sociales en la adolescencia. Una aproximación conceptual. *Revista científica Psicodebate* Vol. 15 N° 2, ISSN: 1515-2251. <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-AgresividadYHabilidadesSocialesEnLaAdolescencia-5645294.pdf>

Díaz, A., Villanueva, I. A. y Martínez, J. F. (2020) Habilidades sociales de comunicación en el cuidado humanizado de enfermería: Un diagnóstico para una intervención socioeducativa. *Revista científica SCIELO. Esc.*

*Anna Nery vol.24 no.2 Rio de Janeiro 2020.* <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2019-0238>

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

Entelman, R. (2009). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona: Iberia, S.A.

Esparcia, J., Noguera, J., y Pitarch, M. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Publicaciones de la Universidad de Valencia. Grada Impresiones S.L. España.

Flores, E., Garcia, M. L., Calsina,W.C. y Yapuchura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la universidad nacional del altiplano – Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 7, núm. 2, pp. 5-14. <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449849320001.pdf>

Fragoso, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior SCIELO*, vol.6 no.16, ISSN 2007-2872. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722015000200006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006)

Fragoso, R. (2019). Importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en la formación de personas investigadoras. *Revista indizada en REDALYC, SCIELO*, Vol.19, No. 1, pp. 1-23. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-655.pdf>

Fraile, A., Aparicio, J.L., Romero, R. y Asún, S. (2019). Evaluación de la Conducta Kinésica de los Estudiantes Universitarios de Educación Física. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 103-120. <https://doi.org/10.15366/riee2019.12.1.006>

García, C. (2018). *Desarrollo de habilidades lingüísticas en ciencias naturales a partir del concepto de ecosistema en grado 7°*. Tesis de maestría,

Universidad Externado de Colombia.  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1110/1/CAA-Spa-2018-Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_ling%C3%BC%C3%ADsticas\\_en\\_ciencias\\_naturales\\_a\\_partir\\_del\\_concepto\\_Tra.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1110/1/CAA-Spa-2018-Desarrollo_de_habilidades_ling%C3%BC%C3%ADsticas_en_ciencias_naturales_a_partir_del_concepto_Tra.pdf)

García, N.M., Paca, N.K., Arista, S.M., Valdez, B.B. y Gómez, I.I. (2018). Investigación formativa en el desarrollo de habilidades comunicativas e investigativas. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, vol.20 no.1, 2313-2957. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572018000100012](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000100012)

Guardia, F., Alva, J. y Ramos, J. (2015). Conflictos laborales en el sector salud del Perú. *Revista científica Scielo*, vol. 76i1.10973. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832015000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100008)

Guimarães, A. and Amélio, A. (2012) "Habilidades comunicativas e a rede social de apoio de idosos institucionalizados." *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 46, no. 3, 2012, p. 403+. *Gale OneFile: Psychology*, <https://link.gale.com/apps/doc/A338040560/PPPC?u=univcv&sid=PPPC&xid=4efc3bb1>

Hayes, B. (1999). *Diseño de encuestas, usos y métodos de análisis estadístico*. México: Edit Oxford.

Intriago, C. y López, S. (2016). La competencia comunicativa desde el componente paralingüístico en la comunicación audiovisual periodística. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, Vol. 1, No. 2, ISSN 2550 – 6587. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/307/262>

Jara, K. L. (2018) *Habilidades sociales, habilidades comunicativas y manejo de conflictos en estudiantes de secundaria, Huacho 2017* (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.

Jazmina, P.L. (2018). El desarrollo de las habilidades comunicativas en la edad temprana en el grado de pre primario del Nivel Inicial. *Revista científica de*

Junquera, C. (2019) *Evaluación de las habilidades pragmáticas en Educación Infantil mediante el PDP-PI (Protocolo de Evaluación de la Competencia Pragmática en la Primera Infancia)* tesis de doctorado. Universidad de Salamanca. España.

Lena De Botton (2015). La dimensión instrumental en las comunidades de aprendizaje. *Revista de investigación OmniaScience*, 11(3): 350-371 – Online ISSN: 1697-9818.  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80205/659-3281-1-PB.pdf>

Lifshitz, A. and García, J.L. (2006). *"Teorías del Aprendizaje."* *Educación en medicina: Enseñanza y aprendizaje de la clínica*, Editorial Alfil, S.A. de C.V., pp. 11-16. Gale eBooks, [link.gale.com/apps/doc/CX3083600011/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=43782d22](http://link.gale.com/apps/doc/CX3083600011/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=43782d22). Accessed 7 Jan. 2021.

Lorenzo, N., Frías, M. y Vera, M. L. (2014). Las habilidades comunicativas en el plan de estudio "D" de la Licenciatura en Ciencias de la Información. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 25, núm. 4, pp. 410-425. <https://www.redalyc.org/pdf/3776/377645759005.pdf>

Luna, A. C. A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, vol. 6, núm. 12, E-ISSN: 2395-7972. <https://www.redalyc.org/pdf/5039/503954320004.pdf>

Mardones, C. (2016). *Tipologías modales multivariadas en habilidades sociales en el marco de la personalidad eficaz en contextos educativos de educación secundaria chilenos y españoles*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/40551/1/T38154.pdf>

- Martínez, E. (2015) Conflicto social: orientaciones colectivas y políticas. *Revista de la facultad de derecho y ciencias sociales*, issn: 1870-6924 / Año 9, No. 17/ pp. 89-114. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-ConflictoSocial-6622391.pdf
- Martínez, V. (2005) *Teoría y práctica de la educación*. Madrid: CCS
- Matíz, C. (2016) *Relaciones entre habilidades sociales y autoconcepto en escolares de primaria de la Institución Educativa Arturo Velásquez Ortiz*. Universidad de Antioquia, Santa Fe de Antioquia, Colombia.
- Mendoza, J.L., Torrealba, M.J. y Montilla, A.D. (2019). Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, Estado Lara, Venezuela. *Revista de Educación*, vol. 17, pp 111 –122. [https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/view/3248/3388](https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/3248/3388)
- Monjas, M. I., González, B.P. (1998). *Las Habilidades Sociales en el Currículo*. Valladolid: secretaria general Técnica.
- Monsalve, M.E., Franco, A., Monsalve, M.A., Betancur, V.L. y Ramírez, D.A. (2009). Desarrollo de las habilidades comunicativas en la escuela nueva. *Revista Educación y Pedagogía*, vol. 21, núm. 55. file:///C:/Users/Equipo/Downloads/9766-Texto%20del%20art\_culo-28214-2-10-20110803.pdf
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Revista científica Scielo*, vol.30 no.1. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-97282014000100025](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000100025)
- Montoya, J. (2017) Las dimensiones del conflicto y la superación de la violencia en Colombia. *Revista Criterio Libre Jurídico*, DOI: 10.18041/1794-7200/v14n1.1604. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/1604/4899#content/contributor\\_reference\\_1](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/view/1604/4899#content/contributor_reference_1)

- Morales, M., Benítez, M. y Agustín, D. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de zona rural. *Revista electrónica de investigación educativa Scielo*, vol.15 no.3, ISSN 1607-4041. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412013000300007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300007)
- Moreno, B., Blanco, L.M., Aguirre, A., de Rivas, S. y Herrero, M. (2015). *Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, Vol. 22, Nº 3, 2014, pp. 587-604. <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Habilidadessocialesparalasnuevasorganizaciones.pdf>
- Muguerza, T. A. (2015) Habilidades comunicativas y desarrollo de la psicomotricidad en niños y niñas de cinco años de I.E. N° 1618 – trujillo – 2015. *Revista científica Cientifi-k* 4(2),2016. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/CIENTIFI-K/article/view/1097/871>
- Navarro, E. G. (2019) *Habilidades sociales y comunicativas en el estilo de resolución de conflictos en docentes*. Tesis doctoral. Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Neira, M. R., Sierra, B. y Pérez, M. (2018). La competencia comunicativa en el grado de maestro de infantil y primaria. Una propuesta de criterios de desempeño como instrumento para su análisis y evaluación. *Revista Complutense de Educación*, Vol. 29 Núm. 3. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/54145>
- Olaz, A.J. (2014). *Propuesta de un Modelo de Valoración Cuantitativa de Competencias Paralingüísticas en los Trabajos Fin de Grado [seminario web]*. Universidad de Murcia. Departamento de Sociología y Trabajo Social. [https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3981/c017\\_2014.pdf;jsessionid=435A0752EA34D2B66EDE7E4EDAE1078C?sequence=1](https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3981/c017_2014.pdf;jsessionid=435A0752EA34D2B66EDE7E4EDAE1078C?sequence=1)
- Pando, T. T., Cabrejos, R. E. y Nicolás, Y. W. (2020) habilidades comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes del centro de altos

estudios nacionales. *Revista Roa Nova Vol. 12, Núm. 20.*  
DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.2>.

Patrício, M., Maia, F. J. y Bezerra, C. R. (2015). Las habilidades sociales y el comportamiento. *Revista científica infractor en la adolescencia Subjetividad y Procesos Cognitivos, vol. 19, núm. 2, pp. 17-38.*  
<https://www.redalyc.org/pdf/3396/339643529001.pdf>

Pegalajar, M. C. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación, vol. 77, núm. 2, pp. 9-30, ISSN: 1022-6508.*  
file:///C:/Users/Equipo/Downloads/3178-  
Texto%20del%20art%C3%ADculo-1739-3-10-20180813.pdf

Peñafiel, E. y Serrano, C. (2010) *Habilidades sociales*. Editorial EDITEX.  
<https://books.google.com.pe/books?id=zpU4DhVHTJIC&lpg=PP1&pg=PP1#v=twopage&q&f=false>

Peñarrieta, L.G. (2010). Desarrollo de habilidades comunicativas básicas en niños de 9 a 13 años a través de la radio comunicación. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, vol. 1, núm. 1, pp. 52-61.*  
<https://www.redalyc.org/pdf/4498/449845039006.pdf>

Pérez, D., Ivars, C., Tortosa, O. y Herraiz, E. (2015). La adquisición del lenguaje según el modelo Innatista. *Revista científica 3C Empresa, Área de Innovación y Desarrollo, S.L., (Edición núm. 22) Vol.4 – Nº 2 , ISSN: 2254 – 3376.*  
file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-LaAdquisicionDelLenguajeSegunElModeloInnatista-5093288.pdf

Pinzón, Daniel y Zambrano, Adriana. (2010). *Tipos de competencia comunicativa.*  
[http://lacompetenciacomunicativa.blogspot.pe/p/tipos-decompetencia-comunicativa\\_8966.html](http://lacompetenciacomunicativa.blogspot.pe/p/tipos-decompetencia-comunicativa_8966.html)

Ramón, M. A., García, M. P. y Olalde, A.J. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Revista científica Scielo, vol.15 no.67.*

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000200135](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200135)

- Reyes, M. E. (2016) Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 10(2),17-31. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.465>
- Reyzábal, V. (2012). Las competencias comunicativas y lingüísticas, clave para la calidad educativa REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 4, pp. 63-77. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55124841006.pdf>
- Rico, A.M. y Níkleva, D. (2016). Análisis de la competencia lingüístico-discursiva escrita de los alumnos de nuevo ingreso del Grado de Maestro en Educación Primaria. *Revista científica Scielo*, vol.49 no.90. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342016000100003>
- Rojas, M.M. y González, M. E. (2018). Las habilidades comunicativas en el proceso formativo del profesional de la salud. *Revista Educación Médica Superior*, vol.32 no.3, 1561-2902. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412018000300020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412018000300020)
- Ruiz, G. Y. (2019) *Relación de habilidades sociales y el logro de competencias en la práctica en la comunidad de los estudiantes de IX semestre de la facultad de educación inicial en la universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, lima – 2018* (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú).
- Sanhueza, S., Paukner, F., San Martín, V. y Friz, M. (2012) Dimensiones de la competencia comunicativa intercultural (CCI) y sus implicaciones para la práctica educativa. *Revista Folios*, núm. 36, julio-diciembre, 2012, pp. 131-151. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n36/n36a08.pdf>
- Schmidt, S. (2013). *Proxémica y comunicación intercultural: La comunicación no verbal en la enseñanza de e/le*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de

Barcelona. Bellaterra, España.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125906/ss1de1.pdf>

Sefchovich, S. (2014). Los conflictos sociales como conflictos discursivos. *Revista científica* Scielo, vol.9 no.17.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-81102014000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102014000200004)

Sosa, S. S. y Salas, E. (2020). Resiliencia y habilidades sociales en estudiantes secundarios de San Luis de Shuaro, La Merced. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11(1), 40-50.  
<https://doi.org/10.33595/22261478.11.1.394>

Tapia, C. P. y Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9 (19), 133-148. file:///C:/Users/Equipo/Downloads/18993-Texto%20del%20art%C3%ADculo-70011-2-10-20170615.pdf

Taylor, F. W. (1911) *Principios del management científico*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=eVFYBsm80ZYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=eVFYBsm80ZYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Thomas, K. y Killman, R. (2002). *TKI Instrumentos Thomas - Killman de modos de conflicto*.

Torres, T. (1997). *Habilidades sociales: Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y las escuelas*, Colegio B. F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

Trianes, M.V. (1996). *Educación y competencia social*. Un programa en el aula. Málaga: Aljibe.

Ulnik, J. C., Murata, C., Rivadeneira, O. A., Salgado, M. y Czerlowski, M. (2016). Estudio de la proxémica, el contacto y la expresión de las emociones en una muestra de pacientes con psoriasis. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, Vol. XXIII, pp. 233-242.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3691/369152696065.pdf>

- Urbina, M.S. (2008). Una propuesta pedagógica para el desarrollo de la competencia pragmática en español como segunda lengua o lengua extranjera. *Revista Biocenosis. Centro de Educación Ambiental, Universidad Estatal a Distancia*.  
[http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_NOVIEMBRE\\_2013\\_68/UNED/2009/06art\\_num16\\_2009.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_NOVIEMBRE_2013_68/UNED/2009/06art_num16_2009.pdf)
- Vera, M. R., López, F. R., Valle, V. M. y Mazacón, M. N. (2017). Habilidades Sociales. *Revista Salud y Ciencias, ISSN 2602-8012*.  
<file:///C:/Users/Equipo/Downloads/424-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1834-1-10-20180226.pdf>
- Verde, S. (2015). *El desarrollo de la competencia pragmática: aproximación al estudio del procesamiento pragmático del lenguaje*. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca, España.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/93c6/412d009a39b27b4e6f89033ca98cb88de531.pdf>
- Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de santa marta Colombia. *Revista científica SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias Universidade Óscar Ribas Vol. 5 (1). 31-57*.  
[file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370%20(1).pdf)
- Villamediana, J., Donado, A., y Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 73-94*.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>
- Watzlawick, P. Beavin, J. (1967). *Teoría de la comunicación humana*. España. Herder

## **ANEXOS**

## Anexo A. Matriz de Consistencia

### Habilidades comunicativas, sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables		Metodología
			Variables	Dimensiones	
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>P1.</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p> <p><b>P2.</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas, sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>O1.</b> Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>O2.</b> Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>O3.</b> Determinar la influencia que existe entre las</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales en el manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>H1.</b> Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión competidor del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>H2.</b> Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión colaborador del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>H3.</b> Existe una influencia significativa entre las</p>	<p><b>Habilidades comunicativas</b></p> <p><b>Habilidades sociales</b></p> <p><b>Manejo de conflictos</b></p>	<p>Competencias lingüísticas</p> <p>Competencias para lingüísticas</p> <p>Competencias kinésicas</p> <p>Competencias proxémicas</p> <p>Competencias pragmáticas.</p> <p>Cognitivas</p> <p>Emocionales</p> <p>Instrumental</p> <p>Competidor</p> <p>Colaborador</p> <p>Compromiso</p> <p>Evasivo</p> <p>Complaciente</p>	<p>TIPO Básica</p> <p>METODO Hipotético deductivo</p> <p>TIPO No experimental correlativo causal</p> <p>DISEÑO Descriptivo correlacional simple</p> <p>HC, HS <math>\xrightarrow{R^2}</math> MC</p> <p>M: Muestra HC: Habilidades comunicativas</p>

<p><b>P3.</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p> <p><b>P4.</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p> <p><b>P5.</b> ¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021?</p>	<p>habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>O4.</b> Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>O5.</b> Determinar la influencia que existe entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p>	<p>habilidades comunicativas y sociales con la dimensión de compromiso del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>H4.</b> Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión evasivo del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p> <p><b>H5.</b> Existe una influencia significativa entre las habilidades comunicativas y sociales con la dimensión complaciente del manejo de conflictos en la Dirección de Educación del Callao, 2021.</p>			<p>HS: Habilidades sociales. MC: manejo de conflictos</p> <p>R: Relación entre las variables</p> <p><b>Población:</b> 150 directivos de las IE públicas del Callao</p> <p><b>Muestra:</b> 85 directivos de las IE públicas del Callao</p>
--	---	---	--	--	---

## Anexo B. Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Def. conceptual	Def. Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala y valores
Habilidades comunicativas	Es el conjunto de capacidades que un individuo realiza al momento de comunicarse con sus pares, argumentando el desarrollo del uso de la lengua y la sabiduría necesaria para saberla utilizar. (Pinzón y Zambrano, 2010)	La variable habilidades comunicativas está compuesta por 20 ítems y por las cinco dimensiones: la dimensión competencias lingüísticas 2 indicadores, la dimensión competencias paralingüísticas 1 indicador, la dimensión competencias kinésicas 1 indicador, la dimensión competencias proxémicas 1 indicador y la dimensión competencias pragmáticas 2 indicadores.	Competencias lingüísticas	-Interpreta signos verbales. -Usa el lenguaje oral.	Ordinal.
			Competencias para lingüísticas	-Pronunciación.	
			Competencias kinésicas	-Gestos	
			Competencias proxémicas	-Distancia interpersonal	Deficiente
			Competencias pragmáticas.	-Convencimiento. -Cooperación.	Regular Eficiente
Habilidades sociales	Las habilidades sociales son conductas necesarias para interactuar y relacionarse con sus pares y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. Las habilidades sociales están relacionadas con la conducta social en sus diversas manifestaciones (Peñafiel y Serrano 2010).	La variable habilidades sociales está compuesta por 20 ítems y por las tres dimensiones: la dimensión cognitiva 5 indicadores, la dimensión emocional con 1 indicador y la dimensión instrumental con 3 indicadores.	Cognitivas	-Identificación de necesidades como preferencias, gustos y deseos. -Identificación y discriminación de conductas sociales. -Habilidad de resolución de problemas. -Autorregulación. -Estado de ánimo.	Ordinal
			Emocionales	-Expresión y manifestación de emociones como: ira, enfado, alegría, tristeza, vergüenza, etc.	Malo Regular
			Instrumental	-Conductas verbales: iniciar y mantener una conversación. -Alternativa a la agresión, provocación y negociación de conflictos. -Conductas no verbales: postura, tono de voz, intensidad, ritmo, gestos y contacto visual.	Bueno
		La variable conflictos sociales está compuesta por	Competidor	-Defiende sus derechos. -Defiende una posición que cree que es correcta. -Trata de ganar.	Ordinal
			Colaborador	-Examina los puntos de	

<b>Conflictos sociales</b>	Los conflictos sociales son posturas de las personas frente a una situación en las que los intereses que persiguen no son compatibles, en ese sentido el individuo siente que se vulnera su posición o derecho y puede establecerse (Thomas y Kilmann 2002).	20 ítems y por las cinco dimensiones: la dimensión competidor con 3 indicadores, la dimensión colaborador con 3 indicadores, la dimensión compromiso con 3 indicadores, la dimensión evasivo con 2 indicadores y la dimensión complaciente con 2 indicadores.		discordia para aprender del otro. -Resuelve un problema de manera colaborativa. -Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal.	Inadecuado  Moderado  Adecuado
			<b>Compromiso</b>	-Intercambio de concesiones. -Negociación. -Hace gestiones mutuas.	
			<b>Evasivo</b>	- Evita un asunto diplomáticamente. -Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad	
			<b>Complaciente</b>	- Generosidad desinteresada. -Acepta instrucciones cuando uno no está de acuerdo.	

## Anexo. C. Instrumentos

### Habilidades comunicativas, sociales en el manejo de conflictos en la dirección de educación del Callao, 2021.

#### **ENCUESTA**

Estimado (a) director(a): El presente es un documento anónimo, que será de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación, para la cual pido tu colaboración.

A continuación, hay una relación de preguntas que debes responder. No hay respuesta buena ni mala, lo importante es que responda con sinceridad, marca con una "x", responder todo el cuestionario. Muchas gracias

#### **INSTRUCCIONES:**

Cada pregunta presenta cinco alternativas, priorice una de las respuestas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Variables	Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Comunicativas</b>	Competencias lingüísticas.	Interpreta signos verbales.	1	Interpreto con facilidad lo que expresa las personas.					
			2	Deduzco con facilidad lo que las personas quieren decir.					
			3	Al momento de comunicarme con las personas suelo expresarme con palabras y/o frases adecuadas.					
		4	Usa el lenguaje oral.	4	Me comunico con mis pares en un tono de voz adecuado.				
	Competencias paralingüísticas.	Pronunciación.	5	Mi comunicación verbal es fluida y coherente.					
			6	Al comunicarme verbalmente con mis pares pronuncio bien las palabras.					
			7	Al momento de realizar una lectura respeto los signos de puntuación, para su buen entendimiento.					
	Competencias kinésicas.	Gestos	8	Al momento de la interacción con mis pares los realizo con los gestos apropiados.					
			9	Mi postura y mis expresiones faciales demuestran predisposición al diálogo.					
			10	Muestro una postura abierta a la comunicación.					
	Competencias proxémicas.	Distancia interpersonal.	11	Mantengo distancia con las personas que no me agradan.					
			12	Muestro cercanía hacia la persona con quien interactúa.					
			13	Inspiro confianza en las demás personas.					
	Competencias pragmáticas.	Convencimiento.	14	Acepto mis cualidades negativas y las afronto.					
			15	Prefiero escuchar antes de hablar.					
			16	Siempre convengo a los demás en las decisiones que deben asumir.					

			17	Logro convencer a los demás, para aceptar algunas ideas, gustos o preferencias.					
		Cooperación.	18	Busco el consenso en las ideas recurrentes.					
			19	Transmito mensajes que promuevan el trabajo colaborativo.					
			20	Me gusta movilizar recursos para un trabajo en equipo.					
			21	Prefiero mantenerme callado(a) para evitarme problemas.					
<b>Habilidades Sociales</b>	Cognitivas	Identificación de necesidades como preferencias, gustos y deseos.	22	Manifiesto de buena forma mis gustos y preferencias.					
			23	Presto atención a la persona que me está hablando para comprender lo que le están diciendo.					
			24	Hago comentarios constructivos acerca de conductas sociales que observo.					
		Habilidad de resolución de problemas.	25	Tomo la iniciativa para dar solución a un problema haciendo uso de mi experiencia.					
		Autorregulación.	26	Elijo la mejor forma para integrarme a un grupo o para participar en una determinada actividad.					
		Estado de ánimo.	27	Muestro confianza y seguridad en lo que hago.					
		Emocionales	-Expresión y manifestación de emociones como: ira, enfado, alegría, tristeza, vergüenza, etc.	28	Controlo mi carácter para no llegar a agredir o faltar a otras personas.				
	29			Puedo percibir y comprender fácilmente el enfado de otras personas.					
	30			Percibo fácilmente escenarios de buena convivencia y buenas relaciones humanas.					
	31			Resuelvo situaciones difíciles sin tener que pelearme.					
	32			Muestro mi enojo y tristeza frente a una reunión.					
	Instrumental	Conductas verbales: iniciar y mantener una conversación.	33	Siempre tengo temas para la conversación con otras personas.					
			34	Tengo mucha disposición para apertura de una conversación amena.					
			35	Me gusta transmitir alegría, satisfacción y gozo a mis compañeros en el trabajo.					
		Alternativa a la agresión, provocación y negociación de conflictos.	36	Intento llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien.					
			37	Dejo que otros decidan por mí cuando no puedo solucionar un problema.					
			38	Frente a una agresión suelo mantener mi estabilidad emocional					
		Conductas no verbales: postura, tono de voz, intensidad, ritmo, gestos y contacto visual.	39	Cuando algo me sale mal, suelo mostrar mi fastidio con gestos y posturas de indiferencia.					
	40		Cuando mis ideas son refutadas suelo subir el tono de voz para imponer mis ideas.						
	Competidor	Defiende sus derechos	41	Trato de convencer a la(s) persona(s) los beneficios de mi punto de vista con argumentos validos					
42			Busco hacer prevalecer mi punto de vista, cuando pienso que tengo razón.						
43			Soy muy decidido en lograr que mi posición prevalezca en una reunión.						
44			Trato de limar asperezas y conservar las relaciones Interpersonales en el desenlace del logro de mis objetivos						

<b>Conflicto s sociales</b>	Colaborador	Examina los puntos de discordia para aprender del otro.	<b>45</b>	Frente a un problema suelo decir mis ideas y luego pregunto las suyas.						
		Resuelve un problema de manera colaborativa.	<b>46</b>	Trato de buscar la solución de un problema con la ayuda de otra persona.						
			<b>47</b>	Me gusta buscar orientación calificada para dar solución a un problema						
		Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal.	<b>48</b>	Prefiero una discusión alturada, directa y abierta del problema						
	Compromiso	Intercambio de concesiones.	<b>49</b>	Siempre encuentro una solución que de algún modo sea conveniente para ambos						
		Negociación.	<b>50</b>	Me complace ceder en algunos puntos del conflicto a cambio de otros						
			<b>51</b>	Siempre busco una negociación pacífica sin poner en riesgo las relaciones interpersonales.						
		Hace gestiones mutuas	<b>52</b>	Siempre encuentro un punto de equilibrio del conflicto para una solución pacífica de ambos.						
	Evasivo	Evita un asunto diplomáticamente.	<b>53</b>	Evito situaciones conflictivas que me resulten desagradables.						
			<b>54</b>	Ignoro el conflicto y dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionarla.						
		Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad.	<b>55</b>	Algunas veces pospongo la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.						
			<b>56</b>	Busco el momento adecuado para dar solución a un conflicto						
	Complaciente	Generosidad desinteresada.	<b>57</b>	Siempre sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona en favor de la solución del conflicto.						
			<b>58</b>	En un conflicto trato de no herir los sentimientos de la otra persona.						
		Acepta instrucciones cuando uno no está de acuerdo.	<b>59</b>	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias y/o descontento en la otra persona.						
			<b>60</b>	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.						

## Anexo D: Validación de Instrumentos de recolección de datos

### Validez de Contenido Por Juicio de Expertos

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN QUE MIDE LAS VARIABLES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:  
HABILIDADES COMUNICATIVAS, SOCIALES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN DE  
EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2020.

Observaciones (en caso existan): El instrumento tiene 96% de validez de contenido cualitativo

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ] Aplicable después de corregir [X] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Ramírez Ríos Alejandro

DNI: 07191553

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21. de diciembre del 2020



Firma del experto informante

**PROTOCOLO DE EVALUACIÓN QUE MIDE LAS VARIABLES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:  
HABILIDADES COMUNICATIVAS, SOCIALES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN DE  
EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2020.**

**Observaciones (en caso existan): Existe suficiencia, y el instrumento tiene 96% de  
validez de contenido cualitativo**

**Opinión de aplicabilidad:**

**Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador Dr.: Héctor Raúl Santa María Relaiza**

**DNI: 09904625**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**21 de diciembre de 2020**



**Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza  
DOCENTE DE INVESTIGACION**

-----  
Firma del experto informante

### Validación por juicio de expertos

N°	Experto	Calificación	Porcentaje
Experto 1	Dr. Ramírez Ríos, Alejandro	Aplicable	96 %
Experto 2	Dr. Santa María Relaiza, Héctor Raúl	Aplicable	96 %
Promedio			96 %

### Validez de constructo

		Correlaciones					
		Competencias lingüísticas	Competencias paralingüísticas	Competencias kinésicas	Competencias proxémicas	Competencia pragmática	Habilidades comunicativas
Competencias lingüísticas	Correlación de Pearson	1	,420	,738**	,201	,533*	,768**
	Sig. (bilateral)		,065	,000	,396	,016	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Competencias paralingüísticas	Correlación de Pearson	,420	1	,517*	,307	,581**	,765**
	Sig. (bilateral)	,065		,019	,189	,007	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Competencias kinésicas	Correlación de Pearson	,738**	,517*	1	,151	,641**	,823**
	Sig. (bilateral)	,000	,019		,525	,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Competencias proxémicas	Correlación de Pearson	,201	,307	,151	1	,291	,450*
	Sig. (bilateral)	,396	,189	,525		,214	,046
	N	20	20	20	20	20	20
Competencia pragmática	Correlación de Pearson	,533*	,581**	,641**	,291	1	,876**
	Sig. (bilateral)	,016	,007	,002	,214		,000
	N	20	20	20	20	20	20
Habilidades comunicativas	Correlación de Pearson	,768**	,765**	,823**	,450*	,876**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,046	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

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

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Correlaciones

		Cognitivas	Emocionales	Instrumental	Habilidades sociales
Cognitivas	Correlación de Pearson	1	,580**	,464*	,872**

	Sig. (bilateral)		,007	,039	,000
	N	20	20	20	20
Emocionales	Correlación de Pearson	,580**	1	,459*	,811**
	Sig. (bilateral)	,007		,042	,000
	N	20	20	20	20
Instrumental	Correlación de Pearson	,464*	,459*	1	,762**
	Sig. (bilateral)	,039	,042		,000
	N	20	20	20	20
Habilidades sociales	Correlación de Pearson	,872**	,811**	,762**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20

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

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

		Correlaciones					
		Competidor	Colaborado r	Compromiso	Evasivo	Complacient e	Conflictos sociales
Competidor	Correlación de Pearson	1	,418	,298	,030	,375	,763**
	Sig. (bilateral)		,066	,202	,901	,103	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Colaborador	Correlación de Pearson	,418	1	,474*	-,334	,232	,645**
	Sig. (bilateral)	,066		,035	,151	,324	,002
	N	20	20	20	20	20	20
Compromiso	Correlación de Pearson	,298	,474*	1	-,222	,613**	,774**
	Sig. (bilateral)	,202	,035		,348	,004	,000
	N	20	20	20	20	20	20
Evasivo	Correlación de Pearson	,030	-,334	-,222	1	-,488*	-,146
	Sig. (bilateral)	,901	,151	,348		,029	,539
	N	20	20	20	20	20	20
Complaciente	Correlación de Pearson	,375	,232	,613**	-,488*	1	,719**
	Sig. (bilateral)	,103	,324	,004	,029		,000
	N	20	20	20	20	20	20
Conflictos sociales	Correlación de Pearson	,763**	,645**	,774**	-,146	,719**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,539	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

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

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

## Validez de criterio

		Correlaciones				
		Competencia s lingüísticas	Competencias paralingüísticas	Competencia s kinésicas	Competencia s proxémicas	Competencia a pragmática
Competencias lingüísticas	Correlación de Pearson	1	,420	,738**	,201	,533*
	Sig. (bilateral)		,065	,000	,396	,016
	N	20	20	20	20	20
Competencias paralingüística s	Correlación de Pearson	,420	1	,517*	,307	,581**
	Sig. (bilateral)	,065		,019	,189	,007
	N	20	20	20	20	20
Competencias kinésicas	Correlación de Pearson	,738**	,517*	1	,151	,641**
	Sig. (bilateral)	,000	,019		,525	,002
	N	20	20	20	20	20
Competencias proxémicas	Correlación de Pearson	,201	,307	,151	1	,291
	Sig. (bilateral)	,396	,189	,525		,214
	N	20	20	20	20	20
Competencia pragmática	Correlación de Pearson	,533*	,581**	,641**	,291	1
	Sig. (bilateral)	,016	,007	,002	,214	
	N	20	20	20	20	20

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

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

		Correlaciones		
		Cognitivas	Emocionales	Instrumental
Cognitivas	Correlación de Pearson	1	,580**	,464*
	Sig. (bilateral)		,007	,039
	N	20	20	20
Emocionales	Correlación de Pearson	,580**	1	,459*
	Sig. (bilateral)	,007		,042
	N	20	20	20
Instrumental	Correlación de Pearson	,464*	,459*	1
	Sig. (bilateral)	,039	,042	
	N	20	20	20

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

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**Correlaciones**

		Competidor	Colaborador	Compromiso	Evasivo	Complaciente
Competidor	Correlación de Pearson	1	,418	,298	,030	,375
	Sig. (bilateral)		,066	,202	,901	,103
	N	20	20	20	20	20
Colaborador	Correlación de Pearson	,418	1	,474*	-,334	,232
	Sig. (bilateral)	,066		,035	,151	,324
	N	20	20	20	20	20
Compromiso	Correlación de Pearson	,298	,474*	1	-,222	,613**
	Sig. (bilateral)	,202	,035		,348	,004
	N	20	20	20	20	20
Evasivo	Correlación de Pearson	,030	-,334	-,222	1	-,488*
	Sig. (bilateral)	,901	,151	,348		,029
	N	20	20	20	20	20
Complaciente	Correlación de Pearson	,375	,232	,613**	-,488*	1
	Sig. (bilateral)	,103	,324	,004	,029	
	N	20	20	20	20	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Confiabilidad de la variable habilidades comunicativas

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	20

Confiabilidad de la variable habilidades Sociales

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,666	20

Confiabilidad de la variable manejo de conflictos

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,635	20

Figura 3. Habilidades comunicativas con manejo de conflictos en los directivos de las I.E.

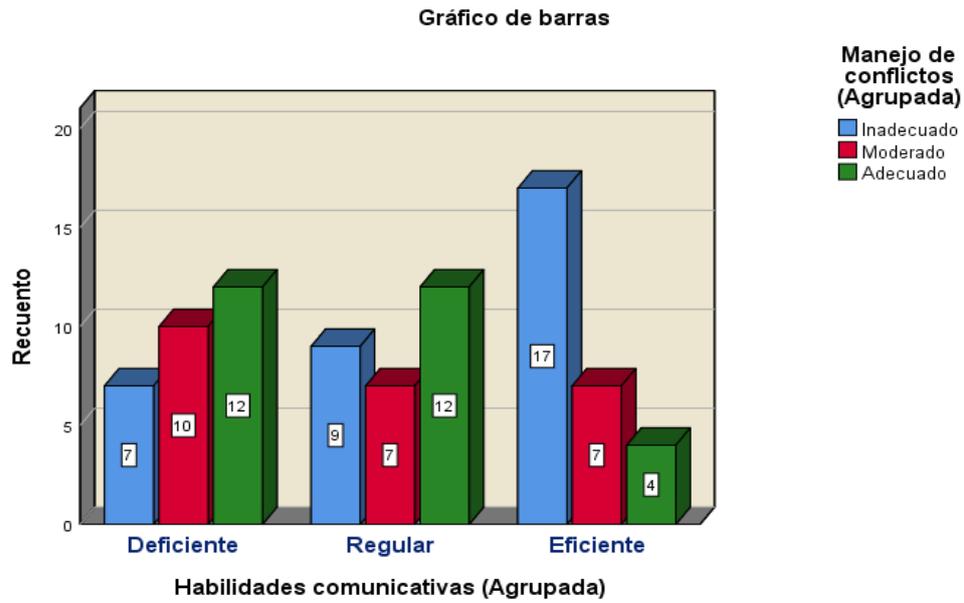


Figura 4. Habilidades sociales con manejo de conflictos en los directivos de las I.E.

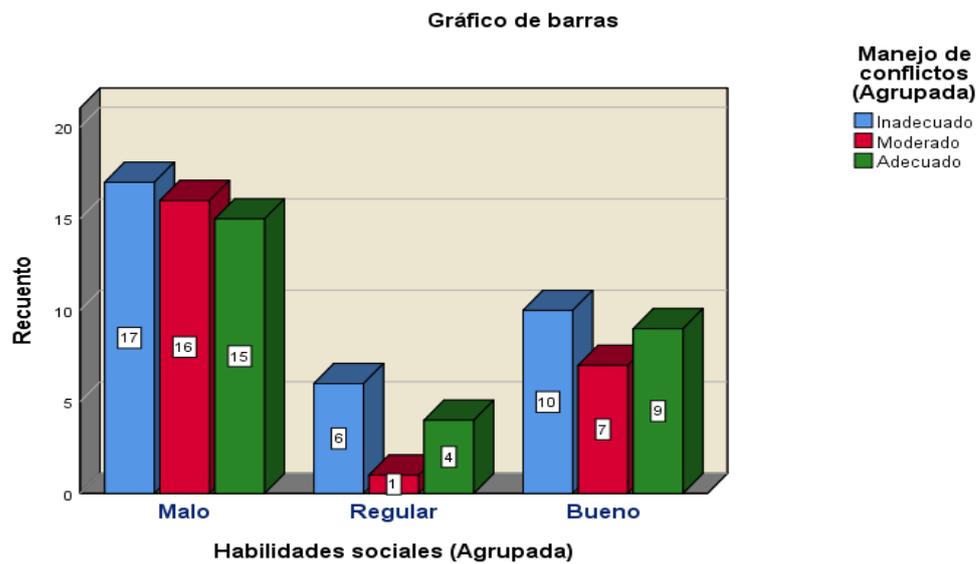


Figura 5. Habilidades comunicativas con la dimensión competidor en los directivos

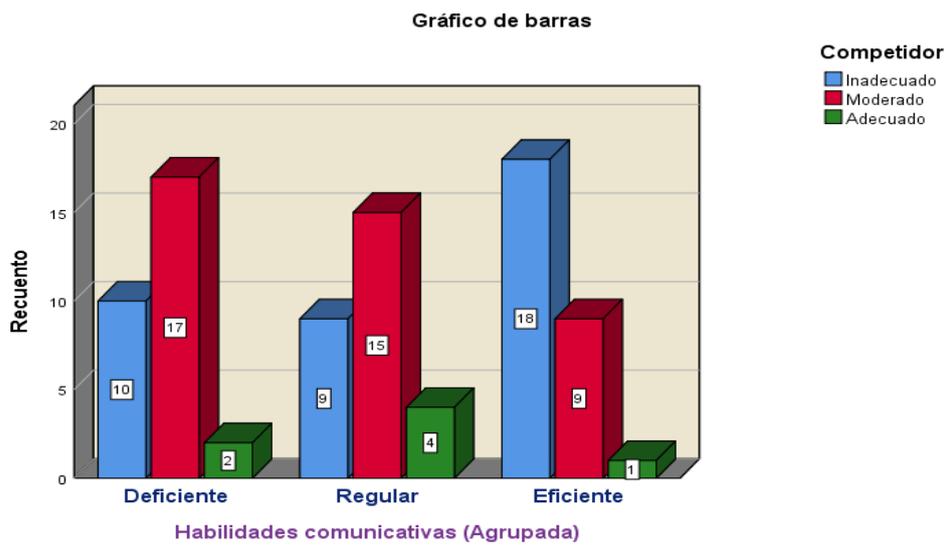


Figura 6. Habilidades comunicativas con la dimensión colaborador en los directivos

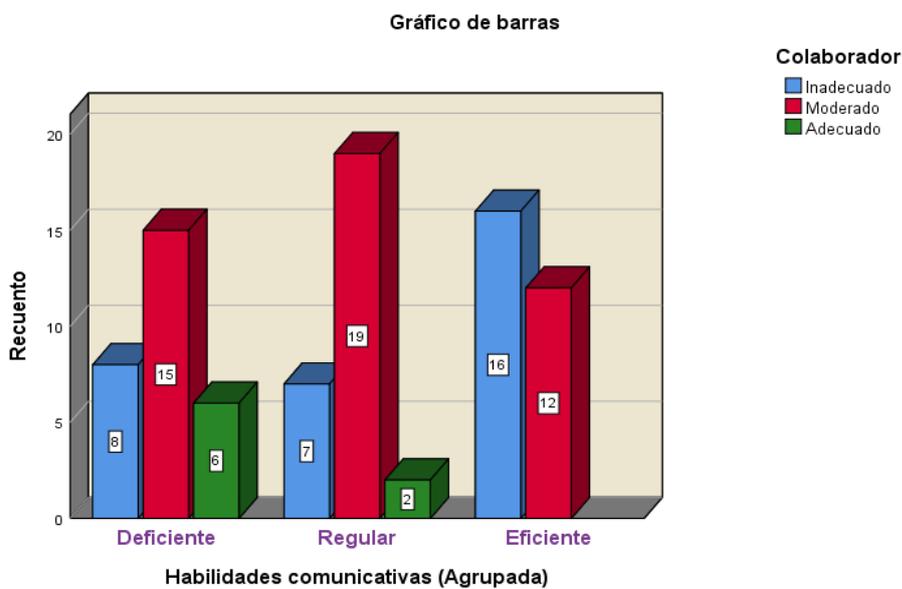


Figura 7. Habilidades comunicativas con la dimensión compromiso en los directivos

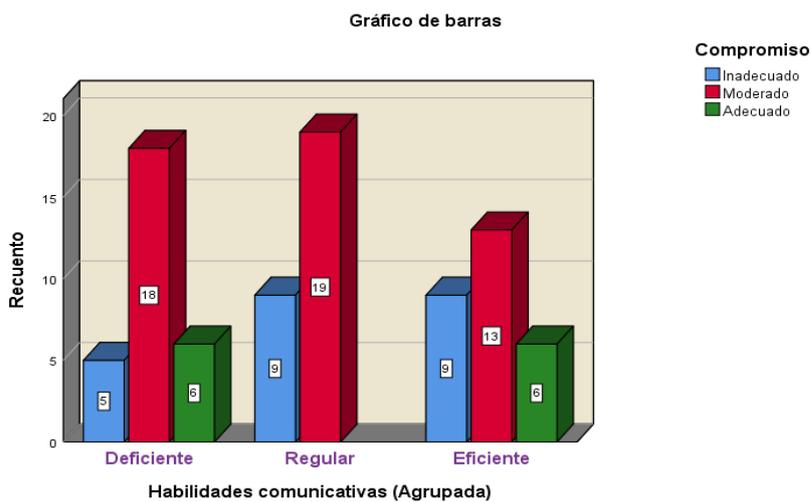


Figura 8. Habilidades comunicativas con la dimensión evasivo en los directivos

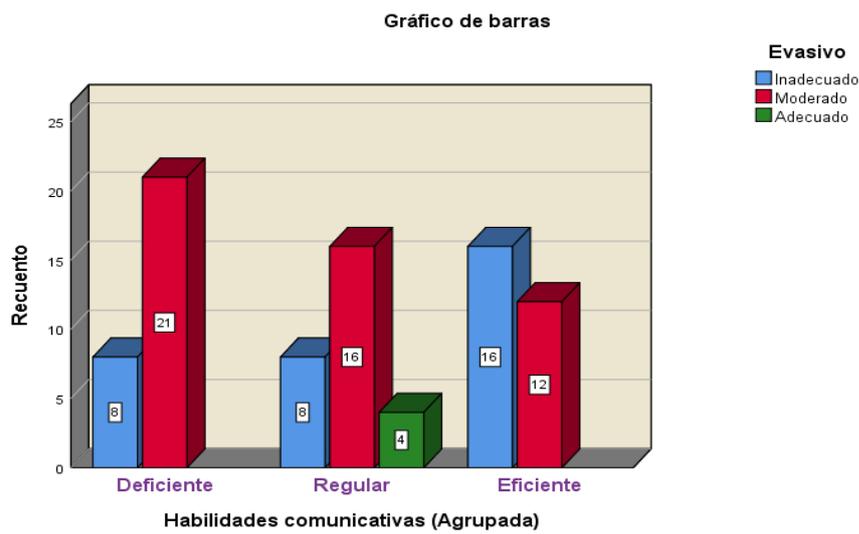


Figura 9. Habilidades comunicativas con la dimensión complaciente en los directivos

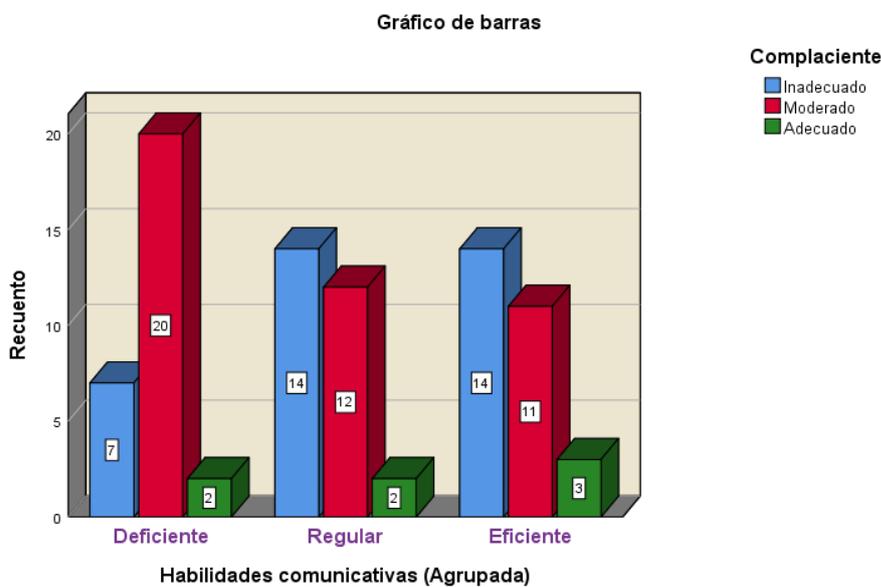


Figura 10. Habilidades sociales con la dimensión competidor en los directivos

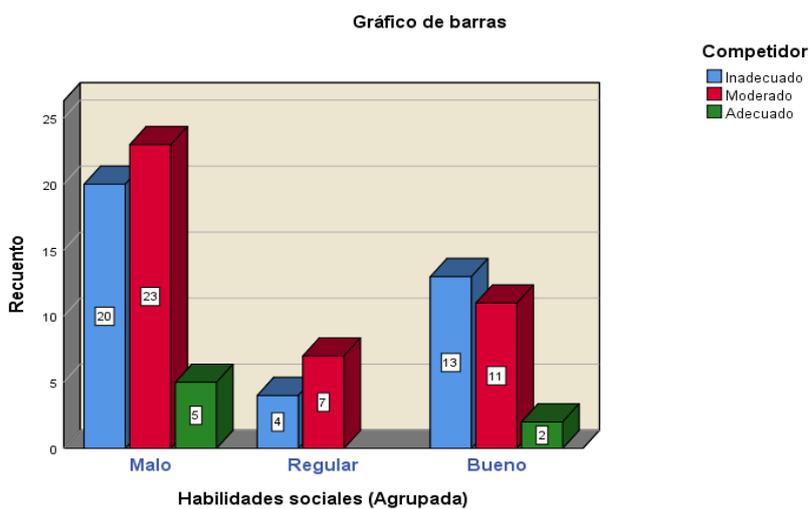


Figura 11. Habilidades sociales con la dimensión colaborador en los directivos

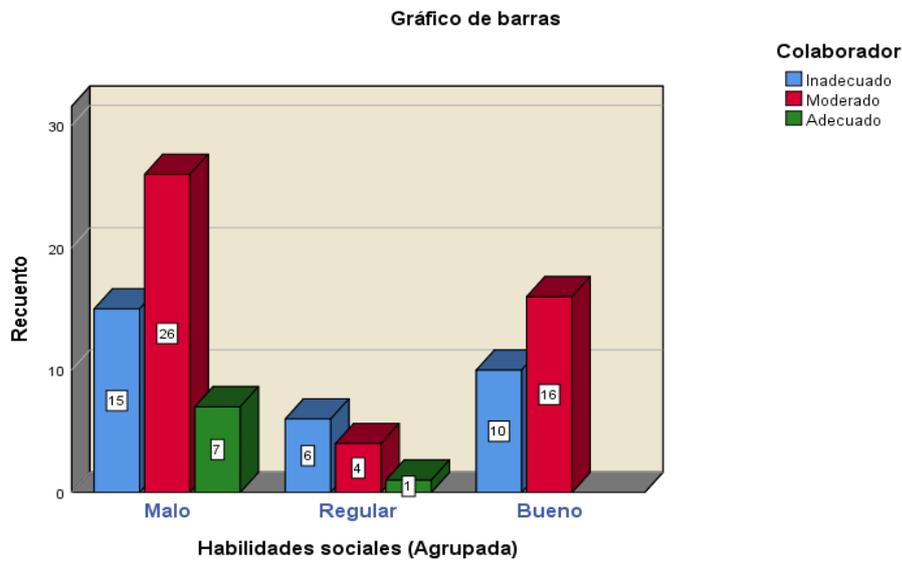


Figura 12. Habilidades sociales con la dimensión compromiso en los directivos

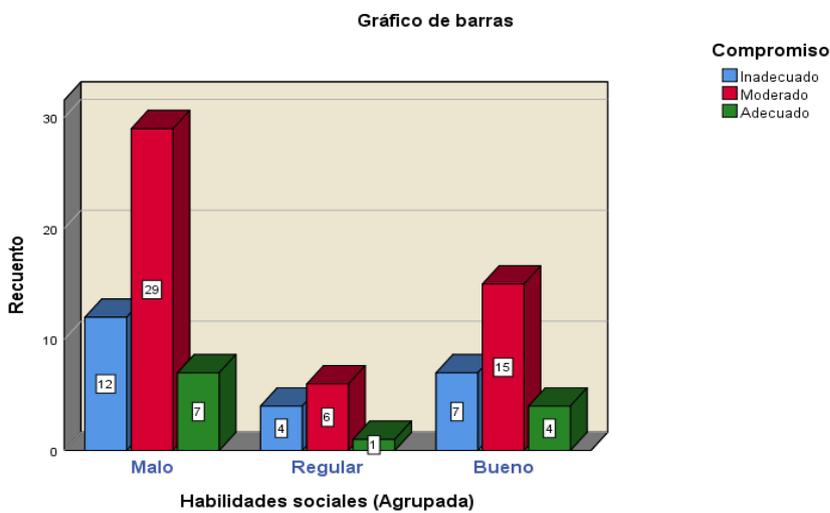


Figura 13. Habilidades sociales con la dimensión evasivo en los directivos

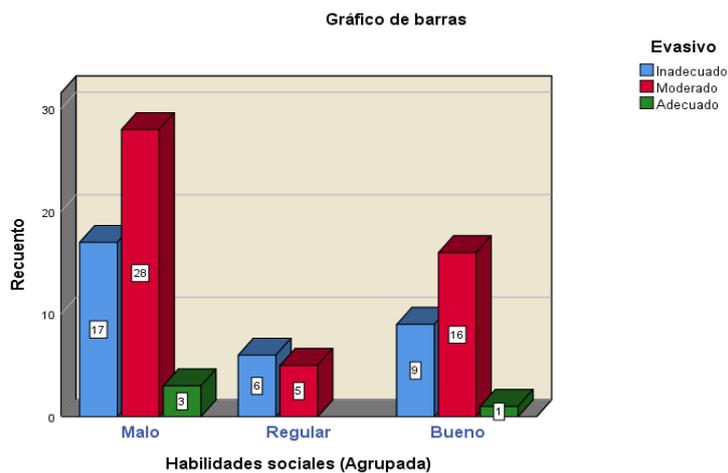


Figura 14. Habilidades sociales con la dimensión complaciente en los directivos

